



**Planificação
para uma
Revisão
Paritária Eficaz
Guia para Pontos
Fulcrais Nacionais**



The South African Institute of International Affairs

Programa de Governação e do MARP

**Planificação para uma Revisão Paritária Eficaz
Guia para Pontos Fulcrais Nacionais**

Ross Herbert e Steven Gruzd



INSTITUTO SUL AFRICANO DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS

**Esta publicação foi produzida com o apoio da
Embaixada Real dos Países Baixos na África do Sul**

Este guia também se encontra disponível em Francês. Para informações adicionais, contacte o Programa de Governação e do MARP no South African Institute of International Affairs (Instituto Sul Africano de Assuntos Internacionais), cujos contactos encontrará infra.

Publicado em 2007 por:

The South African Institute of International Affairs
(Instituto Sul Africano de Assuntos Internacionais)
Jan Smuts House, East Campus
Universidade da Witwatersrand
Joanesburgo, África do Sul

PO Box 31596, Braamfontein 2017

www.saiia.org.za
info@saiia.org.za

Tel +27 11 339-2021
Fax +27 11 339-2154

© SAIIA

Todos os direitos estão reservados. O material contido nesta publicação não pode ser copiado, armazenado ou transmitido sem a autorização do detentor dos direitos de autor. Podem citar-se breves extractos, desde que se indique a fonte na totalidade

Prefácio

Com o Mecanismo Africano de Revisão paritária (MARP), o continente iniciou um grandioso empreendimento. O processo, é único no mundo, dada a sua amplitude de análise, e intensidade. O MARP é, sobretudo, um mecanismo de introspecção concebido, não para agradar aos doadores estrangeiros, mas para encorajar a cultura de responsabilidade em África baseado na auto imposição de padrões de boa governação.

Milhares de pessoas têm vindo a participar no MARP e têm mostrado grande empenho nos esforços envidados para que o processo seja meticuloso e justo. Há ainda muito que aprender, mas, os participantes têm generosamente contribuído com o seu tempo e as suas ideias para o melhoramento do processo.

Este manual foi baseado num programa de 4 anos de investigação e formação efectuado pelo Instituto Sul Africano para os Assuntos Internacionais (SAIIA) que realizou acções de formação direccionadas ao processo de revisão paritária em dezenas de países e entrevistou a sociedade civil, governos, instituições de investigação e membros do Conselho Directivo do MARP no Gana, Quénia, Ruanda, Ilhas Maurícias, Argélia e África do Sul. Este manual procura organizar, duma forma simples e clara, os pareceres das várias entidades entrevistadas.

Embora haja, inevitavelmente, obstáculos a ultrapassar num processo novo, como é o MARP, os leitores devem ter em consideração o volume de esforço envidado neste processo e as grandes possibilidades que ele oferece no sentido de melhorar a forma de governação, o que, por seu turno, pode levar a uma maior liberdade política, à paz, à prosperidade e ao desenvolvimento económico.

Este relatório foi redigido por Ross Herbert e Steven Grudz do Instituto Sul Africano para os Assuntos Internacionais (SAIIA). O presente guia foi preparado para o *seminário sobre Melhores Práticas e Lições Aprendidas do MARP dirigido aos Pontos Focais da Revisão Paritária na África Oriental, Central e Austral decorrido* nos dias 20 e 21 de Fevereiro de 2007, em Adis-Abeba, Etiópia. Rose Herbert e Steven Grudz são, respectivamente, o director e o sub-director do Programa do SAIIA para a Governação e para o MARP.

O *seminário* foi patrocinado pela Comissão Económica das Nações Unidas para a África (UNECA) e organizado conjuntamente pelo SAIIA e pela UNECA com a participação do secretariado do MARP.

Os nossos agradecimentos vão para aos participantes da Revisão Paritária do Gana, Quénia, Ruanda, Maurícias, Argélia e África do Sul, cujos pareceres e dedicação contribuíram imensamente para este relatório. Gostaríamos também de exprimir o nosso apreço ao Painel de Personalidades Eminentíssimas do MARP, assim como ao Secretariado, que merecem o reconhecimento do continente pela sua contribuição para a credibilidade e trajectória deste importante processo, embora o seu trabalho árduo seja feito nos bastidores, longe das atenções do público.

O Banco Africano de Desenvolvimento, o Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento e a Comissão Económica das Nações Unidas para a África (UNECA) também merecem o nosso apreço na sua qualidade de agentes de assistência técnica, pelo apoio prestado nas revisões dos diversos países, aconselhamento sobre o processo e muitas outras formas de assistência por eles prestada. Um agradecimento especial vai para a UNECA (Comissão Económica da ONU para a África), pela sua dedicação, ao MARP (Mecanismo

Africano de Revisão de Pares), e em especial à Unidade da UNECA de Apoio ao MARP pelos seus comentários na edição do texto, pelo apoio prestado neste relatório e por ter permitido que o seminário com os Pontos Focais se tornasse realidade.

Ross Herbert, Fevereiro de 2007

Índice

Planificação para uma Revisão Paritária Eficaz	1
Compreender os Benefícios do MARP	2
Princípios Básicos do MARP – Estruturas e Fases	4
Instituições Continentais	4
Instituições Nacionais	5
As diferentes fases do MARP	5
Entendimento do Questionário do MARP e das suas Implicações para a Investigação	6
Questões de Organização	8
Métodos de Investigação e Consulta	10
Métodos de Investigação Técnica	10
Métodos de Consulta Populares	12
Concepção de um plano consultor – Abordagem das melhores práticas	15
Planeamento de uma sondagem nacional do MARP	18
Os elementos essenciais de um bom inquérito	18
Os principais papéis dos Pontos Focais nacionais	20
Desenvolvimento do Programa de Acção (PA)	22
Comunicação, Informação ao público e Estratégias para Lidar com os Média	24
Confiança e Credibilidade	24
Como aproveitar os média	25
Processos de Revisão dos Países e Desafios	27
Planeamento e Preparação do Orçamento para o MARP	28
Processo Inicial	28
Investigação e Consulta	30
Finalização dos Processos	33
Administração	33
APÊNDICE A: Normas do MARP por Área Temática	35
APÊNDICE B: Fontes Úteis para Pesquisa de Gabinete sobre a Governação	38
APÊNDICE C: Possíveis Inovações do MARP	43

Planificação para uma Revisão Paritária Eficaz

A Revisão Paritária é uma actividade importante para África, para o seu povo, e, para todos os países que se submetem ao processo. Para obter o máximo de vantagens no processo, é importante fazer uma planificação prévia, antecipar questões-chave e pôr em prática estratégias que permitam maximizar as vantagens e ao mesmo tempo, gerir, de modo eficaz, os importantes desafios que possam surgir.

Isto constitui a essência de uma gestão eficaz em qualquer sector e é particularmente importante num processo tão complexo quanto o MARP que reúne milhares de pessoas provenientes de diferentes extractos sociais. Este processo será, para quase todos uma experiência nova, e exige a participação de Instituições recentemente criadas.

Este manual descreve, em linhas gerais, as principais lições aprendidas e as melhores práticas demonstradas nos primeiros países que aderiram ao MARP e se submeteram ao processo de revisão; proporciona ideias inovadoras para o MARP que podem vir a ser úteis no sentido de melhorar as experiências dos primeiros países, e apresenta listas de verificação dos principais pontos que fizeram parte das diferentes fases do processo.

As páginas que se seguem explicam as cinco fases do MARP, identificam as várias instituições nacionais que devem ser criadas, sugerem diversas metodologias de pesquisa, e expõem questões atinentes à orçamentação e organização de pessoal. Estes pormenores são essenciais na preparação do caminho que levará à consecução dos dois objectivos principais: um **relatório de auto-avaliação do país** e um **programa de acção** que permita ir ao encontro das lacunas identificadas na auto-avaliação.

O fundamento principal do MARP, porém, não tem a ver com documentos. Estes constituem somente um meio para alcançar os fins. O propósito do MARP é criar uma mudança positiva e melhorar a qualidade da governação.

O MARP deve ser visto sob uma perspectiva social e política, já que a mudança envolve pessoas e povos diferentes, com opiniões diversas e interesses divergentes. Como consequência, este manual sobre o MARP centra-se nos aspectos técnicos e políticos que constantemente se afectam mutuamente.

Se, por um lado, negligenciar a dimensão política das consultas poderá causar controvérsia, por outro, ignorar alguns dos aspectos técnicos poderá criar complicações. Felizmente, muitas pessoas já passaram pela experiência e partilharam os resultados dos seus esforços. São essas experiências que vamos tentar reproduzir, o mais fielmente possível, neste manual.

Compreender os Benefícios do MARP

Oficialmente, o objectivo do MARP é “fomentar a adopção de leis, políticas, normas e práticas conducentes à estabilidade política, ao alto crescimento económico, ao desenvolvimento sustentável, e à integração económica acelerada a nível sub-regional e continental através da troca de experiências e do fortalecimento das melhores e mais bem sucedidas práticas.”¹

Em seminários realizados por todo o continente, os participantes referiram outros benefícios, incluindo:

1. O melhoramento da qualidade da governação.
2. O encontro de soluções para problemas que, de outra maneira, podiam ter sido negligenciados ou marginalizados.
3. O aprofundamento da democracia e o fortalecimento de instituições nacionais.
4. A criação de um consenso nacional e o fomento de confiança na política, aspectos necessários para se identificarem soluções inovadoras.
5. A melhoria da imagem do país e do continente para atrair investidores e parceiros do desenvolvimento.

Por envolver actores políticos, a sociedade civil e o sector privado, o MARP é um processo social que se baseia, simultaneamente, na competência técnica e na franqueza. De acordo com o protocolo da fundação do MARP: “Toda e qualquer revisão conduzida sob a autoridade do Mecanismo, deve ser tecnicamente competente, credível e livre de qualquer manipulação política. Estas condições constituem os princípios básicos orientadores do Mecanismo.”²

Mas o processo requer competência política para poder fazer convergir os diferentes pontos de vista e preocupações que as pessoas possam levantar, numa perspectiva comum respeitante aos problemas e soluções para esses problemas. Isso requer sensibilidade às susceptibilidades das diversas forças vivas, a criação de credibilidade por meio da transparência e a criação de organismos e processos governamentais que sejam, de uma maneira geral, vistos como profissionais, abrangentes, justos e dinâmicos.

As directrizes oficiais indicam o seguinte: “A organização da participação pública no processo do MARP é, por si só, o aspecto central para melhorar o estado da governação e o desenvolvimento sócio-económico do país participante. Essas interações podem contribuir para criar confiança, estabelecer e clarificar mecanismos para uma mobilização contínua e garantir a capacitação das várias forças vivas.”³

Os observadores externos dos processos nacionais do MARP formularão pareceres favoráveis seguindo os mesmos factores que são importantes para os cidadãos: a franqueza dos relatórios, a transparência dos processos, o rigor das análises, a consistência das soluções propostas e as inovações que o país introduziu no processo.

¹ OAU, *APRM Base Document*, AHG/235 (XXXVII), Annex II, Durban 8 Julho 2002, parágrafo 1.

² *Ibid.*, parágrafo 3.

³ NEPAD APRM, directrizes para os países prepararem e participarem no Mecanismo de Revisão Paritária - *Guidelines for Countries to Prepare for and to Participate in the African Peer Review Mechanism (APRM)*, Novembro 2003, parágrafo 36, p. 12.

As qualidades de uma Revisão bem feita podem ser resumidas nas seguintes seis características: **ABERTO**

Acessível	O processo deve ser aberto e envolver ampla participação do público, do mundo empresarial, do governo, de diferentes regiões, e de diferentes grupos étnicos e religiosos.
Benéfico	O processo deve ser útil e produzir resultados concretos e tangíveis e não deve ser considerado apenas mais um exercício. O resultado final deve ser um relatório e um programa de acção que discutam, honesta e francamente, problemas, soluções e melhores práticas.
Exemplar	Para que um processo reflecta bem o governo e a nação deve empenhar-se em incorporar as melhores práticas de outras nações que aderiram ao MARP e contribuir com algumas inovações para reforçar o sistema de revisão paritária.
Rigorouso	A investigação e análise devem ser de alta qualidade, sistemáticas e objectivas.
Transparente	O processo usado para elaborar o Relatório de Auto-Avaliação Nacional e o Plano de Acção deve ser verdadeiro e transparente
Organizado	O processo deve ser bem planificado, tendo em conta possíveis problemas e incorporando o que se tenha aprendido dos países pioneiros do MARP.

Princípios Básicos do MARP – Estruturas e Fases

O processo de revisão paritária define instituições a nível do continente e do país.

Instituições Continentais

O Comité de Chefes de Estado e de Governo Participantes é conhecido como o **Fórum dos Chefes de Estado e do Governo do MARP** ou Fórum do MARP. Este Fórum é composto por presidentes e primeiros-ministros dos 26 países que aderiram ao MARP. O Fórum reúne-se duas vezes por ano, geralmente à margem das cimeiras da União Africana (UA), e é este grupo de pares que faz a revisão dos outros líderes. O Fórum é o mais elevado órgão de decisão do MARP.

O **Painel de Pessoas Eminentes do MARP** (o Painel do MARP) é actualmente composto por sete personalidades Africanas de grande distinção e integridade que são nomeadas pelo Fórum do MARP para vigiarem o processo de revisão nos diferentes países, garantir a integridade do processo, ponderar sobre os relatórios de revisão e apresentar recomendações ao Fórum. Presentemente o Painel é presidido pela Dr.^a Dorothy Njeuma (dos Camarões) sendo os outros membros o Professor Adebayo Adedeji (da Nigéria), o Sr. Mohammed Babes (da Argélia), o Embaixador Bethuel Kiplagat (do Quénia), a Dr.^a Graça Machel (de Moçambique), a Dr.^a Marie-Angelique Savané (do Senegal) e o Dr. Chris Stals (da África do Sul).

O **Secretariado do MARP** está sediado em Midrand, na África do Sul, e proporciona apoio em serviços de secretariado, apoio técnico, apoio na coordenação e administração ao Mecanismo Africano de Revisão Paritária. O Secretariado é financiado por contribuições voluntárias dos países que aderiram ao processo e por parceiros de desenvolvimento.

O MARP tem três **Parceiros Técnicos** que oferecem serviços de apoio, aconselhamento e assistência. São estes a Comissão Económica das Nações Unidas para a África (UNECA), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD). As missões de apoio aos países e as missões de revisão usam muitas vezes especialistas destas instituições.

Uma **Equipa de Revisão no País** é o grupo de especialistas Africanos responsáveis por realizar a missão de revisão do país sob a vigilância de um membro do Painel de Pessoal Eminentes. Os membros que integram a equipa de revisão são escolhidos de entre parceiros técnicos, académicos eminentes, líderes de empresas, membros do Secretariado do MARP e consultores independentes. A equipa visita o país sob revisão durante duas a três semanas, a fim de avaliar a integridade do processo nacional e realizar a investigação necessária para a redacção do relatório final de revisão do país.

O **Relatório de Revisão do País** ilustra uma avaliação das melhores práticas e lacunas na governação do país sob revisão. Este relatório faz referência às ilações da auto-avaliação mas não se cinge a elas. Os países sob revisão podem dar os seus pareceres sobre o relatório e as suas observações são incluídas no relatório sob a forma de um anexo ao relatório final, mas não lhes é permitido alterar o texto.

O **Questionário de Auto-Avaliação** dá a estrutura de base para a análise de revisão paritária. Divide-se em quatro áreas temáticas e dá orientações sobre os tipos de factores a serem considerados ao realizar uma análise sobre governação. Inclui 25 objectivos, 58 perguntas e 183 indicadores bem como questões sobre a ratificação e implementação das várias normas estipuladas pelo MARP.

Instituições Nacionais

As Diretrizes do MARP estipulam que cada país participante deve ter um **Ponto Focal do MARP** no governo, para servir de ligação entre o secretariado a nível continental e as estruturas nacionais do MARP. Este Ponto Focal é, geralmente, um ministro, diplomata ou funcionário superior do Aparelho de Estado.

O país deve criar um **Conselho Directivo Nacional** ou uma **Comissão Nacional**. O Conselho é responsável por gerir um processo nacional abrangente a fim de preparar dois documentos: um **Relatório Nacional de Auto-Avaliação** e um **Programa de Acção**. O Painel de Pessoas Eminentes recomendou que este Conselho deverá incluir membros do governo, da comunidade empresarial, da sociedade civil, ressaltando que a maioria dos membros não deve pertencer ao governo. O líder deve ser um membro da sociedade civil ou do sector privado. Estas duas condições são fundamentais. A maior parte dos países decidiu que este órgão deve ser representante dos diferentes sectores nacionais (incluindo a mulher, a juventude, sindicatos de trabalhadores, pessoas portadoras de deficiência, organizações empresariais, entre outros).

A maior parte dos países criou também um Secretariado do MARP local para prestar assistência em tarefas administrativas e logísticas.

Os vários países também têm contratado académicos ou círculos de reflexão como **instituições de investigação** para preparar o relatório de auto-avaliação e o programa de acção, fazer pesquisa de documentos, realizar inquéritos, realizar seminários, e identificar os especialistas que deverão responder às diferentes partes do questionário.

As diferentes fases do MARP

O processo do MARP tem cinco fases gerais:

Fase 1 – Preparação e auto-avaliação: O país a ser revisto realiza consultas iniciais com o Secretariado do MARP e, mais tarde, recebe uma missão de apoio e assina um memorando de entendimento consentindo a revisão. O país identifica um Ponto Focal e um Conselho Directivo Nacional/Comissão Nacional para vigiar e conduzir o processo de revisão paritária e desenvolver um programa de investigação e consulta. Ao mesmo tempo, o Secretariado do MARP prepara um documento de base sobre o país em questão e um outro documento sobre problemas, enunciando as principais preocupações respeitantes à governação. Esta primeira fase termina quando o país apresenta ao Secretariado o Relatório de Auto-Avaliação e o Programa de Acção, baseado no questionário de auto-avaliação do MARP e nos objectivos de investigação e consulta.

