

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA
EMPRESA - IUL**



Desenvolvimento Local Sustentável:
discursos, estratégias e (in)consequências
o caso Esmabama

Edgar Alexandre da Cunha Bernardo

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento: Diversidades Locais, Desafios Mundiais

Orientador:
Professor Doutor
Rogério Roque Amaro
ISCTE – IUL

Dezembro de 2009

Palavras Chave: Desenvolvimento, Sustentabilidade, Participação, Capacitação, Antropologia da Avaliação

Resumo

O debate em torno do *Desenvolvimento*, seus critérios, suas práticas e ambições tem um historial de várias décadas que tem vindo a acentuar-se a partir dos anos oitenta com a surgimento de novas perspectivas que procuram minimizar os erros do paradigma vigente e direccionar as ambições no sentido da *Sustentabilidade*. Embora a *sustentabilidade*, quer enquanto conceito, quer enquanto prática, procure a *participação*, a *capacitação* e a *apropriação* dos seus programas por parte dos seus protagonistas, ela é também vítima de interpretações e práticas falaciosas que podem perpetuar ou acentuar os erros do passado. A ausência de transparência, de um envolvimento real das populações nas estruturas de poder e na tomada de decisões, gera um distanciamento entre as organizações e as populações colocando em causa não só o almejar dos objectivos destas, aqui a *sustentabilidade*, como a sua legitimidade social.

Esta investigação tenta demonstrar que mesmo em contextos locais, e sendo aplicados por uma organização nacional de cariz religioso, os operadores escapam à sua oratória teórica quando aplicam os seus programas na prática. Neste estudo de caso, realizado na província de Sofala em Moçambique, cruzaram-se as perspectivas e os discursos dos intervenientes sobre a natureza do programa e as suas práticas de gestão, realizando assim uma avaliação que aplicou uma metodologia de natureza antropológica, ou seja, uma *Antropologia da Avaliação*. Uma abordagem que procura escapar à aplicação de ferramentas comuns da avaliação e sobretudo a uma visão predeterminada da realidade, aproximando o avaliador dos avaliados e permitindo que estes tomem a palavra e a acção.

Keywords: Development, Sustainability, Participation, Empowerment, Evaluation Anthropology

Abstract

The debate over the Development issues, its criteria, practices and ambitions, has been going on for several decades and has grown stronger since the 1980's upon the arrival of new perspectives that sought to minimize the mistakes of the mainstream paradigm, seeking the direct itself towards the way of Sustainability. Although Sustainability both as concept and practice seeks participation and the appropriation of its programs by its own protagonists, it is also a victim of interpretations and misguided practices that may perpetuate and enhance the mistakes of the past. The absence of transparency and of true involvement of the people in the power structures and decision-making breeds a gap between organizations and the people, jeopardizing not only the achievement of their objectives, in this case sustainability, but also its social legitimacy.

This investigation tries to demonstrate that even in local contexts, and with the appliance of a program by a national organization with a religious background, the operatives fail to match their theoretical narrative with their practical programs. In this study case, that took place in the province of Sofala, Mozambique, we crossed over the discourse and the perspectives of the interventionists, and so an evaluation was achieved by applying an anthropological based methodology: Evaluation Anthropology, that is, an approach that seeks to escape the use of common evaluation tools and, mainly, a predetermined vision of reality, seeking the approximation between evaluator and evaluates, allowing them to take the word and the action.

Agradecimentos

À paciência de muitos, ao esforço de vários, aos ansiosos por uma vida melhor, o meu obrigado!

Às amigas e aos momentos únicos criados por elas, um até breve e o meu obrigado!

À minha esposa, por tudo que sacrificou, comigo, por mim, um muito obrigado!

Índice de Abreviaturas

DAFO – Debilidades, Ameaças, Forças, Oportunidades

ESG – Ensino Secundário Geral

EUA – Estados Unidos da América

FUNDEC – Fundo

HCA – Homens Católicos da Áustria

HIV/Sida – Human Immunodeficiency Virus / Síndrome da Imunodeficiência Adquirida

INE – Instituto Nacional de Estatística

IUCN – União Internacional para a Conservação da Natureza

NATO – North Atlantic Treaty Organization

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

OPED – Operacionais da Indução Estratégica/Dissonante

PADOR – Potential Applicant Dated Online Registration

PIREP – Programa Integrado da Reforma da Educação Profissional

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TOIAT – Teórico-Operacionais da Indução Apriorística/Transcendental

UNEP – United Nations Environment Programme

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

WWF – World Wildlife Fund

Índice de Quadros e Ilustrações

Quadro 1 – Calendarização do Projecto.....	27
Quadro 2 – Densidade Populacional e Superfície.....	31
Quadro 3 – Rede Escolar na Área Interventiva.....	38
Quadro 4 - Alunos EsMaBaMa.....	39
Quadro 5 - Situação Geral dos Internatos.....	42
Quadro 6 - Área Agropecuária.....	43
Quadro 7 - Produção Agrícola de 2008.....	43
Quadro 8 - Relatório Financeiro de 2008.....	47
Ilustração 1 – Mapa das Missões.....	34

Índice:

1. Introdução.....	1
2. Desenvolvimento, uma Resenha Histórica.....	3
2.1 Origem e Protagonismo.....	3
2.2 Desenvolvimento Local e Sustentabilidade.....	9
2.3 Participação como Método.....	13
3. Enquadramento Metodológico	16
3.1 Imbróglis Metodológicos.....	16
3.2 Antropologia da Avaliação: uma <i>transdisciplina</i>	20
3.3 Antropologia da Avaliação: análise e recolha.....	23
4. Contextualização de um estudo de caso: a Esmabama.....	29
4.1 Contextualização Geográfica e Social.....	30
4.2 Contextualização Institucional.....	31
4.3 Saúde.....	34
4.4 Educação.....	36
4.5 Agro-pecuária.....	43
4.6 Administração e Direcção.....	44
5. Esmabama: Discursos de (<i>in</i>)Sustentabilidade.....	49
5.1 Hierarquia, Gestão e Poder.....	49
5.2 As Debilidades e as Fraquezas na Esmabama.....	55
5.3 Sustentabilidade: O Presente, o Ideal e o Futuro.....	63
5.4 Sugestões e Condições para a Esmabama.....	68
6. Desenvolvimento Local Sustentável: o caso Esmabama.....	72
6.1 (In)consequências de um percurso.....	72
6.2 Reflexão Conclusiva.....	78
Bibliografia de Referência.....	83
ANEXOS.....	87

1. Introdução

A presente monografia de investigação, denominada “**Desenvolvimento Local Sustentável: discursos, estratégias e (in)consequências – o caso Esmabama**”, procura contemplar a temática do desenvolvimento local aliado à sustentabilidade enquanto propósito ou objectivo. Neste caso concreto, trata-se de um objectivo procurado por uma organização não governamental¹ (ONG) moçambicana que actua na província de Sofala, e que se denomina *Associação Esmabama*.

As questões que estruturaram esta investigação foram “Em que medida variam os discursos e as estratégias dos actores sociais face ao objectivo de sustentabilidade da Esmabama? E quais as consequências dessa variabilidade para o almejar desse mesmo objectivo?”.

A hipótese proposta é que apesar da Esmabama alcançar os seus objectivos específicos por sector², o seu objectivo geral de sustentabilidade não é alcançado pois os actores sociais intervenientes produzem e compreendem a sustentabilidade desde perspectivas diferentes. Deste modo, inúmeras propostas de acção que podem aproximar a organização à sustentabilidade são esquecidas, ignoradas ou subvalorizadas, atrasando esse processo.

Seguindo este raciocínio, o propósito desta investigação compreende, antes de mais, uma importância sócio-política essencial, pois contribui para o compromisso internacional de atingir os objectivos do Milénio. Deste modo é evidente a preponderância da contínua atenção e análise dos projectos de desenvolvimento aplicados pelas ONG, uma vez que são a estas atribuídas a responsabilidade e o papel de agir no terreno de forma eficaz e eficiente.

Desprezar, subvalorizar ou ignorar as avaliações e estudos que trabalhem o papel e as consequências das suas intervenções, é pôr em causa também o sucesso, da cooperação internacional. Em suma, é sabotar o almejar dos objectivos do Milénio, descritos na *Declaração do Milénio* adoptada em 2000 por todos os estados membros das Nações Unidas, e no qual se enquadra directamente o propósito e objectivo do projecto da ONG Esmabama.

Assim, este trabalho pode contribuir não só para a melhoria e fortalecimento da cooperação luso-africana, e dos seus laços sócio-culturais, e também políticos, como desempenhar um papel consistente de importância científica.

Por um lado, é do interesse da academia e das ciências sociais, o contínuo aprofundamento do fenómeno desenvolvimentista, particularmente devido ao crescente interesse pelo fenómeno do

¹ Desde a perspectiva de que uma organização não governamental enquanto noção pode incluir instituições como clubes, associações, cooperativas, etc.

² De acordo com o relatório de actividade de 2006 da própria organização, confirmada pelo relatório de estágio compilado em Junho de 2006, para a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, intitulada *Educação para o Desenvolvimento em Moçambique: A missão de Mangunde como Estudo de Caso*, e que se refere ao trabalho de campo realizada nas missões Esmabama entre Setembro de 2006 e Abril de 2007.

desenvolvimento local aliado à sustentabilidade, ou seja, esta investigação, para além de abordar um caso específico, e o campo próprio e pouco explorado do conhecimento do envolvimento da religião no desenvolvimento, permite uma análise comparativa que poderá balizar informação útil à melhoria das técnicas e das abordagens ao dito fenómeno ou paradigma emergente.

Por outro lado, sendo analisado nesta investigação o percurso e as estratégias tomadas que procuram ir ao encontro da sustentabilidade, será atribuído ao discurso dos actores sociais um papel de destaque uma vez que é neles que reside a acção e a aplicação das formulações e estratégias teóricas. Estratégias estas planeadas deste o “centro”, seja esta condição dos financiadores do projecto, ou da própria direcção da ONG/Associação. Em suma, contribui para a solução de problemas concretos da população alvo do projecto através da sugestão de respostas específicas e claras para alcançar os objectivos da Esmabama e das populações atingidas pela mesma.

Invariavelmente, é neste último ponto que se destaca o papel do cientista social, nomeadamente do antropólogo. Este é um agente mediador que através da aplicação das metodologias e técnicas próprias, tem uma condição privilegiada com relação à aproximação aos actores sociais no seu contexto quotidiano.

O discernimento antropológico pode providenciar uma dinâmica crítica de desenvolvimento e ajudar a empurrar pensamentos e práticas dos sobre-sistémicos modelos e dualidades para longe. (...) Bem como, associação crítica com processos de alteração, planeada e não planeada, oferecem um potencial considerável para antropólogos interessados em entender o funcionamento do discurso, conhecimento e poder, e na transformação social. (Gardner & Lewis, 1996:2).

Destaque-se ainda que este projecto é do maior interesse ao nível pessoal, uma vez que se trata do regressar a um terreno familiar, que foi explorado superficialmente durante e para a realização do relatório de estágio da licenciatura, agora retomado, aprofundando conhecimentos e experiências. Isto sem nunca olvidar a importância e a intencionalidade de aplicar os novos conhecimentos metodológicos e técnicos que se relacionam com a avaliação como processo, adquiridos no mestrado em “Desenvolvimento: Diversidades Locais, Desafios Mundiais”.

Deve ser ainda ressaltado que existiram algumas barreiras a esta investigação sobretudo ao nível da logística, transporte de, entre e para as missões, como as outras barreiras esperadas, entenda-se, a dificuldade de compreensão entre o investigador e os entrevistados, ou mesmo a ausência ou escassez de certos serviços compreendidos como básicos ou indispensáveis na nossa sociedade, refira-se o acesso a água, electricidade e inclusive víveres. Por outro lado, deve ser ainda feita menção à total ausência de dados estatísticos referentes à Associação Esmabama e suas actividades anterior a 2004 e à escassez dos mesmos até à actualidade, pelo que a maioria dos quadros e valores apresentados são provisórios ou não oficiais.

Introduzidos então os conceitos e justificada a sua importância, é o momento de apresentar a

divisão deste relatório e os seus conteúdos de forma sintética. No capítulo seguinte será apresentada uma resenha histórica do conceito de Desenvolvimento e suas variantes, destacando sobretudo o desenvolvimento local e a sustentabilidade, bem como, a Participação como um método válido e desejável na aplicação prática dos ideias desenvolvimentistas.

No capítulo terceiro, dedicado às questões metodológicas, serão explicadas a metodologia e as técnicas seleccionadas para a recolha e a análise desta investigação, e será debatido o papel da Antropologia no campo da Avaliação. Já o quarto capítulo resume em linhas gerais todo o campo de acção do objecto deste estudo, nomeadamente, os seus vários sectores de destaque havendo ainda espaço para um enquadramento sócio-geográfico.

No penúltimo capítulo, o quinto, serão dissecadas as fragilidades, os pontos fortes, e apresentado o futuro por eles sugerido, tal como, algumas sugestões do investigador para fazer face a essas problemáticas, e por fim, no sexto capítulo, o enfoque residirá nas conclusões e reflexões finais do investigador, procurando responder definitivamente às questões de partida e à validade das hipóteses apresentadas.

2. Desenvolvimento, uma Resenha Histórica

“Development has been called the organizing concept of our time” (Cohen & Shenton 1995:27) ... Para a grande maioria da população dos países ocidentais, esta noção é vista como uma necessidade, como algo positivo. Contudo, quando se debate o que se entende por *Desenvolvimento*, é clara a diversidade de prismas e perspectivas, assim, a gênese, a preponderância e as mudanças deste conceito ao longo dos últimos cinquenta anos, serão aqui abordados de forma sucinta procurando enquadrar a sua história e debate no âmbito desta investigação.

2.1 Origem e Protagonismo

Comumente este conceito tem como origem os EUA, e é visto como uma tentativa de consolidação da sua posição hegemônica no contexto global. Esta ideia surge com o reconhecimento do papel dos EUA, nomeadamente durante a presidência de Truman, na propagação global do conceito a 20 de Janeiro de 1949, que assim terá dado início à “era do desenvolvimento” com o Plano Marshall, que tinha como alvo os países da Europa Ocidental devastados pela II Guerra Mundial.

Contudo este originou uma primeira e marcante divisão à escala global, segundo Sachs e Esteva (1997:7): “Underdevelopment began, then, on January 20, 1949. On that day two billion people became underdeveloped.”.

Com o fim da segunda grande guerra há a necessidade de reconstrução, e esta exige uma cooperação, e integração, dos países devastados e fustigados pela mesma, em particular na Europa. Esta cooperação ganha diferentes formas com o atravessar do século, desde o Plano Marshall, à OCDE, até à formação das comissões europeias, que afunilariam na criação da União Europeia. É com a Conferência de Ialta que o Mundo é dividido em áreas de influência, ora norte-americanas (NATO), ora soviéticas (Pacto de Varsóvia).

Seria o desenvolvimento que traria o final do caos do progresso, este era a chave para terminar este estado estacionário da humanidade, e só poderia ocorrer esta “desejada” revolução em sociedades não ligadas a costumes, onde a tolerância e a discussão racional florescesse. Como reflexo límpido dessa descrição reconheciam-se, obviamente, os Estados Ocidentais³ em situação de superioridade com todos os demais.

Aquelas sociedades sem estas condições seriam “ajudadas” pelas conhecedoras, não apenas por inevitabilidade, mas claramente por ser um “dever”. Ideias estas evidentemente paternalistas e subjugadoras da condição dos “outros” diferentes de “nós”. Aqui as sociedades ajudadas devem ser

³ Estados vencedores da 2ª Guerra Mundial de pendor capitalista (como EUA, Inglaterra, França, etc.).

entendidas como todas as novas nações que emergem da descolonização em “massa” de antigas colónias europeias um pouco por todo o mundo.

Na mesma linha não se deve esquecer outro factor como a crescente afirmação do *keynesianismo* enquanto paradigma económico emergente, de certa forma, há uma conjuntura pós segunda guerra mundial que é apresentada e defendida como ideal para a propagação da necessidade de desenvolver o mundo desde o prisma ocidental, seja ele através do modelo soviético ou, sobretudo, através do modelo norte-americano: “The methaphor of development gave global hegemony to a purely Western genealogy of history, robbing peoples of different cultures of the opportunity to define the forms of their social life.” (Sachs & Esteva 1997:9).

No entanto, a origem do conceito de desenvolvimento ganhou os primeiros contornos muito antes do término dos dois grandes conflitos bélicos mundiais. Recorde-se desde logo a matriz histórica e cultural europeia definida pela influência judaico-cristã, que teria como consequências duas revoluções vitais e basilares para o conceito actual de desenvolvimento: a revolução industrial e a revolução francesa.

Se por um lado a revolução industrial é o culminar da afirmação tecnológica europeia onde as máquinas, a divisão e especialização do trabalho, e a produtividade ditam uma filosofia laboral firme, é a temporização que marca o ritmo deste sector quase sempre em aceleração máxima; por outro lado, a revolução francesa surge como um novo fôlego político-ideológico que apresenta a ideia de Estado-Nação, com toda a sua máquina administrativa e burocrática, com ênfase na territorialidade, e a ideia de democracia representativa encabeçada pela ascendente burguesia que “reina” no novo espaço aglutinador que é a cidade.

Influenciados e influenciadores deste movimento muitos foram os autores que tiveram um papel relevante desde Adam Smith, passando por John Stuart Mill ou Karl Marx, entre muitos outros, que deram forma e conteúdo a ideias e conceitos, hoje tidos como “mitos”, como economicismo, produtivismo, consumismo, racionalismo, antropocentrismo, etc. (Amaro, 2003:47), vitais para justificar a linha de acção e pensamento do desenvolvimento enquanto conceito hegemónico dos primeiros trinta anos após o fim da segunda guerra mundial.

Intimamente intrínseco ao conceito de desenvolvimento surge por vezes a noção de modernidade ou a modernização. Este conceito assenta na noção de que surge como oposição à tradição, às características tradicionais das sociedades que ainda não abraçavam e partilhavam das revoluções experienciadas pelo ocidente.

Tal como ocorria em simultâneo com o binómio subdesenvolvimento-desenvolvimento, a modernidade e a tradição são vistos como extremos opostos e inconciliáveis, daí que por vezes se

confunda modernidade com desenvolvimento⁴. Em particular porque se considera que a modernidade ainda cobre, historicamente, os primeiros cinquenta anos do Século XXI, sendo que na verdade o período entre 1940-1970, é também o início reconhecido do desenvolvimento, daí justificada essa falácia.

Compreendido, então, como um período de notoriedade e resultados⁵ para a política do desenvolvimento, este período apresentou resultados considerados de sucesso, e verificados particularmente nos países ocidentais que reemergiram após o conflito de 1939-1945. Ao passo que nos restantes países, nomeadamente nas nações recém formadas, o resultado foi o oposto.

Para estes e para a esmagadora maioria das nações, assistiu-se a uma agravar do fosso que as separava do ocidente, por exemplo, surgem novas doenças e surtos epidémicos devastadores, emergem situações laborais que em muitos casos não eram diferentes das relações laborais medievais servo-senhor, ou até mesmo de escravidão, bem como, vários países são devastados por guerras que não eram mais do que palcos secundários da disputa geo-estratégica entre EUA e a URSS.

Esta situação provocaria uma onda de desagrado e desconfiança de algumas nações face às potências em disputa por hegemonia e pelos seus discursos “messiânicos” de progresso e crescimento, tal como, agravaria claramente o meio-ambiente à escala global com as explorações selvagens de recursos naturais para fins industriais e com o êxodo massivo das populações do campo para as cidades.

Se por um lado é difícil classificar o primeiro período do desenvolvimento quanto ao seu sucesso, fica claro durante as décadas de 70 e 80 de que muito teria de ser modificado se é que a ideia e o projecto do Desenvolvimento fossem perdurar. Desta feita, novos acontecimentos minam por completo a já frágil condição deste movimento. Refira-se primeiramente uma instabilidade nunca antes constatada nos países que encabeçam e são tidos como exemplos do “bem sucedido” desenvolvimento⁶. Uma nova condição, de “mal estar social”, que começa a ser encarado com seriedade.

Na mesma linha, o falhanço das duas primeiras décadas de desenvolvimento, a crise petrolífera de 1973, e o lento desmoronamento da União Soviética, aceleram uma onda de contestação que obtém uma primeira pedra científica a seu favor com o *Estudo do Clube de Roma*

⁴ Na verdade, uma característica comum entre ambos é a certeza que o progresso e o futuro próspero de uma sociedade só poderia ser avaliado e medido através de indicadores quantitativos de crescimento económico.

⁵ Acentue-se os avanços tecnológicos e científicos em todas as áreas, mas também o aumento do nível de escolarização e de saúde das populações, bem como, como não poderia deixar de suceder, um aumento significativo da produtividade.

⁶ Recorde-se os acontecimentos de Maio de 1968 em França, um ano depois em Itália, ou as manifestações anti guerra nos EUA.

para as Nações Unidas, que culmina na publicação de “Limits to Growth”, e que afirma que os níveis de crescimento económico, demográfico, exploração dos recursos naturais, de produção de resíduos e de poluição eram insustentáveis a longo prazo, pelo que uma contenção era essencial (Amaro 2003:54).

Em resumo, a caminhada do conceito de desenvolvimento, incluindo todas as suas variantes e ramificações, está longe de terminar e são constantes e contínuas as suas reinterpretações e tentativas de divisão e classificação. Por exemplo, para Milando (2005), desenvolvimento surge hoje com três dimensões distintas: o “desenvolvimento-processo”, o “desenvolvimento-resultado” e o “desenvolvimento-utopia”.

O primeiro conceito refere-se ao conjunto de práticas sociais em curso desenhadas pelos operadores de desenvolvimento; o segundo remonta aos seus resultados ou às suas consequências práticas; e por fim, o terceiro surge como uma mera representação social do inatingível apresentado como possível e imperativo por parte das sociedades “mais desafogadas” economicamente, e pretende justificar intervenções nas sociedades alvo que têm como consequência o seu vergar social e económico face aos primeiros.

Apesar das inúmeras palavras relevantes da parte deste autor sobre esta temática, pretendo aportar-me então para a sua análise particular sobre os 5 grupos específicos de operadores de desenvolvimento⁷ dos quais dois se destacam quando abordamos o contexto desta investigação: os “Operacionais da Indução Estratégica/Dissonante” (OPED)⁸, e por fim, os “Teórico-Operacionais da Indução Apriorística/Transcendental”⁹ (TOIAT)¹⁰.

Quanto aos OPED, estes são caracterizados pelo seu pendor prático, já que são os responsáveis por boa parte da vertente de aplicação de projectos de desenvolvimento no terreno, e pela sua posição (teoricamente) neutral, ao nível operacional, face à decisão de objectivos a atingir, na enunciação de meios a mobilizar e na gestão e avaliação dos seus projectos.

Em suma, é um grupo que se auto sugere e apresenta como “(...) meros «despertadores» de consciências «adormecidas» pelo atraso civilizacional e de agentes da comunicação entre dois mundos: o desenvolvido e o subdesenvolvido.” (Milando 2005: 133), ou seja, facilmente acusáveis de fugir às responsabilidade e consequências nefastas das suas acções, e normalmente acusando as

⁷ Retirados do “quadro síntese” da obra (Milando 2005:146).

⁸ Apresentado e aplicado pelas ONG nacionais e internacionais.

⁹ Representado e aplicado por sacerdotes, chefes tradicionais e missionários.

¹⁰ “Os sacerdotes, feiticeiros e chefes tradicionais podem ser considerados teórico-operacionais da indução apriorística na medida em que admitem, directa ou indirectamente, que a sorte de cada ser humano, (...) são determinados, a priori, por factores de indução como a «assistência transcendental» ou «providência divina», a vontade dos espíritos dos antepassados, os poderes mágico-religiosos das associações estratégicas dos feiticeiros e elites tradicionais com os espíritos da natureza circundante, bem como a fé na existência (...) de Deus.” (Milando 2005:135)

populações-alvo como responsáveis pelo seu insucesso.

Já os TOIAT, são caracterizados pela criação, aplicação e justificação dos seus resultados com base em determinações e apriorismos transcendentais ou divinais, e usualmente são-lhes reconhecidos valores e elogios no seu trabalho pelo facto de o realizarem directamente junto das populações o que lhes confere visibilidade. No entanto, segundo o mesmo autor:

(...) quanto mais teocêntrica aparenta ser a postura operacional quotidiana das pessoas, menor tende a ser o seu envolvimento efectivo nos processos tidos por emancipatórios e baseados em racionalidades consideradas transcendentais, ou seja, nos projectos de desenvolvimento. (Milando 2005:137)

No caso particular da religião aliada ao desenvolvimento a sua análise deve ser considerada caso a caso, refiro-me não só à religião ou grupo religioso especificamente, como também ao caso concreto dentro do mesmo movimento. Em certa medida deve-se prestar particular atenção às especificidades religiosas aliadas às especificidades locais.

A relevância da temática religiosa no contexto desta investigação e neste debate é enorme, pois é vasto o desconhecimento e a atenção atribuída às organizações de pendor religioso que trabalham para o desenvolvimento, e esta investigação poderá contribuir também para contrariar essa tendência.

Assim, os grupos religiosos podem constituir um tipo particular de agente de desenvolvimento, e nesse trabalho o aspecto religioso pode ter maior ou menor manifestação (existem ONG em que as suas práticas de ajuda ao desenvolvimento estão intimamente ligadas a práticas religiosas). (Alves, 2006:57)

No caso da *Associação Esmabama*, como ficará claro, apesar de legal e juridicamente ser considerada laica, quer a sua génese, que provém de missões católicas, quer o seu financiamento e princípios organizacionais, residem nos valores e ideais católicos.

Seja como for entendido o desenvolvimento, como resultado, processo ou como uma representação inatingível ou não, a verdade é que muitos têm sido os movimentos no sentido de procurar alternativas à situação actual e futura. Desde 1970 que existe um movimento de activismo ambiental e de reconhecimento do agravamento das modificações globais humanamente induzidas no meio ambiente¹¹.

Activismo esse que permitiu o surgimento de vários novos conceitos de desenvolvimento. Entre estes aponte-se a “*ecologia política*”¹², o “*desenvolvimento humano*”¹³, “*desenvolvimento*

¹¹ Em parte levadas a cabo pela rápida industrialização do Sul e pela preocupação renovada das instituições, como consequências das elevadas taxas demográficas em especial em África, Sul da Ásia e parte do Médio Oriente.

¹² Proporcionada pelo apelo marxista, pela economia política e através da proliferação da literatura radical de estudos camponeses que privilegiou a produção às relações biológicas, bem como, pelos cientistas sociais ecologicamente preocupados, que ergueram questões de como as comunidades estavam a ser integradas e transformadas pela economia global com a manutenção dos recursos locais, regulação do meio ambiente, e estabilidade.

¹³ “Tido como um “(...) processo de aumento das escolhas das pessoas, que lhes permitam levar uma vida longa e saudável, adquirir conhecimento, ter acesso aos recursos necessários para um nível de vida digno, enquanto os preservam para as gerações futuras, proteger a segurança pessoal e alcançar a igualdade para todas as mulheres e

local”, ou o “*desenvolvimento sustentável*”, entre muitos outros. Todavia observe-se de seguida estes dois últimos conceitos, com maior destaque devido à clara ligação com o contexto desta investigação.

2.2 Desenvolvimento Local e Sustentabilidade

Falar de desenvolvimento ao nível local, regional, nacional ou até mundial, não significa de facto que estejam em jogo as mesmas dinâmicas, existem particularismos em cada um dos níveis que não podem ser encarados com uma matriz comum. Daí a importância de olhar com maior atenção para esta vertente espacial ou territorial do desenvolvimento.

O Desenvolvimento Local pode ser entendido como “(...) o processo de satisfação de necessidades e de melhoria das condições de vida de uma comunidade local, a partir essencialmente das suas capacidades, assumindo aquela o protagonismo principal nesse processo e segundo uma perspectiva integrada dos problemas e das respostas.” (Amaro, 2003:57).

A noção de desenvolvimento local, reside no consenso de que as localidades e territórios dispõem de recursos económicos, humanos, institucionais, ambientais e culturais, e de economias de escala não exploradas que reúnem grande potencial de desenvolvimento. É a ideia de um sistema produtivo capaz de gerar rendimentos crescentes mediante a utilização dos recursos disponíveis.

O desenvolvimento local¹⁴ articula três grandes vértices: o conceito de desenvolvimento, os mecanismos que favorecem os processos de desenvolvimento, e as formas eficazes de actuação dos actores económicos, sociais e políticos. Este, advém da necessidade de corrigir a obsolescência ou má gestão dos recursos ou necessidades locais por parte das estruturas administrativas centrais¹⁵, que continuamente confundem reestruturação local com a implementação de novas técnicas de gestão e modernização de infra-estruturas das instituições estatais.

Ademais “Reestruturá-las passa por reorganizar as estruturas mentais que as mantêm e reproduzem, passa, portanto, por um investimento nas pessoas que as compõem e que as legitimam.” (Zapata, 2007:2). Desse modo, este tipo de desenvolvimento tem como características a sua aplicabilidade pela sociedade civil e as suas organizações, nomeadamente ONG, que levam por

homens.” (PNUD, 2003).

¹⁴ Aqui entende-se local enquanto um espaço que contém uma identidade, uma dinâmica própria e características específicas que mantêm relações de interdependência com áreas mais vastas. Compreende as estruturas sociais, a solidariedade familiar e linguística, formação e pesquisa, colaboração entre o sector privado e as municipalidades, etc.

¹⁵ “A política de desenvolvimento local é uma resposta dos diferentes territórios, cidades e regiões frente às emergências da mudança estrutural na actual fase de transição tecnológica. (...) trata também de superar as limitações ou a ausência das políticas centralistas e sectoriais em face às exigências de mudança ou reestruturação económica atual, já que o carácter agregado das políticas centralistas as torna muito pouco eficientes para enfrentar os diferentes contextos e situações territoriais.”(Albuquerque, 2007:6).

diante o papel de reconstrução do local:¹⁶ “As organizações da sociedade civil cabe o papel central de disputar a hegemonia desse processo de construção.” (Torrens, 2006:36).

Mas também compreende uma estratégia clara de incorporação e articulação institucional, inclusive na criação e fortalecimento de parcerias, contrariando a tendência de isolamento das organizações que procuram antes de mais a sua sobrevivência e o atingir de objectivos, e não a resolução ou menorização de problemas.

Em certa medida, o percurso exige também a criação de “(...) novas institucionalidades¹⁷, que representem as novas relações entre os diversos actores.” (Zapata, 2007:4), sem nunca descorar a importância das instituições estatais. Como se torna evidente, o sucesso passa em grande medida pelo relacionamento sólido de parcerias, nomeadamente da sua transparência, organização, confiança e comunicação.

Este movimento que enaltece a localidade, a endogeneidade e as potencialidades locais provém de uma resposta ao paradigma económico, quase bissecular, o *keynesianismo-fordismo* caracterizado por um modelo de desenvolvimento que dependia da produção em massa, organização *taylorista* do trabalho, e de um centralismo dos estados nacionais no planeamento e condução sócio-económica. Actualmente, ao que poderíamos chamar de pós-fordismo (Silveira, 2006), ou de sociedade do conhecimento, tende-se para a noção de desenvolvimento sustentável.

Já o conceito de “desenvolvimento sustentável”, é sugerido pela Comissão Brundtland no seu relatório para as Nações Unidas, em 1987. De acordo com a Comissão Brundtland e seus especialistas, técnicos e cientistas, a industrialização galopante e a utilização selvagem e arbitraria dos recursos naturais conduz as sociedades, e o próprio planeta, para a auto-destruição, sendo assim, a chave para impedir esta projecção apocalíptica é o desenvolvimento sustentável: “Desenvolvimento que cobre as necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras de atingir as suas.” (Brundtland, 1987:43).

