

Avaliação Independente

Assistência Técnica aos Currículos de Empreendedorismo no Programa das Escolas Secundárias (PCE)

XP/ANG/08/003, US/ANG/08/001, US/ANG/08/002, TF/ANG10/001



ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL

UNIDO EVALUATION GROUP

Avaliação Independente

Assistência Técnica aos Currículos de Empreendedorismo no Programa das Escolas Secundárias (PCE)

XP/ANG/08/003, US/ANG/08/001, US/ANG/08/002, TF/ANG10/001



Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
Viena, 2014

Distr. GENERAL

ODG/EVA/13/R.10

May 2014

Original: Portuguese

This evaluation was managed
by the responsible UNIDO
project manager with quality
control by the Evaluation Group

The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.

Mention of company names and commercial products does not imply the endorsement of UNIDO.

The views and opinions of the team do not necessarily reflect the views of the Governments and of UNIDO.

This document has not been formally edited.

ÍNDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS	v
RESUMO	Vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1. Contexto e Finalidade da Avaliação	1
1.2. Âmbito e Metodologia da Avaliação	2
1.3. Resumo do Projecto	3
1.3.1 Concepção do Programa e Revisão Subsequente	
1.3.2 Sinopse do Orçamento e Disposições de Gestão	
2 PANORÂMICA DO CONTEXTO DO PAÍS E DO PROJECTO	7
2.1. Panorâmica Socioeconómica do País e Prioridades de Desenvolvimento	7
2.2. Panorâmica do Sector da Educação em Angola	8
2.3. A Resposta das NU e da ONUDI às Prioridades Nacionais	9
3 IDENTIFICAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROJECTO	10
4 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO	12
4.1. Execução Financeira e Revisões do Orçamento	12
4.2. Implementação de Actividades e Realização de Produtos	13
4.3. Mecanismos Institucionais para Implementação do Programa	18
4.4. Eficácia da Metodologia de Ensino Proposta e Resultados Emergentes na População Alvo	19
5 CONCLUSÕES	21
5.1. Relevância	21
5.2. Apropriação	22
5.3. Eficiência	22
5.4. Eficácia e Impacto Potencial	23
5.5. Sustentabilidade	24
6 RECOMENDAÇÕES	24
7 ENSINAMENTOS TIRADOS	26
ANEXOS	
I. Termos de Referência da Avaliação	
II. Quadro analítico da avaliação	
III. Lista dos Principais Documentos Consultados	
IV. Agenda da Missão	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dotação Total do Orçamento de PCE 2009 – 20013 por Fonte de Financiamento e Modalidade de Gestão. Página 14

Quadro 2: Orçamento de PCE Gerido pela ONUDI por Rubrica. Página 14

Quadro 3: Tendência nas Despesas no Ensino Primário e no Secundário em Angola, Relativa às Despesas Totais do Orçamento do Estado (em Kwanzas) 2008 a 2012. Página 16

Quadro 4: Execução Total do Orçamento de PCE por Modalidade de Gestão até 31 de Dez. 2012. Página 21

Quadro 5: Dotação Orçamental do PCE Gerida pela ONUDI por Inputs e Taxas de Execução Correspondentes até 29 de Agosto de 2013 (sem incluir custos de suporte). Página 21

Quadro 6: Balanço de Materiais Pedagógicos Imprimidos e Distribuídos até Outubro de 2013. Página 24

Quadro 7: Cobertura do Programa por Província em 2012. Página 24

Lista de Acrónimos

CABOG	Cabinda Golf Oil Company
DNEG	Direcção Nacional de Educação Geral
DNES	Direcção Nacional de Educação Superior
DNETP	Direcção Nacional de Ensino Técnico e Profissional
PCE	Programa Curricular de Empreendedorismo
PIB	Produto Interno Bruto
INIDE	Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação
ME	Ministério da Educação
PRODOC	Documento de Projecto
NU	Nações Unidas
UNDAF	Quadro das Nações Unidas de Ajuda ao Desenvolvimento
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
ONUDI	Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