Fase 2 – Visita de revisão ao país: Com base no documento sobre os problemas e a auto-avaliação do país, uma equipa de entre 15 a 20 especialistas Africanos liderada por um membro do Painel, visita o país por um período de duas a três semanas a fim de levar a cabo a missão de revisão do país. A equipa avalia a integridade do processo do país fazendo mais investigações e entrevistas sobre questões-chave referentes à governação.

Fase 3 – Preparação da avaliação final do país : A seguir à missão de revisão do país, o Painel e o Secretariado preparam um projecto do relatório da revisão do país com base no trabalho da missão, na auto-avaliação, no Programa de Acção e na investigação de base do país. O relatório é enviado ao país para sua apreciação. O país pode anexar os seus comentários, mas não pode emendar ou alterar o relatório do Painel.

Fase 4 – Revisão paritária: O relatório final da revisão é submetido ao Fórum do MARP. O chefe de estado é avaliado pelos seus colegas, nomeadamente, os chefes de estado dos outros países.

Fase 5 – Apresentação ao público e às instituições Africanas: Seis meses depois do relatório ter sido discutido pelo Fórum, é apresentado a organismos como o Parlamento Pan-Africano e as Comunidades Económicas Regionais, sendo de seguida publicado.

Entendimento do Questionário do MARP e das suas Implicações para a Investigação

O MARP não se centra em indivíduos mas sim em sistemas de governação: O MARP não é um registo de resultados nem uma avaliação de determinados indivíduos no governo, nem dos partidos políticos que estão actualmente ou estiveram anteriormente no poder. Antes pelo contrário, o questionário tem como propósito encontrar informações sobre os sistemas de governação e sobre formas de os melhorar.

Estrutura do Questionário: Ao planear um processo de revisão paritária nacional, o mais importante é ter em mente o nível de pormenor requerido pelo Questionário de Auto-Avaliação do MARP. Este questionário tem 25 objectivos, 58 perguntas e 183 indicadores, que estão divididos em quatro áreas temáticas ou capítulos:

- Governação Política e Democrática
- Gestão e Governação Económica
- Governação Empresarial
- Desenvolvimento Sócio-Económico

Implicações da Complexidade: As instruções anteriormente escritas visavam um processo, através do qual o Ponto Focal entrega o questionário a uma lista de indivíduos, reúne as respostas e a partir delas elabora um relatório de auto-avaliação. No entanto, a experiência tem demonstrado que são precisas outras disposições por razões de ordem técnica e política.

Dada a extensão e o pormenor técnico do questionário, é muito difícil para os indivíduos ou mesmo para as organizações completarem todas as secções atempadamente e de forma abrangente. Como resultado, todos países pioneiros que se submeteram ao processo de revisão paritária do MARP concluíram haver necessidade de se obter peritos especializados e usar equipas e métodos de investigação diferentes, para responderer às diferentes secções do questionário.

Informação Técnica: O questionário apresenta uma variedade de perguntas técnicas, para as quais são precisos peritos. Tais perguntas são por exemplo sobre a forma como a política monetária e económica é estruturada, sobre o envolvimento do sector privado em processos de implementação de políticas, sobre a forma como funcionam as consultas do governo local, a maneira como os tratados e as normas Africanos foram traduzidos para a legislação nacional, e sobre a forma como a governação empresarial e os sistemas de anti-corrupção funcionam. Para completar o exercício do MARP dentro do prazo estipulado, os países devem realizar um processo de investigação a fim de poder completar todas as secções do questionário.

Contribuições do Público: Ainda que sejam necessários peritos técnicos e investigações de base documentadas, o preenchimento do questionário não é simplesmente um processo de encontrar as respostas correctas. O MARP tem em consideração os sistemas de governação e os resultados finais como por exemplo a quantidade e qualidade da educação, ou a distribuição dos benefícios sociais. Em todas as sociedades há muitos pontos de vista acerca destas questões, e como resultado disso o MARP requer que os países empreendam uma consulta alargada para gerar informações tanto para o relatório de auto-avaliação como para o Programa

de Acção. Ainda que um pequeno número de peritos possa muito rapidamente redigir um relatório, a necessidade de consultar a população significa que deverá haver processos de consulta que permitam a recolha estruturada das opiniões do público.

As secções que se seguem abordam os diferentes métodos de recolha das contribuições técnicas e do público. Um elemento importante da planificação e gestão do processo é o princípio, segundo o qual MARP precisa de contribuições técnicas e do público.

Criação de um ambiente construtivo para o MARP: É importante reconhecer que o governo, a sociedade civil, o parlamento e os partidos políticos, todos eles sentirão uma certa preocupação relativamente ao processo do MARP, mas nem todos poderão chegar a um acordo quanto ao melhor caminho a seguir. Por este motivo, é muito importante que se tomem medidas para gerar confiança e consenso relativamente ao processo. A Anúnciar o processo ou as estruturas de governação sem uma consulta prévia e alargada pode suscitar inquietações, que podem resultar em protestos e acusações públicas. É preferível dispendir mais tempo na preparação do processo através de consultas com os políticos da oposição, com o parlamento e com a sociedade civil antes de oficialmente anunciar o plano de implementação do MARP no país, pois tal processo consultivo dissipa, de antemão, disputas acerca de imparcialidade ou transparência da revisão.

Alocar tempo para tradução e modificação do questionário: Visto que grande parte do questionário é demasiado técnico para o cidadão comum, o mesmo deverá ser traduzido para as línguas locais a fim de permitir uma participação pública efectiva. Também se pode dar o caso de o questionário omitir certos assuntos de importância nacional pelo que os participantes são encorajados a acrescentar perguntas que permitam esclarecer estes assuntos. Contudo, sob o ponto de vista de planeamento, é importante realçar que a tradução ou alteração do questionário consome bastante tempo.

Desafios específicos relativamente à investigação: Ainda que o questionário tenha quatro temas, há bastantes sobreposições entre as diferentes secções. Se a cada entidades de investigação for atribuída uma secção, o processo torna-se mais moroso dado que cada entidade se irá dedicar, independentemente, às áreas de sobreposição. Seguem-se algumas sugestões que podem tornar o processo de investigação e redacção do relatório muito mais fáceis:

- As **questões de género** aparecem em ambas as secções política e sócio-económica, mas a análise das questões de género pode requerer um certo conhecimento especializado da Lei que uma entidade de investigação política ou social poderá não possuir. Assim, convém agrupar as questões relacionadas com o género e incumbir um grupo separado de especialistas para efectuar uma análise destes elementos.
- As questões atinentes à **estratégia de desenvolvimento / de crescimento** estão incluídas nas secções económica, empresarial e sócio-económica. Várias questões referem-se a um ambiente conducente ao crescimento, ao desenvolvimento sustentável e ao clima regulador em que as empresas actuam, incluindo factores ligados à Lei, à regulamentação, a infra-estruturas e a serviços. Poderá ser útil agrupar estas várias questões inter-relacionadas e designar um único grupo para preparar uma a sua análise que deverá, depois, ser levada a apreciação em público e em debates técnicos.
- A questão da **corrupção e fiscalização** surge nas secções políticas, económicas e empresariais do questionário. As melhores práticas no combate à corrupção sugerem que os países necessitam de uma variedade de sistemas para a vigilância fiscal, transparência nas tomadas de decisão e nas despesas, equilíbrio de poderes, e investigação e implementação de acções judiciais. A fim de garantir um sistema

eficaz no combate à corrupção, os países precisam de regulamentações de apoio para a gestão de áreas tais como as finanças de partidos políticos, a liberdade dos órgãos de comunicação, conflito de interesses, éticas empresariais e regras de divulgação, regulamento e investigação da propriedade das empresas, regulamentação atinentes às transacções bancárias, ao branqueamento de capitais e a outros sistemas. Seria mais eficiente agrupar estas questões e formar uma comissão de peritos separada para preparar uma análise, seguida de uma apreciação dessa análise nas instituições de investigação seleccionadas, entre o público e em debates técnicos.

- As questões referentes ao **governo local** surgem nas secções política, económica e sócio-económica do questionário sob o tópico da “descentralização”. Contudo, a avaliação dos poderes e regulamentos do governo local é uma área especializada. Será benéfico agrupar estas questões e comissionar um perito ou peritos para preparar uma análise escrita que, como a acima mencionado, e esta deve ser sujeita à uma apreciação por parte das entidades de investigação principais e em seminários. .

Questões de Organização

Devido ao elevado nível de interesse do público no MARP e a necessidade deste ser visto como justo e inclusivo, o Gana foi pioneiro na ideia de instalar um Concelho Directivo. O Ruanda, o Quénia e a África do Sul adoptaram a prática de maneiras diferentes, todavia, todos reconhecem o valor político em possuir um concelho que fiscalize o processo e ajude a garantir a sua objectividade e imparcialidade.

Eleições e a necessidade de independência institucional: As eleições poderão constituir uma preocupação para o MARP, dependendo do momento dos dois processos. Se o MARP for politizado ou a sua investigação for arrastada para uma disputa política, pode ter consequências muito negativas. O Gana reconheceu o risco de o processo do MARP poder levar mais tempo do que o planeado, podendo, assim, vir a sobrepôr-se ao período de eleições. Como resultado, o país tomou várias medidas importantes a fim de proteger o processo do MARP tornando-o institucionalmente independente. Estas medidas incluíram a escolha de pessoas apartidários altamente respeitados e com sólida experiência na área da administração e investigação para membros do conselho; permitir ao conselho administrar os seus próprios assuntos financeiros e escolher o seu próprio pessoal de apoio; e, usar organismos de investigação apartidários para a gestão dos processos de consulta e redacção de relatórios. O Gana também ajudou despolitizar o processo ao consultar os partidos políticos relativamente à selecção dos membros do Conselho Directivo.

Dois tipos de Conselho – pessoas eminentes versus representação do eleitorado: Os países pioneiros têm usado dois tipos diferentes de Conselhos Directivos. O primeiro, baseia-se no conceito de pessoas eminentes que é usado para gerir o processo do MARP no continente, o qual procurou pessoas não partidárias de elevada senioridade e acreditadas como pessoas de extrema integridade. O Gana adoptou este modelo e escolheu um pequeno painel de sete cidadãos eminentes para integrarem o mais elevado órgão decisor do processo a nível nacional. O Ruanda, o Quénia e África do Sul, usaram conselhos de resolução constituídos por um maior número de membros escolhidos para representar os grupos mais importantes, como a comunidade empresarial, operários, grupos religiosos, mulheres, organizações não governamentais, etc.

A proposta do Gana resultou na selecção de membros com capacidades de gestão mais fortes e, por ser um grupo mais pequeno, a tomada de decisões em certas alturas tornou-se mais eficaz. Um conselho constituído por representantes dos grupos existentes na sociedade pode ser mais representativo, mas os seus membros nem sempre são escolhidos pelas suas

capacidades de gestão mas por quem eles representam. Um conselho constituído na base deste critério tem um maior número de representantes o que o pode tornar mais difícil de manejar e mais dispendioso, se os membros receberem ajudas de custo diárias.

Pagar ou não pagar aos membros do Conselho? Alguns países optaram por pagar aos membros dos seus Conselhos Directivos, enquanto outros decidiram não pagar. Na África do Sul, os membros não eram pagos e constataram que a sobrecarga de participar em reuniões, muitas vezes notificadas a curto-prazo, era grande porque os membros do conselho eram pessoas com gargos de chefia a nível alto e trabalhavam a tempo inteiro. Os membros da sociedade civil recomendaram que fossem providenciados fundos que permitissem a transferência temporária de representantes da sociedade civil alternativos para integrar o processo a tempo inteiro. Contudo, no Quénia surgiram algumas disputas quanto aos fundos para a sociedade civil e alguns sentiram que as tomadas de decisão relativas ao pagamento de ajudas de custo pela participação em cada reunião assistida tinham sido inicialmente retardadas, pelo sistema. Mas outros observaram que tais problemas não tinham tanto a ver com o sistema de pagamento mas sim com a necessidade de seleccionar cidadãos exemplares e com maturidade, que soubessem colocar o processo acima de considerações de ganho pessoal.

Instituições de Investigação: O Gana foi o primeiro país a chegar à conclusão que o Conselho Directivo por si só não poderia gerir todos os pormenores de um processo tão vasto. Foi o precursor da ideia de usar instituições de investigação independentes, para coordenar o processo e preparar a auto-avaliação e o programa de acção nacionais. Esta abordagem confere uma credibilidade pública adicional ao processo, porque faz sentir que os funcionários do governo não seriam capazes de analisar os seus próprios departamentos objectivamente. Para reforçar a aparente imparcialidade do processo, quer para o governo quer para a sociedade civil, as instituições de investigação coordenaram vários seminários e métodos de investigação, o que levaram a ambos, o governo e a sociedade civil, a ter uma linguagem comum sobre sistemas de governação. Várias questões importantes surgiram nos primeiros países a implementar o processo do MARP:

- **Seleção de procedimentos:** Para reforçar a credibilidade do processo, seria ideal que os institutos de pesquisa fossem seleccionados com base em determinados critérios publicados que examinem a sua capacidade e independência. Sempre que possível, as instituições de investigação deveriam ser submetidas a concursos públicos para tais funções, de uma maneira aberta e transparente.
- **Pessoal Disponível:** O processo do MARP tem-se mostrado mais difícil do que originalmente previsto e os países não têm sido capazes de completar o exercício no período de seis a nove meses indicado nas directrizes originais. Como resultado, é vital que as instituições de investigação que aceitem fazer o trabalho, tenham pessoal suficiente, que durante o período do processo possa ser alocado a tempo inteiro ao trabalho. Em alguns casos, o pessoal das instituições de investigação tinha outras incumbências, o que significou que não lhes foi possível dedicar tempo suficiente para a execução das tarefas, facto que pode afectar a rapidez ou a qualidade do trabalho.
- **Capacidade para subcontratar:** Visto que o questionário do MARP está dividido em quatro temas, o Quénia, o Gana e a África do Sul nomearam quatro instituições de investigação para compilar os relatórios. Contudo, muitas das perguntas do MARP são muito especializadas e requerem o uso de peritos externos, para responderem a certas questões. Por exemplo, apenas poucas pessoas terão conhecimento dos mecanismos que determinam a política monetária ou serão capazes de analisar a legislação comercial, ambiental ou laboral. Caso o instituto de

investigação não tenha peritos em todas as áreas, os seus termos de referência e o orçamento deverão permitir-lhe subcontratar outros especialistas locais, que ficarão encarregues de certas áreas técnicas.

Métodos de Investigação e Consulta

A complexidade do questionário mostra que nenhum método de pesquisa, por si só, será suficiente para fornecer as respostas exigidas pelo MARP. Muitas observações por parte do público poderão descrever um problema mas não relatar todos os aspectos do mesmo nem a forma como o resolver. Por isso, será necessário tomar as medidas necessárias que permitam aos investigadores avaliar as várias contribuições e fazer o acompanhamento da investigação com os peritos.

Nos primeiros países foram usados 15 tipos de investigação e actividades de consulta. A lista abaixo identifica essas investigações e actividades de consulta, e é seguida de uma explicação das melhores práticas e lições aprendidas em cada área:

Contribuições Técnicas	Contribuições Públicas ou de Consulta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigação de gabinete ▪ Sondagens de Peritos ▪ Grupos de especialidade ▪ Debates de Peritos ▪ Peritos em Leituras/Revisão ▪ Interação Governamental ▪ Processos de Validação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conferências Públicas ▪ Inquéritos aos Cidadãos ▪ Solicitação de opiniões por escrito ▪ Organizador de encontros da Sociedade Civil ▪ Auscultações aos Parlamentares ▪ Sensibilização dos partidos políticos ▪ Sensibilização da comunicação social ▪ Debates sobre programas de acção

Métodos de Investigação Técnica

- **Investigação de Gabinete:** Este deve ser o ponto de partida de qualquer plano de investigação: juntar tudo o que já tenha sido escrito a respeito do País. Muitos documentos avaliando aspectos de governação e desenvolvimento sócio-económico já foram produzidos. Esses documentos incluem a estratégia a longo-prazo ou a visão nacional; o Plano Estratégico para Redução da Pobreza; orçamentos nacionais; planos de desenvolvimento; relatórios do Tribunal de Contas; investigações e relatórios da comissão parlamentar; relatórios do PNUD sobre desenvolvimento humano e questões sócio-económicas e investigação da UNECA sobre governação. (Para lista de fontes que podem ser úteis no levantamento da auto-avaliação e programa de acção veja Apêndice B.)
- **Sondagens de Peritos:** O Gana e o Quênia complementaram o seu inquérito aos cidadãos (ver na página seguinte) com sondagens de várias centenas de peritos, que foram cuidadosamente escolhidos devido o seu conhecimento sobre as várias áreas temáticas do MARP. Um inquérito à peritos não representa a opinião pública, mas pode mostrar a dimensão dos problemas que afectam determinadas áreas, indicar meios para responder a algumas das questões mais técnicas constantes no questionário de auto-avaliação, e identificar possíveis soluções para o Programa de Acção. Pelo facto de estes inquérito reflectirem as respostas dos indivíduos mais educados e mais bem informados, poderão ajudar a identificar recomendações e pormenores de problemas cujas causas não são do conhecimento de muitos.