Este relatório destaca os sete pontos nevrálgicos e inovadores desta vertente do desenvolvimento: qualidade de crescimento, atingir as necessidades básicas, sustentabilidade ao nível populacional, conservação e melhoramento dos recursos base, reorientação tecnológica e

¹⁶ “O processo de planeamento para o desenvolvimento local deve ser participativo, isto é, levado a cabo pelos atores sociais, que são quem devem tomar as decisões fundamentais. (...) A otimização da gestão do desenvolvimento local demanda uma organização local capaz de assumir a responsabilidade de levá-la a cabo com garantia de sucesso.” (Albuquerque, 2007:15).

¹⁷ “As novas institucionalidades podem ser motivadas por alguns grandes eixos de necessidades: concertação político-social em torno das estratégias de desenvolvimento, em especial para garantir a participação da população nos processos de planeamento, implementação e acompanhamento das ações e projetos; prestação de serviços à população com mais eficiência, e cooperação para empreender projetos especiais de interesse comum (...)” (Zapata, 2007:11)

gestão de risco, e por fim, a fusão entre meio-ambiente e economia ao nível da tomada de decisões.

Todavia existe um segundo documento de igual importância, trata-se de um documento de 1991, realizado em parceria pela União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN), o Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP), e pelo Fundo Mundial para a Natureza (WWF). Este documento é de destacar devido ao relevo que atribui à questão das directivas estratégicas: “It identifies three main obstacles to sustainability; lack of ethical commitment; inequitable distribution of power; and separation of environmental conservation and economic development.” (Munslow, 1999:16).

Por seu turno, este documento, oferece também seis linhas gerais de abordar estes problemas: modificar as atitudes e as práticas, construir uma aliança global, atribuir poder às comunidades, integrar ambiente com desenvolvimento, estabilizar a procura por recursos e a população, e finalmente, conservar a biodiversidade.

Parece evidente que ambos os documentos base deste conceito sugerem uma definição que na sua essência é igualmente estática¹⁸, quando na verdade

Dar conteúdo e lastro ao conceito de “desenvolvimento sustentado” implica entender que aquilo que se quer sustentar é a melhoria da qualidade de vida dos seres humanos neste planeta, uma melhoria que seja fruto de investimentos sensatos dos próprios seres humanos. Esta forma de olhar o desenvolvimento sustentado implica uma compreensão dinâmica e multifacetada do fenómeno em causa. (Cravinho, 2003:44-45)

Embora utilizado frequentemente é um conceito “escorregadio e ambíguo” (Friedmann, 1996:133), até mesmo vago e difuso, como de resto afirma Bartelmus: “It gives no indication of the time horizon ('future generations'), the scope and substance of human needs, nor of the role of environment (not even mentioned in definition) in development” (1994:69).

Em certa medida um paradigma que se prende com a autogeração e a autocriação, e que fecha o ciclo tocando na ideia de desenvolvimento local e da importância dos actores sociais nesse processo:

“(…) o potencial da autocriação e autogeração supõe diversidade, a interdependência, o movimento de forças vivas de cada lugar, o tecido social construindo-se de modo a envolver e expressar as capilaridades: nesta acepção, típica às formulações em torno do desenvolvimento local, a sustentabilidade depende fortemente do protagonismo das bases da sociedade.” (Silveira, 2007:13).

Neste novo paradigma, considerado um processo complexo de contínuo atar e desatar de padrões relacionais¹⁹, anseia-se por um “(…) regime de acumulação de diferentes formas

¹⁸ Todavia, existem vários autores como Lélé (1991) que consideram este conceito como manifestamente redundante ambíguo, ou mesmo como “(…) another development truism (…)” (Lélé apud Redclif, 1991:230).

¹⁹ “Pensamos que para alcançar os objectivos do desenvolvimento será necessário o aumento das capacidades e do saber local em vista ao incremento dos resultados para assegurar a alimentação, a saúde e a educação. Adotar alternativas de subsistência e assegurar a sustentabilidade dos recursos em vista às gerações futuras.” (Ernesto, 2003:138).

organizacionais e configurações produtivas, (...) coexistem e deixam de possuir, qualquer uma delas, capacidades padronizadoras da vida social como um conjunto.” (Silveira, 2007:2).

Procura-se então dar valor ao *trabalho imaterial*²⁰, e entende-se a cidadania como essência da integração produtiva, sendo cidadania entendida primordialmente como uma participação²¹. “Em síntese, a participação social, ou seja, a cooperação dos tomadores de decisão locais com todos os atores e grupos relevantes da comunidade, é visualizada como uma pré-condição básica à obtenção do tão almejado desenvolvimento local sustentável.” (Rocha & Bursztyn, 2005:51).

Apesar da influência de ambos os documentos o conceito de sustentabilidade não representa o mesmo para todos os autores, instâncias, instituições, governos e organizações não governamentais. A definição universal de sustentabilidade continua distante e as suas variações permeáveis a interpretações e práticas diversas, o que não reduz ou abranda a sua utilização e destaque, por exemplo, recorde-se que a sustentabilidade é um dos desafios integrantes da *Declaração dos Objectivos do Milénio* e está presente e em evidência tanto em organismos internacionais, como em governos e em organizações não governamentais por todo o Mundo.

Do mesmo modo, enquanto que para Munslow a sustentabilidade é antes de mais uma questão política, do comunitário ao supra-nacional (Munslow, 1999:28), para Amaro, na sua essência estão em questão os princípios da solidariedade intergeracional, de uma gestão dos recursos naturais adequada e presente nas estratégias de desenvolvimento, e a durabilidade dos processo de produção e consumo inerentes ao desenvolvimento (Amaro, 2003:56).

Na mesma linha, Loureiro (2004) afirma que “Trata-se, portanto, de um desenvolvimento preferencialmente centrado nas pessoas, nas suas necessidades, na maneira como encaram o futuro, atendendo às potencialidades e especificidades do local onde estão inseridas.” (Loureiro, 2004:82). Como se tenta demonstrar nesta investigação a carência de um investimento nas pessoas e suas capacidades, provoca um efeito nefasto que promove uma gestão ineficiente e insustentável que sem dúvida coloca em causa as gerações futuras, inclusive a sua própria existência.

A Associação Esmabama, neste momento, será um exemplo de como mesmo as associações livres e de cariz comunitário, local, também podem ser vítimas de uma estratégia imprudente que remove o protagonismo das bases, obstrui a participação e a capacitação social das pessoas que legitimam a sua acção, e justificam a sua existência.

²⁰ “O trabalho imaterial é a condição de produção de bens e serviços e, portanto, não se opõe ao material. É simplesmente uma característica do trabalho vivo, que existe como processo e como ato, no compartilhamento de informações e linguagens. (Silveira apud Cocco, 2006:3).

²¹ Participação é “(...) o grau de integração do indivíduo em um grupo, sociedade ou instituição, expresso na intensidade, categoria e natureza dos contatos que mantém com os demais, pressupondo um alto nível de conscientização social e política.” (Sayago, 2000:41)

Como os vários autores referiram o papel humano é vital na sustentabilidade, “É um processo logicamente activo, o que quer dizer que a comunidade assume o desenvolvimento como uma necessidade e é capaz de levar a cabo tais acções por sua própria conta.” (Ernesto, 2003:60). A participação deve ser entendida como a resposta mais viável para o almejar dos objectivos definidos, pretendidos e em labor pelos seus protagonistas, isto é, a participação deve ser entendida como um método.

2.3 Participação como Método

Entre estas novas formulações, refira-se o crescente destaque do método participativo. Até ao final dos anos 80, imperava o ponto de vista tecnocrático da participação, que se refere apenas à eficiência na aplicação dos recursos e à sustentabilidade ou continuidade dos projectos, desde o ponto de vista económico-financeiro. Todavia, “O termo «participação» é usado em tantos sentidos, que o seu significado se tornou difuso, sendo por isso necessária uma explicação prévia, em qualquer caso da sua utilização, de modo a lhe conferir utilidade analítica” (Mikkelsen apud Milando, 2003:78).

Assim, desde esta nova abordagem democrática da participação, esta impõe-se como o princípio estratégico de um projecto, e em essência, exige o envolvimento dos protagonistas dos projectos (sujeitos pelos quais existem os mesmos). Alguns organismos internacionais, como o Banco Mundial, viram-se pois forçados a mudar a sua estratégia e a ponderar estas novas noções, no final dos anos 80, ao verificarem que os modelos até então aplicados fracassavam, em grande parte, devido à falta de apropriação das comunidades locais nos projectos.

Participação pode ser vista como um meio ou como um fim do desenvolvimento. Ao passo que a voluntariedade e a mobilização são fundamentais para a participação como meio, enquanto fim, deve ser entendida como instrumento para a promoção de objectivos normativos de desenvolvimento como justiça social, equidade e democracia, e surge desde as populações (inside-out, under-top), conhecida também como participação enquanto *empowerment*, ou seja, exige descentralização de poder:

A participação é pois realizada a nível individual ou de grupo, no mercado, no sistema político, ou em comunidades de cariz diverso e supõe a consciencialização ou empowerment dos indivíduos, isto é, o livre acesso à tomada de decisão a todos os níveis, incluindo político. (Alves, 1994:38).

Concomitantemente, a participação pode ser passiva, isto é, meramente física e de presença, ou activa, mentalmente activa e interveniente, quando os envolvidos e participantes opinam, formulam ideias, e actuam. Deste modo, a participação requer o envolvimento da população durante o projecto, visto como um exercício pleno de cidadania, e não apenas como um

envolvimento que se esgota na fase de execução. Há uma clara clivagem entre a perspectiva tecnocrática e a democrática. Esta visão democrática, procura reabilitar a democracia participativa e uma aproximação do poder formal da população, nomeadamente através de um processo de descentralização política, e dependência de consultas populares num processo eleitoral.

A participação enquanto processo político é vista hoje como a direcção mais adequada para o sucesso dos projectos de desenvolvimento. Esta exige o envolvimento das comunidades locais para a resolução dos seus problemas, e: “(...) é entendida como uma organização autónoma e voluntária para a defesa de interesses ou para a concretização de objectivos comuns”. (Loureiro *apud* Henriques, 2004:77).

A participação passa pelo reconhecimento do que é a identidade das populações e pela descodificação e compreensão dos valores que as caracterizam, moldam, e reproduzem, e que produzem diferentes comportamentos e estratégias de vida (Torres, 1993:698). Em suma:

(...) condição fundamental para o sucesso de qualquer estratégia de desenvolvimento, pelo que deve ter-se sempre em atenção os destinatários - os indivíduos de dado território, cuja participação é uma condição «sine qua non» para que se consigam implementar estratégias de desenvolvimento com carácter endógeno.” (Loureiro, 2004:76).

Esta tendência ou mobilização no sentido da participação, e da capacitação, surge originalmente, no já referido, Friedman que considerava que o *empowerment*²² está relacionado com a gestão de três poderes distintos: o social (acedido na base da riqueza produtiva), o político (acedido pelo processo de tomada de decisões), e o sociológico (pelo desenvolvimento das capacidades individuais).

O *Empowerment* “(...) está associado a uma participação cívica activa, na defesa e promoção, consciente, dos direitos e deveres de forma a influenciar políticas e decisões.” (Araújo *apud* Fernandes 2004:27), sendo ainda um processo que reforça as capacidades, a confiança e o protagonismo e de um dado grupo²³, de modo a que estes possam, assim, modificar positivamente as suas vidas²⁴.

Esta capacitação participativa para o desenvolvimento exige uma série de capacidades como “(...) capacidade de mobilizar recursos, aproveitamento do impulso espontâneo para solidariedade, capacidade de gestão, capacidade de organização, capacidade de permanência no sistema, etc.” (Araújo, 2006:31). Nesse sentido, recorde-se que este método não é uma chave-mestra que encerra

²² Ver Empowerment Source Book, no sítio:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20260036~menuPK:543261~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:486411,00.html>

²³ “As dificuldades sociais e económicas dos países ‘atrasados’ advêm principalmente do facto de a maioria das populações destes países se encontrar à margem do processo e resultados do desenvolvimento”. (Milando, 2005:76)

²⁴ Este tipo de abordagens procura responder às desigualdades existentes, sejam elas económicas e sociais, entre classes, de género, de regiões, etc. (Milando, 2005:47).

todos os problemas com respostas infalíveis. Como afirma Shiefer (2002),

Pressupõe um conhecimento profundo das paisagens organizacionais, uma certa capacidade de interação e articulação de interesses, de comunicação intercultural e captação de lógicas dos grupos-alvo, das quais as questões que prendem com o seu lado espiritual e com as relações de poder localmente estabelecidas. (Milando apud Shiefer 2005:50)

O sucesso da aplicação das estratégias de *empowerment*, e claro, da própria renovação do conceito, é inevitável e depende, também, de processos positivos posteriores ao campo de acção local directo (Alves 2006), ou seja, é necessário não só o seu reconhecimento e a sua promoção, mas sobretudo a sua institucionalização.

E embora esta leitura, este debate, seja meramente analítico e descritivo, o futuro próximo do desenvolvimento e dos seus protagonistas, se não mesmo o presente dos capacitados (ou “incapitados”), sugere uma nova e inevitável era. A era do “pós-desenvolvimento”. Esta ruptura pretende destacar-se do desenvolvimento como forma de dominação do ocidente face ao resto do mundo, inclusive pretende demarcar-se da sugestão do desenvolvimento como resposta ao subdesenvolvimento, aliás apresenta-se mesmo como oposta a essa tendência do passado. Na verdade, o pós-desenvolvimento é entendido por Rahnema (1997) como um “apelo à gente boa”.

Esta nova perspectiva surge não apenas pelo fracasso do paradigma anterior, mas também pelo surgimento de novos paradigmas científicos que têm vindo a permitir novas abordagens, como as de Rahnema ou Amaro, entre muitos outros:

(...) julgo que o conceito de desenvolvimento está em vias de sofrer um processo de renovação (...) radical, que o liberta, nas suas novas formulações, das responsabilidades históricas e das conotações negativas que lhe foram provocadas pelo fundamentalismo economicista dos primeiros 30 anos (...). As suas novas adjectivações renovam-lhe o interesse científico e a eficácia de acção (...). (Amaro, 2003:65)

3. Enquadramento Metodológico

As questões que provavelmente mais vezes surgiram durante esta investigação foram “Será esta a metodologia mais adequada?”, “Que tipo de abordagem melhor se coaduna com a visão antropológica?”, “Estarão cobertos todos os ângulos e perspectivas dos intervenientes?”, “Será o espectro de análise demasiado amplo para o tempo disponível?”.

Aqui abordar-se-à esta problemática da metodologia de investigação, procurando esclarecer o ponto de partida e a matriz da sua análise, e consequentemente responder a esta e a outras questões que surgiram durante a preparação e aplicação da metodologia seleccionada, mas também (no ponto 3.2) introduzir o debate da influência da Antropologia na Avaliação, apresentando uma *transdisciplina* que procura o seu espaço e destaque, a Antropologia da Avaliação. Por fim, no último ponto deste capítulo serão apresentadas as técnicas e ferramentas seleccionadas, o respectivo calendário de acção e demais questões de cariz metodológico desta investigação.

3.1 Imbrólios Metodológicos

Como foi referido na introdução as questões de partida para esta investigação foram as seguintes “*Em que medida variam os discursos e as estratégias dos actores sociais face ao objectivo de sustentabilidade da Esmabama? E quais as consequências dessa variabilidade para o almejar desse mesmo objectivo?*”, todavia se por um lado a primeira questão poderia exigir uma mera aplicação de entrevistas a intervenientes, directos e indirectos, ou seja, é uma mera questão titular dos *discursos directos*, a segunda já implica um outro tipo de questões.

Se desejamos reconhecer as implicações dos discursos e perspectivas temos necessariamente de primeiro conhecer a acção, o contexto, em suma a natureza do projecto. Ou seja, identificar o *modus operandi* da associação, os envolvidos (desde os seus trabalhadores, técnicos e voluntários, até ao seu grupo alvo), bem como, inferir se a Associação Esmabama, através das estratégias escolhidas atinge ou tende a atingir o seu objectivo, a sustentabilidade.

Identifiquem-se questões de fundo que devem ser respondidas como “Será que o projecto atinge ou tende a atingir o seu objectivo de sustentabilidade?”, “As consequências “negativas” e/ou não intencionais justificam os resultados actuais e pretendidos?”, “As políticas locais, regionais, nacionais e supranacionais são conducentes à sustentabilidade do projecto, beneficiando o seu grupo alvo?”, “Há estratégias de participação/envolvimento e apropriação? Quais? Quais as competências locais potenciadas?”.

Reconheça-se prontamente que uma questão poderá trazer sempre novas questões, provavelmente mais questões que possíveis respostas, sendo que aqui se pretende demonstrar que a

variação dos discursos, e conseqüentemente das práticas dos intervenientes, mitiga largamente as chances da Associação Esmabama de almejar o seu objectivo de sustentabilidade.

Assim, antes de mais, é necessário dissecar o que é a sustentabilidade para este programa, compreender o seu historial, averiguar a tendência do projecto em causa e delimitar os seus sectores, abrangência, envolvimento (social, político, etc.), ou seja, é necessário desenvolver uma avaliação ao projecto, uma avaliação que demonstre de forma clara e concisa a sustentabilidade do mesmo, para efeito dos objectivos de poder conhecer as *consequências* das actuais linhas orientadoras.

Entenda-se que sendo uma *avaliação* um inquérito analítico baseado na recolha e análise de evidências, exigindo estas não só a leitura de dados quantitativos mas também uma leitura empírica, o propósito da avaliação é portanto

(...) a acção de estimar, apreciar, calcular o valor ou a importância de algo, mediante a observação, escutar e interpretar dados obtidos, através de uma comparação com as normas ideais do tipo, com o objectivo principal de melhorar o já existente, ou se é satisfatório de não o perder. (Alves 2009:32)

A avaliação é sem dúvida “imprescindível para a toma de decisões e para modificar os processos individuais e de conjunto” (Murillo e Muñoz 2002), e assim deve ser considerada com seriedade. Nesta investigação não poderia implicar, necessariamente, a aplicação de todas as ferramentas e instrumentos das abordagens comuns²⁵ como o Project Cycle Management ou Realistic Synthesis, etc., de forma profunda e total. Não só seria complicado do ponto de vista logístico, uma vez que exigiria tempo e recursos extra, como não se coadunaria com a natureza primordialmente antropológica desta análise.

Em suma, seleccionar uma abordagem e uma metodologia analítica que seja por um lado, impregnada por uma abordagem qualitativa desde o prisma da antropologia aplicada, e por outro lado, complementada pelos instrumentos e ferramentas analíticas da Avaliação que surja como um “eco da acção”²⁶, apresentou-se como uma tarefa particularmente complexa mesmo antes de chegar ao terreno.

Como ficará claro no próximo ponto, o Projecto Esmabama atinge actualmente uma complexidade e uma dimensão tal que nesta análise foi decidido não abordar todos os projectos e actividades em curso (ou já terminados) separadamente, mas antes debruçar sobre o projecto e objectivo geral, que é a prestação de serviços de saúde e educação, e a manutenção dos seus internatos através do sector agropecuário.

Isto deve-se a vários factores, por um lado o espectro de análise seria demasiado largo para

²⁵ “Os instrumentos de que dispomos actualmente para levar a cabo a avaliação de serviços podem não se ajustar correctamente às necessidades de todos, pela especial singularidade de alguns.” (Alves, 2009:52).

²⁶ Barlow M., (2006). Avaliação Escolar – mitos e realidades. Porto Alegre, Artmed.

o tempo disponível para a investigação, ou seja, abordar cada projecto ou actividade individualmente; bem como, o distanciamento geográfico entre as várias localizações das missões onde estão os serviços e projectos, que implicaria tanto uma disponibilidade física para receber o avaliador/investigador, como questões de logística, por exemplo, condições de deslocação entre missões, e das mesmas para a cidade da Beira; e por fim, e sobretudo, a falta de informações relativas aos mesmos de forma organizada e transparente, como de resto ficará claro no decorrer deste capítulo.

Assim, para a avaliação a esta Associação e suas actividades foi considerada uma abordagem bipartida: quantitativa, recorrendo a dados estatísticos oficiais do governo moçambicano, e da própria associação, e qualitativa, através de uma abordagem antropológica (aplicando entrevistas semi-dirigidas e obviamente através da prática da observação participante e trabalho de campo)²⁷.

Neste tipo de avaliações referidas anteriormente será pertinente diferenciar não só as suas abordagens mas também definir os contributos dos mesmos para esta análise, de modo a melhor enquadrar este trabalho.

Falar aqui de uma Avaliação é fazer referência não só ao acto prático em si, mas sim referir o seu fruto, o relatório de avaliação. Este procura oferecer antes de mais uma base de discussão e um elemento futuro de comparação, mas também pode ser instrumentalizado para apresentar dados públicos transparentes, e medir prestações das pessoas de uma organização, rede, ou outra estrutura organizativa social.

Neste estudo de caso, pretende-se promover a auto-reflexão entre os avaliados, e consequentemente uma mobilização para a mudança de percepções e comportamentos. Deve ainda permanecer claro que toda a avaliação deve ter em conta que pode ser alvo de desapropriação, e de consequente leitura tendenciosa dos seus resultados devido, sobretudo, a três grandes factores: à motivação política, à ética da avaliação e suas consequências, e por fim, à variedade de tipos de avaliação, que podem atingir diferentes resultados, com diferentes métodos, ou não.

Já no que se refere à vertente antropológica deve-se esclarecer que, antes de mais, por Antropologia Aplicada, entende-se não meramente actividade quotidiana de um antropólogo, mas antes a aplicação prática de uma investigação - acção cujos objectivos são analisar e eventualmente modificar as acções ou comportamentos sociais de um grupo humano:

(...) applied anthropology is the phrase commonly used by anthropologists to describe their professional activities in programs that have as their primary goals changes in human behavior believed to ameliorate

²⁷ Simultaneamente complementada pelo contributo de técnicas e ferramentas de avaliação referenciadas como o Project Cycle Management ou Realistic Synthesis.

contemporary social, economic and technological problems, rather than the development of social and cultural theory. (Foster 1969:54)

Naturalmente não caberá aqui o debate da legitimidade da Antropologia Aplicada enquanto ramo independente da Antropologia. Este está amplamente difundido desde os finais da década de 1960 através de autores como Foster (1969), Bastide (1979) ou Weaver (2002), entre outros. Antes, pretende-se esclarecer que este campo antropológico pretende antes demais, intervir e provocar consequências directas e pragmáticas no presente e futuro do seu grupo alvo, isto através de uma metodologia prática:

These anthropologists are applying the theories, methods, and substantive knowledge of our discipline to enable a better understanding of human needs and to formulate and enact policy solutions that are culturally appropriate and humane. (Commission on Policy and Practice of International Union of Ethnological and Anthropological Sciences 2000:3)

Isto não significa que apenas a Antropologia Aplicada detém o monopólio de acção e implicação. Pelo contrário, em essência, toda a antropologia é *implicada*, ou seja, ela procura solucionar e administrar problemas, e difundir conhecimento, como de resto defende Peacock (1989).

Mais uma vez a questão em foco é que a Antropologia Aplicada, por exemplo de acordo com Weaver (2002:17), é realizada por académicos que trabalham como assessores para um cliente, ao passo que a Antropologia Académica será de e para estudantes e investigadores académicos que produzem ou reproduzem conhecimento para a própria academia²⁸.

A metodologia aplicada, desta investigação, procurou enquadrar a Antropologia Aplicada com o campo da Avaliação, sendo que se deva referir que esta sinergia é reconhecida e denominada como **Antropologia da Avaliação**, uma *transdisciplina* (Coopeland-Carson et al 2005:1) com mais de vinte anos de actividade.

Desde este ponto de vista, a abordagem pretendida neste corpo de texto foi de aplicar esta vertente prática de investigação-acção que a Antropologia Aplicada apresenta, acrescentando a esta avaliação do projecto Esmabama uma vertente de utilidade pragmática de modo a colaborar na melhoria da sua eficácia e eficiência, junto dos intervenientes e responsáveis, mas também do seu grupo/comunidade alvo.

É sem dúvida esta a grande demarcação com as abordagens clássicas, uma avaliação que busca desde a sua aplicação uma participação social, um envolvimento que pretende a partilha. De forma a melhor compreender as suas características o ponto seguinte é então dedicado à dissecação

²⁸ Resta ainda que referir que o mesmo autor reconhece ainda a existência de uma terceira antropologia, a antropologia prática, que será praticada totalmente fora da academia por antropólogos, sendo caracterizada pela multidisciplinidade e pelo uso de metodologias rápidas para avaliar e intervir em problemas cariz imediato.

dos princípios da Antropologia da Avaliação.

3.2 Antropologia da Avaliação: uma *transdisciplina*

São consideradas as primeiras avaliações os estudos realizados sobre educação nos anos trinta do passado século, e apesar de não terem sido aplicados por antropólogos, algumas das avaliações realizadas quase imediatamente, na primeira metade do mesmo século, já não escaparam a estes cientistas sociais.

Refere-se aqui o exemplo específico do ano de 1947, a antropóloga Margaret Mead realizou uma avaliação ao Seminário de Salzburgo, abrindo as portas da antropologia a esta actividade. Mead procurou, além de formar os seus alunos, documentar o seminário, recolher reacções dos participantes, sugerir propostas e apresentar os resultados do mesmo. Era o início da consolidação do campo da Antropologia Aplicada, sendo que neste caso, aplicado à área da Avaliação.

Na década de sessenta, a Antropologia Aplicada dedicou-se sobretudo ao estudo de projectos que procuravam induzir e promover melhoria a certos grupos, ou sociedades. E com o aproximar da década de setenta reforçou-se o desejo de melhor compreender o papel do contexto no fracasso e sucesso dos programas, desenvolvendo assim um entendimento holístico destas intervenções em problemáticas sociais, focalizando-se sobretudo nas aplicações das avaliações no desenvolvimento de programas e na toma de decisões políticas (Butler 2005:19).

Nesta década, no ano de 1975, os EUA vêem nascer a Antropologia da Avaliação com a publicação da obra *Handbook of Evaluation Research* (Struening and Guttentag 1975), e a fundação da *Evaluation Network* e *Evaluation Research Society*. Associações estas que viriam a fundir-se e formar a actual *American Evaluation Association*.

Nas duas décadas seguintes, a Avaliação Participativa, por exemplo, fez parte das avaliações de programas, envolvendo os receptores dos programas e suas comunidades no desenho implementação e aplicação das avaliações. Esta derivação enquadrou-se nas novas tendências pós-modernistas, protagonizadas por autores como Foucault (1994) entre outros, e que procuravam agora dedicar-se ao estudo de grupos em rápida mudança sócio-cultural e ideológica.

O importante contributo do papel da Antropologia tornou-se então evidente com a constatação por parte dos avaliadores de que a característica que mais afecta a natureza de um programa, os seus processos e os seus resultados, é a sua “cultura” (Patton 2005:32).

Apesar de todo este percurso teórico, político e ideológico, tal como os propósitos de Mead, a Avaliação ainda pretende reunir informação sobre os processos de um programa/projecto e os seus resultados, procurando melhorá-lo, apontando ideias que promovam tomadas de decisão mais

precisas e conscientes.

A Antropologia da Avaliação é uma transdisciplina que aproxima e entrelaça os métodos e as técnicas antropológicas com a prática e aplicação de avaliações. Ela surge não por desejo do investigador ou avaliador, mas da vontade do cliente que procura o antropólogo avaliador para aplicar uma avaliação a um dado programa, ou projecto, e definir se este atinge os objectivos a que se propôs, em suma, se é bem sucedido.

Como é evidente, sucesso tem significados diferentes, que variam muitas vezes consoante as pessoas que o encomendam, analisam, observam, etc. Assim, a Antropologia enquanto ciência reconhecida, estabelecida, e consciente do perigo da parcialidade na análise à realidade, pode contribuir para melhor apresentar de forma inequívoca e clara, as consequências de um determinado programa.

Isto é possível através da sua privilegiada perspectiva holística que possibilita uma visão integrada dos elementos que interagem e mutam conjuntamente, através da compreensão dos elementos mais importantes, e da definição de quais devem ser observados e medidos, procurando discernir, por exemplo, como os programadores pretendiam que um dado programa funciona-se de modo a obter os resultados desejados.

Na verdade, foi através da influência da Antropologia na Avaliação que esta gradualmente alterou a sua metodologia quantitativa, economicista, para uma metodologia que hoje procura um equilíbrio entre o quantitativo e o qualitativo “(...) qualitative methods have ascended to a level of parallel respectability.” (Patton 1997:265-300).

Como o mesmo autor afirma, “A consensus has emerged in the profession that evaluators need to know and use a variety of methods in order to be responsive to the nuances of particular evaluation questions and the idiosyncrasies of specific stakeholders needs.” (Patton 2005:34).

Assim, o principal contributo metodológico que a Antropologia deu à Avaliação, foi sem dúvida a sua etnografia. Aqui entenda-se etnografia não apenas como a utilização da entrevista etnográfica ou da observação-participante, mas sim a integração de teorias e métodos de vários campos na busca de soluções para as problemáticas da pesquisa. Este contributo fez a Avaliação reequacionar a sua metodologia e enquadrar os princípios da etnografia no seu método.

A descoberta progressiva da Antropologia e do seu método por parte da Avaliação permitiu a esta a aplicação de abordagens etnográficas “(...) qualitative methods, and case study methods, as well as cultural sensitivity, cultural competence, and other cultural things.” (Butler apud Hopson 2000; Thompson-Robinson et al. 2004 27:2005).

O método etnográfico é usado por avaliadores que podem ser ou não antropólogos, o que

representa um claro reconhecimento do valor do método antropológico, mas que pode representar também que o método antropológico está a ser aplicado ou interpretado por profissionais sem formação antropológica, aumentando dramaticamente a margem de erro da dita avaliação:

Ethnographic data do not speak for themselves; they require some level of interpretation and translation to be understood by different audiences, for example, funders, staff, or policy makers. Evaluators not trained in anthropological theory can misinterpret the ethnographic data they collect about a program culture, especially where many or most program participants come from cultural backgrounds different from the evaluator's. (Patton, 2005:37)

Realizar antropologia da avaliação, ou avaliação etnográfica, pode ser entendido como algo mais “útil e motivante” que uma pesquisa ou investigação puramente académica com fins indefinidos, ou que se resume à recolha e preservação de informação, pois o produto desta actividade profissional tende a promover mudanças conscientes, sejam institucionais ou mesmo do foro pessoal/individual, que contribuem para a melhoria da vida e da dignidade humana.

Por outro lado, há que referir que existiam, e existem, várias perspectivas comuns entre estes dois campos que facilitaram a sinergia referida. Por exemplo, tal como a Antropologia considera a existência das perspectivas Emic e Etic (Harris 1968), na Avaliação também são consideradas as perspectivas do 'nativo' (emic), sendo este um membro de um grupo de pessoas que necessitam de algum tipo de produto ou serviço, e o “(...) 'outsider' [etic] is all too often the person who is trying to provide the service (the program).” (Buttler 2005:25). Adicionalmente, antropólogos e avaliadores, partilham uma preocupação com o papel da cultura e culturas na definição das estruturas nas quais as pessoas vivem as suas vidas e os valores que trazem para as suas actividades, bem como, uma preocupação com as múltiplas experiências da realidade entre aqueles com diferentes perspectivas numa dada situação.

A Antropologia da Avaliação pretende gerar resultados predeterminados, e demonstrar o valor de programas enquanto constituintes de sistemas culturais que procuram fins culturalmente valorizados, e é também uma ciência social que usa o método etnográfico, isoladamente ou em conjunto, com múltiplos indivíduos ou intervenientes. Ela aborda ainda como indivíduos podem mudar o plano social, e permitem aprofundar o conhecimento sobre as instituições, agências, e a própria história.

Em suma, a Antropologia da Avaliação deve ser entendida não como uma sub-disciplina ou ramo independente da Antropologia, mas sim como uma *transdisciplina* que pode inclusive ajudar a própria Antropologia a compreender como as mudanças nas relações na cidadania, associações, empresas, e Estados estão a produzir formas alternativas de cultura e de organização social, em particular numa economia global como a actual.

Como Coopeland-Carson e Butler tão bem definiram, a Antropologia da Avaliação é uma *transdisciplina*, pois actua como “(...) a continuum bridging the concern of evaluation professionals with discovering the value of human activities and the anthropological understanding of evaluated entities as culturally embedded process directed to culturally defined objectives.” (2005:1).