Resumo

Contexto e finalidade da avaliação

A introdução de currículos de empreendedorismo para promover as competências empresariais entre a juventude angolana foi explorada pela primeira vez em Outubro de 2004 no contexto de uma missão de programação a Angola. Um ano depois, dois funcionários do Instituto Nacional para Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE) do Ministério da Educação (ME) participaram num workshop da ONUDI para vários países africanos partilharem e trocarem experiências de ensino do empreendedorismo. O INIDE levou avante a ideia de introduzir o ensino de empreendedorismo com um grande empenhamento e foi decidido que devia ser desenvolvido um projecto para introduzir o Programa Curricular de Empreendedorismo (PCE) em Angola com a assistência técnica da ONUDI e o apoio financeiro e administrativo do PNUD. O documento de programa foi assinado em Dezembro de 2008 e a operação começou em Janeiro de 2009 com a duração prevista de 4,5 anos.

A finalidade da avaliação era avaliar a relevância do projecto, a eficiência na implementação, a sua apropriação pelos intervenientes nacionais e locais, a sua eficácia em contribuir para os resultados previstos e a sua sustentabilidade.

A avaliação foi realizada pelo consultor de avaliação internacional independente, Sr. Sergio Lenci, e apoiada em parte pelo consultor de avaliação nacional, Sr. João Milando, que também participou em visitas nas províncias.

Âmbito e Metodologia da Avaliação

A unidade de análise da avaliação é o programa, compreendido como um conjunto de componentes, resultados, produtos, actividades e inputs que foram detalhados no PRODOC original e nas modificações seguintes feitas durante a implementação.

A contribuição do programa para os resultados do desenvolvimento foi avaliada em termos de mudanças intermédias (comportamentos, competências, atitudes em relação ao empreendedorismo) entre a população estudantil e em termos de capacidades institucionais melhoradas para a implementação efectiva e a sustentabilidade a longo prazo do ensino de empreendedorismo, no contexto da reforma angolana da educação. Nesta linha de raciocínio, a avaliação explorou relações causais plausíveis entre bens e serviços prestados pelo programa, o seu processo de concepção e implementação, o contexto no qual funciona e as mudanças que podem ser observadas até à data. Ao fazer isso, a avaliação também procurou determinar a coerência da teoria de mudança do programa e verificar as hipóteses subjacentes aos laços causais na hierarquia dos resultados.

Os dados foram recolhidos de fontes primárias e secundárias através de entrevistas semi-estruturadas, grupos alvo e uma análise documental exaustiva. Os parceiros consultados abrangeram alunos, pais, professores, directores de escolas, funcionários do governo central e local, doadores e pessoal da ONUDI e do PNUD. A análise documental incluiu os documentos disponíveis sobre políticas, estratégias e programação, relatórios intercalares e outros mecanismos de monitorização, avaliações prévias relevantes ou estudos, produtos de certos projectos e actas das reuniões. A missão a Angola realizou-se entre 15 de Setembro e 7 de Outubro de 2013. Durante este período, além de Luanda, a missão visitou três das nove

províncias abrangidas pelo programa: Cabinda, Kunene e Huambo. Em cada província foram visitadas no mínimo três em cinco escolas.

A falta de dados iniciais definindo um ponto de partida nas mudanças previstas entre a população alvo não permitiu que fosse definida uma tendência nos resultados desde o início do programa nem relativamente aos seus produtos e actividades. De igual modo, as limitações impostas pelo tempo e pelos recursos atribuídos à avaliação não permitiram a realização de um inquérito aos beneficiários para quantificar conclusões e identificar implicações que poderiam levar a uma generalização estatística. Assim, a análise baseou-se numa abordagem qualitativa, em que as percepções das várias partes interessadas a nível nacional e nas províncias seleccionadas foram trianguladas e comparadas com os dados disponíveis de fontes secundárias. Embora a triangulação de dados tenha realçado a validade interna das conclusões, a sua validade externa pode ser questionada porque não são estatisticamente representativas de todo o universo. Contudo, a análise qualitativa pode não se basear necessariamente na lógica da amostragem representativa. Podem ser tiradas conclusões e lições extrapolando as conclusões sobre os resultados emergentes e os factores críticos, internos e externos ao programa, que podem influenciar a obtenção de resultados em determinadas circunstâncias¹.