- **Grupos de Especialidade:** As sondagens muitas vezes levantam questões e requerem mais esclarecimentos. Uma abordagem para ajudar a investigar problemas específicos ou as opiniões de grupos-chave consiste em realizar discussões de grupo de especialidade, de cinco a vinte pessoas. Isto permite aos participantes fazer uma abordagem sobre as questões e pode ajudar a identificar problemas subtis, tais como a causa dos conflitos agrários ou maneiras de harmonizar as normas tradicionais com o governo local.
- **Seminários de Peritos:** Menos estruturadas que as do grupo de especialidade, os debates de peritos devem focalizar-se sobre um dado tema e dar tempo suficiente para uma discussão detalhada das questões, e para encontrar ou criticar as soluções sugeridas. A África do Sul utilizou esta abordagem no seu processo. Contudo, achou que um dia de seminário para cada um dos quatro temas do MARP foi muito pouco tempo para se poder cobrir a diversidade de tópicos em cada tema.
- **Peritos em Leitura/Revisão:** Visto que o processo de preparação de um relatório extenso envolve muitas pessoas e muitas formas e fontes de informação, haverá, inevitavelmente, erros ortográficos/gramaticais e possíveis mal-entendidos sobre assuntos técnicos. Por forma a poder encontrar os erros e poder realizar uma leitura minuciosa do texto, o Gana e o Quênia decidiram que a melhor prática é entregar os relatórios das quatro áreas temáticas a um perito em leitura por cada secção. A esta pessoa foi atribuída a tarefa de identificar no relatório os problemas tanto de natureza linguística como de conteúdo. O Ruanda também utilizou académicos como revisores de texto.
- **Processos de Validação:** Mesmo quando o plano de investigação contempla a contribuição extensa do público, há inevitavelmente um desejo por parte de todas as partes de ver o texto, e de comentar sobre as suas conclusões antes que este seja finalizado. As pessoas preocupam-se em saber se as suas contribuições foram incluídas ou fielmente traduzidas. É também importante reconhecer que, conforme comentado no ponto anterior sobre os peritos em revisão de texto, há muitas formas que podem levar a uma má interpretação ou omissão de parte de determinada contribuição quando se tratar de uma estória complexa.. Assim, é importante construir processos robustos para debater o relatório e dar tempo suficiente para ter um debate completo sobre todos os seus elementos. A distribuição antecipada do texto resulta num melhor exercício.
- **Interação com o Governo:** O objectivo final do MARP é a elaboração de melhores sistemas de políticas e de governação. Uma lição importante aprendida dos primeiros países é que existe uma tendência de tornar o processo de preparação do Relatório de Auto-Avaliação Nacional num exercício tecnocrata. Visto que os funcionários superiores do governo tem muitas funções, têm tendem a delegar o trabalho a funcionários subalternos, acabando por se surpreenderem com as conclusões do relatório, chegando mesmo a rejeitar as soluções propostas por não terem informações sobre os fundamentos que levaram a tais recomendações. No entanto, se os ministros estivessem envolvidos em todo o processo, poderiam haver acusações peremptórias de interferência por parte do governo. Como resultado, há necessidade de se incluir funcionários superiores e ministros, no processo dos debates especializados, a fim de que possam ouvir as conclusões preliminares e fazer os seus comentários com base no conhecimento que têm dos programas e sistemas governamentais em vigor. É importante que as entidades de investigação e o redactor principal de cada secção se mantenham encarregues do processo de revisão do texto e considerem o governo como um dos vários grupos da sociedade que deve ser consultado. Em alguns países, tais encontros transformaram-se em sessões, onde o governo ditou o que deveria constar no relatório, o que é contrário às directrizes do MARP e ao espírito do processo.

Métodos de Consulta Populares

Conferências públicas: Há uma necessidade política de deixar que o cidadão comum expresse os seus pontos de vista. No entanto, é necessário que as conferências públicas constem dos planos e orçamentos. Isso requer o aluguer de instalações, sistemas de som, provisão de refeições, transporte, acomodação para o pessoal organizador, sistemas para fazer publicidade das reuniões, bem como o envio de convites a organizações-chave.

Tais reuniões emprestam credibilidade ao processo, mas também apresentam alguns pontos fracos. Quanto maior for a reunião mais difícil se torna conseguir ter um debate significativo que resulte na apresentação de evidência sólida e em recomendações úteis para a elaboração de políticas. Os cidadãos, na maior parte das vezes, não comparecem equipados com factos específicos para comprovar um caso, pelo que as questões levantadas em eventos públicos devem ser continuadas com pesquisas e investigações adicionais. Reuniões de trabalho de menor envergadura podem aprofundar mais as questões, mas são precisas mais reuniões destas para que o processo ganhe credibilidade e visibilidade e cubra todas as regiões do país.

Inquérito aos Cidadãos: Para garantir a captação de opiniões de um grande número de grupos da sociedade e de diferentes regiões do país, o processo precisa de uma abordagem estruturada. Um inquérito ao cidadão usando uma amostra representativa pode fornecer a informação desejada. Os aspectos positivos são que um inquérito destes é organizado, alcança todas as regiões e permite quantificar os pontos de vista, por exemplo afirmar que determinada percentagem de pessoas concorda que determinado assunto é de máxima prioridade. A sondagem da opinião dos cidadãos também remove o elemento de subjectividade que pode afectar a percepção daquilo que constitui uma questão de maior ou menor importância. Outro aspecto positivo é que também alcança uma amostra representativa de cidadãos a nível nacional. Contudo, os inquéritos são morosos, precisam de fundos e de conhecimentos especializados para os planear e executar.

Convites formais para apresentação de pareceres por escrito: Convidar a sociedade civil para apresentar pareceres por escrito pode ser uma boa maneira de tornar evidente que o processo é aberto e transparente. Além disso, este processo pode resultar em que a informação advinda dos diversos grupos torne a redacção final da auto-avaliação do país mais fácil e mais completa. Por exemplo, só alguns peritos têm conhecimento sobre políticas monetárias e se esses peritos apresentarem uma análise escrita das suas áreas de conhecimento, pode tornar o processo mais fácil.

Convocadores da Sociedade Civil: Embora os países indiquem diferentes grupos da sociedade civil para fazerem parte do Conselho Directivo, a sua afiliação no Conselho não significa que os pontos de vista da sociedade civil sejam necessariamente incluídos. Não são os membros do Conselho Directivo quem redige as auto-avaliações e, muitas vezes, estes membros do Conselho Directivo não são redactores profissionais nem investigadores. Além disso, são pessoas que trabalham a tempo inteiro e poderão, portanto, encontrar dificuldades para responder às necessidades impostas pelo processo. No Quênia, certos membros foram designados como convocadores, encarregados de convocar reuniões nos seus círculos e obter informações para a auto-avaliação. A ideia foi boa mas o processo não resultou por falta de fundos e pessoal que apoiasse aos convocadores. Na África do Sul, à esta função não foi atribuído nenhum nome mas foram disponibilizados fundos aos membros do Conselho Directivo da Sociedade para que pudessem reunir os seus afiliados e preparar relatórios escritos nas áreas de interesse. Este sistema poderá ser uma melhor prática mas as experiências mostram que são necessárias medidas explícitas e apoio para esta função ser exequível e muitos grupos necessitam da assistência de um redactor/revisor de textos.

Audiências Parlamentares: Até agora, os Parlamentos em todos os países têm expressado um forte interesse no MARP e têm a expectativa de que serão informados e envolvidos no processo. Mesmo nos casos onde o executivo e o parlamento são dominados pelo mesmo partido, o parlamento quer expressar os seus pontos de vista. O Quênia e o Ruanda incluíram representantes parlamentares nos seus Conselhos Directivos mas isto não se traduziu numa participação alargada. O parlamento Sul-Africano decidiu redigir o seu próprio relatório do MARP e convocou audiências para reunir testemunhos do público e de peritos, que constitui uma evidência valiosa para os investigadores que compilaram o relatório nacional de auto-avaliação. Convidar o parlamento a organizar audiências públicas pode ser uma forma útil de se obter a participação do parlamento e de criar outros mecanismos para a participação do público.

Contacto com os partidos políticos: Até agora, em todos os países os líderes têm expressado a sua preocupação sobre o que a oposição política poderá fazer com os relatórios do MARP. O Gana estabeleceu uma melhor prática ao organizar contactos com a oposição política. Antes de publicamente anunciarem a composição do Conselho Directivo, o Gana consultou a oposição no que diz respeito à aceitabilidade dos membros propostos bem como critérios para a selecção de pessoas eminentes e não partidárias. Actualizar os parlamentares sobre os planos de investigação antes destes estarem concluídos e convidar os presidentes das varias comissões parlamentares a participar nos debates com os peritos pode ser outra forma de envolver os membros do parlamento. Os membros do parlamento esperam que se lhes seja dado tempo suficiente para lerem e comentarem o projecto da avaliação do país durante os processos de validação.

Contacto com os meios de comunicação social: Os meios de comunicação social são uma força importante para modelar a opinião pública e se a comunicação social começar a ter opiniões negativas sobre o processo, esta percepção será reproduzida entre os cidadãos. Por isso, à medida que os planos se desenvolvem dever-se-á ter uma atenção especial em manter os meios de comunicação social informados, a fim de que saibam o que podem esperar e também sejam convidados a dar a sua opinião. A liberdade de imprensa é uma questão fundamental dos direitos políticos e democráticos pelo que a comunicação social deverá ser activamente envolvida para que se possam recolher as suas opiniões sobre estes pontos.

Seminários sobre o Programa de Acção (PA): Uma lição importante tirada das experiências anteriores é que os primeiros países deixaram para o fim o desenvolvimento do Programa de Acção, o que os pôs sob uma enorme pressão relativamente ao tempo. O processo de redigir o projecto de auto-avaliação tem levado muito mais tempo do que os seis a nove meses previstos nas directrizes do MARP. Como resultado, ficaram com muito pouco tempo para a preparação do programa de acção. Dado que a preparação de boas políticas geralmente leva tempo, será uma melhor prática tomar atempadamente as medidas necessárias para iniciar o processo de construção do Programa de Acção. Veja as últimas discussão sobre um modelo para um Sistema de Investigação de Gabinete que ajudaria a captar todas as recomendações existentes, numa só lista. A África do Sul tentou organizar seminários e conferências de validação quer em relação ao processo de auto-avaliação, quer em relação ao programa de acção, mas descobriu que as conversações nestes eventos estiveram muito mais voltadas para a discussão de problemas do que das suas soluções. Tais experiências sugerem que a melhor prática é a de dedicar eventos separados para cada assunto de modo a acrescentar as informações adicionais necessárias ao programa de acção e distribuir pontos específicos entre diferentes grupos de intervenientes e peritos que possam trabalhar sobre esses pontos, como por exemplo, a educação, a saúde, etc.

Uma Fundação sólida para Investigação de Gabinete

Comece a construir a Auto-avaliação contratando especialistas para realizar as Investigações de Gabinete: Dada a diversidade de assuntos cobertos pelo questionário do MARP, a investigação poderá ser mais rápida e eficaz se se agruparem questões relacionadas entre si. Cada grupo de questões é depois entregue a um perito contratado para efectuar a sua avaliação escrita. Por exemplo, diversos objectivos do MARP debruçam-se sobre aspectos relativos aos direitos humanos. Do mesmo modo, será mais fácil nomear peritos especializados para fazer a investigação de gabinete sobre Género, Comércio, Saúde, Educação, e infra-estrutura. Ao analisar o questionário com o Conselho Directivo do Lesoto, os participantes dividiram o questionário em 25 temas. O processo do Lesoto não está completo e algumas questões podem ser reagrupadas para criar maior simplicidade, mas o exercício dá um valioso ponto de partida ao identificar quais são as formas de peritagem e investigação de gabinete precisas.

Governança Política e Democrática

1. Gestão de conflitos (incluindo crime e questões trans-fronteiriças)
2. Constituição / estado de direito
3. Sistemas e práticas eleitorais
4. Parlamento
5. Poder Judiciário
6. Direitos humanos e políticos (incluindo a liberdade de imprensa e os direitos da criança e dos grupos vulneráveis)
7. Género (direitos, imparcialidade, dimensões sócio-económicas)
8. Descentralização (pode incluir assuntos de normas tradicionais, oferta de serviços, questões agrárias e ambientais)

Governança Económica e Gestão

9. Estratégia económica e de desenvolvimento
10. Administração correcta, fiscalização, corrupção e branqueamento de dinheiros (incluindo questões de corrupção dos sectores políticos)
11. Integração e comércio regional

Governança Empresarial

12. Ambiente empresarial
13. Comportamento Corporativo
14. Responsabilidade Corporativa

Desenvolvimento Sócio-económico

15. Auto-suiciência
16. Ambiente
17. Educação
18. Saúde (incluindo VIH)
19. Água e Saneamento
20. Habitação / abrigo
21. Agricultura (incluindo o acesso a mercados, insumos, apoios, segurança alimentar)
22. Finanças (incluindo micro-finanças)
23. Transporte
24. Energia
25. TIC

A fim de iniciar a elaboração do relatório nacional e dar aos participantes nos debates algo a que possam responder, seria de toda a vantagem designar um perito em redacção para cada um dos grupos de assuntos. Cada redactor teria seis tarefas:

- 1) Identificar os relatórios existentes relevantes,
- 2) Preparar uma bibliografia dos relatórios principais e fontes de pesquisa,
- 3) Preparar uma lista dos principais assuntos mencionados nos relatórios existentes,
- 4) Relativamente a cada assunto, preparar uma lista de evidência retirada desses mesmos relatórios, usando notas de rodapé para tornar mais fácil localizar as partes relevantes no futuro.
- 5) Extrair dos relatórios existentes uma lista das recomendações e propor outras que sejam sugeridas pela evidência.
- 6) Cada investigador especializado seria responsável pela tradução das secções ao seu encargo para as línguas locais.

Uma vez completos estes documentos de investigação de gabinete, as entidades de investigação podem acrescentar-lhes mais informação através de reuniões públicas, conclusões tiradas das sondagens e discussões com peritos do governo.

Concepção de um plano consultor – Abordagem das melhores práticas

A secção anterior, deixa claro que existem diversas opções de concepção de um plano de pesquisa para a implementação do Mecanismo Africano de Revisão entre Pares (MARP). Esta secção focaliza na elaboração do plano de trabalho com base nas informações obtidas considerando os elementos centrais de um bom plano: Franco, Aberto, Planeado, Participativo, Exemplar e Rigoroso.

Consultar antes de decidir: A experiência do MARP nos primeiros países que o implementaram, demonstra que o público revela sempre grande interesse pelo processo e espera estar envolvido em todas as fases do mesmo. Para dirimir receios acerca de movimentos suspeitos nos bastidores e a fim de demonstrar a abertura e transparência de todo o processo, o Quênia decidiu adoptar um procedimento de consulta prévia antes da tomada de decisões acerca de estruturas directivas ou de processos de investigação. A consulta prévia pode dar credibilidade imediata ao governo e produzir relações muito mais harmónicas e um debate público muito mais profundo.

Colher a opinião pública através da comunicação social: Embora mais adiante haja mais promenores sobre as várias estratégias para envolver a comunicação social, é importante reconhecer desde já que os órgãos de comunicação social devem ser consideradas parte integrante do plano de consulta pública. Muitos cidadãos formam as suas opiniões sobre eventos da política nacional com base na cobertura que a imprensa faz dos mesmos, sendo por isso importante colaborar com os média com franqueza, e, desde o início e. Normalmente, os programas de debate radiofónicos ou televisivos (*Talk Shows*) são canais eficientes para se gerar o debate público acerca do processo de gestão do MARP. Estes programas podem ser usados como um veículo de transmissão de informação ao público sobre o processo e para apresentar os diferentes métodos sob consideração para a recolha de informações – sondagens, apresentação formal de contribuições do público, grupos de investigação e conferências.

Analisar o questionário: Antes de concluir o plano de consulta, é importante que os participantes se familiarizem com as perguntas do questionário. A identificação de grupos de questões semelhantes ou de assuntos inter-relacionados e dos especialistas e instituições especializadas que podem auxiliar com a análise dos diferentes dados são factores que podem concorrer para o êxito da fase de investigação. Tal lista é também importante para fazer corresponder os diferentes assuntos às diferentes partes ou aos especialistas apropriados que deverão ser convidados a participar.

Identificação de especialistas: Em conformidade com o princípio de que o desenvolvimento do questionário requer tanto a contribuição do cidadão comum como a dos especialistas, o plano de consulta deve identificar os especialistas e líderes de opinião mais importantes e apropriados para cada área temática do questionário.

Planear uma série de encontros públicos de natureza inclusiva: A realização de encontros que são publicitados antecipadamente e que são abertos à participação do público tem um papel importantíssimo no processo pois, reforçam a ideia de abertura por darem oportunidade ao público de participar. É importante obter uma participação equilibrada nestes encontros que inclua, por exemplo, participantes das áreas urbanas e rurais, de diferentes distritos e/ou províncias, ou ainda que considere outras variáveis importantes tais como norte-sul, cristãos-muçulmanos, interior-litoral.

Complementar as reuniões públicas com inquéritos bem planeados e científicos junto aos cidadãos: Embora os encontros públicos sejam importantes politicamente, às vezes pode-se tornar difícil gerir as conversas e pode não haver tempo suficiente para discutir todos os aspectos do MARP. Para garantir um processo de consulta detalhado e para evitar que se pense que as conclusões são tomadas com base em critérios subjectivos e ou partidários, é importante basear a auto-avaliação nacional num inquérito que seja assente numa amostra representativa das diferentes regiões, de pessoas de diferentes extractos sociais, de diferentes religiões, sexo e idade. Ao planear o inquérito, é importante consultar os especialistas acerca do tempo, dinheiro, recursos e formação requeridos para administrar o processo.

Considerações sobre como garantir a participação do governo e da sociedade civil: Visto que o produto final de um processo de auto-avaliação nacional é um relatório extenso, e pelo facto de ser redigido por instituições de investigação e pelo Conselho Directivo, este processo pode parecer tecnocrático. No entanto, se o relatório incluir conclusões inaceitáveis para o governo e/ou para as figuras políticas, pode levantar problemas com a implementação das recomendações. Assim, devem-se considerar mecanismos inclusivos que convidem à participação do Governo na leitura dos relatórios de auto-avaliação sem, no entanto, deixar que os seus funcionários dominem o processo. O governo deve ser receptivo às opiniões alternativas e dedicar algum tempo para avaliar as recomendações e discutir-las a nível interno. Uma das formas de inclusão do governo consiste na participação dos secretários permanentes ou outros altos funcionários nos encontros públicos, nos workshops de peritos e nos debates.

Garantir o apoio administrativo e electrónico (computador, e-mail e website): A disponibilização de computadores com acesso a e-mail e um website são ferramentas que podem facilitar, em muito, o processo de consulta e torná-lo mais eficaz. Não podem existir incompatibilidades a nível de software e/ou de acesso quando se têm de enviar os convites. Apoiar-se em institutos que já disponham desta infra-estrutura pode ser uma forma de assegurar que as tarefas se realizem e de forma rápida.