Esta *transdisciplina* propõe formas de conhecer, ser e valorizar apresentadas por diferentes sociedades e culturas ao longo do tempo, e com vinte anos de actividade na qual usou teorias e métodos antropológicos, é certo que a Antropologia hoje dispõe de dados etnográficos que podem ser a base de estudos comparativos de como, por exemplo, as pessoas avaliam. Embora a produção teórica não seja um pré requisito para se ser um Antropólogo da Avaliação, a Avaliação Antropológica está a produzir novas perspectivas e conhecimentos aprofundados da cultura contemporânea que se apresentam como sérias mais-valias para a nossa disciplina.

A Avaliação ao lidar com as relações de pessoas com organizações, e o enquadramento destas nas necessidades das primeiras, dentro de um quadro cultural, está a considerar a Cultura (Butler 20:2005). A Avaliação enquanto *transdisciplina*, como sugere Michael Scriven (2001) “(...) is one of the elite group of transdisciplines, a term used in this context to refer to disciplines that are most notable for their service to other disciplines, although having their own autonomous status as well” (2001:304).

Ela é um terreno ideal para o antropólogo, sobretudo o aplicado, e nela cabem oportunidades que dignificam o papel do antropólogo enquanto promotor social de grupos e de sociedades. Um papel que simultaneamente engordará as informações e os dados teóricos sobre o comportamento Humano e das suas instituições, que tanto valor acrescenta à Antropologia, e onde o cada vez mais central papel da Cultura na variedade da intervenção social planeada é reconhecida e procurada.

Como Arsdale, Butler e Coopeland-Carson destacam fervorosamente: “Anthropology’s theories and paradigms are increasingly valued in evaluation and the time is ripe for us to reclaim our origins. (...) publishing more basic and applied research that documents our contributions and that contributes to anthropological and social theory.” (2005:181).

3.3 Antropologia da Avaliação no Terreno: recolha e análise

A presença do investigador no terreno não se resumiu à aplicação de entrevistas e à observação. Este contexto era desde logo familiar uma vez que já havia visitado a Associação Esmabama, em particular a missão de Mangunde entre Novembro de 2006 e Abril de 2007. Regressar ao contexto não se tratou de conhecer um fenómeno totalmente novo, ainda que, como já foi referido, durante os meses que separaram o regresso ao contexto a realidade, o projecto

Esmabama, tenha adquirido novas e mais complexas características.

Um novo olhar sobre a associação não implicou ignorar ou menosprezar conhecimentos e visões antigas, pelo contrário, colocou antigas noções em perspectiva e reforçou o entendimento do funcionamento das suas actividades e seus intervenientes, sendo utilizadas as pontes relacionais com os inúmeros membros que ainda se encontravam a trabalhar na mesma desde 2007, facilitando a (re)integração do investigador no contexto em particular na missão de Mangunde e nos escritórios centrais na cidade da Beira.

Durante esta investigação (no terreno), que decorreu entre Janeiro e Julho de 2009, o investigador foi integrado na equipa em labor na Beira, sobretudo composta por técnicos superiores, em desenho de projectos, logística, contabilidade, angariação de fundos, direcção geral, etc. Desta forma, e desde logo, foi permitido acesso a informações, problemáticas, e dados que não teria acesso como visita, voluntário, ou avaliador externo, não só questões relacionadas com a associação, mas sobretudo ao nível do funcionamento social, ou interpessoal entre funcionários, indispensáveis para os objectivos desta investigação.

Como havia sido acordado desde Novembro de 2008, com o Director-Geral da Associação, o investigador desempenhou funções no desenho de projectos, contacto com financiadores, e inclusive na tradução de e para português e inglês de projectos realizados na primeira, ou terceira, pessoa.

Simultaneamente, nas várias incursões às missões, e como forma de integração junto da população-alvo da associação, o investigador utilizou actividades, como acções de formação, mas sobretudo torneios ou actividades desportivas, entre outras, para maior entrosamento com os actores sociais, isto uma vez que na passada experiência pela Esmabama foi constatado que as actividades desportivas são a fonte maior de entretenimento nas isoladas missões em causa, sendo que toda a população residente nelas participa e procura envolver-se.

Mais uma vez ficou clara a importância da anterior visita que, em conjunto com a presença no terreno, isto é, com a observação participante, permitiu a criação e/ou aproveitamento de mecanismos e processos para aceder de forma privilegiada a informações, ficando claro que a observação participante é essencial pois “(...) dá os resultados na obtenção de informações sobre comportamentos, discursos e acontecimentos observáveis mas que passam despercebidos à consciência explícita dos actores sociais (...)” (Costa, 1986:141).

Como se poderá constatar, o contexto em análise reporta sobretudo ao interior rural do sul da província de Sofala. Aqui deve-se, para já, explanar duas importantes características, a primeira será que a população tem um baixo nível escolar, está fortemente marcada pelos seus traços

culturais, nomeadamente, refira-se a língua local, o Cíndau. A língua portuguesa é aqui, e possivelmente em todo Moçambique, uma língua que faz a “ponte” entre os inúmeros dialectos/línguas nacionais, e as questões burocráticas/comerciais.

Deste modo, por exemplo, na aplicação das entrevistas, e mesmo durante a presença no terreno, a língua surgiu como uma clara barreira entre o investigador e os actores sociais. Admita-se desde já que, certamente, um número significativo de informações vitais para esta investigação poder-se-ão ter perdido nas entrelinhas das traduções, e no português elementar que a maioria da população local, e alguns dos entrevistados, praticava;

Em segundo, com uma população que pratica uma agricultura de subsistência, que utiliza tudo o que produz, ou recolhe em zona pública, para venda em “estabelecimentos” (barracas ou bancas feitas de pau e lama) junto das estradas principais ou em mercados disseminados em zonas estratégicas (como cruzamentos).

A perspectiva de encontrar um emprego resume-se a estas situações, ou qualquer oportunidade circunstancial ou precária, e também, à procura do Estado como empregador. Seja isto em serviços de ensino, saúde, administrativo, obras públicas, etc., o Estado é ainda o maior empregador da província, logo seguido da Associação Esmabama. Em suma, a população do contexto vê ambas instituições como prioridade na procura de emprego, e a sua produção como apoio ou recurso, e, no caso da Esmabama, como se tenta demonstrar, uma vez conseguida uma oportunidade, dificilmente não se resignam à sua condição.

Se considerarmos os quase duzentos e cinquenta trabalhadores ao encargo da Esmabama, de forma directa e indirecta, e adicionarmos todos os 6.600 alunos, incluindo os dos internatos,, estima-se que de forma directa a Esmabama envolve na sua actividade cerca de 7.500 pessoas de forma directa e de forma indirecta poderíamos apontar o dobro deste valor se se incluir, entre outros, os cerca de 7.000 utentes anuais dos seus serviços de saúde.

Como se referiu, aplicar uma metodologia realista nesta investigação tornou-se a questão central antes e durante a estadia no terreno. O fenómeno em análise é de uma complexidade que desde logo exige uma escolha adequada e minuciosa dos métodos de recolha de informação, registo, e tratamento da mesma.

Por outro lado, sendo uma investigação de pendor antropológico, as suas características metodológicas, nomeadamente, a observação participante²⁹, que exige uma prolongada presença no terreno, permite um acesso mais profundo aos discursos e perspectivas dos actores sociais em

²⁹ “Observação participante (...) consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada.” (Gil, 1999:112).

causa, e ainda, uma experiência presencial na primeira pessoa que se apresenta como essencial na averiguação da origem desses mesmos discursos e perspectivas.

Procurando assim mitigar opiniões que tendem a ferir ou galvanizar, pessoas e/ou situações, utilizando a mesma como bode expiatório das suas frustrações ou problemas pessoais, não ligados directamente com o fenómeno em análise. Posto isto, esclareça-se durante o decorrer dos 6 meses contínuos no terreno, distribuídos de forma equitativa entre as missões e a cidade da Beira, dentro do possível, isto é, consoante as condições de deslocação entre as mesmas.

Neste período foram aplicadas setenta e quatro entrevistas semi-dirigidas³⁰, sendo que começaram a ser aplicadas no dia 26 de Abril e terminaram a 12 de Julho. A entrevista inicial foi considerada na data assinalada, e não aplicada desde a chegada em Janeiro, pois foi considerado que a presença no terreno, até então, era adequada para a aplicação da mesma, e das restantes. Entre o grupo dos entrevistados contam-se claramente: alunos, professores, administrativos, médicos, enfermeiros, responsáveis de internatos, gestores, voluntários, técnicos de logística, de projectos, de técnicos agropecuários, contabilistas, etc, mas também, padres e outros membros do clero envolvidos nas actividades da associação.

Foi dada preferência aos membros que trabalham na Esmabama, ou utilizam os seus serviços, há mais tempo ou no mínimo há seis meses, nomeadamente, no caso dos alunos e professores, uma vez que se consideram estes como os mais indicados, entre os seleccionados da sua “categoria”, pelo conhecimento mais profundo do funcionamento dos serviços e actividades, nas respectivas missões (ver quadro das entrevistas no Anexo 1 e guião de entrevistas no Anexo 2).

Como se tenta demonstrar no decorrer deste trabalho, as opiniões registadas, são utilizadas não apenas para reforçar a visão do investigador a partir da sua observação, mas também, para demonstrar a variedade de opiniões, perspectivas e discursos dos protagonistas da investigação que são os próprios actores sociais. Para este efeito foram gravadas com gravador digital as entrevistas realizadas e seguem integralmente em ficheiro áudio no Anexo 3 (Formato DVD), sendo que os nomes dos entrevistados foram propositadamente retirados da maioria das citações, como prevenção de eventuais confrontos ou represálias entre estes e membros da Associação ou população-alvo da mesma.

Qualquer avaliador que não ponha em causa as suas limitações, as obstruções de que foi alvo, inclusive as auto-induzidas, não poderá produzir um relatório digno de categorização científica. Será antes uma espécie de artigo de opinião ponderado. No caso desta avaliação as

³⁰ “A [entrevista semi-estruturada] (...) apresenta certo grau de estruturação já que se guia por uma relação de parte de interesses que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso.” (Gil, 1999:120).

limitações foram também elas importantes e devem ser ressalvadas, tanto as externas como pessoais.

No caso das primeiras destaque-se a falta de dados estatísticos e de transparência de informação relevante por parte da Esmabama, a mobilidade reduzida entre e para as missões, a escassa bibliografia na ainda recente transdisciplina da Antropologia da Avaliação, o distanciamento geográfico e o elevado número de intervenientes; e ao nível pessoal, retenha-se uma clara tendência no favorecimento presencial da missão de Mangunde e Barada devido à proximidade geográfica e interpessoal com vários elementos das missões, e uma reduzida permanência em particular na missão de Machanga, bem como, uma abordagem que apesar de eminentemente antropológica merecia a aplicação de alguns modelos de auto-diagnóstico ao nível das missões, mas que devido à falta de condições (nomeadamente tempo nas missões³¹ para a mobilização dos participantes) não foi possível.

Imre Lakatos (1999) defende mesmo, na sua obra *Falsificação e Metodologia dos Programas de Investigação Científica*, dedicada à epistemologia e ao debate da ciência versus pseudo-ciência, que a verdadeira ciência é aquela aplicada por um cientista que desde logo começa por apresentar a base pela qual iniciou a sua observação ou raciocínio. Em outras palavras, deve ser o próprio agente da ciência quem deve apontar as eventuais falácias e incongruências que habitam na sua conclusão.

No que toca à calendarização, como é apresentado no Quadro 1 entre os meses de Abril de 2008 e Agosto de 2009, foi realizada a recolha e análise de bibliografia de relevo (A), já entre Janeiro e Agosto de 2009 (B), como foi referido, realizou-se a observação participante, entre Abril e Julho (C) aplicaram-se as entrevistas no terreno, e por fim, entre Agosto e Dezembro de 2009 (D) foi redigida a presente tese.

2008								2009												
Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
A																				
								B												
											C									
																D				

Quadro 1: Calendarização do Projecto

No que se refere aos materiais ou ferramentas usadas, estas resumiram-se ao já referido gravador digital, um computador portátil, um diário de campo e respectivos utensílios, e em termos

³¹ A permanência nas missões era constante mas intermitente entre as missões e a Beira, visto que a passagem de e para as missões era feita de acordo com a passagem de veículos da Esmabama em trabalho.

de recursos humanos, também estes se cingiram ao próprio investigador.

Concluindo a problemática da metodologia recorde-se a busca pela aplicação de uma antropologia da avaliação que prima pelo destaque dos discursos e perspectivas dos avaliados, promovendo-os enquanto avaliadores, indirectos, do seu próprio projecto/programa.

4. Contextualização de um estudo de caso: a Esmabama

Como seria espectável, uma vez que não serão de todo do senso comum, aqui apresentam-se as principais características do programa e dos sectores da Esmabama, de modo a enquadrar esta associação no seu contexto social, geográfico e institucional. Aqui far-se-á, desde já, uma abordagem aos discursos e análises da sustentabilidade, provenientes das próprias vozes dos opinantes, desde a perspectiva dos seus funcionários no terreno, técnicos superiores sediados na Beira³², bem como, desde a perspectiva externa, cruzando a perspectiva destes com o olhar do investigador/avaliador.

No que se refere à primeira fonte de informações, as entrevistas³³, estas foram aplicadas com o intuito de por um lado estabelecer o nível de conhecimento dos entrevistados sobre a Esmabama, suas actividades, sua natureza e seus objectivos, e por outro lado, recolher discursos directos da eficiência, eficácia e resultados do trabalho desenvolvido, sobretudo, desde 2004, entre os beneficiários directos e indirectos, e mesmo se possível encontrar nestes sugestões ou alternativas ao caminho tomado pela direcção da Associação Esmabama.

Deve ser notado que existe uma discrepância clara entre o número de opiniões referentes à educação e as que se reportam às questões da saúde e da agropecuária. Isto deve-se não apenas ao número relativamente inferior de indivíduos entrevistados, mas devido ao facto dos técnicos, enfermeiras(os), médicos, e outro pessoal especializado não permanecer nas actividades da associação tanto tempo como os professores, ou mesmo guardas e outros trabalhadores. Entre estes últimos é recorrente encontrar elementos que estejam a trabalhar nas missões há mais de dez anos. Como agravante, os técnicos da agropecuária destacados nas missões provêm de grandes cidades de outras províncias, de Nampula a Maputo, sendo o seu conhecimento sobre a associação e os seus serviços limitados a dados informais e à sua experiência empírica diminuta.

Retomando então a descrição da estrutura deste capítulo, refira-se que no sub ponto seguinte dedicado à contextualização sócio-geográfica pretende-se apresentar sumariamente o quadro de acção da associação, e as condições gerais dos que nele habitam e trabalham. Já no ponto 4.2 é apresentada a Associação enquanto instituição, suas características jurídicas, a sua missão, os seus objectivos, e de seguida passar-se-á à análise das seus sectores.

³² Pois ao nível local, entre os agentes que procuram provocar a melhoria da qualidade de vida dos seus grupos-alvo e as próprias populações afectadas por essas tentativas, existem discursos e perspectivas próprias do que essa sustentabilidade representa e como deve ser entendida e, até mesmo, atingida.

³³ Entrevistas que procuravam determinar quais as vantagens e as fraquezas da Esmabama, tal como, as suas características mais importantes. Em certa medida uma eventual aplicação da técnica SWOT, ou DAFO em português, num regime aberto e flexível, mas sobretudo inconsciente, cuja finalidade seria sobretudo averiguar as perspectivas dos entrevistados quanto às características/aspectos questionados.

No sector da saúde ficará clara a amplitude e a importância da abordagem Esmabama num contexto rural de quase isolamento, e do mesmo modo, no ponto 4.3 dedicado à educação, o evidente e preponderante papel das actividades deste sector na melhoria da qualidade de vida das comunidades que dele usufruem. Já no ponto 4.5 dedicado à agropecuária, demonstra-se o trabalho desenvolvido e as dificuldades extraordinárias deste sector de importância basililar para o futuro sustentável que é planeado pela Direcção deste programa.

Sobre essa mesma Direcção, e respectiva administração, está reservado o ponto último deste capítulo. Serão então explanados os pontos chave da gestão das suas actividades, e serão conhecidos alguns dados que indiciarão as principais dificuldades do presente como do futuro desta associação.

4.1 Contextualização Geográfica e Social

Situado na costa este da África subsariana, Moçambique tem como vizinhos a Tanzânia, o Malawi, a Zâmbia, o Zimbabué, bem como, a África do Sul e a Suazilândia. Actualmente conta com uma população com o dobro dos habitantes de Portugal, espalhados por 802 km² de área, tendo um esperança média de vida de 47,1 anos (em 2005), e uma taxa de analfabetismo que ultrapassa metade da sua população (dados do INE de Moçambique)³⁴.

É sabida a violenta história recente de Moçambique, que em traços gerais foi marcada pela luta independentista e posteriormente por uma guerra civil que destruiu infra-estruturas e danificou os acessos e vias de comunicação, sobretudo na província de Sofala, onde se localiza o chamado “Corredor da Beira”. Esta designação surge devido à importância da cidade da Beira e do seu porto no abastecimento dos países vizinhos como a Zâmbia e o Malawi, mas sobretudo do Zimbabué, que com o declínio económico acentuado das últimas décadas arrastou consigo toda esta região de si tão dependente.

A província de Sofala, cuja capital é a cidade da Beira possui uma população de 1 milhão e 600 mil habitantes³⁵, sendo que apenas 650 mil são mulheres. O clima varia entre os trinta e cinco graus em Fevereiro até aos zero graus entre Outubro e Dezembro, pelo que a maioria da população pratica agricultura de subsistência (cerca de 1,5ha por família) e, à excepção da maioria dos que habitam nos principais centros urbanos, vivem em habitações de pau, capim e barro denominadas de “palhotas”, e a sua água provém e é consumida directamente de poços. Nesta província destacaria os distritos de Machanga, Buzi e Chibabava, ver Quadro 2, onde se aplicam os projectos

³⁴ Dados retirados do site do INE a 18/02/2008: <http://www.ine.gov.mz/>.

³⁵ (Idem).

da Esmabama, onde a língua mais falada é o *Cindau*, e onde as suas populações vivem com uma taxa de pobreza que se aproxima dos 45%.

DISTRICTO	SUPERFÍCIE	POPULAÇÃO	DENSIDADE Km2
Buzi	7.409 Km ²	153712	20,7
Chibabava	8.012 Km ²	78831	9,8
Machanga	4.657 Km ²	48829	12,2

Fonte: Sítio do INE de Moçambique

Apesar das evidentes dificuldades a que o país foi sujeito deve-se destacar a estabilidade política e económica que o país atravessa, desde os Acordos de Paz de 1992, sendo que as batalhas políticas se têm travado apenas num plano eleitoral e não bélico, factor vital para o crescimento contínuo que tem sofrido. Todavia, recorde-se que o partido do governo, a Frelimo, no início deste ano garantiu, pela primeira vez desde 1992 a vitória em todos os distritos do país exceptuando a cidade da Beira que é regida por um independente. Este factor veio destabilizar o frágil balanço político entre a Frelimo e a principal força da oposição, a Renamo.

Em suma, e apesar de todas as melhorias, Moçambique é caracterizado ainda por um baixo nível escolar, uma economia de subsistência, elevada vulnerabilidade face aos mercados agrícolas internacionais, escasso dinamismo e empreendedorismo, profundas deficiências estruturais, e destacaria ainda a elevada permeabilidade a desastres naturais, corrupção, escassez de recursos e uma evidente epidemia de HIV/Sida, aproximadamente 17% da população. Uma vez consideradas as características do país e da província de Sofala, é o momento de descrever a estrutura da Associação Esmabama.

4.2 Contextualização Institucional

Eu poderia dividir a Esmabama em termos de tempo. Houve a Esmabama de 95 a 2000, foi uma fase que nem o escritório existia, era o carro do padre Ottorino! [risos] Então tem a Esmabama de 2000 mais ou menos, a 2005. (...) já existia o escritório mas alguma coisa não estava bem, bem organizada! Mas depois temos a Esmabama de 2005 para cá, não é!? De facto as coisas estão a mudar e temos aquele espírito de poupança! As pessoas estão a tomar conta que isto é uma associação, já não é projecto e temos de trabalhar para o sentido de criar lucros, de ter uma autonomia! (...) Eu daria mais cinco anos e vamos ver! (Professor e Técnico de Agp em Mangunde)

Como havia referido, a Esmabama é uma associação moçambicana, sem fins lucrativos, que tem a sua sede na cidade da Beira no centro de Moçambique. Esta organização é liderada por uma direcção eleita democraticamente, e é presidida oficialmente pelo moçambicano António Daniel Paduro, embora seja dirigida e conduzida pelo padre comboniano Ottorino Poletto, officiosamente o seu director geral. Ademais este padre é o fundador, empreendedor e gestor do projecto desde o seu

planeamento inicial após os Acordos de Paz de 1992.

Pensou-se em construir escolas, centros de saúde que... de facto as escolas que havia tinham sido destruídas, os centros de saúde também, havia uma grande exigência de educação e de saúde! Portanto a Igreja que sempre trabalhou nesses sectores devia dar o seu contributo... e a partir de aqui, a partir dessa visão das coisas que iniciou praticamente do zero: desenvolvimento das quatro missões de maneira a fornecer serviços de educação, formação, de saúde para as populações da zona, uma zona muito grande, cinco mil quilómetros quadrados, com aproximadamente trezentos mil habitantes... todos eles pertencentes à etnia dos Ndáu. Portanto isso ajudou a manter uma certa unidade porque a etnia é a mesma, noventa por cento das pessoas que vivem aqui pertencem à etnia e falam a mesma língua, a mesma língua que é o Cíndau! (Director Geral)

Apesar de os trabalhos nas missões Esmabama terem começado em 1995, a Associação só obteve os seus estatutos oficiais em 2004. No dia 16 de Agosto de 2004 a Associação Esmabama deixa de ser um projecto da arquidiocese da Beira endossado no padre Ottorino e passa a ser uma associação independente constituída legalmente. A 25 de Outubro de 2004, os *Associados Fundadores* da Associação Esmabama reuniram para expor os propósitos, objectivos e planos da associação, bem como, apreciar os estatutos associativos recém acolhidos e eleger os órgãos associativos. O nome desta associação, Esmabama, surge através da fusão do nome dos quatro projectos (missões), que são *Estaquinha*, *Machanga*, *Barada* e *Mangunde*.

Actualmente esta associação conta como principais financiadores, embora alguns apenas em projectos pontuais: o *Conselho Nacional de Combate à Sida* de Moçambique; as instituições italianas *Cáritas de Itália*, *Amigos do Mozambico*, *Conferência Episcopal Italiana*, *Fundazione San Zeno*; as espanholas *Manos Unidas* e *Cáritas de Espanha*; bem como, a austríaca *HCA* (Homens Católicos da Áustria), entre outros doadores privados e organizações não governamentais portuguesas. Desde logo estes destacam-se pelo seu pendor religioso, ainda que recentemente exista uma tendência para abordar financiamentos estrangeiros de organismos supranacionais (ocidentais), ou mesmo programas como o PIREP, PADOR, etc.

Desde logo iniciou-se a recuperação e reconstrução de antigas missões já existentes³⁶ mas destruídas pela guerra. Há ainda que referir que a Associação Esmabama não é a detentora das missões, mas sim a gestora apontada pela Diocese da Beira³⁷. Aqui, como ficará claro, reside uma das principais condicionantes que influenciam o modo de planear e de agir da sua direcção, na verdade, esta característica é uma das pedras basilares da natureza deste programa e uma das suas principais condicionantes. Tal assunto será novamente abordado nos próximos pontos.

Esta reedificação, numa fase inicial, incidia principalmente na reconstrução e reactivação das escolas primárias e das unidades sanitárias para servir as populações anteriormente acompanhadas pelos serviços das mesmas. Com o cumprimento dos objectivos iniciais o projecto

³⁶ Missões anteriormente geridas pela ordem católica Irmãos Franciscanos.

³⁷ Imagem da localização na Ilustração 1.

expande-se e abarca também os sectores do desenvolvimento rural³⁸, ensino preparatório e pré-universitário (secundário), e o combate contra o HIV/Sida³⁹. Assim, é confiado ao Padre Ottorino, da Ordem Comboniana, o cumprimento de objectivos estabelecidos em conjunto com a arquidiocese, a atingir logo a partir de 1995:

A) Favorecer o acesso à Educação e à Formação dos jovens residentes nos três Distritos de Buzi, Chibabava e Machanga, situados na zona sul da Província de Sofala onde se encontram as Missões Esmabama;

B) Estimular, duma maneira especial, o acesso das raparigas à educação;

C) Assegurar uma formação profissional para os alunos, sobretudo de técnicas agro-pecuárias;

D) Combater o analfabetismo, sobretudo das mulheres, nos três Distritos mencionados;

E) Reforçar a assistência sanitária para as populações das zonas próximas dos Centros de Saúde das Missões;

F) Garantir uma boa formação sanitária aos alunos e às populações com vista à prevenção das doenças mais comuns, com uma atenção especial ao HIV/SIDA;

G) Desenvolver a produção agrícola e a criação de animais para assegurar uma boa alimentação para os alunos internos e preparar as condições para uma futura sustentabilidade das Escolas e Centros de Saúde, através de uma produção agrícola de rendimento;

H) Favorecer o desenvolvimento económico e social das populações dos três Distritos, criando condições de trabalho, de educação (cursos nocturnos, alfabetização, etc.) e partilhando as técnicas de produção implementadas pela Esmabama.

Posto isto, resta indicar que o resultado final pretendido é a auto-sustentabilidade das quatro missões, sendo os beneficiários directos todos os alunos das escolas, e os habitantes locais que usufruem das instalações de saúde, e que são receptores das técnicas e ferramentas para o desenvolvimento agropecuário. De forma directa os beneficiários são os alunos, professores, trabalhadores, e técnicos que perfazem aproximadamente 7500 pessoas. Por fim, os beneficiários indirectos são todos os trabalhadores das missões e a população em geral das áreas abrangidas, que no total perfazem 300 mil pessoas, aproximadamente:

A associação surgiu em 2004, bom... com a perspectiva de criar uma mentalidade diferente, quando nós falamos em projecto entendemos algo que vem de fora, algo que é feito por outros, algo que é financiado. Quando falamos de Associação, já entendemos que é algo que exige a participação, a colaboração, o

³⁸ Cada missão possui e produz para consumo próprio no seu talhão de terra cultivada.

³⁹ Apesar das quatro missões possuírem uma unidade de saúde, destaco o Centro de Dia da Missão de Mangunde pela sua dimensão e qualidade, possuindo algum prestígio e reconhecimento entre as populações da sua área e por representantes do governo, muito provavelmente por estar sobre a alçada da ONG Santo Egidio, acreditada mundialmente no combate ao HIV/Sida.

envolvimento das pessoas, portanto, em vista a sustentabilidade no futuro, aquilo que inicialmente se podia chamar 'Projecto', tem que passar a uma fase em que cada um, cada parte, tem que dar a sua, o seu contributo para que aquilo que foi iniciado tenha a sua continuidade. (Director Geral)

Como foi referido, a Associação Esmabama, após a aquisição dos estatutos associativos, transferiu o seu labor nas áreas referidas para um projecto com o mesmo nome da associação, ou seja, “Projecto Esmabama” (ver Ilustração 1, cedida pela associação, para visualizar a localização geográfica das missões na província de Sofala). Assim, far-se-à agora um apanhado à história deste apresentando-o por sector, e enfocando sobretudo o trabalho feito desde 2004, não só pelo facto de ser a data oficial da sua criação, mas também porque as informações referentes aos anos anteriores, desde 1992, não existem ou não se encontram disponíveis.

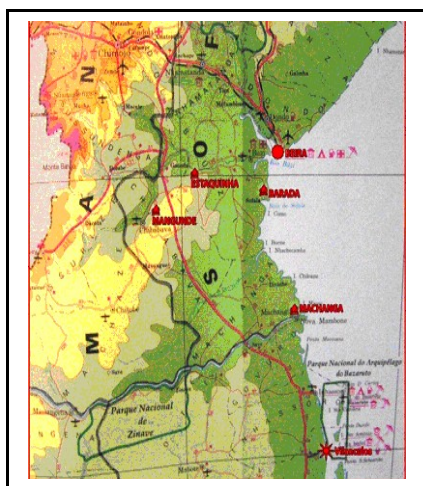


Ilustração 1: Missões Esmabama em Sofala

4.3 Saúde

O desenvolvimento em todos os aspectos! (...) O tratamento que evita a morte! Sem o tratamento já muita gente havia morrido! (...) Estamos a superar os 3 mil consultas aqui (...). (Irmã Comboniana Sul Americana)

Este sector é um exemplo claro da profundidade e também do peso dos encargos deste projecto. Actualmente a associação possui cinco centros sanitários e um sexto em construção, nomeadamente, um Centro de Saúde Tipo 1⁴⁰ e um Hospital de Dia em Mangunde, um Centro de Saúde Tipo 2 em Barada e Estaquinha, e um Posto de Saúde em Machanga (direccionado apenas

⁴⁰ Classificação do Governo Moçambicano.

para atender aos alunos da escola), sendo que apenas este último não se encontra ligado ao sistema nacional de saúde do país.

Na verdade, o estreito relacionamento entre os órgãos e instituições governamentais e a associação, bem como, a qualidade dos serviços de saúde das missões, são visíveis em actividades conjuntas ou em momentos de cooperação que derivam de emergências pontuais. Um exemplo concreto é a resposta imediata de auxílio a hospitais estatais por parte do Hospital de Mangunde entre Janeiro e Fevereiro de 2009, face ao surto de cólera que afectou a região. Neste caso foram transferidos doentes dos hospitais do Estado para Mangunde, e desta missão partiram técnicos, materiais e medicamentos para apoiar esses centros de saúde e hospitais governamentais.

Em termos de números gerais dos recursos humanos disponíveis, a Esmabama possui vinte e sete técnicos superiores de saúde nas quatro missões, catorze activistas domiciliários com as funções de acompanhamento e aconselhamento dos pacientes e das suas comunidades. Já os números de pacientes assistidos contabilizam-se por ano cerca de 9.000, com uma média de 600 partos, 4.000 vacinações, e 2.000 análises de laboratório realizadas. Para além destes valores devemos ainda considerar os mais de 2.000 testes de HIV/Sida anuais e os 700 utentes do programa antiretroviral.

Se considerarmos, não só que todas as consultas e tratamentos são gratuitos para alunos, e com um custo simbólico para a população geral (uma vez que pagam cerca de um metical por tratamento, o que equivale a cerca de dois cêntimos de euro), então é evidente o contributo e a importância deste serviço para as populações, em certa medida, o sector da saúde pode até ser entendido como o contributo mais visível e imediato da Esmabama para o sul de Sofala.

No caso do Hospital de Mangunde, onde existem tratamentos antiretrovirais e um médico a tempo inteiro, a afluência é particularmente intensa, sendo inúmeros os casos diários de pessoas que preferem caminhar dois a três dias e ser atendidos em Mangunde, ao invés de se dirigirem aos centros de saúde do Estado, muitas vezes a apenas algumas dezenas de quilómetros de suas casas.

Um exemplo ao nível da província, se não mesmo ao nível nacional, pelos serviços de saúde prestados, nomeadamente pelo papel na luta contra o HIV/Sida. Em diversas conversas e mesmo nas entrevistas realizadas a membros do contingente médico, os aspectos de maior destaque são o cada vez maior número de pessoas que procuram este, e os outros, centros de saúde:

É um processo lento, temos uma povoação, nesta zona especialmente, que tem marcada fortemente a tradição, mas vejo que em termos de saúde pouco a pouco se vê! (...) No tratamento do HIV/Sida, quando se começou, havia muito medo, muita resistência, muito mito e estigma! Até agora há, mas o facto que temos mil e quatrocentos doentes a cada dia que vêm a fazer o teste, é porque as pessoas vêm a diferença e sentem! (Membro do Clero Responsável pelo Sector de Saúde em Mangunde)

Sem dúvida que uma breve visita a uma segunda-feira ao centro de saúde de Mangunde, por exemplo, sobretudo pela manhã, e poucas serão as diferenças com as afluências num centro de

saúde em Portugal como as dezenas de pacientes em filas enormes de espera. Todavia as especificidades do contexto cultural de Mangunde, ou de qualquer uma das outras missões, mostram as diferenças.