A recolha, síntese e análise dos dados foram estruturadas em torno de um conjunto de aspectos e linhas de inquérito definidos no quadro analítico apresentado no relatório inicial da avaliação,² antes da missão ao país.

Avaliação por critérios

Relevância

A relevância do programa foi avaliada a partir de três perspectivas básicas. Primeiro, a adesão dos seus objectivos aos desafios do desenvolvimento nacional e a sua harmonização com as prioridades do governo como definidas em documentos de políticas e planos relevantes. Segundo, a relevância dos objectivos do programa e a linha de actividade em relação às prioridades da ONUDI, da família das NU alargada e dos doadores. Terceiro, a relevância da abordagem e da metodologia de ensino propostas em relação à reforma do ensino e aos contextos locais no qual o programa funciona.

Os esforços do programa para incutir um espírito empresarial nos jovens e dotá-los de competências e dar-lhes oportunidades de estruturarem e desenvolverem as suas propostas de negócio são muito relevantes para os desafios do desenvolvimento nacional e estão totalmente harmonizados com a estratégia nacional de redução da pobreza e o plano nacional de desenvolvimento a médio prazo. Este último considera a diversificação económica e a criação de emprego através do desenvolvimento do sector privado como pilares fundamentais para a redução da pobreza. A estratégia faz parte dum esforço mais amplo para reduzir a dependência do PIB angolano do sector petrolífero bem como a dependência do mercado de trabalho do aparelho do estado como fonte principal de emprego. Na verdade, apesar do sector petrolífero constituir 75% do PIB, emprega menos de 1% da população do país. Além disso, na transição para uma economia de mercado, o estado deixa de ser a principal fonte de emprego no sector formal. Nestas circunstâncias, a maioria da população sobrevive graças ao emprego informal sem muitas oportunidades de

¹ Ref. Thomas A. Schwandt *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry*, Terceira Edição, páginas 126-127. Sage Publications, Inc. 2007.

² Cfr. Anexo II

desenvolvimento profissional nem de melhorar as suas condições de vida e daí a necessidade premente de criar novas fontes de emprego e gerar rendimentos.

Os objectivos do programa e as linhas estratégicas de intervenção também estão em conformidade com o quadro das NU de ajuda ao desenvolvimento em Angola abrangendo o período de 2009 a 2013 e com a estratégia do doador principal. Na verdade, o envolvimento de Chevron Corporation no financiamento do programa é motivado pelo seu interesse em diversificar a economia e em desenvolver um sector privado eficiente e competente que, em última análise, possa ter como resultado uma maior disponibilidade de fornecedores nacionais de serviços para o sector petrolífero e, portanto, ganhos em eficiência para a companhia. A este respeito, há uma coincidência positiva entre interesses públicos e privados que podem levar a uma situação em que, a longo prazo, todos ficam a ganhar.

A metodologia de ensino proposta também demonstrou ser relevante no contexto da reforma da educação, em particular no que concerne a intenção de tornar o ensino mais orientado para a prática e reforçar as suas ligações com o mercado de trabalho como pilares fundamentais dessa reforma. Contudo, a relevância da metodologia de PCE podia ter beneficiado de uma análise mais detalhada dos contextos locais nos quais ia ser posta em prática, incluindo a caracterização dos vários quadros institucionais, da estrutura das economias locais e da dinâmica local de negócios e da cultura. A este respeito, um maior envolvimento dos parceiros locais na formulação do programa e na sua direcção estratégica durante a implementação podia ter ajudado a adaptar melhor a sua abordagem e a sua metodologia a contextos locais, aumentando assim também a sua eficácia.