Aplicar recursos humanos e tempo na elaboração de uma base de dados das organizações da sociedade civil: A realização de consultas abrangentes podem-se tornar num desafio logístico que requer uma gestão eficaz. Devem-se fazer e enviar os convites atempadamente. Mas tal não pode ser feito sem que haja uma lista de contactos dos círculos mais importantes. A criação da lista não é um processo difícil, mas é morosa e requer atenção ao detalhe.

Identificação das instituições e regiões mais importantes: Não se deve depender das organizações de tutela para transmitir as mensagens. Em vez de presumir que o reitor da universidade passará convites a todos os departamentos académicos, é muito mais produtivo criar uma lista de especialistas através de indagações informais e através de reuniões de troca de ideias com pessoas com os conhecimentos necessários. A concepção de tal lista requer bastantes chamadas telefónicas e a emissão de convites a todos os interessados, para que estes forneçam os seus detalhes pessoais (nome completo, morada, telefone, etc.) para inclusão na lista nacional do MARP. Os conselhos das ONGs podem também ajudar, mas existem inúmeros indivíduos e organizações importantes dos quais estas não têm contactos. Eis a lista de possíveis contactos:

- A comissão de serviços jurídicos
- Juízes aposentados
- Diplomatas aposentados
- A ordem dos advogados
- Presidentes de Comités parlamentares
- Organizações e governos regionais
- Confederações religiosas
- Organizações de defesa dos direitos da mulher
- Instituições de pesquisa científica
- Instituições académicas
- Membros dos painéis de concursos públicos
- O registo comercial e empresarial
- Reguladores da indústria bancária e da bolsa
- Sindicatos
- Especialistas na área do comércio, política económica, impostos e outras áreas específicas de governação
- Grupos industriais
- Organizações estudantis
- Associações juvenis
- Partidos políticos
- A comissão dos direitos humanos
- A comissão eleitoral
- O Procurador Geral da República
- A Câmara do Comércio
- Associações jurídicas
- Colunistas de opinião
- Apresentadores e produtores de “*talk-shows*”
- Editores de jornais
- Jornalistas que se concentram em assuntos de negócios, desenvolvimento e governação
- Grupos de defesa dos direitos humanos, anti-corrupção, liberdade de expressão e luta contra a pobreza

Planeamento de uma sondagem nacional do MARP

As directrizes do MARP exigem a realização de um processo de consulta pública inclusivo na concepção do Relatório de Aauto-Avaliação Nacional e do Programa de Acção. Embora haja países que tenham realizado encontros públicos e convidado o público a apresentar as suas contribuições por escrito, esta estratégia apresenta algumas limitações. As contribuições por escrito podem não ter vindo de todos os grupos da população, sendo um pouco mais difíceis de realizar entre a população rural e os mais pobres. As conferências são úteis porque nelas se podem levantar assuntos nunca antes considerados, mas estas tendem a ser pautadas pela presença de uma elite e os participantes raramente vêm equipados com a evidência e soluções claras.

Robert Mattes, o director adjunto do projecto Afrobarometer, na sua recente desertação sobre as sondagens e o MARP faz a seguinte afirmação: “Até mesmo um processo de consulta com bastantes recursos e fundos consegue captar apenas a atenção de uma pequena percentagem dos cidadãos, quanto mais conseguir a sua activa participação, principalmente se as pessoas não tiverem nenhum incentivo para o fazer.”⁴

Mattes afirma ainda que, “qualquer processo de consulta nacional está incompleto se auscultar somente a apreciação das elites (sejam estes governantes, tecnocratas ou organizações sociais) e excluir as opiniões das massas. O verdadeiro estado da governação política e económica de um país não pode ser avaliado simplesmente com base na análise objectiva das regras, recursos e comportamento da economia, instituições governamentais e das grandes empresas.”⁵

Os inquéritos ao cidadão constituem um mecanismo estruturado de auscultação da opinião pública sendo assim um valioso complemento às restantes formas de consulta do MARP. Quando baseadas numa amostra significativa da população, estes inquéritos podem reflectir as opiniões de ricos e pobres, homens e mulheres, jovens e idosos, população urbana e rural. E porque se podem quantificar as respostas, o inquérito mostra um quadro bem nítido sobre a localização e a intensidade dos problemas de governação ou revela ainda a verdadeira intensidade de insatisfação dos cidadãos.

Os elementos essenciais de um bom inquérito

Embora sejam úteis, os inquéritos requerem tempo, recursos humanos e materiais e por isso devem ser incluídas nos planos iniciais do MARP. Devem-se considerar os seguintes elementos quando se planeia um inquérito:

- Um inquérito verdadeiramente representativo deve conter uma amostra também genuinamente representativa das características demográficas, étnicas e regionais da população.
- A obtenção dessa amostra representativa pode ser facilitada por um censo. Se a equipa de investigadores tiver que estabelecer o próprio universo populacional, o processo pode custar mais tempo e dinheiro.

⁴ Mattes R, *Using Representative Opinion Surveys in the African Peer Review Mechanism Process*, disertação apresentada no seminário sobre as lições aprendidas no MARP, South African Institute of International Affairs, Muldersdrift, 12-13 Setembro 2006, p 1.

⁵ *Idem*.

- Os inquéritos dirigidos somente aos chefes de família pecam por não captar as opiniões de outros grupos, como as mulheres e os jovens. Mais ainda: a opinião do chefe de família não é necessariamente a opinião de todos os membros dessa família.
- O questionário do MARP está formulado para a pesquisa temática e não tem utilidade alguma como instrumento de sondagem pública. Por exemplo, vai ser muito difícil ao cidadão ordinário opinar sobre os detalhes da política monetária ou sobre os aspectos mais específicos de um sistema judicial independente. Como resultado, os conceitos temáticos do questionário do MARP teriam de ser adaptados a situações concretas e reais com que o cidadão se possa identificar e possa quantificar a sua opinião a esse respeito. A linguagem teria de ser simplificada e as questões rephraseadas para um formato de escolha múltipla. Este processo é também demorado, custa dinheiro e requer pessoal que o realize.
- Uma vez adaptado para o formato pretendido, o questionário do MARP terá de ser traduzido para as diferentes línguas nacionais. Devido à natureza técnica da terminologia de governação, as traduções teriam primeiro de ser testadas para garantir a sua correcção e consistência. Este processo torna a sondagem mais dispendiosa em termos de tempo e dinheiro.
- O tamanho da amostra é também importante. Quanto maior é a amostra, maior é o grau de precisão da sondagem, mas também maiores são os custos. Uma amostra de 1200 indivíduos traduz-se numa redução de erro de precisão da ordem de +/- 3 pontos percentuais. Em termos estatísticos, o tamanho da amostra influencia o erro de amostragem. Duplicando o tamanho da amostra reduz-se o erro de amostragem em 1 ponto. Por exemplo, uma amostra de 600 indivíduos resulta numa margem de erro de +/- 4 pontos, enquanto uma amostra que inclua 4.800 indivíduos resulta numa margem de erro de +/- 1 ponto.
- Uma vez pronta, a sondagem tem de ser administrada por um número adequado de colaboradores que deve receber formação sobre o preenchimento do formulário e acerca da captação dos dados demográficos e geográficos.
- Uma vez preenchidos, os questionários têm de ser analisados e as conclusões apresentadas.

Tempo: De acordo com Mattes, a calendarização que se segue é adequada para a implementação de todas as actividades e fases relacionadas com a realização de um inquérito. O processo pode ser comprimido, dependendo muito da existência de uma amostra significativa e representativa do universo a inquirir e do respectivo questionário. Garantir a alocação de tempo suficiente para o inquérito é um factor importantepara a planificação do MARP.

Actividade	Calendarização
Elaboração do questionário	4 semanas
Publicidade do inquérito, realização do concurso publico e nomeação dos provedores de serviços que o ganharam	3 semanas
Tradução do questionário	1 semana
Testagem interna do questionário e respectiva actualização	2 semanas
Preparação da amostra	2 semanas
Formação de colaboradores	2 semanas
Testagem do questionário no campo	1 semana
Trabalho de campo	4 semanas
Captação e tratamento de dados e apresentação de resultados preliminares	4 semanas
TOTAL	23 semanas

Custo: A realização de sondagens é um exercício caro. Dependendo do tamanho do país e da infraestrutura existente (vias de comunicação que possibilitem a movimentação dos colaboradores), o custo pode variar entre US\$ 85.000 e US\$ 125.000 para uma amostra de 1000 indivíduos, isto de acordo com o projecto de sondagem do Afrobarometer.

Os principais papéis dos Pontos Focais nacionais

O Ponto Focal tem um papel fundamental na facilitação e de ligação diplomática do sistema do MARP. O Ponto Focal é o principal ponto de contacto para o Secretariado do MARP e para o grupo de Pessoas Eminentes sendo responsável por providenciar documentação e organizar a logística das várias fases do MARP. No país, o Ponto Focal tem também um papel importantíssimo ao assegurar que o governo providencie o apoio financeiro necessário, aprove despesas e ofereça informações sobre suas principais políticas ao Conselho Directivo Nacional e às entidades de pesquisa que o apoiam.

Visto que a objectividade e a independência do Conselho Directivo são fundamentais para o sistema do MARP, a relação entre o Ponto Focal e o Conselho é importantíssima. Num vídeo de formação gravado para a SAIIA, o embaixador Bethuel Kiplagat, membro e presidente do painel de Pessoas Eminentes, na altura disse:

O documento básico diz de forma inequívoca que deve haver um arranjo tripartido entre a sociedade civil, o sector privado e o governo. Penso que a fórmula que temos tentado promover é a de um terço, um terço, um terço, e que a liderança da comissão nacional, ou comité nacional ou conselho directivo, qualquer que seja o nome que lhe queiram dar, deve vir da sociedade civil ou do sector privado mas não do governo, *porque não queremos ver isto como um projecto do governo. O governo não pode administrar um programa que o avalie a si próprio. Daí que queremos certificar-nos da autonomia e independência do processo, a fim de garantir que o governo não domine o processo, que o governo não nos diga que podemos ou o que não podemos fazer.* Caso assim seja, então é necessário comunicar o facto ao painel, e o painel existe para proteger a independência do comité, a fim de garantir a sua funcionalidade...

O conselho directivo é como um conselho de administração. Todas as decisões importantes são tomadas pelo conselho, logicamente com o apoio do Ministério de tutela. Normalmente poderá ser no Ministério do Planeamento ou no Ministério que tem a seu cargo a NEPAD, mas o Ponto Focal não deve interferir. É o Conselho que determina todas as áreas. Foi assim que funcionou no Quênia, Ruanda, e mesmo no Gana. Será o comité a organizar e planear, por exemplo, a educação cívica e o processo de consultas em todo o país. Será esse mesmo comité que negociará com os doadores os financiamentos para a realização do processo de avaliação. Será esse comité também que seleccionará os provedores de serviços que realizarão a sondagem, e serão responsáveis pela publicidade... Não se deve recorrer a mais ninguém. Logicamente que existirão alguns aspectos de natureza financeira que terão de ser encaminhados ao comité de doadores ou ao Ministério de tutela.⁶ (Nossa ênfase)

De acordo com as directrizes do MARP:

É da responsabilidade do país participante organizar um processo nacional transparente e participativo. Ao fazê-lo, cada país participante tem de indicar um Ponto Focal para o MARP, que deve funcionar a nível ministerial, ou uma pessoa que dependa directamente do Chefe de Estado ou do governo, e que tenha os comités técnicos necessários a apoiá-lo. O Ponto Focal do MARP pode ser creado como parte integrante de estruturas já existentes ou como uma estrutura nova. No entanto, é importante que o trabalho do Ponto Focal do MARP seja participativo, integrado e coordenado com a política de decisão existente e com os processos de planeamento de médio prazo.⁷

Estas directrizes foram promulgadas antes de os primeiros países terem começado a implementação do MARP. Na prática, estes países acharam valioso estabelecer um conselho directivo multifacetado ou uma comissão nacional fora da esfera governativa (às vezes com representação governamental) para gerir o processo, porque esta entidade deu mais legitimidade e credibilidade ao esforço realizado.

O Ponto Focal Nacional tem um papel fundamental nomeadamente:

⁶ Entrevista com o embaixador B Kiplagat, Nairobi, Quênia, 27 Abril 2006.

⁷ NEPAD APRM, *Guidelines for Countries to Prepare for and to Participate in the African Peer Review Mechanism (APRM)*, November 2003, point 34, p 11.

- **Indicar as intenções do governo:** Talvez o papel mais importante do Ponto Focal seja o facto de ser a cara do governo no processo. A personalidade do Ponto Focal, e a sua actuação para ganhar confiança e garantir rigor no processo do MARP dá sinais muito importantes à sociedade civil. Se houver a impressão que o Ponto Focal lidera o processo ao invés da Comissão Directiva, serão levantadas questões acerca da sua integridade e intenção.
- **Estabelecer compreensão mútua e relações cordiais com o Conselho Directivo:** Os papéis do Ponto Focal e o conselho directivo respectivamente, devem ser bem delineados, e é importante que o ponto Focal dê espaço ao Conselho Directivo para gerir o processo a nível nacional de forma credível e eficiente.
- **Assegurar a interacção governo-sociedade civil:** Para se produzirem recomendações de qualidade, o processo de revisão paritária necessita de uma interacção extensa entre o governo, o Conselho Directivo, os grupos da sociedade civil e os investigadores, que terão de avaliar a validade das contribuições e recomendações públicas. O Ponto Focal deve ser o principal interveniente para garantir que os governantes – incluindo altas figuras políticas – se mantenham a par do processo e participem em conferências e workshops de especialidade.
- **Garantir o acesso das entidades de investigação a fontes governamentais:** O Ponto Focal pode ajudar as entidades de pesquisa a entrevistarem aos funcionários do governo que possuem informação relevante para o desenvolvimento do questionário, e podem facilitar o acesso a importantes documentos (tais como arquivos sobre o cumprimento de tratados e acesso aos critérios de governação do MARP). O Gana nomeou altos funcionários em cada departamento, ministério e instituição governamental, incluindo figuras políticas como “Pessoas Focais do MARP”, a fim de facilitar este processo.
- **Planeamento da missão de revisão:** Uma revisão nacional eficaz e inclusiva requer bom planeamento e tempo suficiente para garantir que a equipa de revisão tenha acesso a um número elevado de parceiros, sem pressas. Este planeamento deve levar em consideração o tempo necessário para deslocações.
- **Facilitação de missões:** O Ponto Focal é a pessoa responsável pelas actividades e logística das missões de apoio e de revisão no âmbito do MARP, em colaboração com o secretariado do MARP. O Ponto Focal tem de planear estas visitas e orçamentar os custos a estas associados.
- **Gestão do orçamento:** O MARP envolve o elevados gastos financeiros e por isso requer uma gestão transparente e meticulosa do orçamento. Este é um papel fundamental do Ponto Focal, particularmente no que concerne a gestão de fundos governamentais para o conselho directivo, entidades de pesquisa e o secretariado local, e o cumprimento das regras e procedimentos sobre despesas.
- **Assegurar apoio ao Programa de Acção (PA):** Após a conclusão do PA, este deve ser implementado de forma efectiva. As influências e relações que o Ponto Focal a nível do governo asseguram o interesse e empenho de todas as partes, dentro e fora do governo.

Desenvolvimento do Programa de Acção (PA)

Cada país deve produzir dois documentos: o Relatório Nacional de Auto-Avaliação (RNAA) e o Programa de Acção (PA) que lide com todos os problemas de governação e desafios políticos identificados no Relatório de Auto-Avaliação. Devido à duração, envergadura e intensidade do RNAA, muitos países deixam o PA para o fim do processo o que tem criado algumas pressões relativamente ao tempo.

A experiência obtida nos países onde já se realizou o processo indica que se deve ter em consideração o PA no início do processo de revisão. Quando os países iniciaram a redacção do plano, constataram que era moroso e que dificultava a concepção de um PA realizável, que contenha os custos detalhados e correctos dos programas a implementar e que atribua responsabilidades, recursos e prazos de uma forma razoável e realista dentro dos prazos propostos

Mais importante, qualquer PA que lide com os principais problemas nacionais requer tempo para consultas de modo a que assegurem que todos concordam com o caminho a seguir. Isto é reforçado pelas directrizes do MARP, que apelam pela participação do público no processo, não só a nível do RNAA mas também na elaboração do PA. As directrizes também apelam para que o PA não seja uma mera “lista de desejos” separada dos planos nacionais existentes. De preferência o PA deve abranger os planos nacionais de desenvolvimento, a Estratégia de Redução de Pobreza e de outros processos de intervenção baseados no MARP.

Algumas considerações importantes a ter em relação ao PA:

Priorizar o PA: O PA não pode ser compilado apressadamente quando o processo está quase no final, quando os prazos se esgotam, mas sim, deve ser cuidadosamente integrado no processo de compilação do RNAA. Como parte integral dos seus termos de referência, as entidades de investigação devem ser responsabilizadas pelo desenvolvimento de recomendações que lidem com os problemas identificados nos seus relatórios ou no RNAA. Uma carta enviada a todos os grandes grupos da sociedade civil convidando-os a submeter propostas e recomendações leva a que o processo seja visto como um processo inclusivo que assegure a participação activa dos cidadãos.

Encomendar pesquisa preliminar para o RNAA: A pesquisa preliminar é o primeiro passo para a conceptualização do RNAA e a pesquisa de gabinete pode ajudar muito na elaboração do PA. Pode-se encarregar os investigadores de estudar os planos e estratégias nacionais e recolher soluções que já foram sugeridas e que já estejam a ser implementadas. Pode-se realizar um workshop para verificar se estas soluções devem consistir de legislação nova ou legislação modificada, orçamento adicional, melhoramentos na quantidade e qualidade dos funcionários em certos departamentos, ou medidas para desenvolver novas capacidades.