As populações que afluem a estes centros de saúde deslocam-se a pé várias dezenas de quilómetros carregando os seus familiares doentes, ou eles mesmos, e pagam dois cêntimos de euro por consulta e os seus medicamentos são gratuitos, tal como o internamento caso seja necessário. São alimentados e as famílias que os acompanham encontram condições de alojamento que nada ficam a dever às suas habitações familiares.

Estas comunidades afluem com particular incidência e o facto dos medicamentos serem gratuitos não significa que existe carência dos mesmos⁴¹. As carências dos centros de saúde serão outras, como de resto será apresentado, mas em jeito de conclusão, o sector da saúde é com certeza, pelo seu cariz de emergência e de resultados imediatos, o serviço que mais afecta directamente a vida das pessoas que o procuram. Numa justificação mais directa e talvez sensível:

Porque se nós quisermos olhar para algumas missões eu até me pergunto, se não tivesse o centro de saúde ali o que acontecia com aquela população! Se não tivesse aquela escola ali o que ia acontecer!? Então essas são duas coisas fortes que a Esmabama está a proporcionar que são positivos. (Técnico da Logística na Beira)

Actualmente encontra-se em construção um novo Hospital de Dia na missão de Barada, e prevê-se que até ao final de 2010 que um outro seja construído em Estaquinha. A aposta no sector da saúde provém não apenas das necessidades das populações, mas também porque ao nível do financiamento e doação existe com maior facilidade de adquirir fundos para construção neste sector, quando comparada com o sector da educação ou da agropecuária. Por outro lado, estas novas construções também exigem um maior orçamento de manutenção, novas e melhoradas infraestruturas para médicos, enfermeiros, e para aqueles que acompanham os pacientes.

4.4 Educação

O sector da educação é de facto basilar no trabalho da associação e, como será destacado, aquele que melhor demonstra a importância do trabalho desenvolvido para a melhoria da qualidade de vida ao nível local. Trabalho iniciado com a reactivação das missões, um longo mas eficaz processo de reconstrução das escolas e internatos que rapidamente atingiram um ponto de expansão, como recorda o director da escola de Machanga e um professor de Barada:

Comparando quando cheguei aqui, havia apenas sete salas de aula, mas agora há uma revolução maior, temos à volta de vinte salas de aulas, todas equipadas com mobiliário. Não temos razão de queixa! Antes

⁴¹ “Aqui quase não temos falta de medicamentos! Bom, não temos os mesmos medicamentos que na Europa, mas temos quase sempre todos os medicamentos essenciais! (...) A Esmabama organiza o transporte para a Beira e da Beira para Mangunde. Isto é muito bom!” (Médico Austríaco de Mangunde).

tínhamos um bloco feminino e masculino no internato e agora temos dois blocos masculinos e dois femininos, temos residências para os professores, tínhamos apenas sete casas e agora vinte! (Director da Escola de Machanga)

Eu daria 20 valores! Eu vivi o passado aqui. As infraestruturas aqui eram muito menores. Havia umas 3 ou 4 salas de aula onde existe este bloco, e no dormitório haviam muito poucos. As pessoas que passaram aqui como alunos quando voltam admiram muito! Mudou muito! (Professor de Barada)

Este processo de expansão forçou a um reforço do contingente de professores, e por sua vez a um aumento da comunidade com a chegada das suas famílias, que exigiu novas construções de habitações. Construções essas que necessitaram de mais trabalhadores que também eles precisavam de condições e espaço para habitar. Em pouco tempo uma pequena missão com um bloco de internato e “três ou quatro salas de aula” crescia e com ela a necessidade de maior produção agrícola, de água potável, electricidade, etc: *“As escolas do Estado não dão as condições que a Esmabama dá! Assim como os trabalhadores, temos água aqui dentro (...) temos hospital aqui dentro, temos electricidade (...)! Quer dizer, para mim era só melhorar aquilo que temos!”* (Técnico Agropecuário de Machanga).

Os pequenos aglomerados que cercavam as missões viram multiplicar o conjunto humano que habitava naquele espaço e encontraram condições que permitiram acesso a serviços de saúde e de ensino que não acreditariam certamente poder vir a ter. Contudo os maiores contributos para as comunidades, para além dos já referidos, parecem ter sido as novas possibilidades de encontrar um emprego, água potável, e um mercado informal ao nível local com maior variedade de produtos e a preços mais competitivos:

O governo não tem nenhum furo cá. Só a missão tem 7 com este tem 8! E aqueles lá em baixo, grande parte são da missão. E a missão é que faz os furos, o governo não faz, não fez nada! As pessoas têm água potável... há um riacho aqui que tem água, mas muito suja, as pessoas não vão lá, já não vão ao rio! Está cheio de crocodilos! Então parece que a missão está no lugar certo! Mesmo quando há convívios, visitas de fora, quando se convida, toda a gente valoriza! Vêm cá conviver e gostam! Eu lembro-me agora na abertura da escola agrária As pessoas cá não convivem só com os pais dos meninos não é!? Mas com mais pessoas da comunidade que queriam ver mais uma escola, 'como vai ser esta escola?' (...) Há um desejo enorme da comunidade em trabalhar com a missão! (Professor de Estaquinha)

As comunidades que usufruem dos serviços prestados pela associação não são apenas comunidades rurais de etnia Ndáu (como em Estaquinha e Mangunde), mas também comunidades piscatórias (da mesma etnia, sobretudo em Barada e Machanga), e outras etnias de outras zonas da província como a Sena, por exemplo. Comparando com a experiência em outros estabelecimentos estatais, a totalidade dos professores entrevistados admite que as escolas das missões são superiores à maioria das escolas estatais da província, ou mesmo do país, ao nível das infraestruturas⁴²:

Os aspectos positivos da missão, primeiro há que realçar o número do contingente de alunos aqui da

⁴² “Daria 20! Porque comparando o que encontramos nas escolas públicas onde já trabalhei aqui há muita diferença. Aqui luta-se para melhorar as infraestruturas no seu tudo, equipamento, mobiliário, enquanto que nas escolas do estado não há isso!” (Professor de Machanga).

missão, portanto o número de alunos que não teriam possibilidade de estudar e que está aqui a estudar graças a esta iniciativa da Esmabama. Esse é um aspecto muito positivo! A maior escola do distrito é aqui, portanto é de grande importância! (...) Um outro aspecto positivo é o esforço que se faz para manter esse pessoal e para colocar infraestruturas necessárias para um bom funcionamento! Um laboratório de informática... eu acho que é o único distrito da região que tem Internet! Que tem laboratório de informática inclusive! (Professor e Responsável Pedagógico em Mangunde)

Seria totalmente irresponsável ignorar o papel desta actividade e seus impactos nas vidas dos seus grupos alvo. As escolas Esmabama garantem que jovens, e aqui destacar-se-iam as mulheres, possam aceder ao sistema de ensino nacional. Mesmo no caso dos cerca de dois mil e trezentos alunos que residem nos internatos, usufruem de condições que garantem um habitat seguro, limpo e socialmente rico⁴³.

Nos distritos de intervenção do *Projecto Esmabama*, como se constata no Quadro 3, a rede escolar apresenta-se escassa e insuficiente, sobretudo quando se refere que a média de alunos por professor ronda os sessenta e seis, e que no quadro referido estão incluídas as escolas do projecto/programa da Esmabama. Todavia, apesar das condições pedagógicas estarem longe do ideal, constata-se que a taxa de aprovação dos alunos, nos exames nacionais da 5^a, 7^a, 10^a e 12^a cçasse, é em média de 72%, um aproveitamento que realça e reforça o princípio de qualidade nas escolas do projecto.

DISTRICTO	Ensino Primário	Ensino Preparatório	1º ciclo	Secundário	Form. Profissional
Buzi	70	10	3	2	0
Chibabava	54	6	1	1	0
Machanga	30	4	2	0	0

Quadro 1: Fonte: Recolha do Próprio

Já no que se refere ao número de alunos inscritos nas várias escolas e respectivos anos o Quadro 4 referente ao período de 2005 a 2008 demonstra como o número total das fileiras das escolas tem vindo a ser progressivamente reforçada, de 5.832 aluno em 2005 para os 6.513 em 2008, e onde se deve referir a percentagem notável de mulheres, cerca de 40%. Mas também o facto de as suas escolas reunirem 62.25% dos alunos da ESG2 (Ensino Secundário) de toda a província, e 48.39% do total provincial dos alunos da ESG1 (Ensino Preparatório), demonstrando peso na preparação dos jovens alunos à escala provincial.

⁴³ “Todos estes jovens que estão aqui estão estudando! É muita gente! (...) têm uma possibilidade de ver as coisas de maneira diferente na vida! Outra coisa (...), o número de pessoas que procuram (...)!” (Irmã Comboniana Sul Americana).

Escola	Classe	Quadro 4 - Alunos EsMaBaMa									
		2008				2007				2006	2005
		Mulheres	% Mulheres	Homens	Total	Mulheres	% Mulheres	Homens	Total	Total	Total
EP1	1ª	199	44%	253	452	241	46%	280	521		
	2ª	228	51%	216	444	167	40%	253	420		
	3ª	157	43%	211	368	213	51%	205	418		
	4ª	184	49%	192	376	242	50%	238	480		
	5ª	272	48%	293	565	205	47%	228	433		
	Tot	1040	47%	1165	2205	1068	47%	1204	2272	2699	2295
EP2	6ª	276	45%	340	616	281	41%	401	682		
	7ª	326	44%	419	745	241	44%	307	548		
	Tot	602	44%	759	1361	522	42%	708	1230	1201	1499
ES1	8ª	420	36%	747	1167	362	36%	656	1018		
	9ª	252	35%	469	721	207	29%	508	715		
	10ª	171	29%	418	589	139	26%	399	538		
	Tot	843	34%	1634	2477	708	31%	1563	2271	2286	2038
ES2	11ª	83	26%	241	324	18	12%	137	155		
	12ª	17	12%	129	146	20	12%	142	162		
	Tot	100	21%	370	470	38	12%	279	317	416	504
Totais		2.585	40%	3.928	6.513	2.336	38%	3.754	6.090	6.186	5.832

Fonte: Associação Esmabama

Ademais, cada escola detém o seu internato que alberga os alunos que são naturais de aldeias ou vilas localizadas a distâncias que podem atingir os duzentos ou mais quilómetros, e que de outra forma não teriam como aceder à escola. Aqui reside uma característica que destaca este projecto, a sua localização no interior rural da província, próximo dos beneficiários:

Esmabama surge como necessidade que o padre deu conta depois de ele ter conhecido a zona sul da província de Sofala. Não havia Escolas, não havia centro de saúde, então, havia missões em escombros, os alunos estavam dispersos, muitos deles em casa... é por isso mesmo no princípio os alunos vinham de muito longe para virem às escolas lá! (Responsável do Sector da Educação)

Uma última nota de destaque na escola em si antes de partirmos à análise dos internatos, são os recursos humanos no sector da educação. Actualmente, com o intuito de garantir e melhorar a qualidade pedagógica dos seus professores, a Esmabama financia e viabiliza cursos de bacharelado e licenciatura para os seus professores na Universidade Católica da Beira, para além de, em parceria com o Instituto João XXIII também sediado na Beira, facultar e exigir o curso de “Boas Maneiras” para os seus professores, antigos alunos, ou mesmo para os seus responsáveis dos lares. Para além desta componente externa de formação, existe ainda uma segunda formação aplicada pelos Irmãos de La Salle residentes em Mangunde a todo o corpo docente que de forma voluntária queira reforçar e aprender novas técnicas e abordagens pedagógicas⁴⁴:

Posso dar 17! Nós quando iniciámos a escola um menor número tinha um nível médio, o maior número era nível básico, mas agora contamos com um bom nível de professores já com nível superior, graças à formação que a Esmabama pôs à disposição! (Director da Escola de Mangunde)

Esta facilitação formativa, de acordo com os entrevistados, tem tido aspectos positivos

⁴⁴ “Ao nível dos professores eu diria 20, temos todos os professores formados ou em formação! Eu diria que isso é um aspecto bastante importante para zelar pela qualidade!” (Professor e Responsável Pedagógico de Mangunde).

inclusive na vida ordinária da missão, pois tem facilitado a comunicação dentro e entre sectores⁴⁵, e o nível de exigência hoje requerido pela Esmabama é reconhecido por aqueles que se confrontam com as escolas estatais, “*Alguns quando pedem transferência... Temos colegas quando chegam lá nas outras escolas porque trabalha-se muito! Eles ficam completamente descansados! Para além disso temos a experiências de nossos alunos que quando transferem daqui vêm as coisas diferentes!*” (Professor de Barada).

Esta atitude de compromisso que os entrevistados pretendem manifestar também terá sido influenciada pelo referido ambiente “socialmente rico” a que foi feita referência. Na verdade, tanto os alunos como os professores, pacientes, e a população em geral, interage com gente de origens tão díspares como professores dos Estados Unidos, Brasil, Congo, Zimbabué; com membros do clero, um médico e algumas enfermeiras europeias e sul americanas; e ainda técnicos europeus (italianos, espanhóis, portugueses, alemães, etc.).

E poder-se-ia inclusive adicionar a esta lista as dezenas de voluntários estrangeiros que passaram pelas missões no últimos dez anos. Isto para reforçar que de facto este rico intercâmbio de comportamentos, ideias, experiências, etc., favorece e enriquece claramente os que dele tiram proveito directa e indirectamente.

Os internatos apresentam condições dignas de habitação com blocos para hospedar os alunos e alunas, com balneários com tanques para lavar roupa, por exemplo, e à excepção do internato masculino em Mangunde e o feminino em Barada, todos têm o seu respectivo refeitório. Mas o aspecto mais significativo são as três refeições diárias garantidas pela Esmabama aos seus alunos.

Esta disponibilidade, conseguida com grande sacrifício económico para a Associação, garante alimento aos jovens internados que na sua esmagadora maioria provêm dos grupos mais pobres do interior rural. Ademais, de acordo com as estatísticas internas, cerca de um terço dos alunos internos são órfãos de pelo menos um dos progenitores. Este aspecto é também relevante pois a garantia de uma refeição nas suas comunidades é já seriamente difícil com um agregado familiar completo: “*Muitos jovens que estão aqui nas zonas passam fome, não têm comida, e se não tivesse a missão também não estudariam! Morreriam aí na primeira ou segunda classe e não estudariam mais!*” (Irmão La Salle Brasileiro).

Como foi constatado, os alunos nos internatos contribuem para poder permanecer nos mesmos, sejam em número, em género, ou num formato misto. Todavia, e a título de comparação

⁴⁵ “Formação continuada que a missão está a promover é um aspecto excelente para mim! Havia problemas de comunicação entre sectores (...), mas agora já está, então qualquer coisa acontece ali está bem. Havendo comunicação também já significa um aspecto positivo!” (Professor de Barada).

com internatos estatais, um director das escolas Esmabama afirma: “*Em tenho um exemplo prático disso. Em Caia paga-se anual de 5 milhões para oitava à décima segunda, mas nós o máximo dos máximos são 1.200 anual! O que é 1200 dentro dos 5 milhões!?*” (Director da Escola de Mangunde). Este reconhecimento está de facto presente entre os técnicos e trabalhadores com conhecimento das condições e exigências estatais, ou de outras missões e/ou projectos no país⁴⁶.

Deve-se referir ainda que a procura pelos internatos Esmabama não se deve apenas ao baixo custo e à qualidade pedagógica e das infraestruturas escolares quando comparada às estatais. Os internatos, com a sua componente religiosa, atraem os educandos e responsáveis pela mocidade moçambicana do sul da província de Sofala. Mesmo famílias das cidades, como a Beira, procuram colocar os seus filhos nas escolas e internatos Esmabama, pelo acompanhamento educativo extraordinário que a Igreja Católica propicia. Seja na catequese, ou na formação humana (caso não seja católico), seja nas regras e normas das missões, os alunos e alunas são alvo de um acompanhamento que os pais⁴⁷ e alunos parecem aceitar e confiar:

Os professores na escola pública são autónomos, por si mesmos, não reparam aquilo que é fundamental na preparação dos alunos quando aqui nas escolas das missões a resposta é outra, o comportamento é outro, o professor já ganha outra mentalidade em relação ao ensinamento que o aluno precisa e o acompanhamento que o aluno precisa em relação à vida futura! Tem a componente de ensino científico e tem aquela componente cristã! (Professor de Machanga)

Esclareça-se que os referidos internatos das escolas deste projecto não albergam o total dos alunos referidos mas sim cerca de 2298, sendo que 34% são mulheres (ver Quadro 5). Os internatos do projecto educativo Esmabama são sem dúvida, a maior despesa que o projecto enfrenta, uma vez que se trata não só de infra-estruturas, mas também de alimentação (três refeições diárias) que obriga ao transporte entre a cidade da Beira e as missões desde combustíveis para os geradores, víveres, materiais, etc., bem como, todo o custo de salários de todo o pessoal envolvente directa e indirectamente, e do normal funcionamento dos mesmos.

Os alunos são seleccionados para admissão nos internatos de acordo com a sua proveniência e condições económicas. Cada aluno paga uma propina de trinta euros por ano para ajudar as despesas da sua estadia, mas o valor é flexível e pode ser pago em parte em horas de trabalho, por exemplo, na agricultura, na pecuária, ou qualquer outro serviço necessário. Deve ficar claro que este valor definido fica longe do custo real de alimentação e alojamento destes alunos, pelo que pode considerar como um valor simbólico.

⁴⁶ “Parece-me que a missão (...) na área da educação veio salvar o distrito em si! (...) Eu sei porque eu também estudei em internatos. O que a Esmabama cobra para que os alunos estejam aqui dentro é oferta!” (Técnico Moçambicano).

⁴⁷ “Alguns que vão para o internato é porque lá na família, muitos, é porque lá da cidade que vêm aqui para o internato do campo, muitas vezes, é pelo seguinte, a família já começa a ver que o jovem o filho se está a perder, então manda para aqui para pode recuperar!” (Professor de Mangunde).

Quadro 5 - Situação Geral dos Internatos

MISSÃO	2008 (03/03)				2007				2006				2005			
	Homens	% Mulheres	Mulheres	Total	Homens	% Mulheres	Mulheres	Total	Homens	% Mulheres	Mulheres	Total	Homens	% Mulheres	Mulheres	Total
Machanga	316	31%	142	458	257	34%	132	389	347	28%	137	484	389	23%	114	503
Barada	397	34%	209	606	375	30%	163	538	392	26%	141	533	403	26%	144	547
Estaquinha	307	35%	162	469	376	31%	166	542	393	31%	174	567	174	42%	124	298
Mangunde	498	35%	267	765	406	35%	222	628	543	30%	229	772	588	29%	236	824
TOTAL	1518	34%	780	2298	1414	33%	683	2097	1675	29%	681	2356	1554	28%	618	2172

Fonte: Associação Esmabama

Para além do ensino formal da 1ª Classe à 12ª Classe, a associação possui um programa de alfabetização de adultos, bem como, um programa de formação de professores, para os docentes que trabalham nas suas escolas, que vai desde a formação pedagógica ao ensino superior à distância (em parceria com universidades sediadas na cidade da Beira). Este programa é pago na totalidade pela Esmabama, apresentado-se como único a nível nacional, sendo uma outra “pesada” iniciativa que envolve cerca de cento e vinte professores. Por fim, ainda no sector da educação, refira-se o programa “Escola Familiar Rural” que actualmente detém cerca de três das sete escolas a nível nacional, nas missões de Estaquinha, Barada e Mangunde.

Hoje, nos quadros da associação, ao nível local, inúmeros professores, administrativos, gestores, ou outros responsáveis, foram antigos alunos. Isto deve-se à prioridade atribuída aos antigos alunos que sejam originários dos distritos onde a Esmabama trabalha. Na maioria dos casos dos professores, ou no caso de cargos administrativos, a Associação oferece uma formação que se enquadra na nova actividade profissional destes elementos.

Um princípio essencial para um promotor, facultador, ou prestador de serviços, é garantir que estes satisfazem os seus clientes ou público alvo. No caso concreto das escolas e internatos das missões Esmabama, o prestígio já parece ter ultrapassado as fronteiras da comunidade Ndáu do sul de Sofala, e cada vez mais são os alunos de origens nacionais de considerável distância⁴⁸ que as procuram:

Querer enumerar os aspectos positivos... são enormes! Primeiro esse impacto que tem na região, está a absorver muitos alunos, o ensino! Quando eu digo absorver muitos alunos não é apenas no aspecto da escola mas também os internatos. Isto são zonas rurais em que há distância, então os alunos com alojamento podem aprender! E depois o tipo de formação não é!? Embora que ainda precisa de mais reparo, mas há um caminho já desenhado que eu penso que se poderá atingir este extremo. Mas este ensinamento é integrado, os alunos têm a componente educação e instrução! (Técnico Agropecuário em Barada)

⁴⁸ “Nós já não recebemos só meninos de cá, recebemos meninos de longe, longe, longe... Imagine, recebemos pessoas até de Maputo! Se eles vêm para cá é porque os pais têm noção de qual a importância da missão, da igreja católica, de todos aqueles que se envolvem para a educação dos meninos. É isto que chama mais a atenção à comunidade!” (Professor de Estaquinha).

É sem surpresa que esta Associação, sobretudo ao nível local, é vista como ponto de partida na busca de emprego, logo seguida do Estado, pois o posto de trabalho situa-se nas localidades de onde os funcionários e trabalhadores são naturais, e o salário no final do mês é tido como garantido.

4.5 Agropecuária

O sector da agropecuária tem a função de apoiar os sectores anteriores e é apresentado como fulcral para o almejar do objectivo da sustentabilidade, isto é, pretende-se que a sua produção possa cobrir dentro de três a cinco anos cerca de 80% dos gastos das missões. A superfície total destinada para esta actividade é de novecentos e sete hectares que foram cedidos pela arquidiocese da Beira, pelo Governo, ou adquiridos pela Associação Esmabama ao longo dos dezassete anos de actividade.

LOCALIZAÇÃO	ÁREA DISPONÍVEL	ÁREA AGRÍCOLA	ÁREA PASTO
Estaquinha	175	100	75
Mangunde	163	13	150
Barada	166	16	150
Machanga	403	203	200
TOTAL	907	332	575

Fonte: Associação Esmabama

Como se pode ver no Quadro 6, de toda a área destinada à agricultura apenas 10 hectares contam com um sistema de regadio, isto devendo-se ao seu elevado custo de instalação, pelo que as colheitas não só estão dependentes dos factores climáticos naturais, como são permeáveis a todo um conjunto de desastres naturais que quase anualmente assolam Moçambique. Refiro-me, por exemplo a 2007, à seca seguida de cheia em Machanga, e ao ciclone que destruiu colheitas e infra-estruturas em Barada e Mangunde no mesmo ano.

Apesar das vicissitudes devemos destacar a situação actual ao nível da produção. No que se refere à agricultura, esta circunscreve-se sobretudo a milho, feijão, arroz, gergelim, mandioca, côco, e hortícolas. No quadro seguinte⁴⁹ podemos constatar os números referentes à produção de 2008, nomeadamente receitas em meticais e euros.

⁴⁹ Os valores apresentados nos quadros de produção de 2008, são estimativas apontadas uma vez que à data os valores oficiais ainda não estavam contabilizados.

Quadro 7 - Produção Agrícola de 2008 em Euros					
Barada	Estaquinha	Mangunde	Machanga	Total Meticais	Total Euros
505219,5	504700	80658	82475	1173052,5	31704,12

Fonte: Associação Esmabama

Na produção pecuária podem ser encontrados bovinos, caprinos, ovinos, suínos, coelhos, galinhas, patos e perus. A produção pecuária pretende ainda criar bases que no futuro, com infraestruturas que possibilitem uma maior produção, permitam alimentar com regularidade os alunos dos internatos com a sua carne, leite, ovos, etc. Até à data a produção resume-se à produção de carne para venda, e para consumo pontual nas casas de hóspedes das missões.

É na agropecuária, ou Agp, que reside o trunfo, a esperança viável de atingir a sustentabilidade ou pelo menos condições estáveis que reduzam a dependência face às doações e financiamentos externos, sobretudo internacionais: “*A nossa sustentabilidade está assente na Agp, e nós não podemos ter sustentabilidade a contar com a agricultura que depende da chuva!*” (Director da Escola de Mangunde). Este sector terá iniciado precisamente com o propósito de contribuir para a alimentação dos internatos. Em certa medida, e apesar de mais de quase uma década de particular dedicação a este sector e com os números já apresentados de produção, a Agp ainda está extremamente dependente de maquinarias, mão-de-obra especializada, e sobretudo, de mão-de-obra profissional (ou pelos menos dedicada e motivada).

Ainda neste sector, estão enquadrados outros serviços como as padarias de Mangunde e Barada, as moagens nas missões, as equipas de construção e o transporte marítimo da Beira até à missão de Barada. Serviços estes, que à excepção das equipas de construção, para além de serem utilizadas em proveito próprio, são também utilizadas como fonte adicional de rendimento. Sobre este sector olharemos com maior atenção mais adiante quando se apresentarem as debilidades e oportunidades da Associação Esmabama. Concluindo:

A Esmabama faz-se sentir em todos os aspectos no dia-a-dia da população aqui de Sofala, do sul de Sofala. (...) quer dizer nota-se que diminui a migração para a cidade, do campo para a cidade. Hoje as pessoas, por exemplo, os professores a pedir para trabalhar na Esmabama, e muitos trabalham para o Estado. (Técnica da Contabilidade na Beira)

4.6 Administração e Direcção

Embora a administração não seja considerada um sector, ela é uma peça vital na compreensão não só do que é e representa o programa Esmabama, mas também, para definir a sua sustentabilidade. Assim, aqui encontram-se descritas as funções gerais dos principais quadros, e o

modus operandi quotidiano da Associação, desde a perspectiva central.

Na administração central da Associação, isto é, na cidade da Beira, encontram-se a maioria dos quadros técnicos superiores, nomeadamente, uma equipa de contabilistas ou responsáveis da gestão de recursos financeiros, pagamentos de salários, material, etc., composta por três elementos; dois técnicos de agropecuária, responsáveis pela planificação e observação dos trabalhos; quatro técnicos ou responsáveis de projectos, com as funções de desenho de projectos, de angariação de fundos e contacto com doadores, financiadores e parceiros, e a de desenho e planificação de projectos.

Assim como, três responsáveis pela logística, com o encargo de gerir a circulação de bens e pessoal entre e para as missões; uma responsável da logística das bibliotecas e laboratórios das escolas e responsável geral das casas de hóspedes existentes em cada missão, com a função de comprar material, alimentos, e outras necessidades das missões; um responsável pelo sector da saúde, e por fim⁵⁰, o director-geral, órgão máximo da Associação, responsável por zelar pelo normal funcionamento de todas as actividades e sectores.

Esta descrição genérica fica muito aquém da real distribuição de tarefas e responsabilidades do escritório da Associação, na verdade, toda esta equipa, salvo raras excepções, desempenham várias tarefas que não se enquadram no desígnios referidos. Por exemplo, um dos elementos responsáveis pelo contacto com doadores é simultaneamente responsável pela estatística, e dá apoio à logística, ou ainda, um dos elementos da equipa de logística é também responsável pela compra de material escolar e pedagógico, e por fim, uma das responsáveis da logística é, na ausência do director-geral, a responsável pelo desempenho das funções do mesmo, etc. Como foi referido, esta situação de polivalência é extensível a praticamente todos os elementos do escritório.

Realizando uma retrospectiva a este mesmo escritório ao ano de 2007, houve um crescimento de seis para doze técnicos em permanência. Isto deve-se ao facto de existir uma estratégia de reforço de pessoal de modo a assegurar o alcance dos objectivos. Mais concretamente o objectivo de alcançar a auto-sustentabilidade até ao ano de 2012. Embora também se prenda com as sempre maiores exigências das instituições doadoras, este reforço quantitativo, e também claramente qualitativo, tratou-se de um grande investimento ao nível financeiro para a Associação. Actualmente o maior encargo salarial é, de longe, proveniente do escritório.

Para finalizar esta abordagem à administração, deve-se ainda ter clara a questão da Direcção. Enquanto Associação os seus estatutos referem os doze sócios. Estes têm, de acordo com

⁵⁰ Falta ainda referir o responsável geral pelas obras e construções, que embora esteja em constante circulação pelas missões pode ser considerado membro do corpo técnico do escritório.

o que se observou e apurou, uma presença e preponderância sobretudo formal, com um pendor observacional, sendo que na realidade a concentração de poder se resume à pessoa do director geral, o Padre Ottorino Poletto. Inclusive o director-adjunto, um padre moçambicano, não desempenha as funções a que o seu cargo se refere, ou mesmo outras, sendo um personagem ausente das questões quotidianas, inclusive a sua presença é raramente vista nos escritórios, embora regular nas missões onde desempenha uma função de acompanhamento de problemáticas interpessoais quotidianas.

A posição do director geral é de facto digno de uma análise mais cuidadosa. O Padre Ottorino Poletto veio ainda durante a guerra civil, no ano de 1992, e foi encarregado pelo bispo da Arquidiocese da Beira de recuperar o funcionamento das missões que hoje são geridas pela Associação. A sua longa presença no terreno durante e após a guerra, aproximou-o das comunidades locais, conhece e domina inclusive a sua língua, e o facto de ser membro do clero, reforça grandemente o respeito e admiração das populações. Ademais, a Associação Esmabama é a segunda maior empregadora da província, como tal, o director geral é visto também pela população, e trabalhadores, como empregador, o patrão. Quase todas as contratações foram e são feitas com o aval do padre, senão mesmo de forma directa pelo próprio⁵¹.

A Esmabama é tida como uma Associação que procura a total moçambicanização, onde as suas missões são comunitárias, e pretende-se que no futuro próximo, com a auto-sustentabilidade e a formação de quadros qualificados, sejam geridas pelos locais. E embora esta seja a descrição oferecida a quem queira conhecê-la, ou envolver-se nela, a presença do investigador no terreno demonstrou que a Associação Esmabama, no quotidiano, tem os moldes do Projecto Esmabama, ou seja, um movimento a favor do desenvolvimento das comunidades locais movido pela força e acção directa do padre, com fundos da Comunidade Católica (nacional e internacional). Factores como estes tornam impossível desenhar um organograma realista da Associação. Embora se possam desenhar vários hipotéticos, como de facto se tem tentado e até apresentado a doadores e financiadores.

O organograma real pode ser reduzido em três parcelas principais, na primeira, os trabalhadores e funcionários, na segunda, os técnicos e responsáveis superiores (no escritório e nas missões), e por fim, no topo, o director geral. Ainda que, mais uma vez, se encontrem inúmeras situações onde questões técnicas não atravessam os quadros superiores antes de chegar ao director-geral, na verdade, muitas questões e problemas são apresentados de forma directa e pessoal ao director geral pelos trabalhadores no terreno, contornando as diligências comuns da hierarquia.

⁵¹ “Foi através do padre Ottorino, porque ele conheceu-me a partir da paróquia de Barada, trabalhava nas comunidades e assim, e às vezes como jovem na paróquia.” (Gestor de Estaquinha).

Em termos contabilísticos, de acordo com o Relatório Financeiro oficial da Associação Esmabama, no ano transacto receberam aproximadamente um milhão e meio de euros de doações, tendo despendido um total de um milhão e trezentos mil euros. Este diferencial, baseado na taxa de conversão do Banco de Portugal em Dezembro de 2008, num valor de 35,25 Mtn, sugere uma margem de lucro de cento e cinquenta mil euros que não é real. Em verdade, como os inúmeros relatórios e levantamentos realizados, inclusive por técnicos externos, estes não são totalmente fidedignos uma vez que ainda não existe um controlo adequado (até desejado) da contabilidade.