Apropriação

A posse do programa é claramente da parte nacional, tal como o comprova a liderança assumida pelo INIDE na implementação e pela crescente atribuição de recursos nacionais à fase piloto e ao próximo lançamento a nível nacional. O empenhamento profissional de professores e gestores escolares bem como o entusiasmo demonstrado pelos estudantes também podem ser considerados como indicadores positivos de apropriação a nível local. O desafio que subsiste é o de assegurar maior envolvimento e apropriação dos objectivos e da metodologia do programa pelas comunidades empresariais locais, que não ocorreram como previsto.

Eficiência

Em geral, o programa beneficiou de uma gestão eficiente que permitiu a implementação de todas as actividades planeadas dentro do tempo disponível. Neste âmbito foram enfrentados alguns desafios quanto à distribuição atempada dos manuais do aluno produzidos pelo programa. Na verdade, apesar de terem sido imprimidos 8.000 manuais, sugerindo um rácio de quase um manual por aluno, quase nenhum dos alunos consultados o tinha recebido na altura da missão de avaliação. Este facto sugere a existência de constrangimentos na rede de distribuição de manuais.

A aquisição de bens e serviços também enfrentou desafios devido ao longo tempo de transacção e isto afectou ocasionalmente a implementação atempada das actividades de formação. Estes desafios são parcialmente devidos a factores estruturais relacionados com o tempo de processamento do sistema bancário nacional. Este último constituiu um constrangimento significativo em todo o processo que vai desde a autorização do pagamento ao recebimento de cheques. No entanto, a avaliação também constatou que há possibilidades de melhorar o planeamento das aquisições, que devia ter tido mais em conta estes factores externos a fim de evitar atrasos indesejados.

Eficácia e potencial impacto

O programa piloto foi eficaz no posicionamento do ensino de empreendedorismo como uma das prioridades do Ministério da Educação e na criação de condições propícias para o INIDE liderar o desenvolvimento e a implementação do lançamento a nível nacional. A este respeito, os parceiros consultados concordam que a ONUDI acrescentou valor por mobilizar recursos financeiros e técnicos e por facilitar a partilha de conhecimentos sobre desenvolvimento curricular e metodologias de ensino graças à sua experiência internacional e rede na região africana e não só. De igual modo, os doadores consultados apreciam imenso a ONUDI como um parceiro competente e confiável.

Apesar de não ter sido possível quantificar os resultados obtidos, as entrevistas aos grupos alvo realizadas durante a missão de avaliação sugerem que estão a ocorrer mudanças positivas entre as populações alvo. As principais mensagens do novo currículo estão a ser efectivamente transmitidas e parecem estar a influenciar positivamente as atitudes dos estudantes em relação aos negócios e ao desenvolvimento profissional em geral. Por isso, estão a ser desenvolvidas competências práticas para racionalizar, desenvolver e gerir iniciativas de negócios. Em cada uma das escolas visitadas pela equipa de avaliação, vários estudantes afirmaram ter sido inspirados pelo novo ensino a desenvolverem ideias de negócios; outros disseram que graças às competências técnicas adquiridas, em particular as relativas a contabilidade e gestão financeira, se encontram agora mais bem equipados para administrarem com sucesso o seu negócio familiar e pessoal. Finalmente, também foram observados alguns efeitos externos positivos nos professores e gestores escolares que receberam formação e estão eles próprios a desenvolver negócios em alguns casos. Com base nestes resultados emergentes, o programa pode ter um impacto positivo na economia nacional de médio a longo prazo, construindo alicerces empresariais e contribuindo para a diversificação económica e a criação de emprego.