Realização de eventos específicos dedicados ao PA: Talvez seja parte da natureza humana, mas nos países onde já se realizou o MARP a discussão tendeu a ser dominada pelos problemas e não pelas soluções. A realização de um evento que procura identificar tanto os problemas como soluções pode ser muito difícil de gerir. A procura de soluções para determinada área requer uma equipa de especialistas que possa debater as várias alternativas. Daí que, a experiência inicial demonstre que será uma melhor prática realizar os workshops que busquem as respostas e soluções aos diferentes desafios separadamente.

Não ignorar os problemas mais difíceis: Enquanto alguns problemas podem ser resolvidos com uma simples mudança de legislação, outros são causados por um grande número de factores diferentes, não podendo ser resolvidos de forma rápida. Exemplos deste tipo de

problemas são, o desemprego, o VIH, o crime e a falta de infra-estruturas adequadas. Os países envolvidos devem evitar a tentação de ignorar os problemas de fundo e centrar o PA em pequenos problemas que são de fácil resolução. O PA deve incluir uma lista que enumere os problemas por ordem de seriedade e complexidade, para os quais a solução pode até nem estar iminente. Para estes desafios, o PA deve incluir um compromisso de realização de mais diálogo político, pesquisa e experimentação de novas estratégias. Para os problemas estruturais, por vezes, é necessário empenho por uma décadas ou mais.

Facilitar o empenho de toda as partes: Alguns países constataram que a organização de workshops com ministros e secretários permanentes é vital para garantir o empenho e vontade política necessário ao apoio do PA. O governo, a sociedade civil e o sector privado têm responsabilidades na implementação do PA, daí a importância de se obter todo o consenso e participação. Algumas das estratégias usadas pelos países pioneiros no processo do MARP podem facilitar este tipo de interacção:

- O Quênia optou por um Conselho Directivo Nacional composto só por membros da sociedade civil. Quando os relatórios e o PA ficaram prontos, foram apresentados numa reunião de secretários permanentes do governo. Numa lição que serve para o futuro, os funcionários públicos Quenianos afirmaram que se tratava de uma reunião difícil porque os secretários permanentes não tiveram conhecimento prévio da existência do relatório e, como resultado não assumiram as recomendações, ou acharam-nas uma imposição. Deste exemplo, pode-se sugerir, a melhor prática de informar regularmente os secretários permanentes na fase inicial do processo e convidá-los a participar nos workshops de peritos que debatem e preparam o PA.
- Os investigadores recisam de consultar os departamentos do Governo para obter informações. No Ruanda aprendeu-se como é importante garantir os funcionários do estado que se podem expressar livremente e devem dar as informação que sejam relevantes para o processo. No Gana este processo foi facilitado pela nomeação de um oficial de ligação em cada ministério que era responsável por dar informações e prestar assistência aos investigadores do MARP.
- Os mais altos funcionários do governo necessitam de tempo para estudar o relatório e por isso devem ser envolvidos no processo (workshops e conferências) a fim de garantir uma aproximação da linha de pensamento entre a sociedade civil, o governo e os investigadores.
- A orçamentação dos custos das actividades é difícil e requer que os países analisem os detalhes respeitantes aos recursos humanos e materiais necessários bem como os custos operacionais que se impõe à implementação de novos programas. Alguns dos países pioneiros perceberam que as estimativas iniciais não eram muito realistas.

Comunicação, Informação ao público e Estratégias para Lidar com os Média

O primeiro passo para se estabelecer um plano de comunicações eficaz é avaliar o contexto sócio-político que existe à volta do MARP. O processo de revisão paritária tem uma dimensão política bem explícita, porque trata da elaboração de um plano de desenvolvimento que influenciará o futuro dessa nação, envolvendo diversos tipos de eleitorado e de perspectivas. Os grupos da sociedade civil, a comunicação social e os partidos da oposição normalmente têm opiniões diferentes das do governo no que respeita aos vários aspectos do processo como, por exemplo, no que respeita à forma de organização do Conselho, à forma como a pesquisa deve ser conduzida, quem é consultado e o que deverá constar do relatório final e do PA.

O governo e a sociedade civil, podem muito bem revelar uma certa ansiedade em relação ao MARP. O governo pode estar preocupado que a oposição se aproveite do processo para ganhar pontos políticos. A sociedade civil, especialmente nos países onde inicialmente se realizou o MARP, mostrou-se preocupada que o governo interferisse no processo, acelerasse o processo ou ainda tentasse manipular os seus conteúdos a seu favor. Estas preocupações devem ser vistas como naturais e possíveis de gerir.

As percepções são muito importantes para o processo – o processo tem de ser aberto e credível e tem de ser visto como tal. Todos os intervenientes podem desconfiar dos motivos e acções uns dos outros e estarão à procura de sinais de abertura e sinceridade. A compreensão e aceitação das diferentes perspectivas, o aumento da confiança no processo, e a demonstração de que não há nada a esconder e a reear são elementos vitais para gerir bem a comunicação pública.

Confiança e Credibilidade

Seguem-se algumas recomendações para se criar um clima de credibilidade e afastar suspeitas:

Consultar o mais possível antes de estabelecer a estrutura do MARP: O MARP é um processo complexo a que os países nunca estiveram expostos. O Gana e o Quênia foram elogiados pela boa prática de terem redigido os seus planos de pesquisa, de consulta pública e de validação que depois foram debatidos em praça pública antes de serem finalizados. A África do Sul, o Ruanda e as Maurícias foram criticados por não fazerem o mesmo. Alguns países como o Gana anteciparam as possíveis críticas da oposição, da sociedade civil e das organizações semi-governamentais e, por darem ouvidos a estas críticas logo de início, conseguiram estabelecer instituições e procedimentos para dar resposta aos receios identificados.

Publicitar os encontros de consulta pública: Normalmente as pessoas sentem-se excluídas quando são tardiamente convidadas para algo ou simplesmente não são convidadas, e podem atribuir tal exclusão a motivações negativas. Para se evitar este tipo de acusações, é importante publicitar os encontros de consulta pública com bastante antecedência, em jornais nacionais e locais. Tal procedimento sinaliza abertura e inclusão.

Criar uma lista de contactos extensa: É importante investir tempo e recursos na criação de uma lista, sólida e precisa, de ONGs, académicos, organizações autónomas, especialistas e jornalistas, a fim de garantir que todas as partes interessadas recebam convites para participar

nos eventos a organizar e sejam contactados atempadamente por correio postal ou electrónico.

Promover uma atitude franca e sem receios: Os funcionários no Ruanda pensaram ser importante enviar sinais de confiança aos cidadãos e, particularmente, aos funcionários públicos, garantindo-lhes que podem expressar as suas opiniões livremente, sem medo de represálias.

Garantir a transparência do Conselho Directivo: A realização de reuniões do Conselho Directivo à porta aberta e a publicação das actas das mesmas demonstra a abertura do processo, garantindo que nada há a esconder.

Inclusão da comunicação social no Conselho Directivo: Garantir a presença dos média no Conselho Nacional Directivo é um acto que sinaliza também a natureza inclusiva e sincera do processo. O Lesoto, por exemplo, inclui um membro do Instituto da Comunicação Social da África Austral no Conselho Directivo.

Publicar textos preliminares na Internet: A transparência do processo pode ainda ser aumentada se o Conselho Directivo publicar as contribuições do público e os textos preliminares na Internet. Mesmo que o índice de uso da Internet seja baixo, este procedimento assinala a vontade das autoridades em tornar a informação disponível e aberta ao público. Na África do Sul esta estratégia foi empregue com grande sucesso.

Como aproveitar os média

Os média são uma força importantíssima para a definição da opinião pública e caso estas organizações comecem a ter uma percepção negativa do processo de revisão, esta percepção será imediatamente ampliada pela sociedade. Por esse motivo, é importante informar a comunicação social acerca dos planos de desenvolvimento do processo em curso, para que estes saibam o que irá acontecer de seguida e possam também dar a sua contribuição. A garantia das liberdades da imprensa e dos média é uma componente central da democracia e estas instituições têm de ser constantemente actualizadas e contactadas para se recolherem os seus pontos de vista.

Embora os média possam mostrar grande interesse no processo de revisão, nem sempre os jornais, rádios e canais de televisão terão recursos humanos e materiais à altura de cobrirem o processo e debaterem assuntos de alta complexidade. Os média noticiosos são normalmente movidos por eventos, por isso, podem somente concentrar-se nos maiores eventos como os lançamentos, as chegadas de personalidades e a publicação de relatórios sem preocupação para uma explicação mais descritiva e argumentativa. Seguem-se algumas estratégias que incentivam uma cobertura mais ampla:

Cultivar contactos: Deve-se cultivar uma relação pessoal com jornalistas importantes. Quanto mais informação os jornalistas tiverem sobre o processo maior a possibilidade de cobertura jornalística do processo.

Formação do Conselho Directivo em estratégias de gestão da comunicação social: Os média vão estar interessados no processo e irão colocar inúmeras questões sobre o mesmo. Providenciar alguma formação básica em estratégias de gestão dos média aos membros do Conselho Directivo pode ajudá-los a evitar muitos erros comuns que dão azo à desconfiança e à publicação de artigos que reflectem opiniões negativas acerca do processo.

Propor a realização de debates (talk-shows) na rádio e na televisão: Todos os países tentaram, de uma forma ou de outra, envolver a rádio e a televisão, mas este processo pode

ganhar mais intensidade se propuser a realização de talk-shows sobre o processo, sobre o plano de investigação e sobre as conclusões do relatório. Podem-se usar os serviços noticiosos para informar o público sobre a realização de workshops e assim garantir uma maior inclusão e participação.

Estimular o debate através dos artigos de opinião: Deve-se instar os Ministros a redigirem artigos de opinião na imprensa sobre assuntos de importância nacional de forma a incentivar o público a responder com as suas próprias opiniões. Devem-se também enviar cartas às ONG instando-as a redigirem artigos de opinião na imprensa sobre assuntos de importância nacional e sobre o MARP.

Influenciar os editores: É importante perceber que embora os repórteres façam algumas sugestões sobre artigos, normalmente os editores seleccionam os artigos a publicar. Os editores decidem sobre que notícias publicar e sobre a forma como devem ser tratadas, e se estes não entenderem o MARP ou tiverem suspeitas em relação ao mesmo, o mais certo é não cobrirem o processo. Por isso deve-se, pois, informar regularmente aos editores da imprensa escrita e electrónica acerca dos planos de investigação e dos mecanismos de governação do mecanismo de revisão paritário.

Contratar um assessor de imprensa: O Conselho Directivo deve ponderar sobre a contratação de um assessor de imprensa encarregado de gerir as relações com os média. Esta pessoa seria responsável pela produção da lista de contactos de jornalistas e editores, pela identificação de todos os programas e talk-shows na rádio e televisão relevantes e respectivos produtores. Devem também estar preparados para responder a todas as solicitações dos média e organizarem entrevistas com o Ponto Focal e o Conselho Directivo.

Promover a cobertura directa: O assessor de imprensa deve desenvolver um plano que vise persuadir os média electrónicos a efectuarem talk-shows sobre o processo de investigação e outros aspectos importantes do processo nacional. Devem organizar a cobertura, em directo, de alguns dos dos workshops de especialistas e das conferências de validação dos resultados obtidos. O Conselho Directivo deve também estabelecer relações com o parlamento acerca da cobertura, ao vivo, dos debates parlamentares sobre o processo de governação.

Processos de Revisão dos Países e Desafios

Depois de concluir o Relatório de Auto-Avaliação e o Programa de Acção, o país sob revisão deverá albergar uma missão de revisão ao país. A equipa de revisão será composta de entre 15 a 20 académicos e especialistas em questões de governação Africanos, e liderada por um membro do Painel de Pessoas Eminentes. De um modo geral, a equipa deverá passar duas a três semanas no país, tendo duas grandes prioridades: verificar se o processo de Revisão Paritária no país foi justo, imparcial, abrangente e consultivo; e realizar uma revisão meticulosa das principais questões de governação. O Painel e o Secretariado redigem o relatório final sobre o país, com base nas observações da missão incumbida da revisão, pesquisas preliminares realizadas pelo Secretariado do MARP, a auto-avaliação realizada pelo país e quaisquer apreciações feitas pelos cidadãos. Este último relatório – não a auto-avaliação realizada pelo país – é depois debatido pelos chefes de estado no Fórum do MARP.

Em cada país existem Pontos Focais nacionais responsáveis por manter a comunicação com o Secretariado do MARP e por fazer os arranjos logísticos e financeiros necessários para que a missão de revisão possa desempenhar as suas funções.

Alguns dos factores logísticos que os Pontos Focais precisam de levar em consideração incluem:

O orçamento para cobrir os custos da visita de revisão: Embora o Secretariado pague as despesas de deslocação dos membros da equipa de revisão ao país, cabe ao país anfitrião custear todas as outras despesas. Estas despesas podem ser avultadas, uma vez que incluem alojamento, alimentação e deslocação dentro do país para um grande número de pessoas que poderão passar três semanas no país. As equipas de revisão muitas vezes viajam pelo país e têm reuniões nas principais cidades, nalgumas vilas e nas zonas rurais, e estas visitas têm implicações logísticas, financeiras e em termos de protocolo. É importante fazer um orçamento exacto destas despesas e aprender das experiências dos outros países.

Preparar a documentação necessária para a equipa de revisão: O Ponto Focal deverá dar à equipa de revisão acesso aos documentos relevantes, incluindo o Relatório de Auto-Avaliação e o PA, os relatórios técnicos, apreciações escritas e documentos de base. Em particular, o Ponto Focal deverá disponibilizar os documentos que indiquem a situação relativa à ratificação e implementação dos protocolos e acordos, o que, até à data, todos os países têm tido dificuldades de o fazer. (Ver a lista das normas existentes no Anexo A.)

Informar e convidar a sociedade civil: O Conselho Directivo Nacional deve continuar a criar confiança nas pessoas durante esta fase e a visita de revisão deverá ser realizada num ambiente de abertura e transparência. A fim de permitir que os cidadãos e as organizações possam interagir com a equipa, o itinerário da mesma deverá ser devidamente divulgado com a necessária antecedência. Tal como acontece com as consultas e reuniões públicas do processo de auto-avaliação, os eventos que envolvem a equipa de revisão deverão ser publicitados nos jornais a fim de incentivar o cidadão comum a tomar parte no processo.

Planeamento e Preparação do Orçamento para o MARP

O processo de revisão requer um orçamento e um plano de pesquisa e consulta bem elaborados. A não ser que um país considere e prepare o orçamento necessário para a realização das diferentes actividades que fazem parte de um processo de revisão paritária, incluindo as muitas despesas em termos de pessoal e de logística, poderá vir a deparar-se com uma situação em que lhe faltam os fundos necessários para consulta, pesquisa ou outras questões essenciais.

Com base nas melhores práticas que estipulam que os países devem registar por escrito os planos de pesquisa e consulta a fim de facilitar o planeamento adequado e permitir ao público apresentar os seus comentários, o SAIIA preparou o modelo abaixo para orientar o plano de pesquisa. O modelo assenta em debates que tiveram lugar durante um workshop realizado com o Conselho Nacional Directivo do Lesoto. Devido às eleições nacionais e à necessidade de finalizar as afectações orçamentais, o plano não foi adoptado pelo Lesoto e por enquanto é apenas um documento de debate. Contudo, constitui um ponto de partida útil para o planeamento nos outros países.

Ao formalizar um plano de pesquisa, o Lesoto pretendia melhorar a qualidade dos seus projectos de preparação de orçamentos e de planeamento. Os seguintes elementos do plano de pesquisa foram apresentados aproximadamente na ordem em que devem ser realizados. Este plano serve, também, como lista de verificação de actividades e de prováveis necessidades de despesa para cada actividade.

Processo Inicial

- **Acordar sobre os procedimentos do Conselho Nacional Directivo:** É importante acordar regras claras a fim de evitar problemas no Conselho Directivo e estas regras deverão incluir a criação de políticas sobre votação, ajudas de custo, relação com a comunicação social, processos de revisão dos documentos escritos e relações com os governos e outras forças vivas. Trata-se de questões de melhores práticas que têm por objectivo evitar algumas das disputas que surgiram noutros países que aderiram ao MARP, e que podem minar a confiança e o processo. Parece haver também a necessidade de definir mais claramente o papel das instituições de investigação na sua relação com o Conselho Directivo. As conversações entre estas partes poderam facilmente requerer um dia ou mais, o que implica a necessidade de fundos adicionais para aluguer da sala de reuniões, refeições e deslocações, a contratação de um facilitador e de um redactor para anotar os debates.
- **Preparar um plano de investigação:** O primeiro passo da investigação será a redacção e circulação de um plano de investigação que deve ser debatido numa reunião plenária do Conselho Directivo e receber os pareceres de forças vivas interessadas. A criação de um plano de pesquisa requer a contribuição de académicos, especialistas da área de inquéritos, da sociedade civil e do governo. O ideal seria o Conselho Directivo debater as várias opções, chegar a um acordo sobre um plano básico, nomear um investigador para o preparar, e circular o projecto do plano para apreciação. As despesas podem incluir o aluguer de uma sala de reuniões, refeições e deslocações, e fotocopiadora.
- **Discutir num fórum público o plano de investigação:** Depois de se receberem os pareceres do público em geral sobre o plano de investigação, é necessário organizar uma

reunião adicional do Conselho Directivo a fim de decidir os pontos que devem ser incluídos ou excluídos. O plano de pesquisa deverá também ser debatido na comunicação social, com o parlamento, com os partidos políticos e ONGs, para que os diferentes actores se sintam seguros de que o processo será abrangente, meticoloso e justo na sua abordagem. Os custos para a organização destas reuniões devem reflectir aos enunciados acima.