Quadro 8 - Relatório Financeiro de 2008		
Saídas	Em Meticais	Total em Euros
Salários	15.804.904,44	448.366,08
Alimentação	4.784.590,52	135.733,06
Fornecimento terceiros	22.442.955,70	636.679,59
Serviços de Terceiros	2.201.937,78	62.466,32
Encargos Financeiros	27.684,28	785,37
Impostos/Taxas	84.754,49	2.404,38
Gastos de Funcionamento	964.274,77	27.355,31
Patrocínios	620.285,00	17.596,74
Total Saídas	46.931.386,98	1.331.386,86
Entradas		
Meticais	11.174.326,44	317.002,17
Euros	979.593,16	979.593,16
Dólares	267.866,03	191.332,88
Total Entradas		1.487.928,21
Total Diferencial		156.541,34

Fonte: Associação Esmabama

Refira-se que os projectos realizados, e a concretizar já financiados, muitas vezes, baralham os cálculos e são apresentados resultados que apenas se aproximam da realidade, por exemplo, casos de dinheiro que ainda não foi aplicado, ou dinheiro aplicado antes da sua recepção. Não se pretende justificar esta falta de precisão, mas sim enquadrá-la em perspectiva. Na verdade, este sector sugere um constante melhoramento, e com o recente fortalecimento do sector contabilístico e financeiro, a Esmabama conta este ano apresentar, finalmente, um relatório financeiro fidedigno e detalhado.

Hoje, e como se pôde verificar pelas cifras apontadas ao longo deste capítulo, o trabalho desenvolvido, os resultados alcançados, e as suas consequências, apontam uma clara melhoria da qualidade de vida das populações afectadas. Embora seja o Padre Ottorino Poletto, ainda, o motor e a matriz da Associação, foi o trabalho desenvolvido por este e por toda a equipa que compõe a Esmabama, que permitiu hoje o acesso a serviços de saúde e de educação, virtualmente gratuitos, aos seus alunos, trabalhadores, e populações locais.

Em suma, a sua larga experiência no terreno em contacto com as populações que procura apoiar, mas também a sua experiência no diálogo com doadores e financiadores, bem como a sua ligação com a Igreja Católica, e a sua parceria crescente com o Estado colocam de facto esta associação numa posição particularmente privilegiada⁵².

E ao longo destes dezasseis anos de serviços prestados, os seus resultados são significativos tanto na educação como na saúde, e cada vez mais no sector da agropecuária. Resumindo os aspectos positivos, com a simplicidade e a síntese que caracterizam a oratória do seu ainda director geral recordemos que:

A Esmabama tem actualmente sete escolas, ninguém pode por em dúvida isso, são sete escolas com total de sete mil e duzentos alunos dos quais dois mil e trezentos internos, portanto esse é um dado em si muito significativo. Temos três escolas técnico-profissionais, digamos, estamos atentos ao ensino geral mas também ao ensino técnico profissional, temos a formação de professores, temos quadros, temos organização, portanto temos... são dados claramente positivos. Na saúde temos um serviço, sobretudo em Mangunde, com definidas responsabilidades no combate ao HIV/Sida, é algo de qualidade, reconhecido que ajuda muitas pessoas, e depois o facto concreto que nós conseguimos os terrenos para a produção, para o desenvolvimento que nós iniciámos. Um tipo de trabalho produtivo que nem o Estado nem outras organizações, digamos, dentro da Igreja, têm desenvolvido até ao momento! Existem muitas outras missões, de facto só as missões da Esmabama que têm manifestado esta capacidade de desenvolvimento no sector zoo-técnico, portanto isto são dados concretos. Outro trabalho significativamente positivo é que nós estamos a gastar muito na tecnologia e na formação de pessoal não é!? Portanto... estamos a investir para que cada missão tenha tudo, o essencial, o fundamental para desenvolver bem, pronto esta é a parte digamos positiva. (Director Geral)

⁵² “Então tem mesmo um conflito entre aquilo que o doador acha o melhor para o moçambicano e o que o moçambicano acha melhor para si! A força da Esmabama são dezasseis anos de trabalho no terreno, no mesmo terreno! São dezasseis anos que a Esmabama fala sempre com as mesmas pessoas e está a crescer sempre com as mesmas pessoas! Então conhece as necessidades das pessoas e sabe bastante explicá-las aos doadores, nem todos os doadores têm capacidade de entendê-las ou mesmo mesmo flexibilidade na cabeça para modificar, aceitar!” (Técnico de Projectos Europeu).

5. Esmabama: Discursos de (in)Sustentabilidade

Pretende-se através deste capítulo que o leitor tenha uma clara visão das debilidades expostas como das barreiras invisíveis, seja por subvalorização, relegação ou por desconhecimento da direcção e seus membros. Os discursos de sustentabilidade pretendida ao alcance de doações ou financiamentos seguros, encontra aqui a sua maior barreira, a da legitimidade, a da não apropriação, ou seja, as perspectivas e os discursos que refutam e negam aqui esse objectivo, sugerindo antes uma inevitável insustentabilidade.

Deste modo, este capítulo segue esta mesma linha de exposição, no ponto seguinte a trilogia da hierarquia, gestão e do poder confrontam-se, cruzam-se, e no ponto 5.2, as principais debilidades deste programa e suas actividades, desde a perspectiva tanto do investigador como dos protagonistas do mesmo. No ponto 5.3, apontam-se os trilhos que a prática presente sugere para o futuro da Esmabama, sobretudo face ao seu desejo de sustentabilidade, mas também à da simples continuidade dos seus projectos e actividades baseados numa legitimidade social. No último ponto, o 5.4, são então apresentadas algumas sugestões recomendadas, mas sobretudo, as alterações indispensáveis para que esta associação tenha condições financeiras, humanas e sociais, para atingir os objectivos de forma igualmente eficaz e, gradualmente, mais eficiente.

5.1 Hierarquia, Gestão e Poder

Em termos da estrutura da missão, primeiro está o padre, o padre está em cima, depois está o director, os pedagógicos, mais os gestores, os responsáveis dos internatos, mas o director é que coordena tudo!
(Director de Mangunde)

De acordo com os estatutos da Associação Esmabama, existe um grupo de sócios fundadores que são responsáveis por acompanhar os trabalhos levados a cabo pela direcção por eles eleita. Nesta direcção geral está o fundador e empreendedor da criação da dita associação, o Padre Ottorino. Depois deste existe toda a direcção, como já foi referido, que é composta por vice-reitor, tesoureiro, secretária, vogal e um conselho fiscal.

Também legalmente existem ainda um presidente da assembleia, uma vice-presidente e um secretário, personagens que não são avistados com frequência, um exemplo é o presidente que apenas é avistado durante a assembleia geral, um evento anual que decorre durante três dias, onde o seu papel é de mediador/crítico.

Sendo esta a estrutura legal e jurídica da associação, a sua hierarquia real é significativamente diferente, sobretudo para quem a ela está subordinada. Confundem-se poderes, influências e sectores de acção. Maior ainda é a indefinição quando adicionamos as hierarquias das

missões e outras actividades, como a oficina por exemplo. Procurou-se criar um organograma, sobretudo com vista a transparecer aos doadores um funcionamento da mesma, inclusive por avaliadores externos enviados por doadores, mas também por funcionários internos, e sempre sem sucesso, isto é, sem consenso.

Devido à sensibilidade deste tema optou-se por omitir totalmente a origem daqueles que abertamente proferiram a sua perspectiva e o seu discurso sobre esta questão do poder e hierarquia. E começando talvez por contextos teoricamente mais simples pela sua circunscrição física, propõem-se abordar desde já o contexto das missões.

Como a afirmação inicial deste ponto demonstrou, em teoria e de forma subentendida, o organograma das missões será o Director da Escola de cada missão como membro hierarquicamente mais elevado, uma vez que detém também o papel de coordenador geral de todos os sectores e actividades. Seguido depois pelos vários técnicos de cada sector, à excepção da hierarquia da escola, onde aqui seguem as regulamentações do ministério da educação:

(...) sinceramente Edgar, eu questiono porque, dúvidas desta hierarquia, se está funcional desta maneira ou não, porque às vezes há coincidência de poderes! Porque quando eu chego numa missão não consigo perceber e, quem é que tem de receber! Porque ali estão, porque por exemplo, quem é que tem de receber o governo, as direcções provinciais, não sei quê, quê...! Ali eu me questiono um bocadinho porque eu quero também perceber, não se o padre entende as balizas, mas quero perceber quem é a entidade máxima não é!? Que zela por tudo, que não tenha restrição de área. (Técnico da Beira)

Há uma contradição entre o que acontece aqui e o que foi decidido lá! Ou decidem lá e tem de ser assim e não sabem como está a acontecer o processo aqui, então há organização geral, de chefe, de director disso e daquilo, mas na execução desse organograma ele é falso! (Membro do Clero)

Ou seja, é relativamente comum confundirem-se poderes e responsabilidades devido a este cruzamento de hierarquias referentes à Associação, ao Estado (cujos directores hoje já pertencem aos quadros), mas também em relação às ordens religiosas ou párocos locais. Existem portanto hierarquias e poderes paralelos que se sobrepõem e confundem, isto sem fazer referência por exemplo aos gestores⁵³, ou quando surgem técnicos da sede na Beira.

Mesmo quando questionados sobre quais são as entidades máximas na Esmabama, os próprios técnicos na Beira, como nas missões, mostram-se incapazes de apontar a hierarquia referida no início, aquela que juridicamente foi definida.

Tanto na primeira como na segunda afirmação em nota de rodapé, confundem-se por exemplo os papéis de logística com os do vice-director, e aqui começam a emergir certas tendências organizativas e de gestão dos recursos humanos. A atribuição de poder real ou simbólico a

⁵³ “Se confunde director com gestor e gestor com director, se confunde o operador da rádio, um chefe pessoal de serviço com director... então aí há confusões. Há muita confusão! Há confusão, há burocracia! (...) tudo é moroso, é chatice... 'veja esse, vá aquele!' ele diz 'não vai aquele...' pronto. Eu acho que as coisas se fazem em cima da hora. Eu acho que se deviam sentar, desenhar e definir bem 'a tua função é esta!'” (Professor).

indivíduos cuja proveniência é idêntica à do director geral, é cada vez mais evidente, sendo até banal serem reconhecidos os técnicos da Beira como superiores, sobretudo se forem estrangeiros, e por unanimidade caucasianos. Tendência curiosa quando membros da associação, em particular esses mesmos estrangeiros⁵⁴, gabam o seu carácter comunitário, de igualdade, e o objectivo de moçambicanização:

Em relação ao sector em que vai trabalhar, ele automaticamente é superior porque está na Beira, ele vem cá para resolver um problema que ao nível interno não é possível resolver, e automaticamente é uma instância superior em relação à pessoa que está aqui na base! (Director da Beira)

São raros os técnicos ou responsáveis com apoio para a iniciativa na toma de decisões, existem inclusive técnicos e gestores que lamentam a toma de decisões, se não mesmo recusam tomá-las com receio de serem alvo de críticas e de um julgamento severo por parte do director. A única posição de poder que é do senso comum, e que surge como o órgão máximo de tudo⁵⁵, e portanto, também das missões:

Então sempre há estes atritos. Eu acho que estes atritos acontecem porque há uma falta de unificação, de organograma. Cada um manda no seu sector e não há um conjunto. Então não sei há organograma ou se é uma linha recta! Nada interligado assim! Mas se chega o padre Ottorino, o chefe, ele chega aqui e decide. Independentemente de quem mandou! (Membro do Clero Diocesano)

Deve-se desde já referir que existe de facto um esforço, um desejo, um plano a longo prazo, para diluir poderes, inclusive iniciativas ao nível local procurando essa situação⁵⁶, não se trata de uma gestão totalitarista, na verdade notam-se até nichos e vazios de poder que surgem e são tomados, sobretudo por membros do clero que estão nas missões. Trata-se de um processo que parece mais lento do que seria necessário, mas aqui jogam também as fragilidade referidas no ponto anterior (falta de fundos, de profissionalismo, de comunicação, etc.).

Ainda retomando a questão dos nichos de poder há que referir que tanto as Ordens presentes nas missões como os párocos já apontados para duas das missões não estão subordinados à associação, ao Estado, ao poder local, ou à direcção das missões. O estatuto dos membros do clero nas missões é intrigante e paradoxal.

Sendo a associação um órgão legal com a função de gerir o património da Arquidiocese da Beira, e aqui estando o poder centralizado na sua direcção, o objectivo a longo prazo é de facto

⁵⁴ “De vez em quando aparecem aqui pessoas do escritório mas nós não conhecemos! Quando chegam uns dão a opinião ou impõem isto nesta área... amanhã, uma semana, um mês vem alguém e coloca a sua ideia e também... portanto aqui há uma contrariedade sobre o que se deve ou não fazer! Ficamos sem saber! É um problema!” (Técnico da Agp).

⁵⁵ “Nas missões, o chefe de tudo, quem coordena as coisas é o padre Ottorino, está na mão dele! (...) Tem sempre de passar por ele 'olha nós estamos a pensar fazer isto e fazer aquilo...’” (Membro do Clero).

⁵⁶ “Olha eu não tenho muita clareza sobre o organograma da missão! Mas só sei que muitas decisões são tomadas em conjunto, pelo colectivo da missão e comunicadas ao presidente da Esmabama, ao director da Esmabama em função das situações!” (Pedagógico).

substituir as missões por paróquias, ou seja, colocar clero diocesano moçambicano na gestão futura das mesmas. Aqui surgem duas questões: Este facto não coloca em causa a componente comunitária da associação, ou mesmo a pertinência da mesma? Se o poder é para ser devolvido à Igreja, o que acontecerá à Associação Esmabama e qual o seu papel no futuro?

A resposta a estas questões procurarão ser respondidas no capítulo seguinte, para já fica claro que o poder está centralizado num membro do clero e que o objectivo futuro é diluí-lo, não com a comunidade, mas com outros membros do clero, neste caso diocesano⁵⁷. Esta concentração de poder é clara para a maioria dos entrevistados, e muitas são as críticas apontadas, entre elas destaquem-se as consequências reconhecidas deste modo de liderança e gestão:

A hierarquia real é que há uma pessoa, uma cabeça que dirige tudo e toma todas as decisões de tudo, e depois o resto há encarregados de cada um dos sectores os quais sempre estão super-ditados (...) O problema depois é que não é fácil que as pessoas das missões possam aceitar a hierarquia de cada um dos seus sectores, cada pessoa salta directamente toda a hierarquia e vai directamente à direcção da Esmabama, com a qual isso aumenta o trabalho da direcção, porque tem de tomar decisões que não precisaria, e não sei como podemos dizer... não só retira as responsabilidades das pessoas que estão em baixo, se não que... (...), mas é um bocado chato para as pessoas que estão em baixo, porque sabem que a sua decisão não será tida em conta (...). (Técnico da Beira)

É essa centralização de poder que em outras palavras eu teria-me referido anteriormente quando falaste nas admissões! Quem admite é quem tira! (...) os directores têm o poder para chamar a atenção, ou expulsar um aluno, mas não trabalhadores! (...) E se houvesse uma partilha desse tipo de poderes as pessoas já respeitavam se calhar também a hierarquia a nível local, não é! E reduzia muitos problemas!" (Técnico da Beira)

Surge ainda um dado que é tido como positivo nesta concentração de poder, que é o facto deste não ser apenas reconhecido mas também atribuído, isto é, o seu poder e status não surge apenas da hierarquia da associação e na relação de empregador-empregado, mas também devido à sua posição clerical, à sua longa permanência no terreno, e ao seu papel de conselheiro, que permite uma aproximação directa por parte dos trabalhadores⁵⁸.

A questão parece ser que esta relação é confundida com as questões ordinárias das suas posições e funções profissionais e permitem minar a autoridade que os trabalhadores têm sobre os seus subalternos de acordo com o organograma não oficial, como de resto já haviam lamentado os

⁵⁷ "(...) eu nunca conversei com o arcebispo mas pode ser que é estratégia da arquidiocese, primeiro a colocar o padre diocesano para conhecer, para ver como é que funciona e tudo isso, fazer um estudo durante o tempo que fica lá! Mas no futuro eu penso que a ideia é esta, de as missões voltarem para a diocese e serem dirigidas directamente pelos padres diocesanos! Mas neste momento o que é que está a acontecer é que os padres no exemplo de Estaquinha e em Barada, provavelmente no futuro também irá Machanga... com padre diocesano. Neste momento os padres lá estão sendo colocados, mas sem asas!" (Técnico da Beira).

⁵⁸ "O director a qualquer momento é atendido como se fosse qualquer um! A hierarquia existe como tal! Mas não é assim tão pesada, tão formada como conheço nas outras organizações! Há uma simplicidade, o trabalho em conjunto da Esmabama é que prontos... às vezes não se sabe quem é maior, quem é grande porque há muita simplicidade! Mas temos a hierarquia, as pessoas, e tem lá o director e tem lá pessoas que trabalham nos projectos, pessoas que estão na contabilidade, mas não há aquela reverência como nas outras organizações. Há muita simplicidade e muita aproximação do pessoal, fala com qualquer um!" (Vice-Director).

trabalhadores nas citações anteriores.

Esta redução directa do poder hierarquicamente definido pelos estatutos, ainda que nestes não estejam contempladas as missões e seus funcionários, podem então por exemplo ser lidas como uma falta de definição que é fruto do relativamente rápido crescimento das actividades e a uma certa ignorância face às problemáticas por ele provocadas, ou como fruto de uma intencional diminuição e sobreposição de poderes, com vista a perpetuar a concentração de poder.

Com certeza uma leitura pesada sobre as intenções da direcção pode ser entendida por esta bipartida conclusão: pode ser justificada pela falta de quadros devidamente qualificados todavia esta posição deve ser entendida como falaciosa pois o inverso também pode ser colhido, isto é, a falta de diluição de poderes tem congelado e fragilizado os quadros comprometendo a capacidade profissional destes; ou ainda pode ser lida como uma acção que procura auto-solucionar-se com a transmissão futura de poder das mãos do actual director para os membros do clero paroquiano.

Algo que fica claro quando se aborda a temática da hierarquia e se pede para descrever o organograma, por exemplo nas missões, não existe clareza⁵⁹, seja ela intencionalmente provocada ou a consequência de uma negligência:

A questão hierárquica aqui na missão é um pouco complicada! Eu estou como director da escola mas também tenho a função de coordenador de todas as áreas que existem na missão! (...) Não está definido claramente o fulano faz o quê! (Director e Coordenador da Missão)

Toda esta descrição e exposição da complexidade hierárquica que como se pôde constatar, deverá ter tido a sua origem na natureza organizacional do então Projecto Esmabama e da sua incompleta, ou até incorrecta, transposição para Associação Esmabama, permitiu a manutenção de uma situação de poder centralizado que coloca uma nova questão que é premente e racional: Se existe dependência face à palavra do director geral o que ocorreria se este por algum motivo, por exemplo, abandonasse o seu posto?

É assim, quando se fala na Esmabama vem logo à cabeça o Padre Ottorino! Porque é ele que criou, que gerou a Esmabama, ele é que tem trabalhado, e ele é que tem mantido a Esmabama! (...) E dá-nos o poder de decisão de certas actividades, de certos aspectos, mas sentimos sempre uma necessidade tremenda do apoio dele! Não conseguimos libertarmo-nos do senhor padre! (Técnica da Contabilidade na Beira)

É com toda a naturalidade que esta situação é uma fragilidade, uma debilidade séria da Associação Esmabama, sobretudo porque é evidente que se trata não de uma questão de concentração de poderes numa posição hierárquica, mas antes uma dependência para com um elemento concreto. Uma dependência que poderá trazer consequências graves⁶⁰ de acordo com a

⁵⁹ “Falta definição clareza e isso cria problemas sim! Na minha opinião devia de haver organograma na missão para saber ‘Eu subordino-me a quem?’ (...) Seria bom definir-se quem manda em quem!” (Professor).

⁶⁰ “Tudo indica que a sua ausência súbita seria um caos!” (Professor).

maioria dos entrevistados:

Existe muita dependência... o último é sempre ele a expressar-se! Dele vem a expressão, dele vem as entradas, as conquistas financeiras... eu penso que neste momento não temos ninguém na Esmabama para o substituir! (Técnico da Beira)

O Ottorino é que comanda todo espectáculo! Mesmo estando na Europa agora ele está o tempo todo em contacto! Ontem o director tinha falado com ele por exemplo. (...) Ele está administrando mesmo longe. O padre Ottorino é que toma a decisão e todo o mundo depende dele, o estilo de gestão dele, se ele não está, não vai funcionar! (Membro do Clero)

Esta omnipresença e omnisciência que parece promover esta dependência é de facto real e várias foram as ocasiões onde se pôde observar isso mesmo, tanto no escritório como nas missões. Conhecer a localização do director geral na Europa era uma questão de perguntar ao gestor nas missões ou mesmo aos guardas no escritório. Este tipo de liderança escapa às definições clássicas dos estilos de liderança (autocrático, participativo, democrático e laissez-faire), aqui cabe antes a definição inspirada no chefe de família, a de paternalista, onde *quem dá o pão dá o pau* (Alves 2009:76).

Para uma minoria dos entrevistados, isto retomando a questão colocada anteriormente, o afastamento do director geral provocaria uma imediata situação de caos e desorganização, inclusive uma redução dos fundos futuros, mesmo daqueles que provinham de organizações não governamentais de cariz religioso, católico⁶¹.

Pelo que foi possível observar, este desejo ainda se resume a isso mesmo e poucas são as medidas concretas para o promover, isto apesar do próprio director geral, de forma quase constante, exigir dos seus quadros maior disponibilidade para desempenhar as suas funções com dedicação e profissionalismo⁶². Daí existe também o discurso, a ansiedade e a preocupação na busca de alguém que possa continuar o trabalho desempenhado, particularmente porque não reconhecem com clareza esse elemento substituto⁶³.

Embora sejam evidentes as potenciais consequências negativas deste método de liderança a longo prazo, são também igualmente notórios os resultados alcançados. O crescimento das missões, das suas escolas e centros de saúde em particular, conferiram um estatuto social e mediático à

⁶¹ “Bom... digamos que até ao momento praticamente, as organizações que de facto estavam a apoiar estão de uma ou de outra forma ligadas à Igreja! (...) portanto a maioria das organizações estão ligadas à Igreja e ao voluntariado, às paróquias, de pessoas que passam por aqui, portanto, de certa maneira se sentem envolvidas e por isso colaboram.” (Director Geral).

⁶² “As pessoas estão a perceber que o padre Ottorino não é eterno aqui! Já estão a perceber... o arcebispo já está a meter alguns padres diocesanos locais nas missões, em Estaquinha e Barada. E com aquilo que eu estou a fazer para que as pessoas daqui tenham o sentido de pertença, eles também já estão percebendo que algum dia isto aqui vai mudar!” (Vice-Director)

⁶³ “Essa é a nossa interrogação, entre pessoas mais conchegadas porque nós sentimos ainda as condições não criadas! Perguntamos 'mas porque não o padre Ottorino começar a preparar as pessoas caso acontece-se alguma coisa para continuar! Mas agora se acontece alguma coisa agora vamos ficar baralhados!’” (Director).

Esmabama ao nível regional, e mesmo ao nível nacional, que é reconhecido e público. Como exemplo, destaque-se a mencionada parceria com o Governo que tem permitido a gradual absorção dos quadros destes serviços da Esmabama para o Estado.

Ou seja, em termos práticos, seja por falência da associação, ou pela ausência súbita do director geral, a Esmabama poderá confiar estes serviços de educação e de saúde ao Estado se ocorrer tal emergência, e isso é também reconhecido pelos que nestes serviços trabalham⁶⁴, “*Se o Ottorino partisse as missões falhariam provavelmente, as escolas seriam integradas no Estado, tal como os hospitais, mas se houvesse um outro padre empreendedor, como Sungo, e mais equitativo na contratação de moçambicanos com poder para poder tomar decisões...!*” (Professor Voluntário).

Aqui começa-se então a introduzir o ponto seguinte, a questão da sustentabilidade e da viabilidade da Associação Esmabama e dos seus serviços. Assim, em jeito de conclusão mas antes de passarmos a esse ponto temático, recorde-se que a questão da hierarquia é então mais um factor basilar, e como foi demonstrado uma clara debilidade, sobretudo devido à concentração de poder e à falta de transparência referente ao propósito futuro da associação num cenário de deslocação de poderes para o clero local, mas também devido à consequência que trás no normal e quotidiano funcionamento das suas actividades, pondo em causa a eficiência das mesmas.

5.2 As Debilidades e as Fraquezas na Esmabama

Em termos de infraestruturas no sector da educação, as carências são várias e reconhecidas: passando pela ausência das infraestruturas evidentes e já referidas de refeitórios, balneários e algumas salas de aulas em missões concretas, que se devem à falta de fundos, são já várias as requisições de que a Esmabama é alvo não apenas com o intuito de criar as condições mínimas mas também condições que comecem desde já a reforçar as suas escolas como líderes, pioneiras (sobretudo na área das ciências), como exemplos a nível nacional, mas sobretudo rivalizando com as escolas das principais cidades da província.

Daí serem já recorrentes exigências como estas: “*A comparar com algumas escolas da cidade temos 18,5! Ainda nos falta ginásio, carteiras, (...), falta-nos algumas infraestruturas, temos quase todas mas são de pequeno porte! (...) em relação ao número de alunos que temos.*” (Professor Pedagógico de Mangunde). Ou outras exigências, ou neste caso queixas, referentes ao material escolar, pedagógico, ainda que o queixume esteja relacionado com a questão da logística e da gestão geral da Esmabama que será devidamente explanada no próximo ponto:

⁶⁴ “A Esmabama é o guarda, é o logístico, é o pastor, é o professor! Essas pessoas não morrem se ele [director geral] morrer... sem dúvida nenhuma iriam diminuir o dinheiro do estrangeiro, iria diminuir... iria diminuir as actividades... mas não seria uma forma absolutamente o fecho da Esmabama!” (Técnico da Beira).

Positivo é: sempre temos material à altura. Só que este material que nos dão não é muitas das vezes aquele que nós pedimos, é ainda onde já reside o aspecto negativo em relação à Esmabama. Porque nós pedimos um determinado material, e enviam-nos um material reduzido, ou às vezes o material que não precisamos naquele momento, e isso cria dificuldades no trabalho! (Director de Escola)

A relatividade deste tipo de exigências é normalmente confortada com um discurso de dever cumprido, de obrigação assegurada, em particular quando são estrangeiros⁶⁵ a abordar esta temática pois existe a noção de reconhecimento de objectivos atingidos sobretudo em comparação com o contexto nacional ou mesmo africano:

Mas se nós queremos olhar para o passado, podemos dizer que conseguimos grandes avanços nessas todas, nesses todos objectivos que estavam previstos não é!? Melhorar a qualidade do ensino, aumentar o número de escolas, elevar o nível e garantir a sustentabilidade das escolas... isso nós estamos a conseguir fazer! Vamos dizer, quero calcular em percentagem, vamos dizer oitenta por cento, noventa por cento, está a ser feito! (Técnico da Logística na Beira)

Apesar da qualidade de ensino ser reconhecida pelas comunidades que usufruem deste serviço, são desde logo os próprios professores e responsáveis do sector que exigem, e que apontam como debilidade, a qualidade pedagógica do seu corpo docente:

Ainda falta aquele sentimento de vocação para a actividade. E por isso muitas vezes temos de estar atrás da pessoa para fazer o seu máximo, até não o máximo mas o necessário, para que a sua aula possa correr da melhor maneira. Temos às vezes professores que têm pouca vontade de dar aula, então esta moral, (...) esse elemento para fazer com que vejam a sua profissão como uma vocação, que possam dar o seu máximo para a sua actividade, eu acho que precisamos e temos de estar em cima!” (Professor e Pedagógico de Mangunde)

Esta temática da vocação, profissionalismo ou sentimento de pertença é recorrente. É desde logo uma das grandes fraquezas apontadas pelos entrevistados. Um apontar reflexivo que merecerá um olhar mais profundo no próximo ponto. Ainda sobre a temática da qualidade pedagógica, e fazendo a ponte com os internatos, é reconhecida uma melhoria⁶⁶ pelos elementos do clero que permanecem há já vários anos nas missões.

Esta formação moral e ética é particularmente desejada nos alunos residentes nos internatos. Trata-se de uma formação que deve ser entendida para além de uma formatação judaico-cristã. Seria injusto, e mesmo simplista, reduzir esta formação, este ensino a esses parâmetros, pois refere-se à educação informal, embora sejam evidentes as metas da formatação referida na educação não formal, sobretudo na catequese e mesmo na “formação humana”, ambas aos sábados.

Este ensino e esta formação informal é de facto pertinente quando falamos de um contexto cultural que ainda não partilha o uso de certas infraestruturas e regras necessárias para o

⁶⁵ “Falta ainda, para mim falta se estamos a olhar a Esmabama com olho europeu! Falta... das coisas mais burras... sistemas de esgotos, sistema de iluminação, faltam casas para os professores, beliches para os alunos, mas qual é o aluno que na casa dele tem um colchão? Ninguém! Quase nenhum! Então, se está a dormir numa esteira na missão...” (Técnico de Projectos Italiano).

⁶⁶ Eu penso que os irmãos La Salle ajudaram muito na formação dos professores, mas ainda há muito a melhorar! (...) Porém precisamos de muito mais formação quando falamos de moral e ética, [para professores e] também dos nossos jovens. (...) Os jovens vêm de muitos lugares! (Irmã Comboniana Sul Americana).

funcionamento regular dos internatos. Um exemplo, *“Aqueles que vêm de zonas mais escondidas onde nunca puderam usar um balneário, onde nunca puderam usar assim estruturas mais melhores, portanto, há assim uma pequena dificuldade de adaptação às regras que nós impomos!”* (Responsável do Internato).

Imposição de facto é o verbo adequado quando falamos nos internatos femininos. Existe uma clara diferença comportamental entre os jovens dos internatos masculinos e femininos. Uma mera observação empírica de alguns minutos revelaria esta diferença. Ao passo que os internatos masculinos são, em regra geral, desorganizados, se não mesmo caóticos (por exemplo na hora das refeições), onde surge espaço inclusive para o chamado *“bulling”* (os rapazes mais velhos monopolizam os alimentos às horas das refeições impossibilitando a partilha justa de alimentos com os seus colegas mais novos), perante o olhar negligente ou indiferente dos seus responsáveis, os internatos femininos são uma realidade bem distinta: *“Apesar de termos problemas em ambos os lados, a parte masculina é mais problemática! A parte feminina está um pouco mais regulada, tem mais rigidez em comparação com a parte masculina!”* (Técnico de Agp de Mangunde).

Devidamente separados da restante missão por uma vedação (no caso de Mangunde) com arame farpado, com pequenos canteiros decorativos e balneários usualmente asseados, as raparigas dos internatos são alvo de um código rígido de conduta, muitas vezes rígido ao ponto de impossibilitar que estas estejam envolvidas em várias actividades extra curriculares (como teatro, jornal da missão, desporto, recreação, etc.):

Às vezes a irmã não deixa as meninas participar num grupo de jornal por ser aquela hora, mas é um projecto da escola, os alunos estão aqui na missão em função da escola! Ela desenvolve muitos projectos extra-curriculares que também são muito importantes como o curso de inglês, o jornal, português, teatros ligados à sida... e às vezes as meninas não podem participar porque a irmã proíbe! Então falta uma sincronia entre todos os sectores! (Irmão Brasileiro de La Salle)

Este controlo é liderado e promovido por membros femininos do clero, nomeadamente as Irmãs Combonianas, como uma resposta às adversidades que a cultura tradicional daquele contexto impõe ao género feminino. Uma sociedade poligâmica caracterizada pelo domínio social do homem face à mulher, agravada por características culturais e étnicas que do ponto de vista antropológico são elementos com relevo e evidentes condicionantes para o justo e equitativo desenvolvimento humano entre o género masculino e feminino. Destaca-se aqui, por exemplo,

Eles vêm de uma sociedade onde a mulher é sempre aquela que foi feita para casar e pronto, depois do casamento ela é para servir o homem. É o Ôlo-bôlo, mereço tanto dinheiro e faço aquilo que o homem quer! Quando pensam no futuro, 'E estudar para quê se a minha vida está marcada assim!?' (Irmã Comboniana Sul Americana)

O que aparentemente pode surgir como excesso de zelo ou como um condicionalismo que impede os processos culturais próprios do contexto tem na verdade tido resultados que, de acordo

com os pais ou educadores, são desejados. Entre estes é a redução da gravidez indesejada, muitas vezes promovida pelos próprios professores que tiram proveito da posição de superioridade social face às jovens mulheres.