Apesar das conclusões da avaliação validarem a teoria de mudança do programa e os laços causais identificados na fase de concepção, algumas das hipóteses subjacentes, particularmente em relação ao envolvimento da comunidade empresarial local para a eficácia e a sustentabilidade do programa, nem sempre se concretizaram como previsto. Os dados recolhidos nas entrevistas sugerem que a eficácia do ensino de empreendedorismo pode ser prejudicada por alguns desafios persistentes relativos à necessidade de o tornar mais orientado para a prática, como previsto inicialmente. Realmente, os estudantes que mais podiam beneficiar do programa são aqueles que já têm laços pessoais ou familiares à comunidade empresarial e, portanto, oportunidades de pôr em prática o que estão a aprender. Para os outros estudantes, o contacto insuficiente com práticas empresariais pode representar uma limitação grave à eficácia do ensino. Em relação ao que foi dito acima, o programa podia ter beneficiado de uma estratégia de parceria clara e explícita e do estabelecimento de mecanismos institucionais eficazes para apoiar os contactos com a comunidade empresarial e colmatar as lacunas entre as escolas e o mercado de trabalho no sector privado.

Os resultados a longo prazo e o impacto do programa também podem ser influenciados por factores estruturais fora do seu controlo, incluindo os seguintes: a) disponibilidade insuficiente de professores para garantir o cumprimento dos limites fixados pelo governo para o rácio aluno/ professor; b) a inexistência de critérios de recrutamento de professores do ensino secundário que garantiriam a disponibilidade de profissionais mais especializados para ensinarem empreendedorismo; e c) disponibilidade insuficiente de recursos financeiros para as escolas financiarem actividades práticas fora das salas de aula.

Sustentabilidade

A avaliação da sustentabilidade nesta fase do programa está inevitavelmente virada para o futuro. Não se pode tirar conclusões sem analisar como o programa funciona sem apoio externo, o que ainda não é o caso. Nesta fase, a avaliação pode identificar e assinalar os elementos chave que podem garantir ou não a sustentabilidade do programa e aos quais se deve dar atenção. Estes elementos são discutidos a seguir.

A sustentabilidade social e política do Programa é melhorada através da sua harmonização com as prioridades e planos nacionais e pela importância atribuída a esta disciplina entre a população estudantil alvo e a comunidade escolar em geral. Isto implica uma quantidade substancial de instituições e indivíduos que estão empenhados na continuação do programa a longo prazo.

A sustentabilidade técnica dependerá muito dos esforços contínuos para reciclar e melhorar a formação de professores e de alguns dos factores que foram mencionados em relação à eficácia, incluindo uma ligação mais proactiva ao sector privado e o rácio aluno/ professor.

Em relação à sustentabilidade financeira, os dados dão sinais confusos. Por um lado, os crescentes compromissos financeiros do INIDE para a implementação do programa e o seu lançamento nacional podem levar a conclusões positivas. Por outro lado, a tendência decrescente nas despesas do ensino secundário, em valores absolutos e relativa às despesas totais do orçamento de estado³, pode ser um motivo de preocupação para o ensino do empreendedorismo e para todo o sistema do ensino secundário.

Recomendações

Recomendações à ONUDI

- a) Recomenda-se investir o saldo restante de fundos do projecto em duas linhas principais de actividade:
 - ✓ Apoiar o INIDE no desenvolvimento de um quadro **claro**, realista e manobrável de monitorização e avaliação, estabelecer uma linha de base de indicadores seleccionados que possam ser utilizados para monitorizar o lançamento nacional do currículo de empreendedorismo e, eventualmente, avaliar o seu impacto a médio e a longo prazo.
 - ✓ Apoiar o INIDE na realização de uma avaliação participativa dos manuais do aluno, envolvendo representantes dos professores, dos gestores escolares e dos estudantes que estiveram envolvidos nas províncias piloto para que os manuais possam eventualmente ser revistos antes do lançamento a nível nacional.