- **Preparar acordos com as instituições de investigação:** As instituições de investigação precisam de ter um contrato que especifique as questões de remuneração e como lidar com algumas contingências, como seja a alteração do calendário do MARP e/ou uma alteração significativa na carga de trabalho. Deverá, também, estipular o número de investigadores que deverão trabalhar a tempo inteiro e garantir que estes não tenham outras obrigações. Devem-se incluir no orçamento despesas referentes a consultas jurídicas e alocar tempo para negociações.
- **Seleccionar instituições de investigação:** Os instituições de investigação deverão ser seleccionados de acordo com critérios escritos. Deverá ser aberto um concurso, e as instituições apropriadas deverão ser convidadas a apresentar propostas para selecção num processo transparente. O Conselho deverá debater com os potenciais candidatos quem são os peritos na instituição que poderão dedicar-se ao processo do MARP e durante quanto tempo. É também importante garantir que os especialistas nomeados não tenham outros compromissos que poderão limitar a sua disponibilidade para trabalhar no processo de revisão. Este processo de selecção e apreciação de propostas levará tempo e os membros do Conselho deverão estar disponíveis para se reunirem e debaterem a selecção.
- **Rever o questionário:** O questionário do MARP é um guia de pesquisa valioso mas não está estruturado para uso do público em geral, estando redigido numa linguagem demasiado técnica para o cidadão comum. Cada país deverá alocar tempo e fundos para contratar especialistas de inquéritos a fim de adaptarem o questionário para o cidadão geral. Uma vez simplificado, serão necessários fundos adicionais para o traduzir para as línguas locais.
- **Criar um portal do MARP:** A criação de um portal (sítio da web) poderá ser uma ferramenta importante para disseminar informação à comunicação social e a outras forças vivas, incluindo o envio de questionários, o anúncio de locais de reunião, a disseminação de comunicados de imprensa e os contactos. Serão necessários tempo, fundos e o pessoal para a criação do portal, para introduzir os documentos necessários e para ir mantendo o portal em dia, juntando toda a nova informação relevante.
- **Convidar o público a apresentar as suas contribuições por escrito:** A África do Sul criou uma melhor prática ao convidar o público e as ONGs a apresentarem as suas contribuições por escrito. Convidar diferentes organizações e especialistas a apresentarem os seus comentários e contribuições pode ser um sinal importante de abertura e pode facilitar o trabalho do investigador responsável por redigir o relatório nacional. No entanto, um método mais eficaz consiste no envio de convites individuais, em vez do convite geral ou publicidade. A fim de aperfeiçoar a abordagem adoptada pela África do Sul, seria melhor criar uma lista abrangente das organizações relevantes, e enviar-lhes um pedido formal para que apresentem os seus comentários e contribuições por escrito sobre algumas ou todas as questões cobertas pelo questionário. Deverá ser-lhes concedido um prazo de 60 a 90 dias para prepararem as suas contribuições. As contribuições deverão ser recolhidas e carregadas no portal nacional do MARP. Os custos envolvidos para esta tarefa devem ser orçamentados.
- **Criar uma base de dados:** O ponto acima indicado sublinha a necessidade do Conselho Directivo Nacional e do Secretariado Nacional incumbirem certos funcionários da

preparação de uma base de dados identificando os principais actores – incluindo ONGs, organizações religiosas, sindicatos, empresas e o parlamento (ver na página 18 a lista de possíveis forças vivas). Muitos destes grupos poderão encontrar-se longe dos escritórios nacionais do MARP, ou poderão ter um perfil público pouco proeminente, mas a sua inclusão poderá acrescentar credibilidade ao processo e reforçar a análise. Para criar tal base de dados com a informação sobre os principais intervenientes, serão necessários um ou dois funcionários a tempo inteiro, que deverão começar a criar a base de dados logo no início do processo de revisão, para que os convites de participação possam ser enviados atempadamente e sem dificuldades.

- **Assistência com a facilitação do processo:** Nem todas as organizações têm os conhecimentos especializados, ou os recursos, necessários para compilarem relatórios de boa qualidade, embora os seus pontos de vista possam ser muito valiosos. O MARP deverá dar o apoio necessário às organizações convidadas anteriormente a participar. Este apoio deverá incluir a organização de vários workshops para ajudá-los a compilar os seus relatórios escritos. Isto implica custos financeiros pelo que será necessário orçamentar o aluguer da sala para a realização dos workshops e o contrato de um facilitador/revisor de texto devidamente qualificado. Este processo poderá ser especialmente útil no caso dos grupos de especialidade regionais, mais voltados para as preocupações das populações rurais ou para compreender as causas de conflitos. O Quênia introduziu a ideia de convocadores da sociedade civil mas não conseguiu obter muitos resultados pois não ofereceu a assistência necessária em termos de facilitação do processo. A África do Sul concedeu aos membros do Conselho Directivo Nacional e a alguns círculos pequenos montantes para a realização de reuniões com os seus membros a fim de prepararem as suas reacções ao processo de revisão paritária. Embora isto tenha implicações orçamentais, o certo é que aumenta a participação e impede possíveis queixas de que as organizações não sabiam que podiam participar, ou que não tiveram oportunidade de o fazer. Estas intervenções poderão ser realizadas mediante a contratação de um redactor/revisor de textos profissional que ajude os principais grupos durante um workshop de um dia.

Investigação e Consulta

- **Investigação de Gabinete por Especialistas:** O MARP não deverá reinventar a roda dado que muita informação sobre a Governação já existe em vários relatórios. Para iniciar o processo, os investigadores deveriam reunir relatórios e documentos existentes que reflectam sobre questões de governação e delas extrair descrições dos principais problemas-chave, da evidência da extensão desses problemas, bem como recomendações. Uma vez completa, esta investigação de gabinete deve servir de base para a elaboração de uma lista de casos bastante abrangente, apoiados por evidências e notas de rodapé, e acompanhadas de recomendações. Esta lista deve ser organizada de acordo com as quatro secções temáticas do MARP. As consultas e workshops devem ser organizados levando em consideração as questões levantadas pela fase de investigação de gabinete e usá-las como base para discussões. Os inquéritos ao cidadão comum e aos peritos deveriam incluir perguntas que validem ou testem os principais problemas identificados durante a investigação de gabinete. Visto que os quatro temas do MARP são muito abrangentes e incluem diversos assuntos, talvez seja mais fácil identificar as pequenas questões mais fáceis de resolver, e nomear investigadores especializados para reunir todos os relatórios referentes a cada área. No questionário do MARP, há mais ou menos 25 grupos de questões, divididos por áreas como: direitos humanos, sistemas eleitorais, género, comércio, corrupção e fiscalização, parlamento, etc. Para cada grupo de questões, deverá ser nomeado um perito responsável por pesquisar relatórios existentes e análises de

governança, pela preparação de uma bibliografia, por extrair dessas fontes as questões principais, citando provas que demonstrem a extensão de tais problemas, por providenciar notas de rodapé, e extrair quaisquer recomendações para resolver os problemas. Estas recomendações formariam o ponto de partida para a criação do Programa Nacional de Acção. O Relatório para cada grupo de questões deverá ser preparado com notas de rodapé, de acordo com um formato acordado. As instituições de investigação poderiam escrever esses documentos ou encomendá-los a especialistas externos, dependendo da disponibilidade de competências. Cada autor deverá fazer a leitura e comentário sobre os documentos de autores de documentos que tratem de questões afins. Tais autores precisam de ser pagos (incluindo reembolso para despesas diversas relacionadas com a investigação), e os manuscritos devem ser dados a um revisor de textos profissional antes de serem finalizados. O pagamento para cada autor deverá ser na proximidade de \$1000 e o trabalho deverá ser concluído no prazo de aproximadamente um mês. Esta investigação de gabinete deverá ter a duração mínima de um mês.

- **Workshops de Peritos:** Uma vez concluída a investigação de gabinete, os relatórios dos peritos precisam de ser sujeitos a escrutínio e avaliação. Uma série de workshops onde os peritos poderão discutir e adicionar pontos ao relatório de investigação de gabinete aumentaria o valor dos relatórios. Os relatórios terão que ser copiados e enviados aos convidados, antes dos workshops. Para cada grupo de questões a instituição de investigação preparará uma lista de aproximadamente 20 – 30 peritos do mundo académico, do mundo empresarial, do governo e da sociedade civil. Uma vez que os documentos dos grupos de questões estejam concluídos deverão circular entre a equipa de peritos durante 10 dias. Um ou dois grupos de questões afins poderão ser trabalhados durante um workshop de um dia para apreciação da lista de questões e para sugestão de recomendações. Estima-se que serão necessárias um total de 12 workshops – serão discutidas duas áreas de questões em cada workshop. Tentar cobrir todas as questões nas quatro áreas temáticas do MARP, é muito difícil num workshop de um ou dois dias como a experiência mostra. Uma investigação de acompanhamento será necessária para garantir que quaisquer novos pontos, ou disputas sobre questões factuais levantadas nos seminários, sejam incorporadas nos documentos submetidos à revisão. Estes documentos poderiam ser circulados nas audiências parlamentares. Os custos envolvidos seriam referentes à organização de um workshop, bem como os custos de impressão e distribuição para fazer chegar os relatórios aos participantes.
- **Investigação de acordo com melhores práticas:** Os exemplos daquilo que foi feito para resolver problemas específicos noutros pontos do continente podem ser elucidativos para lidar com problemas nacionais e podem reforçar o programa de acção (PA). Seria aconselhável encomendar documentos de investigação para interrogar as melhores práticas em áreas-chave identificadas na fase de investigação de gabinete. A fim de dar substância a esta ideia, o SAIIA sugeriu a formalização da ideia encomendando uma série de documentos sobre as melhores práticas nalgumas áreas de conhecida importância para a Nação. Dados os custos de viagem para outros países e a dificuldade em encontrar redactores com conhecimento sobre vários países, esta lista deverá ser limitada. Um especialista poderia ser nomeado para identificar estratégias de melhores práticas numa área específica. O objectivo seria o de identificar soluções que poderiam ser incorporadas num programa de acção. Os redactores terão que ser pagos pelo trabalho.
- **Inquéritos:** Os inquéritos são um instrumento muito poderoso para avaliar a opinião pública sobre a governança. Eles complementam as reuniões públicas, dissipando as preocupações de que só as elites ou indivíduos seleccionados são convidados para tomar parte das conferências do MARP. Também asseguram uma maneira estruturada para a

compreensão das opiniões de todos os grupos da sociedade. Os inquéritos ad hoc que não estejam baseados em amostras representativas, podem resultar em conclusões distorcidas que não reflectem correctamente os problemas ou as opiniões nacionais. Por exemplo: questionando só os participantes em conferências urbanas resultará quase certamente em informação tendenciosa a favor das zonas urbanas em detrimento dos assuntos rurais. Para serem devidamente realizados, os inquéritos requerem tempo e dinheiro e deverão ser feitos por especialistas com experiência na matéria. Um inquérito bem feito pode levar alguns meses a ser planeado e executado. O inquérito junto ao cidadão comum deveria ser complementado por um inquérito junto a peritos. As instituições de investigação devem ser responsáveis pela preparação de um relatório resumido das conclusões do inquérito que deve constituir um anexo à auto-avaliação do país. Além disso, os resultados devem ser incorporados no relatório para cada grupo de questões.

- **Grupos de especialidade:** Os grupos de especialidade podem ser outros meios de obter informação e de obter uma melhor compreensão do que as pessoas pensam em relação a assuntos importantes. Podem ser muito benéficos para questionar e avaliar os resultados da investigação. São menos representativos do que o inquérito mas podem servir de apoio para encontrar soluções de problemas específicos ou garantir a participação de grupos geralmente muito ocupados, como o sector empresarial que geralmente tem pouca representação nas discussões do MARP. As instituições de investigação devem elaborar um plano para Grupos de especialidade baseado nos resultados do inquérito e nas áreas em que sintam que as oficinas de trabalho e a investigação de gabinete tenham deixado alguns assuntos ainda em disputa/ ou necessitando de esclarecimento. Os custos referentes aos grupos de especialidade envolvem a reunião dos grupos, a realização das sessões (que talvez necessite a contratação de facilitadores especializados) e a análise dos dados reunidos.
- **Consolidar a investigação em quatro documentos:** Uma vez que os inquéritos, os workshops dos peritos e a investigação de gabinete estejam concluídos, o material tem que ser reunido em relatórios extensos, referentes às quatro áreas temáticas do MARP. Isto deverá fazer parte dos custos das instituições de investigação.
- **Conferências de Cidadãos:** Os documentos acima consolidados deverão ser apresentados e debatidos em conferências de cidadãos. Para garantir aos cidadãos maior participação no processo, devem ser organizadas conferências em várias regiões diferentes. As conferências com mais de cem pessoas podem ser difíceis de gerir e podem fazer com que a resolução de discórdias seja difícil. Os custos da conferência deverão incluir: o aluguer de instalações, de microfones, autofalantes e projectores, interpretação simultânea nalguns casos, impressão e distribuição de relatórios, refeições, transporte e alojamento para o pessoal organizador, quando as conferências tenham lugar em locais distantes. Deve haver um número suficiente de pessoas que permita a coordenação logística, redigir actas dos eventos, gravar as sessões, reunir os dados com os contactos dos participantes, enviar convites, anunciar sessões atempadamente, colocar a informação nos websites, entre outras actividades. A falta de alocação de fundos para consulta pode levar a questões sobre a robustez ou a imparcialidade do processo. Podem-se aprender lições valiosas do pessoal que coordenou as reuniões públicas do processo para os Planos Estratégia de Redução da Pobreza.
- **Seminários sobre o Programa de Acção:** Embora se peça a autores e peritos que apresentem recomendações, a experiência em outros países do MARP mostra que quando se debatem problemas e soluções na mesma conferência, a maior parte do tempo é gasto da debater os problemas. Daí a experiência dos primeiros países sugerir que a melhor

prática é a de organizar eventos separados para debater as recomendações esboçadas durante a investigação de gabinete. Não é necessário organizar conferências separadas para cada um dos 25 grupos de questões. As questões podem ser agrupadas em cada uma das quatro áreas temáticas e as recomendações referentes a cada tema podem ser debatidas num evento de um dia. Deverão ser organizados diferentes sub-grupos para as diferentes áreas de especialização tais como a educação, a saúde, as infra-estruturas, a corrupção, o emprego, etc. Tais eventos necessitam de um especialista para presidir e deverá envolver os autores principais e investigadores de gabinete, bem como as Organizações não Governamentais e os funcionários do Governo envolvidos em cada área. É um desafio identificar tais pessoas e calendarizar os eventos de forma a que todos possam participar. Os custos para aluguer de instalações, impressão, alimentação e transporte devem ser incluídos.

Finalização dos Processos

- **Comunicação aos Secretários Permanentes:** Cabe aos altos funcionários do governo garantir que o Programa de Acção seja posto em prática, portanto é importante que sejam persuadidos a aderir ao processo. O Conselho Directivo deve preparar uma comunicação para os secretários permanentes pelas instituições de investigação bem como para tentar conseguir, que tais funcionários superiores e os políticos com poderes de decisão participem nos workshops. Este processo requer tempo e fundos suficientes.
- **Leitores experientes para cada área temática:** O Volume do esforço dispendido na investigação pode ser reforçado através da sua avaliação crítica. Isto assegura que outros assuntos não sejam ignorados e que se detectem problemas de linguagem, de clareza ou mal-entendidos. Cada uma das quatro áreas temáticas deve ser lida e comentada por um académico eminente. Os custos do leitor devem ser pagos.
- **Seminário final de validação por parte de peritos:** A fim de dar uma última oportunidade para comentários e discussão, os projectos revistos que já incluam todas as contribuições devem ser submetidos a conferências de validação. Estes eventos não deverão ser apressados mas deverão ter um tempo razoável para verificação das várias questões. É necessário reservar tempo e fundos suficientes para este evento.
- **Seminários de validação por parte do público:** Para além do seminário para peritos acima referido, alguns países acharam valioso organizar uma ou mais conferências de validação pública para as quais a comunicação social e os cidadãos são convidados. Isto pode dissipar as preocupações públicas sobre transparência e ajudar a construir um mandato público para as acções que tiverem que ser tomadas no programa de acção (PA). Seguindo a melhor prática do Ghana o relatório, já revisto para incluir a informação obtida dos cidadãos e dos inquiridos, deverá ser submetido a uma conferência de validação de três ou quatro dias, com a participação de duzentas pessoas que trabalhariam sobre cada secção do relatório e sobre as recomendações feitas em cada secção. Estes seminários implicam despesas relativas ao aluguer da sala, à impressão e ao divulgação do processo.
- **Revisão do texto:** Os relatórios deverão ser revistos por um revisor profissional para garantir um formato consistente, notas de rodapé devidamente apresentadas e um estilo e acabamento profissionais. Os custos com a revisão de textos deveram ser pagos.

Administração

- **Albergar a Missão de Revisão do País:** A visita da Missão de Revisão do País incorrerá em custos de alojamento, transporte, alimentação e um variado suporte logístico - tais como serviços de tradução.

- **Impressão e Distribuição do Relatório Final:** As partes interessadas querem ver os relatórios finais e é necessário imprimir um número suficiente a fim de tornar isto possível. São necessários fundos para cobrir despesas de impressão e distribuição.
- **Marketing:** O MARP nem sempre é bem conhecido dos cidadãos. São necessários fundos para que as pessoas tenham conhecimento sobre o MARP e compreendam a sua razão de ser. Uma estratégia de ligação com os meios de comunicação social poderá contribuir para divulgar o MARP mas haverá também custos directos como a de impressos e panfletos e painéis. Também são necessários fundos para divulgar a realização dos eventos planeados. A transmissão ao vivo na televisão é valiosa, mas as estações da rádio e da televisão talvez não tenham meios para o fazer. Por isso o orçamento do MARP deve incluir, se possível, fundos para este fim.
- **Pessoal de apoio:** O MARP precisa de pessoal para fazer tarefas administrativas e seria muito melhor ter uma equipa dedicada do que ter pessoal secundado ou parcialmente secundado do Governo. Os primeiros países observaram que os trabalhadores secundados muitas vezes têm que fazer face a pressões para poder continuar com os empregos permanentes, o que poderá amputar aos esforços do MARP. Um programa de estágio, (que use estudantes universitários) poderia ajudar a reduzir alguns destes custos e providenciar o pessoal necessário para compilar a base de dados e coordenar os eventos. Os estagiários que interrompam os seus estudos durante um semestre, deverão ser pagos. O projecto também precisa de um grupo de pessoal profissional para tratar de questões de logística, gestão dos meios de comunicação, preparação de convites, contabilidade, condutores, etc. Talvez sejam necessárias uns 10 ou mais elementos como pessoal de apoio, porque os membros do Conselho Directivo não terão a possibilidade de se dedicar às actividades a tempo inteiro.
- **Despesas diversas:** Para que o processo funcione bem precisa de ter os fundos necessários para montar gabinetes que incluam sala de reuniões, e espaço para receber e organizar apresentações públicas. Também necessita de mobiliário e equipamento básico de escritório e serviços tais como: computadores, software, internet e acesso a email, telefones e serviços de correio.