Este tipo de situações são ainda comuns e conhecidas ao nível das escolas estatais em Moçambique. Ainda assim surgem casos de gravidez entre as alunas embora não se deva à responsabilidade de professores ou outros membros das missões: “*Muitas meninas (...) quando vão em casa nas férias grandes, muitas voltam grávidas! E isso corta tudo e têm de voltar para casa e preparar para ser mãe! Aqui em Mangunde este ano não houve casos mas nos outros internatos está cheio. Em Barada foram seis agora!*” (Irmã Comboniana Sul Americana). Um exemplo talvez de como, apesar da rigidez e do controlo que sofrem estas jovens mulheres, a cultura a que pertencem emerge e faz-se sentir.

Esta ordem católica das Irmãs Combonianas está também presente no sector da saúde, em particular em Mangunde. Na verdade, nas restantes missões, pelo menos até que os hospitais de Barada e de Estaquinha estejam construídos, os cuidados prestados são sobretudo de cuidados paliativos, partos ou consultas de acompanhamento. Daí também o centro de saúde de Mangunde ser o *ex libris* do serviço de saúde da Esmabama.

É ainda nesta missão onde está localizado o único médico, neste caso austríaco, e que em teoria é o responsável pela coordenação nas missões deste sector apenas precedido pelo responsável geral da saúde⁶⁷. Teoricamente, pois, como o próprio indica, não é fisicamente possível apartar-se de Mangunde, uma vez que a sua presença contínua é exigida. Isto não significa que em Mangunde seja de facto o líder máximo do sector da saúde, aliás, mais uma vez, o poder real reside nas mãos das irmãs combonianas. O poder hierárquico é aqui puramente simbólico e circunstancial:

Eu não posso fazer decisões sozinho, a última palavra é com elas. Isto para mim pessoalmente não é um problema, mas para os doentes, às vezes, é uma catástrofe! Temos muitas mortes por causa disto! (...) Este é um problema de organização do pessoal, de uma política defensiva. (...) acima da hierarquia está quem sabe menos que quase todos os outros. Isto não funciona, não vai funcionar! Eu quis mudar muito, e as irmãs disseram 'Se este doutor ficar aqui nós vamos sair!' Já chegámos a este ponto, mas agora parece que vamos melhorar! (Médico Austríaco de Mangunde)

Esta perda de poder deve-se à presença constante desta ordem no terreno desde o início do projecto Esmabama, e em contraste os médicos que passam pela Esmabama, em particular em Mangunde, que permanecem por períodos que variam entre um e dois anos. Deste modo o controlo

⁶⁷ “Oficialmente temos uma pessoa que está responsável pelo sector da saúde que é o Doutor Ferro. (...) Mas para dizer a verdade, ele às vezes aparece nos encontros, nunca diz uma palavra, sempre está com um livro a escrever tudo mas, eu não conheço nenhuma opinião, nenhuma decisão, nada! (...) Ele é indispensável da parte política, para mim não é um médico é um político”. (...) Oficialmente eu sou responsável pelas quatro missões na saúde... a Estaquinha eu fui meia hora à noite uma vez, em Barada um dia, e em Machanga nunca! (...) Durante a semana não posso sair, é impossível!” (Médico Austríaco de Mangunde).

real é assegurado pelas irmãs que estão no terreno de forma constante.

Aqui a autoridade das irmãs é fruto da falta de pessoal especializado e experiente na coordenação dos serviços de saúde para as substituir. O que de início procurava assegurar cuidados e atenções mínimas hoje atingiu uma complexidade que deve procurar uma atenção profissional, provavelmente envolvendo o Estado, de forma gradual, resolvendo também esta problemática. Mas até então a descoordenação e atropelamento hierárquico no sector da saúde emerge como evidente debilidade.

Desorganização esta que pode também ser observada e escutada no sector da Agp. Neste sector a principal mão-de-obra é o aluno, está intrínseco à formação do aluno nas missões. Procura juntar a presença do aluno e a sua disponibilidade, com as necessidades agrícolas e o desejo de satisfazer as carências alimentares dos mesmos.

Todavia, as críticas a este modelo que no início das actividades da Esmabama parecia ser a resposta, hoje começa a ser entendido cada vez mais como um claro problema⁶⁸:

Há uma política na Esmabama de usar o aluno como mão-de-obra na produção da sua comida. Mas, eu já falei sobre isso no encontro, isso tem a sua limitação! Quer dizer o aluno não está aqui só para trabalhar na produção, quer dizer, a sua actividade é essa mas o interesse é estudar! Há um certo ponto, em Estaquinha já estávamos a atingir esse ponto, em que o aluno, o estudante já atingiu a meta de trabalho da Agp, (...) temos de reflectir sobre esta política de usar o estudante porque tem limites! Eu acho que os alunos deviam ser um complemento das actividades e não o corpo! (Técnico da Agp em Barada)

Existe a noção de que esta desorganização, desmotivação, ou desinteresse emergem dos problemas de organização dos próprios internatos, sobretudo dos masculinos⁶⁹. É banal a visão de grupos de trabalho compostos por alunos a trabalharem as terras das missões sem supervisão, dando aso à desorganização, insubordinação e ignorância, e até deserção, quanto ao modo de realizar a tarefa atribuída.

O que seria um processo de formação e de produção que beneficiaria duplamente os alunos dos internatos, surge como entrave, e existe a exigência de aumentar o contingente de trabalhadores contratados para garantir uma produção contínua e crescente. Para além destas exigências, encontramos aquelas que seriam mais comuns e expectáveis, como a requisição de mais maquinarias e infraestruturas:

As dificuldades são duas, os problemas climatéricos que não são controláveis, a formação das pessoas a formar e o interesse das pessoas que estão directamente envolvidas na produção, que nem sempre é

⁶⁸ “Em termos de recursos humanos daria 10! Pela qualidade da mão-de-obra, não para dizer que a qualidade é boa, porque não temos dificuldade de mão de obra, porque ela é o aluno. Mas o trabalho que o aluno faz não é satisfatório! (...) Não faz o melhor possível! Eu acho que ele carece de uma informação em relação ao objectivo da produção e a sua participação na produção escolar!” (Técnico da Agp em Mangunde).

⁶⁹ “Eles conseguiam produzir até todo ano, mas vão para lá 'obrigados'! (...) todos os dias nós falamos, mas existem pessoas que quando falam acho que... a voz deles suam melhor para eles... o padre Ottorino...! Os responsáveis acho que, tenho falado com eles, mas acho que eles perderam o poder face aos alunos... (...) mas o padre Ottorino se um dia viesse e disse-me 'A Agp faz parte do vosso currículo...!'” (Técnico da Agp em Machanga).

apropriada, e depois a gestão própria da Esmabama que é difícil porque a gente na África está acostumada a não prever nada! E tudo é aqui para aqui! Então sim, é muito difícil prever, que é a principal fonte de problemas da Esmabama! Que não há previsões! (Europeu Responsável pelos Projectos)

Por fim, as demandas no sector da agropecuária, circunscrevem-se ainda à questão do cumprimento das requisições do terreno e sobre o terreno, ou seja a logística entre a sede na Beira e as missões. Esta questão da logística é de facto pertinente. Existe uma distância considerável entre as missões, facto este que torna o processo de transporte moroso, e muitas vezes, por questões climatéricas, impossível a movimentação de materiais, víveres e técnicos entre as missões e destas para a Beira. Muitas vezes uma emergência, apesar de o ser, não consegue ser atendida como tal⁷⁰, como de resto refere o Director da Escola de Machanga:

Machanga em termos de distância está longe são mais ou menos 475 quilómetros em relação à Beira. Em relação às outras missões varia entre 200 e 300 quilómetros. (...) Falo por exemplo da Agp: na semana passada para reparar o tractor não conseguiu e levou para a Beira, assim o tractor ficou parado toda a semana! (Director da Escola de Machanga)

Apesar de algumas vicissitudes meteorológicas, ou outras questões que estão para além do controlo dos responsáveis da logística, é comum culpar estes atrasos aos responsáveis da mesma sediados na Beira. Existe um elemento em particular que é fustigado por elementos ao nível das missões e da própria sede. Esse elemento é, naturalmente a sua responsável máxima, uma italiana cuja formação académica é a biologia.

Embora seja injusto culpabilizar todo um conjunto de situações num só elemento, é caricata esta escolha por parte do director geral de colocar uma bióloga, numa posição tão díspar e que exige particular liderança e experiência, bem como, diálogo e mediação mas também sendo um elemento do género feminino num contexto cultural onde o homem assume uma posição privilegiada. Colocar uma mulher numa posição de poder que lida sobretudo com elementos do género masculino situados nas zonas mais interiores, e tradicionais, é em certa medida uma receita intrigante.

Todavia, e reforçando o já assumido, será injusto culpabilizar a eficiência de um sector tão complexo, exigente e dependente de tantas circunstâncias, algumas delas incontroláveis num só elemento. Ainda assim, esta técnica é a primeira a autocriticar-se e auto-responsabilizar-se (parcialmente):

Sendo bióloga não tenho nenhum, cheguei sem nenhum conhecimento de como trabalha a Esmabama. São coisas muito novas! De um lado essa minha dificuldade porque estou aprendendo, estou a ver que isto

⁷⁰ “O dinheiro está investido no serviço aos outros! Mas as fraquezas é que logisticamente a Esmabama é muito fraca, tem menos, ou poucos meios de transporte para distribuir a quantidade enorme, que precisa de material e está constantemente inserida em projectos de ampliação e de reestruturação, constantemente está a construir e não há pessoas, ou meios que possam fornecer todo aquele material!” (Europeu Responsável pelos Projectos). “Nós não temos a satisfação das necessidades por parte do escritório, e se temos muito mais tarde e não como nós pedimos! Às vezes metade ou um quarto!” (Técnico da Agp em Mangunde).

travou muito, muito! Estás aqui, queres ver as coisas a andar, mas a tua presença está a parar as coisas, a travar as coisas porque não tens a experiência. Isso é um problema prático. (Responsável pela Logística)

Para muitos, uma questão premente que agrava este quadro é também a falta de comunicação⁷¹, ou compreensão entre os sectores⁷². Esta dificuldade de comunicação e de compreensão emerge não apenas em termos linguísticos, pois como foi referido sendo a responsável italiana e os correspondentes dominadores de um “português moçambicanizado”, mas também em termos de gestão e planeamento do sector da logística por parte dos técnicos das missões, sendo aqui os gestores os principais motores. Quanto a esta dupla dificuldade certo técnico europeu referiu:

Dificuldade é explicar a um europeu que aqui quando há chuva não há Internet! Simplesmente! Que se está a chover o diesel não vai, não há maneira! Que o preço do carvão como o preço do arroz pode dobrar em quatro meses, dobra para mais ou para menos! Isso é difícil explicar para um europeu, é difícil explicar a um moçambicano que o europeu pede oito horas de trabalho consecutivas! É praticamente impossível explicar a um moçambicano que uma tonelada são mil quilos, e não são novecentos ou mil e cem! São mil, mil e um já não são mil, não é uma tonelada! Esta aqui é a exigência de um europeu enquanto a exigência do moçambicano é diferente. (Técnico de Projectos Europeu)

Em certa medida existe uma incapacidade de planear e preparar devidamente os stocks e as necessidades das missões, seja em termos de combustíveis ou em termos de víveres, por exemplo, “*Hoje falta o açúcar então o gestor hoje vai encomendar esse açúcar, mas o açúcar vai demorar uma semana, então durante esta semana vamos ficar sem! (...) Assim a farinha da padaria, o diesel... é falta de um planeamento preventivo, para o futuro!*” (Irmão de La Salle Brasileiro).

Lamentam-se experiências deste tipo vividas na primeira pessoa. Foram inúmeras as situações onde simplesmente terminava a comida na casas de hóspedes ou o combustível para fazer funcionar os geradores, essenciais para o normal funcionamento das missões. Embora seja um facto que muitas vezes os hóspedes surgiam nas missões sem pré-aviso ou em situações de ignorância para os gestores e outros responsáveis, em verdade deve-se referir que eram situações esporádicas e não justificam a falta de planeamento e de organização nas missões, e também a falta de comunicação da Beira para as mesmas.

Estes gestores foram seleccionados pelo director geral, ou pelo menos aprovados pessoalmente pelo mesmo, sendo originários das escolas das missões ou das comunidades católicas

⁷¹ “Parto da central, porque a Esmabama é uma máquina, uma máquina né!? Uma máquina que é coordenada ao nível do escritório central! Eu penso a minha opinião, é que há falta que tem que se melhorar a comunicação, entre o coordenação central do Esmabama com alguns sectores não é!? Alguns sectores das missões!” (Responsável pela Logística dos Internatos).

⁷² “A gestão, não apenas em termos de pessoal mas também de gestão em si, falta de comunicação entre todos e em todas as missões, e entre os indivíduos nestas missões, e os conflitos entre indivíduos de alguns sectores, falta de entendimentos e comunicação, falta de esforço para a compreensão...” (Professor Voluntário Norte-Americano).

que pertencem pastoralmente às mesmas. Não foram seleccionados pela sua experiência ou formação na área da gestão, ou pela sua experiência no sector, uma clara debilidade que atravessa todos os sectores da Esmabama. Uma justificação possível e apresentada é a incapacidade de poder contratar profissionais especializados devido aos ordenados que estes exigem e às condições que a Esmabama oferece:

A Associação não tem a capacidade de pagar os salários em concorrência com os outros, com o sector privado, não tem capacidade para concorrer com o sector privado. Então tem de contratar as pessoas que trabalhem com a alma! Que estejam a trabalhar com a cabeça, com as mãos e com o coração! Só nesse sentido é que é capaz de trabalhar na Associação. E torna-se um bocado difícil em encontrar pessoas disponíveis para isso. Então por isso mesmo as pessoas que estão são acarinhadas, e são analisadas, aproveitadas e tratadas, protegidas! (Técnica da Contabilidade)

Acarinhar este que parece pôr em causa a eficiência dos seus serviços, processos e resultados. “Acarinhar os trabalhadores” é sem dúvida um método que parece estar a ser contraproducente. Os trabalhadores que são perdoados pela sua falta de profissionalismo e/ou mau comportamento, na sua maioria, não tardam a cometer novos erros e inevitavelmente são afastados. São portanto muitas as acusações constantes de falta de profissionalismo e de desleixo⁷³:

Esta é a minha visão... talvez quando estiver lá a visão será a outra mas... mesmo com os trabalhadores aqui não há seriedade... é uma mistura que nem o escritório consegue pegar! (...) Quando você fala no organograma, nós não sabemos quem é quem! (...) Quem chega de fora pensa que tudo está bem aqui. É uma confusão, uma confusão! E depois temos a população de cá, mesmo quando as coisas vão mal 'Vai bem!!' (Pároco de Barada)

Este processo atrasa largamente o desenvolvimento interno de mecanismos e processos profissionais e competentes, e em alguns casos onde o trabalhador, o profissional, é de facto competente merecedor de louvor ou destaque, ocorrem casos em que procuram condições de trabalho mais favoráveis noutros lugares ou entidades, usualmente nas cidades:

Quando você tenta de formar uma pessoa, depois de estar formada e adaptada a uma realidade, vai embora! E isso é uma grande dificuldade que tem a Esmabama, constantemente estão a fugir pessoas que são formadas, talvez pela própria dificuldade e talvez porque a Esmabama precisa de uma dedicação especial, não só de oito horas diárias, cinco dias semanais... e também porque está acostumada, a Esmabama a esse tipo de dedicação pessoal! De ter doze a catorze horas, talvez deveríamos pensar mais como uma empresa e menos como uma instituição religiosa! (Europeu Responsável pelos Projectos)

Seja neste ou noutros sectores, existe uma primazia para membros locais, indicados ou sugeridos pelo clero, em detrimento de profissionais da área, algo que não ocorre no caso dos técnicos da agropecuária ou da saúde. Acarinhar e proteger os seus elementos, inclusive aqueles menos competentes parece ser, no contexto de liderança actual, a filosofia da associação, ou pelo menos da actual direcção.

Ainda existe um indefinição no método de gestão dos recursos humanos. Poder-se-á afirmar

⁷³ “Muitos trabalhadores estão aqui como lugar de trabalho em que no fim do mês têm o salário para as suas famílias, não como uma ajuda para o Esmabama. Estão como um emprego!” (Gestor de Machanga).

que apesar de ser uma associação jurídica e legalmente reconhecida, é ainda gerida como um projecto de cariz religioso, uma missão:

O ponto forte da Esmabama é que não é uma empresa! Claramente isso é também um ponto fraco! É um ponto forte porque a maioria dos trabalhadores trabalha para a Esmabama para, não para o salário no final do mês, mas para alcançar os objectivos de direito à instrução às povoações! Então pode aceitar um salário mais baixo e condições de trabalho mais duras, mais pesadas mas na realidade é um ponto fraco porque trabalhamos com o coração e o beneficiário directo é mesmo o trabalhador! Então não se pode despedir facilmente um trabalhador, não quere-se, mesmo porque é o beneficiário directo! (...) Então o ponto fraco é o ponto forte da Esmabama! (Europeu Responsável nos Projectos)

Aliando a esta carência de profissionalismo e de uma liderança que aponte a gestão no sentido empresarial ou missionária de forma clara, acrescentam-se os já referidos problemas de financiamento. É certo que não será um fundo de maneo recheado que resolverá os problemas de profissionalismo dos funcionários da Associação Esmabama. Mas, estes provocam e promovem uma ginástica orçamental por parte da direcção que procura manter todos os serviços a funcionar, sobretudo os internatos.

Mais uma vez estas condições e vicissitudes económicas são evocadas pelos funcionários que estão conscientes das limitações provocadas pelas mesmas⁷⁴,

Para a capacidade que a Esmabama tem, tem feito acima dos 100%! Daquilo que poderia ser feito. (...) Mas o maior problema que temos é a sustentabilidade da própria Associação! Porque estamos dependentes, mais ou menos em 75% das doações.(...) Então somos obrigados a realizar um projecto em 100%, mas no entretanto a doação foi feita num, em 80% ou 60%, sendo os restantes de fundos próprios, mas um fundo próprio que não é garantido. Não temos uma proveniência de fundos próprios constante, e segura, que possa dar resposta, e grande, e possa dar resposta a essas participações que nos são exigidas! Isso torna bastante difícil fazer a gestão! (Técnica de Contabilidade na Beira)

Esta questão da abordagem da direcção face à gestão da associação é basilar na compreensão dos processos e mecanismos que atravessaram e atravessam o *modus operandi* da mesma. Antes de avançar para o ponto seguinte, é pertinente recordar que neste relatório não procura vangloriar ou mesmo denegrir a imagem desta associação, mas sim trazer à luz do debate interno e externo as suas potencialidades e as suas fraquezas.

5.3 Sustentabilidade: O Presente, o Ideal e o Futuro

Desde logo há que recordar que a sustentabilidade para a Esmabama representa mais do que um cálculo matemático positivo, ou um ecossistema equilibrado, é antes, e sobretudo, a manutenção de um apoio social que resume o seu carácter e representa a sua identidade, isto é, são os internatos! Como se pôde constatar até ao momento estes internatos são a característica que distingue o serviço

⁷⁴ “A coordenação de tudo não pára, isso é uma fraqueza! Geograficamente e em sectores diferentes, primeira. Segunda fraqueza que tem a Esmabama são os recursos humanos que ainda não tem, não são formados bastante para poderem tomar conta das coisas! Bom, ainda temos problemas de comunicação, problemas técnicos mesmo a nível de rede mcell, de internet, rádio. Fraquezas, fraquezas... falta de fundos, uma grande fraqueza é isso!” (Europeu Responsável pelos Projectos).

prestado pela associação dos serviços comuns na área da educação e da saúde que percorrem Moçambique e são praticados pela maioria das ONG e Associações.

O alojamento, a alimentação e o acesso à educação são benefícios que os alunos e alunas usufruem e que certamente na ausência dos internatos não teriam a oportunidade de habitar num contexto culturalmente rico, onde não só podem consumir a educação formal segundo o modelo estatal, como também absorver conhecimentos e práticas pela educação não formal⁷⁵ e informal⁷⁶ que existe nas missões.

Aqui reside a resposta e a característica que está na base da Esmabama enquanto Associação que são as ainda chamadas missões. Territórios da Igreja Católica delimitados pelo Estado ao encargo desta associação, que por sua vez na sua cultura, na sua génese ideológica, segue entre vários princípios, uma filosofia de solidariedade do grupo religioso a que pertence⁷⁷.

Esta característica é clara, e como foi descrito nos capítulos anteriores, condiciona a sua acção e a sua gestão, mas também condiciona a sua perspectiva do que deve ser planeado. Os internatos são inegociáveis para a direcção da Esmabama, das várias reuniões, conversas informais, e sugestões de reconfiguração mais profunda dos internatos é negada ou descartada por argumentos tão variados como “a sua complexidade”, “o seu custo a curto prazo”, e também pelo facto de que se espera que a “Agp produza o suficiente” e então deixará de ser necessário reorganizar os internatos.

Esta reorganização assume vários cenários com vista a equilibrar a produção actual e esperada com a qualidade e quantidade da alimentação e também da própria qualidade de vida dos mesmos. Foi sugerida desde um cenário que passava pela redução drástica de alunos nos internatos que gradualmente seriam retomados de acordo com a produção agrícola, bem como, a redução de alunos apenas nos internatos masculinos de modo a resolver o mesmo problema e simultaneamente equilibrar os números escolares em termos de género, entre várias outras propostas.

A questão da redução de alunos nos internatos é um cenário concreto que pode num ano lectivo resolver parcialmente as questões monetárias da associação e permitir ao sector da Agp

⁷⁵ “Têm muitas iniciativas informais, a missa, a formação... para ele é muito significativa, temos projectos como o jornal, a geração Biz... então são várias iniciativas informais que contribuem e eu acho que eles se motivam muito para isso! Têm mais interesse do que as aulas! (...) Faz com que fique marcante para eles ficar aqui!” (Membro do Clero de Mangunde).

⁷⁶ “Eles chegam de diferentes proveniências, segundo porque as informações que são passadas aqui têm muita importância na sua vida: questões de horário, questões de higiene pessoal, higiene colectiva... Isso são coisas que de certa forma permeiam as suas mentes e isso se reproduz! (...) Coisas simples mas que têm impacto quando voltam para casa!” (Professor e Pedagógico de Mangunde).

⁷⁷ “Temos a componente científica ao nível da escola, e temos a componente religiosa com a formação humana ao nível da formação. E conjugado isto faz com que o aluno quando regressa a casa tenha outra mentalidade, já há um comportamento aceite na comunidade! (...) A criança é preparada ao nível da escola e também no internato!” (Professor de Machanga).

controlar a produção real de forma mais eficiente, reduzindo custos, aumentando a qualidade de vida dos internatos, e criando um cenário que ao nível organizativo dos mesmos há muito exige reforma e reestruturação. Por outro lado, as desvantagens são sobretudo, visto que os internatos são a bandeira de auxílio aos doadores e financiadores, reduzir o seu número, implicaria reduzir ou correr o risco de perder, apoios financeiros e técnicos que são necessários para atingir os valores actuais com condições de maior privilégio.

De facto não serão os internatos que trarão a sustentabilidade económica à Esmabama, mas são a sua face mais valiosa em termos de sustentabilidade social⁷⁸ para toda a comunidade⁷⁹, e a característica que melhor é capaz de cativar e recolher fundos.

Em contrapartida, o único sector que sem dúvida é capaz de trazer o equilíbrio económico é o da Agp. Não certamente nas condições actuais, como vimos faltam meios, humanos e técnicos, mas será o sector que terá melhores condições para o sustento dos internatos e da logística em torno destes, desde logo porque produz os alimentos necessários e que de outro modo teriam de ser adquiridos como também, com o seu excesso, possibilitar a aquisição de outros alimentos, produtos, materiais, combustíveis, etc. que são vitais para a manutenção e expansão dos serviços oferecidos.

Para além dos factores apontados existe um outro que será também extremamente importante, o da sustentabilidade social, ou seja, as comunidades podem adquirir as produções das missões a um preço “justo”⁸⁰ todo o ano, bem como, as comunidades trocam opiniões, observam e testam as técnicas aplicadas nas produções das missões, pois verificam que as produções destas são superiores em quantidade e em qualidade, o que possibilita o aumento e melhoria da sua própria produção e a melhoria da qualidade de vida das comunidades:

Sobretudo aqueles que são vizinhos das machambas da missão estão a mudar! Estão a mudar! E eu tenho um exemplo, se eu tivesse câmara para usar num vizinho nosso... quando nós estivemos... produzimos 7 hectares de milho na segunda época o vizinho lá não tinha começado 'mas milho será que vai sair com esse sol!? Nada!' Não foi arriscar. (...) O vizinho viu 'E afinal de contas dá!' (...) E ele abriu e semeou e agora o milho dele já está a competir com o nosso! Estão a copiar! (Técnico da Agp em Estaquinha)

Factor que tem ajudado a acelerar esta mudança são as Escolas Familiares Rurais que a

⁷⁸ “Temos a componente científica ao nível da escola, e temos a componente religiosa com a formação humana ao nível da formação. E conjugado isto faz com que o aluno quando regressa a casa tenha outra mentalidade, já há um comportamento aceite na comunidade! (...) A criança é preparada ao nível da escola e também no internato!” (Professor de Machanga)

⁷⁹ “Os alunos dos internatos são alunos mais dedicados. Acho que também por causa do regulamento dos internatos têm mais tempo para estudar! Em termos de aproveitamento pedagógico os alunos dos internatos é que são melhores!” (Professor e Pedagógico de Machanga).

⁸⁰ “Os homens de negócio cá compram milho, por exemplo, a 40 contos uma lata e depois quando chega o tempo de crise vendem a 300 contos uma lata! Mas a missão não, naquele tempo ainda vem a 40 contos! Compra milho barato, conserva e quando vem o tempo da crise volta de novo a dar com um rendimento que é justo!” (Professor Estaquinha).

Esmabama abriu nas suas missões. Nelas, em sistema de rotatividade, os alunos aprendem a teoria e a prática das técnicas agrícola e da pecuária e procuram aplicar nas suas casas, e por sua vez ensinar aos seus pais e à sua família⁸¹ e comunidade:

Alguns alunos este ano estão com outra visão e já dizem 'Eu vou mudar! Para o ano vou sair do ensino geral e vou para a Escola Agrária!' Ao ver o que está a ser desenvolvido e começam a ver que afinal de contas isto tem um impacto positivo! (...) Inclusive em casa alguns já levam esta técnica e aplicam em casa! Eu fiquei admirado numa visita (...) a uma das formandas minhas e quer dizer a minha formanda já está a formar os vizinhos! Eu vi uma machamba que pensava que era dela e era de uma amiga! (Técnico da Agp em Estaquinha)

Esta produção interna das Escolas Familiares Rurais e da produção da Agp da Associação, tem ainda mais um elemento que também “compete” na produção agrícola, novamente refere-se os internatos. Nos internatos, sobretudo nos femininos, e em particular no de Mangunde, as alunas podem optar por uma pequena forma extracurricular que pode ir da produção agrícola, à conservação de alimentos, corte e costura, etc. Esta produção rica em variedade permite que hoje existam grupos de meninas nos internatos que produzem para vender de modo a garantir a continuidade dos seus estudos:

Há um grupo que se dedicou a isso, e estão produzindo para fora, portanto um grupo que se dedicou a isso. Depois temos aquelas que têm dificuldade familiar e precisam de sabão, caderno, e essas coisas. E para ajudar a elas, elas produzem. Então elas fazem o doce, o jambo, o sumo, o óleo, fazem bolos, biscoito, tudo, aprenderam a fazer! (...) Tudo o que tem na zona nós aproveitamos, o côco, banana, papaia, ananás, tudo! E transformamos em alimentação diferentes! (Membro do Clero de Mangunde)

Esse fruto directo do seu trabalho cria condições a estas jovens de no futuro, após a sua formação escolar, poderem criar o seu próprio rendimento, que poderá ser inestimável para a sustentabilidade da sua família⁸², mesmo que não tenham possibilidade de completarem o ensino formal⁸³ até ao 12º ano, por exemplo. Esta capacitação é ainda reforçada pela aquisição de práticas preventivas na saúde, por exemplo, as alunas aprendem ainda como fazer medicamentos com base natural o que poderá salvar vidas em comunidades onde não existem centros de saúde ou hospitais nas “redondezas” (raio de trinta a cinquenta quilómetros).

⁸¹ “Aqui na missão aprendi na machamba a fazer horta, semear cebola e tomate, e outras coisas também! Outra coisa que me dá vontade de ficar na missão é que aqui temos boa recreação, às vezes quando chega a irmã e busca uns grupos para fazer massa de tomate, como fazer pão, bolos e outras coisas!” (Aluno de Estaquinha);

“Na machamba aproveitei porque lá na minha casa não sabia como fazer horta, e como plantar, como semear e evitar... fazer cobertura morta ali... então eu penso que isso foi vantajoso para mim!” (Aluno de Mangunde).

⁸² “Alguns pais já nos dizem 'As nossas filhas não sabiam fazer nada, mas agora já vão lá em casa já põe bem capulana, já lava prato...' então isso é logo um aspecto positivo!” (Administrativo de Barada);

“Pouco a pouco estamos a ter pessoas formadas daqui mesmo, locais, outras mais para o interior, e isso cria um certo desenvolvimento. Os pais ficam satisfeitos de verem os filhos chegar níveis que não chegavam se a escola não existisse. Então isso cria desenvolvimento não só material mas também na maneira de ver as coisas!” (Director de Barada).

⁸³ “Um exemplo sou eu! Eu nem sabia onde iria depois de fazer o nível médio, então a missão me conseguiu levar, e eu estou aqui hoje. Mesmo estando já no Estado, sei dizer que primeiro saí das mãos da missão! Não só eu, existem outros também! (...) A missão está a ajudar nós os pobres que não temos nada!” (Administrativo de Barada).

Por outro lado, se sustentabilidade implica atingir uma melhoria das condições de vida de uma determinada comunidade local, então a Associação Esmabama pode ser lida como gestora de um projecto que é sustentável, sobretudo se entendermos que aproximadamente 98% dos seus trabalhadores são recrutados ao nível local, um dos factores também essenciais para uma categorização de “sustentável”. Aqui a comunidade local não só usufrui de serviços criados, como a maioria dos trabalhadores e técnicos, também pertencem à mesma.