- b) Se for previsto um projecto semelhante noutro país, recomenda-se investir tempo e dinheiro na realização de uma análise exaustiva dos contextos locais nos quais será implementado, para além de uma ideia geral dos desafios e das prioridades do desenvolvimento nacional. Esta análise deve ser efectuada antes da formulação do projecto e deve incidir na avaliação da existência dum ambiente propício para fazer parceria com o sector privado, incluindo aspectos relacionados com a escala das empresas privadas, a estrutura dominante da sua constituição (por exemplo se são sobretudo grandes, médias, pequenas ou micro empresas; se são empresas familiares ou envolvem parcerias mais amplas), ou o tipo de bens e serviços

³ Ref. Quadro 3 na página

produzidos. Ao fazer isso, os parceiros locais devem ser envolvidos directamente para identificarem linhas estratégicas de acção e riscos potenciais para a reprodução efectiva e sustentável das abordagens e metodologias que a ONUDI está a propor com base na sua experiência internacional.

Recomendações ao governo e/ou a organizações nacionais

- a) Com base nas suas constatações e conclusões, a avaliação apoia plenamente as decisões tomadas pelo Ministério da Educação para generalizar o ensino de empreendedorismo nas escolas secundárias a nível nacional. Tendo em conta o lançamento do programa a nível nacional, recomenda-se a adopção de uma abordagem faseada que podia desenvolver-se segundo as fases seguintes: i) introduzir o novo currículo em todas as classes do primeiro e segundo ciclos da escola na qual foi testado até agora; ii) alargar a todas as escolas nas nove províncias piloto abrangidas até agora; e iii) proceder ao lançamento nacional. A melhor oportunidade para esta abordagem faseada deve ser considerada cuidadosamente pelo INIDE, eventualmente em diálogo com a ONUDI, o PNUD ou outros parceiros estratégicos que podiam prestar apoio técnico ou financeiro.
- b) Ao avançar no processo de lançamento, é importante consolidar as condições necessárias para assegurar a sua implementação efectiva e sustentável. Estes esforços devem ir para além da impressão de mais manuais e da formação de mais professores. Devem também concentrar-se no seguinte:
 - ✓ Alargar a variedade de parceiros estratégicos que possam contribuir para a eficácia da metodologia de ensino de empreendedorismo e, dum modo geral, para colmatar as lacunas entre ensino secundário, formação profissional e mercado de trabalho.
 - ✓ Actualizar o quadro normativo dos vários subsistemas do ensino secundário para assegurar que os seus processos de avaliação e certificados incluam explicitamente o currículo de empreendedorismo, de acordo com a circular do Ministério da Educação 214-A10 de 5 de Novembro de 2010.
- c) Em relação ao que foi dito acima, recomenda-se a identificação dos mecanismos mais adequados que possam constituir plataformas eficazes para o diálogo inter-institucional e para a coordenação entre os Ministérios da Educação, do Trabalho e da Indústria e outras instituições públicas relevantes ou associações do sector privado a nível nacional e provincial.

Recomendações aos doadores

- a) Se houver recursos adicionais disponíveis, recomenda-se que se continue a apoiar o INIDE com os fundos atribuídos à assistência técnica pela ONUDI e pelo PNUD. Enquanto a primeira pode acrescentar valor com os seus conhecimentos técnicos especializados, o último pode contribuir com a sua capacidade administrativa existente e a sua experiência de apoio ao diálogo com múltiplos parceiros e de processos de coordenação inter institucional.
- b) Ao considerar a atribuição de fundos adicionais, deve-se também incluir no orçamento recursos para as necessidades logísticas (incluindo viaturas e respectivas despesas para missões de monitorização às províncias).

Ensinamentos tirados

Os dados recolhidos e analisados nesta avaliação sugerem que a disponibilidade e a qualidade dos manuais do aluno e a formação de professores são importantes. Contudo, estas não são as únicas variáveis importantes para a eficácia e a sustentabilidade do programa. Há aspectos do processo e factores contextuais que são tão importantes como a oportunidade e a qualidade dos produtos obtidos.