APÊNDICE A: Normas do MARP por Área Temática

Normas que se Aplicam a todas as Secções
Carta das Nações Unidas (1945), ONU
Acto Constitutivo da União Africana (2000) UA ⁸
Declaração sobre a Democracia, Governação Política, Económica e Corporativa (2003), UA
Nova Parceria para o Desenvolvimento Africano – Documento-quadro (2001), UA
Normas de Governação Política e Democrática
Conferência para a Segurança, Estabilidade, Desenvolvimento e Cooperação em África – Declaração Solene (2000), OUA ⁹
Conferência para a Segurança, Estabilidade, Desenvolvimento e Cooperação em África – Memorando de Entendimento (2002), OUA
Declaração e Plano de Acção para o Controlo do Abuso e Tráfico Ilícito de Estupefacientes em África (1996), OUA
Declaração da Assembleia dos Chefes de Estado e do Governo sobre a Criação de um Mecanismo para a Prevenção, Gestão e Resolução de Conflitos no seio da OUA (1993), OUA
Convenção de Genebra relativa à Protecção de Civis. em Tempo de Guerra (1949), ONU ¹⁰
Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos da Criança. relativo ao envolvimento de crianças. em conflitos armados (2000), ONU
Protocolo que estabelece o Conselho de Paz e Segurança da UA (2002), UA
Resolução sobre as Mulheres em contextos de Conflito Armado (2000), Conselho de Segurança da ONU
Declaração sobre os Princípios Fundamentais Relativos à Contribuição dos Meios de Comunicação de Massa para o Fortalecimento da Paz e da Compreensão Internacional para a Promoção dos Direitos Humanos e a Luta Contra o Racismo, o Apartheid e o Incitamento à Guerra (1978), Unesco ¹¹
Declaração sobre a Estrutura para uma Resposta da OUA às mudanças Inconstitucionais de Governo (2000), OUA
Declaração sobre os Princípios que Governam as Eleições Democráticas em África (2002), OUA/UA
Convenção sobre a Supressão do Tráfico de Pessoas e a Exploração da Prostituição de Terceiros (1949), ONU
Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (1979), ONU
Convenção sobre os Direitos Políticos das Mulheres (1952), ONU
Declaração sobre a Eliminação da Violência Contra as Mulheres (1993), ONU
Protocolo à Carta Africana sobre os Direitos Humanos e dos Povos sobre os Direitos da Mulher em África (2003), OUA
Carta Africana sobre os Direitos Humanos e dos Povos (1981), OUA
Carta Africana dos Direitos e do Bem-Estar da Criança (1990), OUA
Convenção contra a Tortura e Outros Tratamentos ou Castigos Cruéis, Desumanos ou Degradantes (1984), ONU
Convenção que rege os Aspectos Específicos dos Problemas dos Refugiados em África (1969), OUA
Convenção sobre os Direitos da Criança (1989), ONU
Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados (1951), ONU
Declaração e Plano de Acção com vista à Promoção e à Protecção dos Direitos Humanos (1999), OUA
Declaração dos Princípios Básicos de Justiça Relativos às Vítimas da Criminalidade e de Abuso de Poder (1985), ONU
Declaração sobre Princípios Sociais e Jurídicos Relativos à Protecção e Bem-Estar da Criança com Especial Referência à Prática da Adopção e da Colocação Familiar nos Planos Nacional e Internacional (1986), ONU
Declaração para a Eliminação de Todas as Formas de Intolerância e de Discriminação com base na Religião ou Crença (1981), ONU
Declaração para a Eliminação da Violência contra as Mulheres (1993), ONU
Declaração para a Protecção de Todas as Pessoas contra a Tortura e Outros Tratamentos ou Castigos Cruéis, Desumanos ou Degradantes (1975), ONU
Declaração sobre o Direito e a Responsabilidade dos Indivíduos, Grupos ou Órgãos da Sociedade de Promover e Proteger os Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais Universalmente Reconhecidos (1998), ONU
Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência (1975), ONU
Declaração sobre os Direitos de Pessoas Pertencentes a Minorias Nacionais ou Étnicas, Religiosas e Linguísticas (1992), ONU
Convenção de Genebra relativa à Protecção de Civis. em Tempo de Guerra (1949), ONU
Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1965), ONU

⁸ União Africana

⁹ Organização da Unidade Africana

¹⁰ Organização das Nações Unidas

¹¹ Conselho Económico e Social das Nações Unidas

Convenção Internacional sobre a Protecção dos Direitos de Todos os Trabalhadores Migrantes e dos Membros das suas Famílias (1990), ONU
Convenção Internacional sobre os Direitos Cívicos e Políticos (1966), ONU
Convénio Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1976), ONU
Protocolo Facultativo à Convenção contra a Tortura e Outros Tratamentos ou Castigos Cruéis, Desumanos ou Degradantes (2002), ONU
Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos da Criança, sobre a Venda de Crianças, Prostituição Infantil e Pornografia Infantil (2000), ONU
Protocolo Facultativo ao Convénio Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos (1966), ONU
Protocolo Relativo ao Estatuto dos Refugiados (1967 entrada em vigor), ONU
Declaração Universal sobre os Direitos Humanos (1948), ONU
Convenção contra a Corrupção (2003), ONU
Convenção sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros nas Transacções Comerciais Internacionais (1997), OECD ¹²
Convenção sobre a Prevenção e Combate à Corrupção (2003), UA
Declaração dos Princípios Básicos de Justiça Relativos às Vítimas da Criminalidade e de Abuso de Poder (1985), ONU
Governança Económica e Normas de Gestão
Princípios Essenciais para uma Fiscalização Bancária Eficaz (1997), Comité Basle sobre Fiscalização Bancária
Princípios Essenciais de Seguros (2000), Associação Internacional de Fiscalizadores de Seguros
Princípios Essenciais para Sistemas de Pagamento Sistemático Importantes (2001), Comité sobre Sistemas de Pagamento e Liquidação de Contas, Banco para Liquidação de Contas Internacionais
Princípios de Governança Empresarial (2004), OECD
Convenção contra a Corrupção (2003), ONU
Convenção sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros nas Transacções Comerciais Internacionais (1997), OECD ¹³
Convenção sobre a Prevenção e Combate à Corrupção (2003), UA
Normas Internacionais de Auditoria – Manual de Auditoria, Seguro, e Declarações Éticas Internacionais (edição de 2006), Federação Internacional de Contabilistas (IFAC)
Melhores Práticas para Transparência Orçamental (2001), OECD
Códigos de Boas Práticas sobre a Transparência em Políticas Monetárias e Financeiras: Declaração de Princípios (1999), IMF ¹⁴
Directrizes para a Gestão de Dívidas Públicas (2001), FMI e Banco Mundial
Código Revisto sobre Boas Práticas para a Transparência Fiscal (2001) I
Tratado para o Estabelecimento da Comunidade Económica Africana (1991), OUA
Quarenta Recomendações (2003), FATF
Recomendações Especiais sobre o Financiamento de Terrorismo (2004), FATF ¹⁵
Normas de Governança Empresarial
Princípios Essenciais para uma Fiscalização Bancária Eficaz (1997), Comité Basle sobre Fiscalização Bancária
Princípios Essenciais de Seguros (2000), Associação Internacional de Fiscalizadores de Seguros
Directrizes sobre a Governança Corporativa de Empresas Governamentais (2005), OECD
Normas Internacionais de Auditoria – Manual de Auditoria, Seguro, e Declarações Éticas Internacionais (edição de 2006), Federação Internacional de Contabilistas (IFAC)
Normas Internacionais de Contabilidade, IASB ¹⁶
Relatório do Juiz King sobre a Governança Empresarial para a África do Sul 2000 [king Report on Corporate Governance for South Africa (2002)]
Princípios para a Governança Empresarial na Commonwealth (1999), CACG ¹⁷
Princípios de Governança Empresarial (2004), OECD
Relatório do Comité sobre Aspectos Financeiros de Governança Empresarial – Relatório Cadbury (1992), Comissão de Cadbury
Convenção para a Abolição de Trabalhos Forçados (1957), ILO

¹² Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

¹³ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

¹⁴ Fundo Monetário Internacional

¹⁵ Força Tarefa de Acção Financeira sobre o Branqueamento de Dinheiros

¹⁶ Comissão Internacional de Normas de Contabilidade

¹⁷ Associação para a Governança Empresarial da Commonwealth

Convenção sobre a Discriminação (Emprego e Ocupação) (1958), ILO
Convenção sobre Remuneração Igual (1951), ILO ¹⁸
Convenção sobre Trabalhos Forçados (1930), ILO
Convenção sobre a Liberdade de Associação e Protecção do Direito de Organizar (1948), ILO
Convenção sobre a Idade Mínima (1973), ILO
Convenção sobre o Direito de Organizar e Negociação Colectiva (1949), ILO
Convenção sobre as Piores Formas de Trabalho Infantil (1999), ILO
Códigos sobre a Segurança e Higiene Industrial e Ambiental (1994), WHO ¹⁹
Normas de Desenvolvimento Sócio-Económico
Carta Africana para a Participação Popular no Desenvolvimento e Transformação(1990), Conferência Internacional sobre a Participação Popular na Processo de Recuperação e Desenvolvimento em África
Conferência para a Segurança, Estabilidade, Desenvolvimento e Cooperação em África – Declaração Solene (2000), OUA ²⁰
Conferência para a Segurança, Estabilidade, Desenvolvimento e Cooperação em África – Memorando de Entendimento (2002), OUA
Declaração de Joanesburgo sobre o Desenvolvimento Sustentável (2002), WSSD ²¹
Declaração do Milénio (2000), ONU
Obectivos de Desenvolvimento do Milénio (2000), ONU
Relatório da Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Social (1995)
Declaração e Plataforma de Acção de Beijing (1995), Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher
Protocolo à Carta Africana sobre os Direitos Humanos e dos Povos sobre os Direitos da Mulher em África (2003), OUA
Carta Africana sobre os Direitos Humanos e dos Povos (1981), OUA
Carta Africana dos Direitos e do Bem-Estar da Criança (1990), OUA
Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento (1986), ONU
Assunto Transversal: Género
Declaração e Plataforma de Acção de Beijing (1995), Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher
Convenção sobre a Supressão do Tráfico de Pessoas e a Exploração da Prostituição de Terceiros (1949), ONU
Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (1979), ONU
Convenção sobre os Direitos Políticos das Mulheres (1952), ONU
Declaração sobre a Eliminação da Violência Contra as Mulheres (1993), ONU
Protocolo à Carta Africana sobre os Direitos Humanos e dos Povos sobre os Direitos da Mulher em África (2003), OUA
Resolução sobre as Mulheres em contextos de Conflito Armado (2000), Conselho de Segurança da ONU
Assunto Transversal: Corrupção
Convenção contra a Corrupção (2003), ONU
Convenção sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros nas Transacções Comerciais Internacionais (1997), OECD
Convenção sobre a Prevenção e Combate à Corrupção (2003), UA
Quarenta Recomendações (2003), FATF
Normas Internacionais de Auditoria – Manual de Auditoria, Seguro, e Declarações Éticas Internacionais (edição de 2006), Federação Internacional de Contabilistas (IFAC)
Recomendações Especiais sobre o Financiamento de Terrorismo (2004),FATF

¹⁸ Organização Internacional do Trabalho

¹⁹ Organização Mundial de Saúde

²⁰ Organização da Unidade Africana

²¹ Cimeira Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável

APÊNDICE B: Fontes Úteis para Pesquisa de Gabinete sobre a Governação

Nome/Fonte	Descrição	Ponto de Acesso
Planos de Desenvolvimento Nacional	Geralmente, todos os países preparam planos abrangentes que apresentam as prioridades de desenvolvimento nacional. Estes planos são muito úteis na identificação de programas e iniciativas governamentais, especialmente em termos de infraestrutura, serviços sociais, saúde, educação, habitação, redução da pobreza, desenvolvimento industrial.	Ministério do Planeamento ou equivalente, portal do governo ou imprensa nacional
Relatórios do Inspector-Geral	Úteis pois dão um esboço sistematizado dos problemas de gestão fiscal e económica, quais os departamentos e regiões com bom ou mau desempenho, e muitas vezes identificam casos específicos de má gestão económica e de corrupção possível ou real.	Gabinete ou portal do Auditor-Geral ou a imprensa nacional
Relatórios dos Observadores das Eleições	Os países africanos albergam um grande número de observadores locais, africanos e internacionais por ocasião das eleições locais, parlamentares e presidenciais. A comparação das questões levantadas nestes relatórios são bons indicadores das fraquezas nas leis e nas práticas eleitorais num país. Chama-se a atenção para o facto de que estes relatórios diferem na informação que apresentam e na forma como é interpretada.	Os relatórios importantes podem ser obtidos nas Comissões Eleitorais Nacionais, grupos locais de monitorização eleitoral, a SADC (ou outros órgãos regionais relevantes), o Fórum Parlamentar da SADC, a União Africana, o Instituto Eleitoral da África Austral, a Commonwealth, a União Europeia, a ONU e as missões de observadores governamentais dos EUA
Relatórios sobre os Direitos Humanos	A maior parte dos países têm Comissões para os Direitos Humanos locais que preparam relatórios anuais. Dependendo do país, os relatórios da Amnistia Internacional, do Observatório para os Direitos Humanos e do Departamento de Estado dos Estados Unidos salientam questões fundamentais sobre os direitos humanos e governação.	Comissão para os Direitos Humanos, Amnistia Internacional, Observatório para os Direitos Humanos, ou os Relatórios sobre Direitos Humanos do Departamento de Estado dos Estados Unidos
Relatórios sobre o Combate à Corrupção	A maior parte dos países têm Comissões Anti-Corrupção locais ou outros órgãos com nomes semelhantes que preparam relatórios anuais. Estes deverão ser suplementados com avaliações independentes preparadas por grupos ou <i>lobbies</i> locais de combate à corrupção, relatórios investigativos dos jornais, unidade local da Transparência Internacional ou órgãos semelhantes.	Comissões Anti-Corrupção, Unidade da Transparência Internacional, Outros órgãos locais de combate à corrupção, Artigos investigativos dos jornais
Discurso de Apresentação do Orçamento	O Discurso anual de Apresentação do Orçamento do Ministro das Finanças apresenta, geralmente, os pormenores sobre as prioridades do governo e sobre tendências de gastos, bem como programas e iniciativas chave.	Ministério das Finanças / Tesouro, Portal do Governo
Relatórios sobre a justiça	A maior parte dos países tem uma comissão para os serviços judiciais que prepara relatórios sobre o funcionamento do poder judiciário. A sociedade dos advogados e outros organismos jurídicos semelhantes podem também ter relatórios congêneres.	Comissão dos serviços judiciais Sociedade dos Advogados

Nome/Fonte	Descrição	Ponto de Acesso
Relatórios dos comités de supervisão parlamentar	Estes relatórios são muito importantes e devem monitorizar e fazer o rastreio das despesas do governo, e exigir dos departamentos e funcionários superiores a prestação de contas pelas despesas incorridas. Outros comités, como os comités de ética exigem a prestação de contas dos deputados relativamente à sua conduta e acções.	Comité das Contas Públicas Comité Deontológico
Relatórios do provedor da justiça	A maior parte dos países tem um provedor de justiça responsável por examinar queixas de má administração e corrupção, e este deve preparar relatórios anuais.	Gabinete do Provedor da Justiça
UNAIDS	Este portal da ONU tem disponíveis perfis actualizados dos diferentes países sobre o estado do VIH e SIDA em todo o mundo.	www.unaids.org
Revisões por Agências da ONU	Tanto o PNUD como a UNECA têm realizado muito trabalho sobre questões de governação e podem ter redigido relatórios sobre alguns países.	www.undp.org e os escritórios locais do PNUD www.uneca.org e os escritórios locais da UNECA
Transparência Internacional	O índice de Percepção da Corrupção e o índice de Pagadores de Suborno – mostra as percepções existentes sobre a corrupção nos diferentes países, bem como sobre os países onde há mais suborno, e a quem o suborno é pago.	www.transparency.org
Estudos de governação da UNECA	O Relatório sobre a Governação Africana da UNECA de 2005 é o resultado de extensa pesquisa sobre práticas de governação em 27 países Africanos. A UNECA faz muita pesquisa sobre questões de governação em geral. Ver também Striving for Good Governance in Africa Synopsis of the African Governance Report 2005 [Empenho por se atingir a boa governação em África – Sinopse do Relatório Africano para a Governação]	http://www.uneca.org http://www.uneca.org/publications1.htm
Centro de Avaliação da Integridade Pública	Organização de pesquisa sem fins lucrativos, não partidária, em Washington, DC, que se concentra sobre questões de ética e de serviços públicos.	www.publicintegrity.org/
Banco Mundial /IFC Inquéritos sobre Negocios	Útil para a avaliação de governação empresarial: Cobre 155 países e a pontuação de todos os países é actualizada anualmente. Os inquéritos cobrem 10 áreas de regulamentos: instalar uma empresa, tratar das licenças, contratar e despedir empregados, registar a propriedade, conseguir obter crédito, proteger os investidores, pagar impostos, fazer cumprir os contratos, comercializar com outros países, e encerrar um negócio. Os especialistas respondem a perguntas sobre a sua área de especialidade com base na sua perícia.	www.doingbusiness.org/
Inquéritos sobre o Clima de Investimento	Estes inquéritos têm por objectivo monitorizar o clima de negócios, não a governação em si. Estes inquéritos recolhem dados das firmas tanto em termos de indicadores objectivos como subjectivos cobrindo uma vasta gama de dimensões do clima de investimento. A sua base de dados contém informação sobre cerca de 75 países; os inquéritos procuram cobrir 20–30 países por ano e reexaminar cada um dos países mais ou menos de três em três anos.	http://research.worldbank.org/ics/isp/index.jsp