Este envolvimento, esta participação é pois exemplo de sustentabilidade social, e então com certeza que socialmente a Esmabama é valiosa, inestimável até, mas este contributo tem custos, custos monetários reais que não podem ser apagados ou ignorados pelo trabalho desenvolvido. Sem condições económicas, por mais valioso que seja um contributo, simplesmente não é garantida a sua continuidade, logo deixa de ser sustentável⁸⁴:

A sustentabilidade? Em teoria sim! Em teoria, em teoria poderia duplicar. Os custos que precisa a Esmabama se conseguirmos todos os projectos que foram apresentados, e cada um dos projectos produz mais ou menos o que achamos que é razoável produzir. Em teoria seria que podemos produzir quase duplo do que precisamos, que poderia manter não só o que temos, mas lucros para conseguir ser independentes! Mas a realidade é que muito provavelmente não atinge os objectivos! (Técnico Europeu de Projectos)

Como se observou, em teoria é possível atingir essa independência económica que é um pilar essencial para a sustentabilidade plena da Associação, todavia existem inúmeros factores que atrasam esse processo, como pudemos ver o caso da gestão de poder e hierarquia, por exemplo. O futuro terá de passar naturalmente pela manutenção das condições actuais, e pela completa moçambicanização, pois implicaria uma capacitação adquirida, redução de custos e asseguraria a continuidade em particular se existisse um forte sentimento ou ideia de pertença por esses mesmos técnicos⁸⁵:

Então quando serão os moçambicanos a gerir a Esmabama aí, para mim, a Esmabama pode-se falar em sustentável! Claramente a sustentabilidade económica é outra coisa, porque não tem sentido pensar numa escola, num centro de saúde, no lugar mais pobre da província entre as mais pobres, dos estados entre os mais pobres do Mundo e dizer que tem de ser sustentável! Desculpa lá mas não tem lógica isso! Mas a única coisa sustentável aqui é uma horta de subsistência! (Técnico Europeu de Projectos)

Moçambicanização que passa, como já terá ficado claro pela gestão das missões por parte do clero diocesano:

Fundamentalmente a perspectiva é que os padres diocesanos locais, possam continuar sobretudo tomando as responsabilidades principais que são as minhas, aquelas que eu exerço neste momento, a perspectiva existe, a perspectiva concreta existe! Pelo menos há dois padres, concretos, que são daqui, que serão desta zona, que conhecem muito bem o trabalho desde o início, que se manifestaram com forte disponibilidade

⁸⁴ “A paróquia não se vai sustentar só com aquilo que é a contribuição dos fiéis. Se temos estas infraestruturas todas, para cuidar, da paróquia... antigamente falava-se de missão, mas actualmente não se fala de missão, é mais paróquia! Essa história de missão, missão tem de acabar!” (Pároco de Barada).

⁸⁵ “Bom, o nosso objectivo fundamental é moçambicanizar a Esmabama! Portanto é criar quadros moçambicanos, esse é o objectivo fundamental!” (Director Geral).

de continuar este trabalho que se sabe muito bem que não vou ser eterno, e portanto, não quero que passem os anos até eu passar realmente e totalmente essa responsabilidade. Portanto existe essa perspectiva! (Director Geral)

Sem dúvida que a independência económica de uma associação sem fins lucrativos é um cenário ideal, mas tendencialmente utópico, quando falamos de uma associação como a Esmabama, que oferece um leque variado de serviços a baixo preço ou mesmo de forma gratuita, e que emprega ainda mais de duas centenas de trabalhadores de forma directa. A sustentabilidade económica desta associação será sempre dependente de financiamentos externos e de doações, provenientes de outras associações e dioceses estrangeiras⁸⁶. Todavia existe uma sensação, uma ideia, de segurança quanto ao futuro da Esmabama que provém da ideia de que em caso de uma “catástrofe”, económica ou social (com o afastamento do director geral e das contribuições por ele conseguidas), o Estado poderia assumir o controlo tanto das escolas⁸⁷ como dos centros de saúde:

Se por exemplo hoje acabasse a Esmabama teríamos consequências directas, não é!? Com os trabalhadores, com os alunos que vivem lá! Mas o governo poderia absorver, por exemplo, a parte da educação, não é!? Tentar integrar os alunos nas outras escolas, depois apanhar os professores e dar outros horários, isso paulatinamente! (Técnico da Beira)

Assim, existe um contentamento ou satisfação por parte dos técnicos, professores, trabalhadores, comunidade geral, de que o trabalho feito pela Esmabama permitirá, mesmo numa situação de insustentabilidade económica, que o Estado possa absorver as suas infraestruturas e assegurar os serviços, isto visto que os postos de trabalho no sector da educação estão quase todos já ao encargo do Estado, e que o mesmo cenário se espera na saúde nos próximos anos.

5.4 Sugestões e Condições para a Esmabama

Existe uma série de sugestões e de condições mínimas que foram reunidas nas entrevistas e nas conversas informais e que não poderiam deixar de estar representadas neste relatório, tanto pelo seu pendor antropológico, de valorização dos seus discursos e da relevância destas percepções para o rumo pretendido e adquirido, como também pela sua legitimidade e valor próprio.

Estas sugestões passaram desde a construção de um simples arquivo morto para a contabilidade, à construção de uma nova sede com o dobro da capacidade actual, ou mesmo à aquisição de novas maquinarias⁸⁸ e materiais que ainda faltam, a exigências por uma melhor

⁸⁶ “(...) nunca estaremos numa posição de independentes das doações porque temos actividades sociais e sem fins lucrativos, automaticamente, só pelo carácter nunca poderíamos abrir em 100% a dependência (...)” (Técnica de Contabilidade da Beira).

⁸⁷ “Um ponto interrogativo na Esmabama é que uma obra tão grande e precisa tantos fundos, não se sabe no futuro quem é que vai sustentar! (...) Eu prevejo que não será possível porque a Igreja não terá os meios económicos para... (...) uma hipótese provável é que o Estado tome conta das escolas! E não é nada mal!” (Pároco de Machanga).

⁸⁸ “Para além dos veículos que devem ficar nas missões, para os serviços próprios das missões, deveria de haver veículos próprios para cada um dos sectores!” (Técnico Europeu de Projectos).

comunicação⁸⁹ e transparência tanto ao nível profissional como na gestão⁹⁰ e organização das actividades, e claro pelo continuar e aprofundar a formação do pessoal.

E será aqui neste campo da gestão e organização que se apresenta o valor e a consciência dos envolvidos profissionalmente na Esmabama de não só apontar quais os seus problemas mas como poderiam também ser solucionados. Como foi apresentado anteriormente, as questões de poder, hierarquia, gestão, formação e cultura de génese da associação estão interligadas e interdependentes à sua eficiência, eficácia, e claro por consequência à sua sustentabilidade.

Por exemplo, existe a clara noção de que os gestores são vítimas de uma sobrecarga de trabalho que deve ser corrigida, seja pelo envolvimento do seu agregado familiar (isto é, através da contratação de uma família para o desempenho das funções de gestor a tempo integral), pela contratação de novos gestores para cada área⁹¹, ou mesmo simplesmente pela criação ou restituição do cargo de coordenador geral ou delegado das missões:

O padre Ottorino é o chefe máximo, o director. Ele resolve o problema da missão de Barada, Estaquinha, Machanga e Mangunde. Aqui deveria de existir um, embora nós chamássemos de delegado, é delegado, alguém que fosse responsável por todos! (...) alguém que responda a todos os problemas e não eu Faustino vejo o padre e vou colocar um problema! Está aí o elemento da secretaria vê o padre e vai colocar um problema! (Professor de Barada)

A gestão das missões é sem dúvida o ponto a trabalhar e resolver, e todas as ideias como esta serão válidas na busca pela melhor solução. Pelo observado e experienciado, a contratação de um responsável geral nas missões é categoricamente indispensável, a questão aqui é que devido à natureza da Esmabama, este coordenador deve ser um padre diocesano, pois só assim existirá um consenso entre os objectivos e a filosofia da associação, a aceitação por parte das comunidades locais, e uma garantia de continuidade nesse processo que se deseja longo.

Como vimos a questão é então que criar e atribuir esse cargo a um dos dois diocesanos que permaneceram no terreno é relativamente simples, a problemática será antes, se estarão habilitados para a gestão económica, organizacional e dos recursos humanos de modo a garantir um funcionamento adequado. O cenário adequado parece ser reconhecido por alguns e partilhado pelo presente avaliador, será necessário e urgente formar padres diocesanos na área da gestão o mais depressa possível:

⁸⁹ “Para que qualquer actividade tenha sucesso é preciso comunicação! Não digo que na Esmabama não haja comunicação, mas é um pouco defeituosa. Eu posso precisar de uma coisa hoje mas a resposta leva tempo. Isso pode dificultar o trabalho! (...) Deveria de haver mais transparência na movimentação desses valores para também a pessoa que está na base poder fazer uma avaliação, e ver o que pode fazer!” (Director de Machanga).

⁹⁰ “Acho que deveria de haver mais consulta no terreno! Antes de botar uma ordem passar uma consulta para ouvir as pessoas! Não dizemos que devíamos decidir nas missões mas deveriam ouvir as missões!” (Director de Barada).

⁹¹ “Eu acho que deveríamos ter um gestor para cada área! (...) Que não esteja pressionado em termos de trabalho!” (Técnico da Agp de Mangunde);
“O gestor se sente um bocado sobrecarregado esta função... um pouco... distribuir responsabilidades. Porque tudo acaba por ter com ele!” (Membro do Clero em Mangunde).

A urgência aqui é formar padres diocesanos em economia e gestão! Deveria formar um padre para cada uma das missões, porque pelo que eu sei, a ideia é que poderia haver um religioso, um padre religioso para dirigir cada uma das missões moçambicanas, portanto é o mínimo cinco padres, um para cada missão mais aquele da Beira que deveria estar formado em economia e gestão além da sua própria formação teológica, para gerir tudo isto! (...) Agora, nem sequer na Europa há padres diocesanos com estudos de economia e gestão e agora estamos a pedir que na África aconteça tudo isso! (Técnico Europeu de Projectos)

Parece taxativo que é um sério desafio que deve ser encarado com realismo. Se existe disponibilidade financeira para a formação de professores em cursos à distância será pertinente propor esta formação aos candidatos seleccionados para os cargos de diocesanos nas paróquias das missões Esmabama. Apenas o equilíbrio que pode ser providenciado por um “padre gestor” garante a satisfação e a motivação dos técnicos e trabalhadores para um futuro de facto sustentável, bem como, permite garantir à partida a capacitação destes enquanto profissionais eficientes e eficazes (mesmo que para tal seja necessário desviar os fundos da formação de docentes para estes, a sua prioridade parece evidente).

Não basta exigir financiamentos e doações anuais para a garantia destes serviços, é necessário ponderar a sua sustentabilidade. A Esmabama continua a crescer a um acelerado ritmo que exige uma reforma profunda na sua gestão que deve passar da filosofia “pastoral” para uma filosofia “empresarial”, isto é, de profissionalismo e de competências adquiridas pela formação profissional e/ou pela experiência profissional. Exige também que se mantenha uma noção de pertença⁹² e comunitarismo o que reforça a ideia de formação profissional urgente para os diocesanos, mas também para os gestores já colocados, que como vimos, não tiveram qualquer formação específica para o cargo que ocupam⁹³:

Uma sugestão é que... é preciso mentalizar e educar as pessoas que estão aqui como estrutura para enfrentar o futuro de amanhã! Para poder ir à frente sem a presença do padre Ottorino, porque também pensar que o padre Ottorino vai ficar para sempre aqui! (Professor de Mangunde)

Primeiro temos de apanhar equipas a nível das missões e ao nível do escritório que tenham vontade para trabalhar! A Esmabama precisa de pessoas que assumam a Esmabama como uma coisa sua e não para aproveitar! Se a Esmabama começasse com o espírito que uma ou outra vez aparece na Esmabama para aproveitar então não conseguiria os níveis. Já estão a aparecer algumas pessoas de má fé!” (Director de Barada)

Esta mentalização, esta pertença, este comunitarismo deve ir além do simples envolvimento profissional que condiciona acções e iniciativas, pois com a absorção dos professores e técnicos de saúde por parte do Estado, esta ligação pessoal, e até moral, com o trabalho das missões corre o

⁹² “Aquilo que eu encontro como um obstáculo... como abrir o coração para que tenham o sentido de pertença, portanto, não concebam a Esmabama como um dos outros projectos onde a pessoa está mais para chupar e ter mais benefícios, sem pertença! Esta é que é, incolocar nas pessoas o sentido de pertença. Para que não se aproveitem de nós, como amarrado, se estou aqui devo chupar tudo, até que tudo fique esvaziado!” (Vice-Director).

⁹³ “As pessoas não se preparam em quatro ou cinco anos para gerir uma missão! Não há pessoas, precisas de uma preparação ao nível universitário de gestão e economia, e o problema é que quando você tem a pessoa preparada não quer estar no mato!” (Técnico Europeu de Projectos).

risco de perder-se, descaracterizando os serviços da Esmabama, despindo-a da sua “natureza” como tal, em particular num cenário de contínuo crescimento como este.

Este crescimento rápido que a Esmabama sofreu tem promovido a ideia de descontrolo organizacional⁹⁴, como de resto terá ficado claro, e assim, os prognósticos de sustentabilidade variam maioritariamente nos discursos entre os quatro e os dez anos:

Ao ritmo em que nós estamos, se tudo andar assim não é!? Não precisaremos, pelo menos, mais dez anos! [risos] Menos quase que não acredito! Porque a nossa sustentabilidade não estou a reparar, só numa missão como Estaquinha que produz o que dá para os alunos comerem. (Técnico da Logística em Mangunde)

Esperamos que... possa ser dentro de três, quatro anos. Por questões muito práticas. Eu acho que as missões no fundo, estariam até bem organizadas para poderem ser geridas pelos padres moçambicanos, mas... há alguns aspectos que têm de ser, digamos, potenciados! (...) Penso por exemplo, uma oficina mecânica, tem de ser mais organizada, penso uma carpintaria com possibilidade de exportar produtos para o exterior... penso num centro turístico, para talvez canalizar um certo tipo de turismo solidário inteligente! E... pronto, todas essas iniciativas têm de ser realizadas e consolidadas, e depois criar aquelas fórmulas de ligação com os doadores de maneira que possam assegurar o próprio apoio também depois da minha saída! (Director Geral)

⁹⁴ “(...) a gente na África está acostumada a que as pessoas de fora estão a trazer as soluções! Eles mesmos não procuram soluções. (...) Aqui estão acostumados a saltar da enxada directamente para o tractor, não passaram pela tracção animal... saltam directamente para aqueles meios que trouxeram de fora os brancos, não é!? (...) Então parece que a gente não se sabe trabalhar se não tiver aqueles meios, não saltaram pelo meio intermédios e não sabem o esforço daquele passo!” (Técnico Europeu de Projectos).

6. Desenvolvimento Local Sustentável: o caso Esmabama

6.1 (In)consequências de um percurso

Averiguar a sustentabilidade da Esmabama, das suas actividades e de que forma os discursos, práticas e perspectivas dos seus intervenientes influenciam ou não o caminho a percorrer para atingir essa sustentabilidade, é um trajecto que não se esgota nesta avaliação ou em qualquer outra avaliação já aplicada, ou mesmo que venha a ser aplicada no futuro. Isto não se deve ao cariz antropológico da avaliação, na verdade, fosse qual fosse o tipo de avaliação aplicada ela nunca representaria uma conclusão, uma sentença⁹⁵ *per si*, “(...) não é porém um 'abre-te Sésamo!' ou uma solução mágica para os problemas com que nos deparamos (...).” (Martins apud Alves 2009:34).

A avaliação deve ser entendida como um processo contínuo de reavaliação⁹⁶ constante que antes, durante e após a sua aplicação contribui para a melhoria das instituições, projectos/programas ou actividades que aborda, e desde esse prisma é necessário colocar em perspectiva todo o tipo de avaliações, observações, críticas e discursos de que, neste caso, a Esmabama é alvo. Aqui a perspectiva procurada foi a antropológica, uma Antropologia Aplicada à Avaliação no lugar de uma avaliação aplicada por um antropólogo.

A longa e activa permanência no terreno, reforçada pelas entrevistas aplicadas, pelo desempenho profissional enquanto técnico de projectos, o conhecimento do contexto cultural que envolve o objecto de estudo/avaliação, e em particular o reconhecimento da natureza da Esmabama e da sua “cultura”, foram algumas das contribuições vitais para a formulação do presente relatório e da consequente resposta às questões que guiaram esta investigação.

Definir se é sustentável é desde logo divergir de um discurso abstracto, talvez até utópico, particularmente ambientalista, economicista, ou de qualquer outra vertente comumente atribuída à noção de sustentabilidade. Aqui entende-se sustentabilidade como conceito holístico, uma realidade desejável e desejada pelos intervenientes, sendo compreendida enquanto estágio de relativa independência económica que não compromete a toma de decisões por parte dos operadores de desenvolvimento, dos corpos políticos (locais ou nacionais), sócio-culturais, etc., e que promove, desde o presente para o futuro, a melhoria qualitativa e quantitativa do seu grupo-alvo.

Desde o início que ficou claro que a Esmabama, desde a sua direcção, como técnicos, gestores, e membros do clero, não buscam uma independência financeira total. Alcançar esse alvo não significaria, por exemplo, um afastamento do envolvimento daqueles que ao longo destes quase

⁹⁵ É comum a noção da avaliação como um acto punitivo, de controlo ou de sanção, ela é antes um instrumento de legitimação, de confiança e de encaminhamento introspectivo.

⁹⁶ “É importante não nos esquecermos que é imperioso mudar hábitos e sermos capazes de questionar frequentemente o nosso desempenho e o dos outros.” (Alves, 2009:132).

vinte anos têm contribuído e apoiado no crescimento, particularmente num cenário que baseia a sua sustentabilidade económica no lucro proveniente do sector agrícola e pecuário que é anualmente fustigado por epidemias, cheias, secas e outras catástrofes.

Na verdade, pelo contrário, foram estas calamidades que permitiram e permitem um encaixe financeiro extraordinário que provocou, e provoca, o crescimento acelerado das missões e a multiplicação de actividades e serviços prestados. Pelo que foi observado, bem como, segundo o relato dos elementos mais antigos e/ou que há mais tempo trabalham na ou para a Esmabama, as catástrofes têm sido uma fonte de receita que tem permitido a sobrevivência do projecto, agora programa.

Com a saída do Programa Mundial Alimentar no ano transacto, a Esmabama tem padecido de uma falta de alimentos para garantir os internatos, um dos seus maiores gastos, isto porque para além dos alimentos por eles exigidos e dos trabalhadores a eles associados, todo o sector da Agp existe precisamente com o intuito de procurar a produção desses alimentos. Cenário que ainda está longe de ser atingido de acordo com os números apontados na Assembleia Geral de 2009 pelos técnicos do sector. A Agp representa ainda não uma alavanca para a sustentabilidade mas um peso que a faz tardar.

É necessário um enorme investimento que exige um financiamento externo calculado em quatro milhões de euros⁹⁷, aproximadamente, para a compra de materiais e equipamentos, um processo lento, burocrático e com elevadíssima concorrência. Ou, ao invés, uma nova catástrofe que o acelere ou permita. Naturalmente estes dois tipos de financiamento têm proveniências distintas, o primeiro é procurado nos canais políticos nacionais, internacionais ou supranacionais (como os EUA, a Comissão Europeia, etc.) ou através de organizações não governamentais de desenvolvimento com capacidade de financiamento robusto;

Já o segundo canal, o religioso, é aquele que tem permitido à associação uma continuidade segura. A Igreja Católica através da sua representação, ainda que por vezes simbólica, ao nível de associações e organizações internacionais, sobretudo europeias, como a Manos Unidas, Cáritas, etc., ou mesmo com o contributo esporádico de paróquias de toda a Europa cuja rede foi criada ou incentivada directa ou indirectamente pelo Director Geral, o padre Ottorino, tem conseguido os apoios essenciais para manter e expandir os seus projectos.

No entanto, o projecto não atinge a sustentabilidade, e neste momento não tende a atingi-la, podemos mesmo até falar em insustentabilidade financeira. Mas tudo poderá mudar dramaticamente com um financiamento capaz de colmatar as necessidades do sector da Agp,

⁹⁷ De acordo com a própria direcção.

seguido de alguns bons anos agrícolas. Economicamente a Esmabama sobrevive graças a uma ginástica financeira e política realizada pelo padre Ottorino, tanto ao nível nacional como internacional. Isto leva a uma ponderação quanto há existência de consequências negativas e/ou não intencionais que possam estar a decorrer, ou vir a decorrer. Embora financeiramente haja uma clara carência, socialmente os serviços providenciados no sector da saúde e educação são de um valor inestimável para os cerca de trezentos mil habitantes do sul de Sofala, na sua maioria da etnia Ndáu.

Mas num cenário de não financiamento a perpetuação dos internatos, por exemplo, poderá levar a uma situação de rotura financeira e ao encerramento de mais serviços e actividades do que os próprios internatos, como o sector da Agp, apesar de, no caso de encerramento da própria Esmabama, o Estado poder assumir essas estruturas e actividades. Todavia este cenário é bastante improvável pois se se confirmar a situação de catástrofe ambiental ou sanitária, ou mesmo de financiamento, será salvaguardada a continuidade das actividades, para além de que, sendo a Esmabama uma espécie de satélite semi-independente da Arquidiocese da cidade da Beira, não seria provável que esta permitisse a sua extinção ou o encerramento dos seus serviços.

Ainda assim, um cenário de idêntica fissura seria o afastamento do director geral, o padre Ottorino, talvez tão devastador a médio e longo prazo como o encerramento de algumas actividades ou serviços de forma imediata. O afastamento do director geral seria um profundo golpe na rede social, política e financeira que tem suportado a continuidade e o crescimento da associação.

Não assumir uma viragem para um planeamento futuro sério no sector da direcção e da gestão já está a produzir consequências nefastas para a Esmabama. Um tipo de liderança que não tem preparado uma continuidade nem tão pouco partilhado responsabilidade de significativo relevo, tem conduzido a uma dependência dos técnicos, gestores, directores, etc., e atrasado na capacitação de trabalhadores para a responsabilização e envolvimento nas decisões e acções.

Esta falta de envolvimento foi sucessivamente apontada como factor que tem desmotivado e desresponsabilizado aqueles que têm como função liderar e responsabilizar por sua vez outros, provocando um claro declive na eficiência produtiva, seja ela no sector da Agp, da administração, nos Internatos, etc.

Apesar destas consequências serem indesejáveis parece ser falacioso apontá-las como uma fractura que põe em causa todo o trabalho da Esmabama, tanto que, mais uma vez a pender para o lado da Esmabama está por exemplo a garantia de uma continuidade do programa por parte dos membros do clero diocesano (apesar de não estarem capacitados nem terem experiência na gestão deste tipo de contextos). Por seu turno esta é a feliz vantagem de desejar atingir uma independência financeira relativa quando se pertence a uma complexa e profunda rede religiosa, num contexto

sócio-político onde a Igreja Católica detém clara vantagem entre os líderes políticos em Moçambique que ainda hoje reconhecem o papel e influência desta nos Acordos de Paz em 1992.

Mesmo à escala internacional ou supranacional os cada vez mais constantes financiamentos adquiridos através de organizações governamentais e não governamentais de desenvolvimento demonstram que o rumo tomado, o programa desenhado e os objectivos apontados se coadunam com o interesse e desejos destes organismos, existindo portanto inúmeras portas a quem a Esmabama pode bater (ainda que estas sejam também procuradas por outros numa posição semelhante).

Fazendo ainda referência à política, e às políticas locais e nacionais, e apesar de trabalhar num contexto de maioria Renamo, a associação tem as suas escolas e centros de saúde inseridos nas respectivas redes nacionais, o que garante uma visibilidade, legitimidade e pertinência sócio-política que blinda as mesmas de uma suposta postura de resistência, de confronto e de oposição face aos interesses nacionais desde a perspectiva do governo Frelimo.

Aqui daria o exemplo das recentemente criadas Escolas Familiares Rurais que têm potenciado de facto as comunidades locais através do ensino de técnicas agrícolas e pecuárias da sua juventude. Se para falarmos de sustentabilidade temos de falar de potenciação de capacidades basta acompanhar estas escolas, os seus alunos, visitar as suas comunidades e verificar como um simples projecto de capacitação pode de facto mudar e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

A Associação Esmabama conta, apesar de boa parte do seu contingente docente ser já remunerado pelo Estado, com um elevado número de trabalhadores que vão desde o “modesto” porteiro ou guarda nocturno, aos técnicos europeus de projectos, passando por professores, enfermeiros e técnicos agropecuários, sendo ainda o segundo maior empregador de Sofala, logo atrás do próprio Estado.

Com uma percentagem de 98% de moçambicanos empregados, e a grande maioria destes da mesma província, há uma mobilização e um desejo de envolver as populações locais no seu próprio desenvolvimento e melhoria da qualidade das suas vidas. Os trabalhadores da Esmabama, tal como as comunidades mais próximas das suas missões têm acesso a água através dos seus furos, cuidados de saúde nos seus centros, educação nas suas escolas, e podem conhecer novas técnicas tanto agrícolas como pecuárias que fazem a diferença e garantem hoje condições de vida que simplesmente seriam impensáveis sem a Esmabama.

Há sim um sentimento de pertença, há participação profissional, mas de facto não existe ainda o envolvimento necessário, qualitativa e quantitativamente. Novamente retomamos o ponto recorrente do tipo de liderança/gestão que a Esmabama sofre. Como terá ficado claro nos discursos

transcritos, tal como foi verificado no terreno, a relação dos trabalhadores face à Esmabama está neste momento na direcção de uma simples relação empregado-empregador no lugar da desejada relação de contínua apropriação, envolvimento e participação destes nas actividades e no programa a que pertencem. Este tipo de situação onde ONGD apresentam um discurso de capacitação mas onde a sua atitude pragmática foge a esse objectivo, é também ele encontrado em outras organizações de similar propósito em Portugal:

Porém, tal facto não significa que as actividades para o desenvolvimento acabem por conduzir ao empowerment das populações (se for esta a intenção). No terreno, como vimos, podem interpor-se factores de bloqueio seja por estratégias nem sempre adequadas ou por razões de contexto (culturais, políticas) próprias às realidades onde actuam. (Alves, 2006:124)

Este processo não se deve à transferência das responsabilidades da Esmabama como padrão para o Estado, mas, e segundo os próprios trabalhadores, à contínua falta de capacitação e responsabilização da direcção face aos mesmos e suas actividades. Existem outros factores que fazem mergulhar esta problemática numa situação indesejável. Refira-se o contínuo adiamento de reestruturação das hierarquias locais e de uma transparência reforçada face à real situação financeira e social da Esmabama, bem como, o adiamento da apresentação dos diocesanos locais como futuros órgãos máximos das missões (então paróquias) num futuro cada vez mais próximo (sendo 2012 a data desejada).

Grosso modo os entrevistados deixaram claro que a sua perspectiva face à Esmabama é bipartida, se por um lado estão satisfeitos com os feitos alcançados e desejosos por acompanhar os futuros, por outro lado, estão inquietos com a possibilidade da Esmabama perder a sua liderança, logo, as suas hipóteses de sustentabilidade, e ainda, desconfortáveis com o aumento da impunidade da direcção face aos “menos profissionais” e negligentes nos vários sectores.⁹⁸

Aqui a rede informal tem um papel vital na partilha e na tradução da informação que se faz transportar velozmente por todas as missões, o que por vezes, com as más interpretações, voluntárias ou não, prejudica o planeamento e aplicação das actividades. Sobretudo as questões da impunidade face à negligência profissional, por exemplo motoristas que estando embriagados destroem veículos que valem dezenas de milhares de euros, ou responsáveis de internatos que não actuam na passividade dos alunos nas suas tarefas diárias, até aos choques “hierárquicos” entre responsáveis religiosos e responsáveis de certos sectores da missão que atrofiam a sua eficácia e eficiência quotidianamente.

De novo, o papel da natureza deste programa, e em particular a sua cultura de gestão de

⁹⁸ Claro está que os entrevistados, como os demais informantes consultados, conheciam bem o seu sector ou actividade em específico e faziam comentários aos outros sectores e actividades de acordo com o que era partilhado ao nível informal.

influência religiosa tem tido as suas vantagens já referidas, e também algumas destas desvantagens agora reforçadas. Como líder religioso o padre Ottorino tende a perdoar, e do mesmo modo, como director geral aplica a sua “misericórdia” despedindo apenas numa situação de reincidência ou num acto “verdadeiramente” irresponsável.

Parece claro que uma distribuição do poder de “punição” profissional aos trabalhadores por parte, por exemplo, dos directores das escolas (uma vez que ainda são o seu representante máximo local), permitiria uma maior legitimação das suas “punições” e aumentaria de forma eficaz o controlo sobre os profissionais que para além de porem em causa a “imagem” da Esmabama, estão a pôr em causa a eficiência dos seus serviços.

Em suma, existe a necessidade urgente de considerar uma postura *mais* empresarial na abordagem à gestão dos seus serviços e actividades. *Mais* empresarial pois perder totalmente este pendor “misericordioso” seria certamente, permita-se a expressão, *contra-natura*! Qualquer tipo de alterações que de forma radical ponham em causa os métodos aplicados até agora, sobretudo aqueles que têm origem e orientação na cultura da Esmabama, estão destinadas ao fracasso. Do mesmo modo que continuar a cristalizá-las obterá um resultado indesejado e nefasto, por exemplo, a perda total da noção de pertença e apropriação por parte dos intervenientes.

Há que procurar um compromisso e criar uma ponte entre a natureza da Esmabama e a sua cultura, com a realidade vivida no terreno e a complexidade actual das suas actividades e sectores. Ponte essa que abra um caminho possível para a desejada sustentabilidade, isto é, a sustentabilidade que desejam e procuram os seus intervenientes: a de uma Esmabama que mantém o seu cariz, a sua cultura e ideologia religiosa, mas que é responsável, profissional e transparente, e que poderá alcançar uma capacidade económica própria significativa (os apontados 65%).

Para a construção desta ponte, exige-se desde uma consciente redução e estabilização dos níveis de construção e do volume de actividades conduzidas e lideradas, a uma reformulação racional do funcionamento dos internatos⁹⁹, um maior controlo sobre os trabalhadores, passando sempre pela capacitação dos seus líderes e representantes locais, pela transparência quanto aos objectivos futuros e à situação actual, e pela formação e capacitação dos quadros que na realidade liderarão ao nível local, nas missões/paróquias. Isto é, formação profissional dos párocos, dos gestores e dos responsáveis de sector na área da Gestão¹⁰⁰. Processo este que deve ser gradual, mediado, acompanhado e participativo desde o início tanto nas missões como na sede na Beira,

⁹⁹ Por exemplo redução do número de alunos em 15%, nomeadamente, aqueles que largamente passam a idade escolar e mesmo a dos professores, dando lugar a mais alunas, melhorando os valores de uns face aos outros e nivelando as chances de um futuro mais equitativo em termos de género.

¹⁰⁰ Como no caso do ensino à distância realizado pelos docentes.

partindo das primeiras para o centro.

6.2 Reflexão Conclusiva

Esta abordagem que partiu desde uma Antropologia da Avaliação, colocou em destaque os discursos dos intervenientes, valorizando o seu contributo e a sua perspectiva quanto a um contexto que lhes é quotidiano, onde o avaliador surge não como uma força externa com um papel inquisitivo e impositivo, mas como um mediador que compreende estas perspectivas pela sua presença e participação activa nesse mesmo quotidiano.

Um agente compilador de experiências, sugestões e observações que parte de baixo para o topo de uma hierarquia que procura “pertencer sem se filiar”. No caso em concreto este quadro ideal parecia complicado devido às claras distâncias culturais e físicas, entre o avaliador e os intervenientes, mas para além da preparação e formação típica da antropologia que prepara o antropólogo para agir e interagir nestes contextos, a posição profissional conseguida, ainda que a título temporário, permitiu uma aproximação e uma penetração nas redes sociais como profissional que facilitou esta abordagem holística e transversal a todos os sectores e campos de intervenção da Associação Esmabama.

Os contributos dos intervenientes devem ser recolhidos, interpretados e valorizados em cenários de avaliação. No caso concreto desta investigação, tornou-se possível, por exemplo, a construção de um quadro interpretativo provisório, DAFO ou SWOT¹⁰¹, simplesmente a partir do que foi observado no terreno e das entrevistas aplicadas. Um quadro que agora servirá sobretudo para resumir de forma sintética o cenário actual da Esmabama, tal como foi apresentado ponto por ponto ao longo dos capítulos anteriores, e que poderá ser usado como plataforma de comparação ou para a criação de um ou vários outros no futuro¹⁰².

Sem a contribuição dos entrevistados e abordados informalmente poder-se-ia talvez obter resultados idênticos ou até talvez mais ricos, mas apenas desde a perspectiva do avaliador. Este resultado é fruto destas contribuições, destes olhares e discursos, e apenas eles a legitimam, pois é a sua acção no terreno que os torna membros imprescindíveis na compreensão dos mecanismos e processos existentes. Sem a sua contribuição nunca se conheceria a real implicação e envolvimento que estes manifestamente anseiam e buscam.

Não aproximar os intervenientes nas avaliações, não só os que são sugeridos ou que os manuais sugerem que interpelemos, como aqueles que nunca nos são sugeridos, ou que são tidos

¹⁰¹ Ver Anexo 4.

¹⁰² A pertinência do seu uso como método comparativo é defendido por autores como por exemplo, Teixeira, 1998, Gestão das Organizações, Lisboa, McGraw-Hill de Portugal Lda.

como de opinião duvidosa, é ficar à quem das respostas que procuramos, mas sobretudo à quem das perguntas que não conhecemos.

A aplicação de “kits” pré-determinados em contexto teórico, ou mesmo teórico-prático, não é sinónimo de sucesso, de “verdade”, embora possa estar “certo” e ser válido. As avaliações buscam hoje uma resposta que se quer rápida, uma fórmula pré-determinada encomendada por um cliente que procura averiguar a aplicação de um contracto, ou que pretende defender a sua parte do mesmo. Quem executa essa avaliação não conhece o contexto em que actua, nem as opiniões e as perspectivas de quem o seu relatório pode afectar irremediavelmente.

Assistimos a uma dinâmica de avaliações relâmpago que por vezes em menos de duas semanas promovem o choque entre um contexto sub-sahariano e um avaliador ocidental. Dizer que este avaliador, por anteriormente ter estado noutra país ou até no mesmo, está familiarizado com o que irá enfrentar é uma falácia. Sem a devida preparação e formação, nomeadamente, sem a consciência da sua perspectiva face ao outro, e vice-versa, e como estas se influenciam ou não na análise a um contexto real, com intervenientes reais, que não existiam nas páginas dos manuais e “kits” a aplicar, reside a chave para um conhecimento mais profundo que faça emergir as problemáticas de base, que debatidas podem apontar, neste caso, a direcção da sustentabilidade.

Obviamente que não se defende aqui a permanência no terreno de seis meses no lugar das duas semanas. Ou até a abordagem de um terreno ignorando toda a experiência pessoal acumulada, na teoria ou na prática. Até porque não existe consenso sobre quanto tempo mínimo é necessário para fazer “trabalho de campo”! Antes, sugere-se a consciência de que a resposta reside sobretudo na interpretação de informações que provêm dos intervenientes, e que só a sua correcta tradução poderá fazer emergir a tal resposta que o avaliador procura, a resposta para “as suas” perguntas.

No caso da Associação Esmabama é aconselhado que se apliquem novas avaliações por avaliadores tanto externos como internos, de modo a orientar e a acelerar o processo de mudança por ela desejada de modo a almejar os seus objectivos. No caso de uma associação com a complexidade da Esmabama seria prudente uma avaliação participativa a cada três meses ao nível interno, ou seis meses no caso de ser aplicada por externos.

De facto os discursos recolhidos demonstram que existem visões diferentes do que é a sustentabilidade da Esmabama. Constatou-se que a direcção, de acordo com a sua natureza e a sua cultura organizativa, ambiciona um futuro onde os líderes religiosos locais dominam e regem sobre as missões, então paróquias, e suas actividades e serviços, ao passo que os trabalhadores/clientes desses mesmos serviços desejam e aguardam por um envolvimento e participação no futuro, isto é,

aguardam por uma capacitação que lhes permita de forma comunitária gerir este programa, esta associação.

Desde logo estas perspectivas diferentes parecem entrar em clivagem e chocar em pequenos pormenores da gestão quotidiana, como o caso da gestão e a logística das missões, mas também no plano geral para o futuro (como é o caso da preparação de uma nova direcção/liderança para o futuro). Os actores sociais intervenientes de facto produzem e reproduzem uma dinâmica social que se parte na indefinição quanto a um futuro comunitário e associativo proclamado, que parece avistar agora um outro futuro. Um futuro onde são os diocesanos, e não os locais, na liderança, e onde os trabalhadores manterão um papel marginal no planeamento e execução dos projectos destinados às suas comunidades.

Como efeito secundário nefasto detectou-se, ainda que de forma marginal, que uma porção dos trabalhadores e responsáveis observando um vazio de responsabilidade, de exigência profissional, de envolvimento e de capacitação, abrandam o ritmo de trabalho minando a eficiência, e até a eficácia, dos seus sectores/responsabilidades, atrasando gravemente o almejar dos objectivos por eles antes vistos como próprios e desejados. Uma forma de sintetizar esta ideia foi devidamente definida por um membro da direcção como “falta de sentimento de pertença”.

Neste sentido, nas consequências desta variabilidade de perspectivas, de entendimento face a um futuro que agora ganha contornos indefinidos e confusos, são também ignoradas ou subvalorizadas as opiniões dos seus trabalhadores/clientes. Estes perante uma liderança autoritária que aplica uma misericórdia e um perdão aos faltosos e uma cultura própria que aconselha a uma submissão à autoridade, continuam a silenciar-se e ausentar-se de uma participação que devem ambicionar por direito próprio. Esta participação poderá tomar os contornos, por exemplo, de uma avaliação, uma avaliação auto crítica, portanto.

Por outro lado, a Esmabama surge como importante contribuinte para o desenvolvimento social e humano num contexto de pobreza e carência que poderia ser premiado e valorizado, e muitas serão outras associações e organizações de dimensão semelhante, ou inferior, que (por exemplo) devido à sua filiação religiosa não são devidamente consideradas e estudadas. Apela-se aqui também a um olhar mais atento e aprofundado do papel da religião no desenvolvimento, não só pelas múltiplas singularidades que cada grupo religioso, ou religião, pode gravar nestes movimentos, mas pelo seu papel num plano mais abrangente e geral.

Em certa medida seria prudente e de interesse tanto para a comunidade científica, como dos operadores de desenvolvimento, tanto de representação nacional como internacional, conhecerem de forma mais profunda os seus pares, e as características que os aproximam ou distanciam.

Conhecer a natureza de um parceiro, de um doador, ou de um receptor é caminhar no sentido de melhor compreender o caminho que deve ser tomado de forma a melhor coadunar os interesses de ambos, e sobretudo de forma a melhorar a eficiência dos serviços prestados ao seu grupo alvo.

Na verdade deve ser recordado que foram as missões, religiosas, com os seus projectos de “civilizar”, que primeiro iniciaram esta escalada de “influência e promoção social” de grupos “não civilizados” (ou desenvolvidos). Dispõem de uma larga história e experiência no ramo do desenvolvimento, de canais próprios de financiamento, de mecanismos e processos de aplicação e gestão, e claro, de estratégias próprias de mobilização e envolvimento dos protagonistas.

Recorde-se, por exemplo, o caso português que vê uma extensa experiência no sector não lucrativo, mais uma vez iniciada mesmo antes da sua fundação enquanto Estado-Nação pelas mãos da Igreja Católica Romana. Já desde o século XII que em território nacional existiam organizações de caridade e apoio social ligados à Igreja, mas também a algumas iniciativas privadas ou à monarquia (Franco 2005).

Prolongar esta falta de atenção poderá perpetuar a ignorância dos contributos, e das problemáticas, por estes movimentos sociais provocados. A sustentabilidade, seja ela local ou não, também tem como protagonistas intervenientes como os grupos religiosos, movimentos políticos, cívicos, entre outros, que embora não estejam fisicamente presentes no contexto avaliativo são membros integrantes e influenciadores. São *stakeholders* que de facto podem escapar com facilidade ao olhar de um avaliador sem a formação, preparação ou experiência para os detectar e valorizar.

Sugere-se no encadeamento desta investigação um olhar mais profundo sobre a temática da natureza das associações, mas também um acompanhamento mais detalhado dos trilhos por eles percorridos, e não apenas os destinos por eles desejados. Deve-se questionar se as associações ou organizações serão ou não de facto laicas, e em que medida esse factor influencia ou não a eficiência e a eficácia das suas iniciativas. Bem como, a importância das associações religiosas, ou até grupos religiosos e dos seus projectos locais, nomeadamente, averiguar se o seu cariz de maior proximidade influencia de facto no almejar dos seus objectivos.

Por outro lado, se existe uma movimentação significativa das comunidades nesses movimentos religiosos por influência desses projectos e até que ponto essa influência encontra par nos projectos promovidos pelos Estados da maioria absoluta prolongada, como o caso de Moçambique. Desde logo, questões de base que devem ser abordadas também com um olhar antropológico, uma Antropologia da Avaliação que dê primazia aos discursos dos intervenientes locais em parceria com especialistas e técnicos (inter)nacionais com um conhecimento

relativamente diminuto da realidade ao nível local.

Esta investigação demonstra claramente como não são apenas as organizações não governamentais de escala internacional ou global, ou mesmo os Estados e seus governos, que subvalorizam as capacidades dos seus grupos alvo, e o potencial contido nestes para a garantia do sucesso do seu programa. Seria prudente também, e em simultâneo com a valorização e capacitação destas organizações ou associações de dimensão nacional ou regional, aplicar uma supervisão ou acompanhamento contínuo e aprofundado, que possa prevenir o uso destas como canais de promoção política ou social, ou mesmo para evitar a sua lenta (mas certa) derrocada por imprudência na sua liderança.

Aqui apela-se sobretudo ao papel dos doadores e financiadores que no lugar de uma avaliação externa pontual, que sobretudo procura aconselhar “kits” de acção mais ou menos bem sucedidos em cenários (relativamente) semelhantes, poderiam capacitar estes grupos receptores com ferramentas e exigir a sua utilização ritmada de acordo com o seu contexto. Naturalmente deseja-se que ao aplicarem estas avaliações escapem, sempre que possível, às armadilhas que os pré determinismos ocidentais tendem a montar, tanto nos gabinetes como na sua aplicação pelos seus executores, os avaliadores.

As avaliações procuram ser palcos de debate e troca de ideias, de envolvimento e de participação contínua, onde os participantes partilham e definem iniciativas ou atitudes que procuram uma mudança, ou um reforço, no sentido de almejar os objectivos de um dado programa/projecto. Se é um facto que na Esmabama existe um baixo nível de envolvimento, pelos motivos já referidos, isso não significa que com a correcta motivação e incentivação, estes não possam ainda contribuir com sugestões, ideias, mudanças para um futuro *mais* sustentável.

Neste caso, um futuro que é partilhado pela direcção de uma associação que pretende representar três centenas de milhar de moçambicanos, por aqueles que aplicam e operam nesse programa, e claro, por aqueles que usufruem do mesmo. Como havia sido referido na apresentação da “participação como método”, apenas o envolvimento dos protagonistas, e o livre acesso destes às decisões, justifica a existência destes programas, e apenas com uma participação integrada se pode garantir e viabilizar um futuro que se deseja melhor para as gerações futuras.

Como Alves reflecte.:

Em qualquer organização é importante criar no indivíduo um sentimento de lealdade perante a organização, capacidade de cooperação com os outros, capacidade de partilha de tarefas entre os membros, de modo a que cada um tenha uma parte na decisão a tomar e nas acções a realizar. (Alves, 2009: 132)

Bibliografia de Referência:

- Adams, W. M.** (1995). “Green Development Theory? – Environmentalism and sustainable development”. In **Jonathan C.**, *Power of Development*. London: Social Movements, 87-99.
- Albuquerque, F.** (2007). *Marco Conceitual e Estratégia para o Desenvolvimento Local*. In IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano. Disponível em: http://www.cooperaremporlugues.org/apc-aa-cooperaremporlugues/home/fulltext.shtml?slice_id=134db0e6ba4b59513aed97891858c354&x=85
- Alves, M.** (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Amaro, R., R.** (2003). *Desenvolvimento – conceito ultrapassado ou em renovação? - da teoria à prática e da prática à teoria*. In *Desenvolvimento e Saúde em África*. Cadernos de Estudos Africanos. Nº4 Janeiro/Julho. Lisboa: ISCTE.
- Araújo, P.** (2006). *A Capacitação para o Desenvolvimento das ONGD Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta.
- Banco Mundial,** (2008). *Empowerment Source Book*. Disponível em: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTEMPowerMEN T/0,,contentMDK:20260036~menuPK:543261~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:486411,00.html>
- Barlow, M.** (2006). *Avaliação escolar – mitos e realidade*. Porto: Porto Editora – Artmed.
- Bartelmus, P.** (1994). *Environment, Growth and Development – The concepts and strategies of sustainability*. London: Routledge.
- Brundtland, R.** (1987). *Our Common Future*. Disponível em <http://www.un-documents.net/wced.ocf.htm>
- Butler, M., Copeland-Carson, J.** (2005). *Creating Evaluation Anthropology – introducing an emerging subfield*. Napa Bulletin 24. Berkeley: University of California Press.
- Chanan, G.** (1999). *Local Community Involvement: A Handbook for Good Practice*. In European Foundation for the improvement of living and working conditions. London: European Foundation.
- Cowen, M., Shenton, R.** (1995). *The Invention of Development*. In **Crush, J.** *Power of Development*. London: Social Movements, 27-43.
- Costa, A.** (1986). *Capítulo V – A pesquisa de terreno em sociologia*. In **Silva, A** (ed): *Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Afrontamento, 129-148.
- Crush, J.**(1995). *Power of Development*. New York: Routledge.
- Escobar, A.** (1995). *Imagining a Post-Development Era*. In **Jonathan Crush,** *Power of*

Development. London: Social Movements, 211-227.

Fernandes, A. P. (2004). *Cooperação para o Desenvolvimento*. Ficha Formativa nº2. Disponível em <http://www.plataformaONGD.pt>

Foucault, M. (1994) [1985]. *Life, Experience and Science*. In *The Essential Foucault*. Rabinow & Rose. New York: The New Press.

Franco, R. (2005). *Defining the Nonprofit Sector: Portugal*. Working Paper number 43. September. Institute for Policy Studies. John Hopkins University.

Franco, R., Salomon, L., et al. (2005). *O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Universidade Católica e John Hopkins University.

Friedman, J. (1996). *Empowerment – Uma política de desenvolvimento alternativo*. Oeiras: Editora Celta.

Gardner, K., Lewis, D. (1996). *Anthropology, Development and the Post-Modern challenge*. London: Pluto Press.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed., São Paulo: Editora Atlas S.A.

Jahn, T. (1999). *Sustainability and the Social Sciences*. London: Zed Books.

Harris, M. (1968). *The Rise of Anthropological Theory*. New York: Sage.

Hopson, R. (2000). *How and Why Language Matters in Evaluation*. New Directions for Evaluation, 86. American Evaluation Association. San Francisco: Jossey-Bass.

Lakatos, I. (1978). *Falsificação e Metodologia dos Programas de Investigação Científica*. Biblioteca de Filosofia Contemporânea. Lisboa: Edições 70.

Lélé, S. (1991). *Sustainable Development: Critical Review*. In Corbridge, S. *Development: Critical Concepts in the Social Sciences*. Volume VI – Challenges of Development, School of International Studies, University of Miami, Miami: Routledge.

Mead, M. (2003). *The Salzburg Seminar on American Civilization 1947*. American Journal of Evaluation 24(I):104-114.

Milando, J. (2005). *Cooperação Sem Desenvolvimento*, Coleção Estudos e Investigações, nº 39, Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Murillo, F., Muñoz-Repiso, M. (2002). *A Qualificação da Escola – Um novo enfoque*. Porto: Porto Editora – Artmed.

Patton, M. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*. 3rd Edition. CA Sage: Thousand Oaks.

Patton, M. (2005). The View from Evaluation. In **Butler, M., Copeland-Carson, J.** (2005). *Creating Evaluation Anthropology – introducing an emerging subfield*. Napa Bulletin 24. Berkeley: University of California Press, 32-40.

- PNUD.** (2003). O Relatório de Desenvolvimento Humano. Queluz: Mensagem-Serviço de Recursos Editoriais. Disponível em <http://www.undp.org>
- Redclift, M.** (1987). *Sustainable Development: Exploring the contradictions*, Nova Iorque: Routledge.
- Rocha, J., Burszty, M.** (2005). *A importância da participação social na sustentabilidade no desenvolvimento local*. In Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Volume 7, Número 11, 45-52.
- Rosseto, et al.** (2005). *Uma proposta de Balanced Scorecard para o desenvolvimento local*, Disponível no sítio: http://www.cooperaremporugues.org/apc-aa-cooperaremporugues/home/fulltext.shtml?slice_id=134db0e6ba4b59513aed97891858c354&x=85
- S/A,** (2003). *THE GUIDE - The Evaluation of Socio-economic Development*, Tavistock Institute. Disponível em <http://www.biblioteca.iscte.pt/> .
- Sachs, W., Esteva, G.** (1997). Development. In AAVV, *The Development Dictionary – A Guide to Knowledge as Power*, 1997, London: Zed Books, 6-25.
- Sayago, D.** (2000) *A invenção burocrática da participação: Discursos e Práticas no Ceará*, Tese de Doutorado, Brasília: Universidade de Brasília.
- Shiefer, U.** (coord.), (2006). *Método Aplicado de Planeamento e Avaliação – Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Estoril: Editora Principia.
- Scriven, M.** (2001). *Evaluation: Future Tense*. The American Journal of Evaluation. 22(3):301-307.
- Silveira, C. M.** (2007). *Desenvolvimento local:marcos conceituais*. IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano. Disponível em http://www.cooperaremporugues.org/apc-aa-cooperaremporugues/home/fulltext.shtml?slice_id=134db0e6ba4b59513aed97891858c354&x=85
- Soares, M.** (2004). *O que é o Conhecimento? - Introdução à Epistemologia*. Campo da Filosofia. Porto: Campo das Letras.
- Teixeira, S.** (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill de Portugal Lda.
- Thompson-Robinson, M., Hopson, R., Gupta, S.** (2004). *In Search of Cultural Competence in Evaluation: Toward Principles and Practices*. New Directions in Evaluation 102. American Evaluation Association. San Francisco: Jossey-Bass.
- Torrens, J. C.** (2006). *O desenvolvimento sustentável e as organizações da sociedade civil*. In *Desenvolvimento Sustentável – Boletim de Deser*, nº 15 de Abril. Disponível no sítio: http://www.cooperaremporugues.org/apc-aa-cooperaremporugues/home/fulltext.shtml?slice_id=134db0e6ba4b59513aed97891858c354&x=85
- Ukaga, K., Maser, C.** (2004). *Evaluating Sustainable Development: Giving People a Voice in*

Their Destiny. Sterling: Stylus Publishing.

Zapata, T. (2007). *Desenvolvimento Institucional e Construção de Parcerias para o Desenvolvimento Local*, IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano.

Disponível no sítio: http://www.cooperareportugues.org/apc-aa-cooperareportugues/home/fulltext.shtml?slice_id=134db0e6ba4b59513aed97891858c354&x=85

Anexos:

Anexo 1: Quadro das Entrevistas

Quadro das Entrevistas				
Nº	Profissão/Ocupação	Anos na Esmabama	Duração em Minutos	Local
1	Contabilista	3	59,07	Beira
2	Logística	3	42,59	Beira
3	Contabilista	9	19,46	Beira
4	Projectos	2	34,57	Beira
5	Logística	2	46,15	Beira
6	Educação	9	46,14	Beira
7	Vice-Director	11	19,57	Beira
8	Director-Geral	18	48,53	Beira
9	Aluna Interna	3	10,16	Mangunde
10	Aluno Interno	3	18,22	Mangunde
11	Aluno Interno	3	22,47	Mangunde
12	Director da Escola	13	22,24	Mangunde
13	Gestor	8	46,1	Mangunde
14	Responsável Lar	5	50,11	Mangunde
15	Responsável Saúde	5	40,02	Mangunde
16	Médico	1	42,56	Mangunde
17	Pedagógico	3	28,48	Mangunde
18	Professor Voluntário	1,2	28,3	Mangunde
19	Professor Missionário	2,5	48,06	Mangunde
20	Professor	13	36,19	Mangunde
21	Responsável Lar	3	36,16	Mangunde
22	Técnico AGP	1	37,45	Mangunde
23	Administrativo	2	24,04	Barada
24	Aluna Interna	7	17,12	Barada
25	Aluna Interna	7	12,49	Barada
26	Aluna Interna	7	11,12	Barada
27	Aluna Interna	8	9,35	Barada
28	Aluna Interna	8	17,4	Barada
29	Aluno Interno	8	13,58	Barada
30	Aluno Interno	7	11,46	Barada
31	Aluno Interno	7	13,2	Barada
32	Aluno Interno	6	13,04	Barada
33	Aluno Interno	7	11,42	Barada
34	Director da Escola	11	55,21	Barada
35	Gestor	4	41,14	Barada
36	Páraco	1,3	51,23	Barada
37	Professor	9	20,59	Barada
38	Professor	7	45,23	Barada
39	Professor	11	39,42	Barada
40	Professor	3	30,04	Barada
41	Professor Voluntário	1,6	73,1	Barada
42	Professor Voluntário	1,6	30,81	Barada
43	Responsável Lar	2	25,35	Barada
44	Responsável Lar	2	26,21	Barada
45	Técnico AGP	12	41,05	Barada
46	Aluna Interna	5	8,55	Estaquinha
47	Aluna Interna	6	9,1	Estaquinha
48	Aluno Interno	6	7,54	Estaquinha
49	Aluno Interno	5	10,08	Estaquinha
50	Enfermeira	5	13,35	Estaquinha
51	Gestor	8	29,21	Estaquinha
52	Pedagógico	7	21,47	Estaquinha
53	Professor	8	26,23	Estaquinha
54	Professor	5	22,3	Estaquinha
55	Responsável Lar	2	15,46	Estaquinha
56	Responsável Lar	5	23,07	Estaquinha
57	Técnico AGP	0,6	34,03	Estaquinha
58	Aluna Interna	3	6,22	Machanga
59	Aluna Interna	4	9,26	Machanga
60	Aluno Interno	5	8,12	Machanga
61	Aluno Interno	4	6,5	Machanga
62	Director da Escola	6	44,5	Machanga
63	Pedagógico	7	14,05	Machanga
64	Gestor	1,2	23,52	Machanga
65	Rádio	13	18,4	Machanga
66	Páraco	18	28,04	Machanga
68	Professor Voluntário	0,6	13,29	Machanga
69	Professor Voluntário	0,6	24,51	Machanga
70	Professor	8	26,31	Machanga

Anexo 2: Guiões das Entrevistas

Guião (A) para Sector de Saúde – Entrevista a *Responsáveis e/ou Técnicos de Saúde*

Dados Pessoais (Nome, idade, sexo, proveniência, anos de experiência profissional dentro e fora do actual posto de trabalho)

1ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade do serviço prestado neste centro, e porquê?

2ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade das suas infraestruturas, e porquê?

3ª Quais os aspectos mais positivos deste serviço, e porquê?

4ª Quais os aspectos menos positivos deste serviço, e porquê?

5ª Quais as maiores dificuldades no exercício das suas funções, e porquê?

6ª Como descreveria a relação entre utentes e técnicos de saúde, e porquê?

7ª Como descreveria a relação entre os técnicos de saúde, e porquê?

8ª Como descreveria a relação entre os técnicos de saúde e a Associação Esmabama?

9ª Quais os pontos fracos e fortes dessa relação, e porquê?

10ª Quais os objectivos ou propósitos finais?

11ª Como/Onde descreveria/definiria a sua posição (hierárquica) na organização?

12ª Considera o serviço prestado como sustentável?

13ª Que evidências ou situações o(a) levam a essa conclusão?

14ª Que mudanças e/ou melhoramentos sugere para melhorar a eficiência e eficácia do sector da saúde nesta e nas outras missões geridas pela Esmabama?

Guião (B) para Sector da Educação – Entrevista a *Directores, Responsáveis e/ou Professores das Escolas*

Dados Pessoais (Nome, idade, sexo, proveniência, anos de experiência profissional dentro e fora do actual posto de trabalho)

1ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade do serviço prestado nesta Escola, e porquê?

2ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade das infraestruturas, e porquê?

3ª Quais os aspectos mais positivos deste serviço, e porquê?

4ª Quais os aspectos menos positivos deste serviço, e porquê?

5ª Quais as maiores dificuldades no exercício das suas funções, e porquê?

6ª Como descreveria a relação entre professores e alunos, e porquê?

7ª Como descreveria a relação entre os professores, e porquê?

8ª Como descreveria a relação entre os professores/responsáveis e a Associação Esmabama?

9ª Quais os pontos fracos e fortes dessa relação, e porquê?

10ª Quais os objectivos ou propósitos finais?

11ª Como/Onde descreveria/definiria a sua posição (hierárquica) na organização?

12ª Considera o serviço educativo prestado como sustentável, porquê?

13ª Que evidências ou situações o(a) levam a essa conclusão?

14ª Que mudanças e/ou melhoramentos sugere para melhorar a eficiência e eficácia do sector da educação nesta e nas outras missões geridas pela Esmabama?

15ª Como vê a Esmabama dentro de 5 anos?

Guião (C) para Sector da Educação – Entrevista a *Alunos dos Internatos das Escolas*

Dados Pessoais (Nome, idade, sexo, proveniência, anos de experiência profissional dentro e fora do actual posto de trabalho)

1ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade do serviço prestado nesta Escola, e porquê?

2ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade das infraestruturas, e porquê?

3ª Aproximadamente quantas pessoas da sua família e/ou da sua comunidade estudam nesta ou noutras escolas Esmabama?

4ª A que distância se encontra a alternativa mais próxima a esta Escola?

5ª Quanto custa descolar-se a essa alternativa?

6ª Quais os aspectos mais positivos deste serviço, e porquê?

7ª Quais os aspectos menos positivos deste serviço, e porquê?

8ª Como descreveria a relação entre professores e alunos, e porquê?

9ª Como descreveria a relação entre os alunos, e porquê?

10ª Como descreveria a relação entre os responsável do internato e os alunos, e porquê?

11ª Quais os pontos fracos e fortes dessa relação, e porquê?

12ª Considera o serviço educativo prestado como sustentável, porquê?

13ª Como descreveria/definiria a Esmabama hierarquicamente?

14ª Que evidências ou situações o(a) levam a essa conclusão?

15ª Que mudanças e/ou melhoramentos sugere para melhorar a eficiência e eficácia dos internatos nesta e nas outras missões geridas pela Esmabama?

16ª Que mudanças e/ou melhoramentos sugere para melhorar a eficiência e eficácia do sector da educação nesta e nas outras missões geridas pela Esmabama?

Guião (D) para Sector da Gestão e Administração – Entrevista aos *Directores/Técnicos*

Dados Pessoais (Nome, idade, sexo, proveniência, anos de experiência profissional dentro e fora do actual posto de trabalho)

1ª Como descreveria a Esmabama e o seus serviços?

2ª Quais os objectivos ou propósitos finais da Esmabama?

3ª Qual a sua função e responsabilidade?

4ª Em que sector se enquadra?

5ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade do serviço prestado pela Esmabama, e porquê?

6ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade das infraestruturas da Esmabama, tanto centrais como no terreno, e porquê?

7ª Quais as maiores dificuldades que encontra no seu posto de trabalho?

8ª A que se devem essas dificuldades?

10ª Que sugestões aponta para melhorar ou eliminar essas dificuldades?

11ª Como descreveria a relação entre técnicos e trabalhadores, e porquê?

12ª Como descreveria a relação entre os técnicos, e porquê?

13ª Como descreveria a relação entre os técnicos e os gestores/outros responsáveis que aplicam as indicações, e porquê?

14ª Quais os pontos fracos e fortes dessa relação, e porquê?

15ª Como/Onde descreveria/definiria a sua posição (hierárquica) na organização?

16ª Considera o serviço prestado como sustentável, porquê?

17ª Que evidências ou situações o(a) levam a essa conclusão?

18ª Que mudanças e/ou melhoramentos sugere para melhorar a eficiência e eficácia, de modo a aproximar a Esmabama do seu objectivo, nas missões geridas?

19ª Como vê a Esmabama dentro de 5 anos?

Guião (E) para Informantes Externos – Entrevista a Externos

Dados Pessoais (Nome, idade, sexo, proveniência, anos de experiência profissional dentro e fora do actual posto de trabalho)

1ª Qual a sua relação com a Esmabama?

2ª Qual a sua função e responsabilidade?

3ª Como descreveria a Esmabama e os seus serviços?

4ª Quais os objectivos ou propósitos finais da Esmabama?

5ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade do serviço prestado pela Esmabama, e porquê?

6ª De 0 a 10 e tendo em conta o contexto, como classificaria a qualidade das infraestruturas da Esmabama, tanto centrais como no terreno, e porquê?

7ª Como descreveria a sua relação com técnicos e trabalhadores, e porquê?

8ª Como descreveria a relação com a direcção, e porquê?

9ª Quais os pontos fracos e fortes da gestão Esmabama, e porquê?

10ª Quais os pontos fracos e fortes dos serviços Esmabama, e porquê?

11ª Como descreveria/definiria Esmabama hierarquicamente?

12ª Considera o serviço prestado como sustentável, porquê?

13ª Que evidências ou situações o(a) levam a essa conclusão?

14ª Que mudanças e/ou melhoramentos sugere para melhorar a eficiência e eficácia, de modo a aproximar a Esmabama do seu objectivo, nas missões geridas?

15ª Como vê a Esmabama dentro de 5 anos?

Anexo 3: DVD

Anexo 4: Base para DAFO/SWOT

<p>Pontos Fortes:</p> <p>Qualidade das Infraestruturas</p> <p>Qualidade do Ensino/Cuidados de Saúde</p> <p>7000 alunos em 7 escolas (Quantidade)</p> <p>3 Centros de Saúde e um Hospital de Dia (Quantidade)</p> <p>8 Internatos com cerca de 2600 alunos (Quantidade/Qualidade)</p> <p>Formação e Qualificação de Docentes e Responsáveis</p> <p>Acesso a água potável por parte das Comunidades envolventes</p> <p>Localização sócio-geográfica (de maioria étnica Ndáu)</p> <p>Formação Cívica aos alunos internos (Laica ou Católica)</p> <p>Preços reduzidos (ou quase nulos) para o usufruto dos vários serviços</p> <p>98% de trabalhadores moçambicanos</p> <p>2º Maior empregador de Sofala</p> <p>Oportunidades:</p> <p>Parceria com Estado ao nível da educação e saúde</p> <p>Envolvimento da Igreja Católica (regional/nacional e internacional)</p> <p>Multiplicidade de doações de ONGD (Europeias, etc.) de cariz religioso</p> <p>Vasta rede social (e de financiamento) criada pelo director geral</p> <p>Potencialidades produtivas do sector agropecuário</p> <p>Experiência e conhecimento do terreno e dos grupos-alvo</p> <p>Quantidade de beneficiários directos e indirectos</p> <p>Contínuo crescimento das infraestruturas e serviços prestados</p> <p>Visibilidade pública nos média (jornais e rádio em particular)</p> <p>Instalação de Internet e de electricidade em todas as missões (até ao fim de 2010)</p> <p>Ameaças epidémicas e climatéricas</p>	<p>Pontos Fracos:</p> <p>Logística ineficiente (e por vezes até ineficaz)</p> <p>Carência de equipamentos, material e pessoal técnico qualificado</p> <p>Tipo de Liderança/Gestão</p> <p>Distanciamento Geográfico</p> <p>Elevado custo dos Internatos e do sector da Agp</p> <p>Indefinição hierárquica local/geral</p> <p>Indefinição do poder/influência das ordens religiosas católicas</p> <p>Gestão do Hospital de Dia por membros do clero não qualificado para tal</p> <p>Desajuste profissional de alguns técnicos/responsáveis nos postos que ocupam</p> <p>Carência de envolvimento/participação dos trabalhadores no planeamento e aplicação</p> <p>Falta de profissionalismo por parte de alguns trabalhadores dos vários sectores/actividades</p> <p>Extrema dependência e controlo do director geral sobre os trabalhadores</p> <p>Elevada dependência financeira externa (75%)</p> <p>Dependência climatérica na produção do sector da Agp</p> <p>Total ausência de uma gestão da logística local planificada</p> <p>Ausência de clareza quanto ao futuro das missões e sua gestão</p> <p>Não realização de avaliações internas e externas</p> <p>Ameaças:</p> <p>Dependência da liderança actual</p> <p>Continuidade da não capacitação, profissionalização e envolvimento dos trabalhadores/clientes</p> <p>Elevada dependência de financiamento externo</p> <p>Ameaças epidémicas e climatéricas</p> <p>Crescente necessidade de técnicos especializados</p> <p>Contínuo crescimento das infraestruturas e serviços prestados</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------