Nome/Fonte	Descrição	Ponto de Acesso
<p>Avaliações de Políticas e Instituições Nacionais do Banco Mundial (CPIA na sigla inglesa)</p>	<p>O Banco Mundial divulgou as categorizações por quintil das CPIA (todos os países são divididos em cinco grupos com base na sua classificação em relação às outras nações) mas não revelou a pontuação para cada elemento de governação medido. Em 2006 o Banco Asiático de Desenvolvimento, o Banco Africano de Desenvolvimento, e o Banco Mundial ir-se-ão juntar ao IADB para divulgar as classificações atribuídas pela avaliação ao desempenho dos diferentes países, o que determina, em grande medida, a afectação dos fundos concedidos por estes bancos..</p> <p>As CPIAs examinam políticas e instituições, e não resultados de desenvolvimento, que podem depender de forças fora do controlo do país. A CPIA examina 16 áreas diferentes agrupadas em quatro grupos (caixa 5.2). Os funcionários bancários atribuem uma pontuação a cada um dos países numa escala absoluta de 1–6 com base em critérios muito específicos. Os critérios oferecem uma orientação sobre factores que vale a pena considerar.</p> <p>A. Gestão económica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão macroeconómica 2. Política fiscal 3. Política relativa às dívidas <p>B. Políticas estruturais</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Comércio 5. Sector financeiro 6. Regulamentação do ambiente empresarial. <p>C. Políticas para equidade/inclusão social</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Igualdade de género 8. Equidade no uso de recursos públicos 9. Capacitação de recursos humanos <p>D. Gestão do sector e instituições públicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Protecção social e trabalho 11. Políticas e instituições para sustentabilidade ambiental 12. Direitos de propriedade e governação assente em regras 13. Qualidade da gestão orçamental e financeira 14. Eficiência da mobilização de renda 15. Qualidade da administração pública 16. Transparência, responsabilidade, e corrupção no sector público 	<p>www.worldbank.org/wbi/governance/data http://info.worldbank.org/governance/kz2002/notes.html</p>
<p>Categorizações do Instituto do Banco Mundial sobre governação nacional de acordo com 6 características</p>	<p>Existem dados disponíveis de mais de 160 países e cada país é classificado de acordo com o seu desempenho em relação a outras nações ou a médias regionais. Os dados podem ser facilmente obtidos do portal do Instituto do Banco Mundial. As classificações combinam uma variedade de indicadores de governação em seis medidas gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voz e prestação de contas ▪ Estabilidade política e ausência de violências ▪ Eficiência do governo ▪ Qualidade dos regulamentos ▪ Estado de direito ▪ Controlo da corrupção 	<p>www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/</p> <p>Ou faça uma pesquisa no Google com o título "Worldwide Governance Indicators: 1996-2005"</p>

Nome/Fonte	Descrição	Ponto de Acesso
Índice Global de Competitividade do Fórum Económico Mundial	Este índice classifica a competitividade das economias globais e é relevante para as secções do MAPP atinentes à Governação Económica, à Governação empresarial e ao Desenvolvimento Sócio-Económico. Ver também o Índice de Competitividade Africano.	http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Africa%20Competitiveness%20Report/index.htm
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico-Comité de Assistência ao Desenvolvimento (OCDE-DAC) Ferramenta de Conjunto de Indicadores de Referência para Aquisição (BIS)	Apresenta uma abordagem para avaliação de sistemas de aquisição mas as classificações para muitos países não estão disponíveis. O Conjunto de Indicadores de Referência para Aquisição foi proposto para testagem em 10 países. Foram testados em três países alguns indicadores específicos que permitem actuação e que medem aspectos importantes da administração pública. Procurador-geral	http://www.oecd.org/dataoecd/12/14/343336126.pdf
Índice de Integridade Global (GII na sigla inglesa)	Os assuntos do índice oferecem perspectivas úteis sobre melhores práticas na promoção da responsabilidade e prevenção da corrupção. Desenvolvido pelo Centro para a Integridade Pública, o índice centra-se sobre a medição da "existência e eficácia dos mecanismos que previnem o abuso de poder e promovem a integridade pública, e sobre o acesso que os cidadãos têm ao governo." O GIÍ assenta nas respostas a mais de 290 perguntas detalhadas que identificam elementos específicos que juntos fazem um sistema de integridade pública sólido. O índice foi calculado apenas para 25 países — 6 países da OCDE, 12 countries de rendimento médio, e 7 países de baixo rendimento que qualificam para IDA. A Integridade Global quer aumentar o número de países avaliados para mais de 100 até ao fim de 2006. Embora o índice só esteja disponível para alguns países, a sua lista de perguntas oferecem uma lista de verificação muito útil para examinar a governação.	www.globalintegrity.org
Relatórios Fiscais do FMI sobre a Observância de Normas e Leis (RONLs).	A participação num RONL é voluntária e as autoridades retêm o direito a não publicar o relatório final, embora a maioria tenha concordado em publicar os RONLs fiscais. Desde os finais de 2005, foram completados RONLs fiscais para 80 países, dos quais 76 foram publicados.	Disponível no portal do RONL do FMI http://www.imf.org/external/np/rosc/rosc.asp

Nome/Fonte	Descrição	Ponto de Acesso
Revisões sectoriais	Haverá revisões de determinados sectores da economia, incluindo a saúde, a educação, água, habitação, saneamento, redução da pobreza, etc. que terão sido realizadas por departamentos académicos locais ou grupos de reflexão, doadores ou instituições de pesquisa regionais ou internacionais.	

OUTRAS

- Fazer buscas no portal da SARPAN – este portal tem muitos relatórios relevantes para questões de governação; www.sarpn.org.za
- Fazer buscas no Google com o nome do seu país, com frases chave e relatório www.google.org
- Fazer buscas no portal Afrobarometer com o nome do seu país www.afrobarometer.org
- Usar o Google Scholar para procurar relatórios académicos adicionais <http://scholar.google.com/schhp?sourceid=navclient&hl=en>
- Contactar os mais importantes grupos de defesa das ONGs para obter relatórios recentes ou campanhas
- Contactar a unidade local do Instituto para a Comunicação Social da África Austral para obter informação sobre a liberdade de imprensa e liberdade de informação, bem como sobre outras questões de governação.
- Pedir aos departamentos universitários mais importantes e grupos de reflexão os relatórios preparados em anos recentes

APÊNDICE C: Possíveis Inovações do MARP

No decurso de debates com os participantes do MARP, o SAIIA acumulou uma lista de possíveis inovações e melhores práticas que poderão reforçar os processos nacionais do MARP. Apresentamo-los em seguida para reflexão.

1. **Tornar a pesquisa sobre melhores práticas parte integrante do plano de pesquisa:** O propósito do MARP é, em parte, incentivar os países a estudarem as melhores práticas e a adoptá-las. Contudo, até à data isto não tem sido uma parte explícita do processo de pesquisa em nenhum dos países aderentes ao MARP. A fim de dar corpo a esta ideia, os países podiam encomendar a redacção de uma série de artigos sobre melhores práticas que examinassem a forma como determinadas questões são abordadas noutros países do continente Africano e no resto do mundo. Estes artigos poderiam ser debatidos em workshops sobre os Programas de Acção (PA) e as abordagens apropriadas poderiam ser adoptadas como parte do PA nacional.
2. **Formação para o Conselho Directivo sobre a gestão da comunicação social:** A comunicação social irá interessar-se pelo processo e quererá indagar a seu respeito. A formação básica dos membros do Conselho Directivo pode torná-los mais eficazes e evitar que se cometam alguns erros comuns que criem desconfiança ou resultem em antagonismo.
3. **Extensão aos meios de comunicação:** O nível de compreensão por parte da comunicação social sobre o MARP é muito baixo e isto pode resultar em problemas, quer por falta de cobertura ou por cobertura inadequada por falta de informação. A criação de uma relação de confiança com os editores pode ser muito valiosa para modular a cobertura. Dar a informação aos editores sobre o processo e sobre o que se pode esperar do mesmo, poderá contribuir para convencê-los de que se trata de uma história importante que deverá receber espaço suficiente nos noticiários. Contudo, a fim de poder sustentar a cobertura por parte dos meios de comunicação, é necessário manter o processo de transmissão de informação aberto e constante, à medida que o processo se vai desenrolando. Este processo pode ser melhorado mediante a nomeação de um funcionário responsável pelo contacto com a comunicação social ou de uma firma de relações públicas que preste assistência na relação com os meios de comunicação e ajude a promover histórias ligadas ao processo do MARP.
4. **Transmissão ao vivo de conferências de validação:** A televisão e a rádio podem ser usadas para disseminar informação sobre o MARP e indicar o compromisso do governo para com o PA. A organização de uma transmissão ao vivo de conferências de lançamento do processo, de workshops para peritos, de audições parlamentares e/ou de conferências de validação poderiam contribuir neste sentido. Isto requer fundos para pagar ao pessoal da televisão e pelas ligações ao vivo.
5. **Publicar os relatórios nos jornais em fascículos:** Vários países, até à data, têm tido dificuldades em recolher contribuições por escrito da sociedade. E a aparente abertura do processo afecta o nível de compromisso político e de continuidade que o caracteriza. Uma forma de dar origem a histórias para transmissão pública, seria com a preparação de versões resumidas dos documentos redigidos com base na pesquisa de gabinete, que iriam delinear algumas das questões mais importantes atinentes a políticas para as quais se pretende obter contribuições do público. Estes resumos devem incluir as principais questões e as recomendações até aqui recolhidas. Seriam apresentados com uma breve introdução redigida pelo Comité Directivo Nacional com um convite ao público para apresentar os seus comentários. Esta atitude revela abertura e transparência e aumenta o nível de participação pública.

6. **Revisão do questionário com as diferentes áreas reagrupadas por tópico:** Os participantes envolvidos na redacção dos relatórios do MARP notaram que a estrutura do questionário do MARP torna a pesquisa e a redacção dos relatórios difícil e que o material não é acessível ao cidadão comum. Por isso, o processo de investigação poderia ser melhorado se os quatro temas principais fossem divididos em grupos de tópicos mais restritos, cada um dos quais poderia ser entregue a uma comissão de pesquisa de gabinete. Quando o trabalho estiver finalizado, os artigos poderão ser reagrupados nas quatro secções do MARP.
7. **Workshops explícitos para desenvolvimento do programa de acção:** Contanto que os países desenvolveram os seus programas de acção através de uma combinação de comentários públicos e processos ad hoc, estiveram sob pressão em termos de tempo porque não dedicaram uma parte do programa de pesquisa para o PA. Visto outros países terem deixado o PA para o fim, tiveram de rever os seus PAs de forma a torná-los melhores, mais claros e mais realistas em termos de custo. Isto sugere uma melhor prática em termos de realizar uma série de workshops dedicados a esclarecer o PA e a estimar os seus custos.
8. **Pesquisa relativa ao PA:** A fim de proporcionar o suporte necessário aos workshops relativos ao PA acima indicados, a pesquisa de gabinete deverá procurar todas as principais recomendações dos vários relatórios sobre governação. Esta pesquisa deverá extrair as recomendações existentes e resumí-las numa lista de recomendações em forma de notas de rodapé. Estas listas deverão servir de base ao documento a ser debatido nos workshops sobre o PA.
9. **Inquérito realizado junto ao cidadão e não junto à família:** O Quénia e o Gana usaram inquéritos à família, tendo entrevistado o chefe de família, mas o projecto do Afrobarometer comentou que a dependência das opiniões do chefe de família, gralmente homens mais velho, pode resultar em algumas distorções. Este método tende a ignorar as opiniões das mulheres, dos solteiros, dos idosos e de outros. Por isso, um inquérito de um grupo aleatório e representativo de cidadãos será preferível a um inquérito feito ao chefe de família.
10. **Website (Portal):** A criação de uma página da web nacional e interactiva sobre o processo do MARP pode ser uma ferramenta valiosa para a disseminação de informação, para a publicidade de reuniões futuras, e para apresentar projectos de documentos e as contribuições dos cidadãos. Esta melhor prática empresta credibilidade ao processo.
11. **Sistema de incentivos para o Conselho Directivo:** O pagamento de ajudas de custo ao Conselho Directivo pode dar origem a incentivos negativos. Alguns participantes sugeriram que se baseasse a remuneração num sistema de incentivos com honorários mensais dependentes da presença em todas as reuniões, ou pagamento dependente do processo atingir determinados objectivos em determinadas datas pré-estabelecidas. Os participantes mencionaram a importância de as tarifas serem moderadas e abertas à consulta pública para que não surjam acusações de auto-enriquecimento.
12. **Emprego de estudantes universitários nos trabalhos de pesquisa/nos serviços de apoio:** O Conselho Directivo requer ba stante apoio administrativo. Uma forma de se conseguir providenciar este apoio a um custo comportável ao mesmo tempo que se faz a capacitação em termos do processo do MARP, consiste em criar um programa de estágio universitário, para o qual seriam seleccionados 10 estudantes que durante um semestre trabalhariam como estagiários do MARP, remunerados, no Conselho Directivo e/ou nos institutos de investigação.

13. **Documentação do processo:** Os participantes observaram a importância de documentar bem todo o processo, tanto para garantir a credibilidade do mesmo, quanto para atingir o objectivo do MARP de aprender melhores práticas, para que outros países possam extrair as lições relevantes e o processo vá sendo aperfeiçoado ao longo do tempo. Sugere-se a contratação de um investigador para acompanhar todos os estágios e redigir um relatório sobre o processo.
14. **Fotografias dos participantes:** Uma forma de se conseguir que a comunidade fale sobre o MARP seria apresentar uma fotografia de grupo de todos os participantes e expô-la nos workshops realizados nos vários distritos e nos workshops de peritos. Estas fotografias poderiam ser tiradas com uma máquina digital e distribuídas em cada um dos eventos. Os participantes levariam as fotos para casa, o que estimularia conversas nas aldeias e vilas. O custo é baixo mas mostra à população que os eventos do MARP são reais na sua participação pública. Estas fotografias também contribuem para documentar o processo.
15. **Apoio à sociedade civil com a redacção de relatórios:** Os participantes têm mencionado que embora a sociedade civil aprecie a oportunidade dada para comentar durante o processo do MARP, os grupos muitas vezes têm dificuldade em apresentar contribuições por escrito de mérito. A função dos convocadores da sociedade civil no Conselho Directivo do Quênia não resultou em qualquer contribuição por parte dos mesmos pois não tiveram o apoio necessário para facilitar e calendarizar o processo. A África do Sul disponibilizou alguns fundos para permitir aos membros do Conselho Directivo organizar reuniões dos seus afiliados, mas muitos não tinham entre si redactores e tiveram dificuldade em redigir os relatórios a tempo. Esta experiência sugere que o processo poderia ser aperfeiçoado se se disponibilizassem fundos que permitissem contratar um redactor profissional ou um académico para assistir os grupos de intervenientes identificados a redigir as suas conclusões. Os fundos poderiam ser usados para o aluguer de uma sala de reuniões, para os custos de viagem, e para o almoço de um dia durante o qual o facilitador apresentaria uma panorâmica do MARP e convidaria os presentes a apresentarem as suas preocupações e a fazer as suas recomendações. Estes pontos seriam redigidos pelo facilitador como uma contribuição de sector aprovada pela organização.
16. **Circulação de relatórios antes das validações:** O processo de consulta seria reforçado se os participantes recebessem cópias impressas com pelo menos 7 a 10 dias antes dos eventos para terem tempo de estudar o material. Desta forma, os participantes poderiam debater os projectos redigidos com os seus colegas e amigos a fim de recolher opiniões adicionais.
17. **Manual de procedimentos/regulamento para o Conselho Directivo:** A fim de evitar os problemas relativos aos processos de tomada de decisões, de gestão financeira, de nomeação ou demissão de membros do Conselho Directivo e a fim de emprestar ao processo a abertura e credibilidade necessárias, os países deveriam redigir um manual detalhado sobre regulamentos para o processo de tomada de decisões do Conselho Directivo.

O Mecanismo Africano de Revisão pelos Pares (MARP) é um processo único através do qual governos e cidadãos africanos colaboram para melhorar a qualidade da governação, o desenvolvimento económico e a liberdade política. Devido ao facto de que examina todos os aspectos de governação, representa um desafio a nível técnico e político. Mas também traz potenciais benefícios importantes para as sociedades africanas.

Este guia foi concebido para ajudar os participantes a concretizarem efectivamente esses benefícios. Apoiando-se nas lições aprendidas nos primeiros países que aderiram ao MARP, oferece melhores práticas, ideias inovadoras para o MARP e apresenta listas de verificação úteis para a planificação e formulação de orçamentos.

Resultado de um programa de quatro anos de investigação efectuado pelo Instituto Sul Africano de Assuntos Internacionais, este guia baseia-se em extensas entrevistas com participantes nos primeiros países alvo de revisão paritária Gana, Quênia, Ruanda, Ilhas Maurícias e África do Sul assim com o Secretariado do MARP, Painel de Personalidades Eminentes e consultores técnicos no processo.

Para informações adicionais, auxílio a nível de formação e material de investigação, solicitamos-lhe que contacte com:

Instituto Sul Africano de Assuntos Internacionais

Programa de Governação e do MARP

Tel: (27-11) 339 2021

Fax: (27-11) 339 2154

Website: www.saiia.org.za (clique no ícone denominado "APRM Resource and Training Centre")

Ross Herbert
Director de Projecto
Ross.Herbert@wits.ac.za

Steven Gruzd
Sub-Director
Steven.Gruzd@wits.ac.za



Esta publicação e o Programa do SAIIA para a Governação e para o MARP são financiados pela Embaixada Real dos Países Baixos na África do Sul.