Alguns dos factores contextuais não podem ser controlados pelo programa, tais como a disponibilidade de recursos humanos e financeiros para o sistema do ensino secundário ou o ambiente local de negócios. Contudo, há aspectos do processo de implementação aos quais podia ter sido dada mais atenção apesar de poderem não estar totalmente sob controlo. Mais precisamente, podiam ser dedicados mais esforços ao estabelecimento de parcerias estratégicas com outras instituições públicas a nível nacional e local de modo a aumentar as sinergias e possivelmente obter efeitos múltiplos.

A este respeito, importa notar que o funcionamento eficaz da arquitectura institucional do programa para apoiar as parcerias com o sector privado e colmatar as lacunas entre o ensino secundário e o mercado de trabalho foi uma das principais hipóteses subjacentes a esta abordagem e metodologia. Todavia, o estabelecimento e a consolidação dessa arquitectura foram considerados como um ponto de partida. Não foram considerados explicitamente como uma linha de actividade e como um resultado a alcançar no processo de implementação, como evidenciado pelo orçamento do programa e pelos respectivos planos de trabalho. De igual modo, este aspecto do processo de implementação não foi discutido nos relatórios intercalares que incidiram sobretudo na implementação das actividades e na obtenção de produtos.

A implicação prática deste ensinamento é que uma abordagem baseada nos resultados para a gestão do programa deve incidir mais na análise do processo de implementação em relação às hipóteses colocadas na fase de formulação do projecto. Nesta linha de raciocínio, o desenvolvimento de estratégias de parceria que possam ajudar a minimizar os riscos e a otimizar oportunidades para o uso eficaz e sustentável dos produtos obtidos, deve ter o mesmo peso em termos de oportunidade e qualidade dos próprios produtos.

Apesar do facto do programa se encontrar firmemente enquadrado no Ministério da Educação aumentar a sua sustentabilidade, é necessário envolver outros parceiros no processo de concepção e implementação para ter um maior número de instituições e indivíduos empenhados no seu funcionamento eficaz e impacto a longo prazo.

1. Introdução

1.1. Contexto e finalidade da avaliação

O governo de Angola procedeu a várias reformas para apoiar o progresso socioeconómico, diversificar a economia e reduzir a dependência do petróleo. As reformas enquadram-se na Estratégia de Combate à Pobreza, que foi aprovada em Fevereiro de 2004 e revista em Setembro de 2005. As prioridades são a reconstrução de infra-estruturas, o aumento do acesso à educação, à saúde e a outros serviços básicos, bem como a descentralização das estruturas de governação. Um Programa de Fomento Empresarial teve início em 2011 a fim de reduzir a pobreza, o desemprego e a dependência do petróleo, estimulando a criação de empresas. As medidas incluem a simplificação das exigências iniciais e o acesso fácil ao crédito através de taxas de juro subsidiadas e de garantias do estado ao crédito. Neste contexto, uma área importante é o sistema educativo. Foi criado um programa de reforma da educação para melhorar a qualidade e a quantidade da educação em resposta às necessidades resultantes da transformação de uma economia socialista em economia de mercado.

A introdução de currículos de empreendedorismo para promover competências empresariais entre a juventude angolana foi explorada pela primeira vez em Outubro de 2004 no contexto de uma missão de programação a Angola. Um ano depois, dois funcionários do Instituto Nacional para Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE) do Ministério da Educação (ME) participaram num workshop da ONUDI para vários países africanos a fim de partilharem e trocaram experiências sobre o ensino de empreendedorismo. O INIDE levou avante a ideia de introduzir o ensino de empreendedorismo com grande empenhamento e foi decidido que devia ser desenvolvido um projecto para introduzir o Programa Curricular de Empreendedorismo (PCE) em Angola com a assistência técnica da ONUDI e o apoio financeiro e administrativo do PNUD.

Em Julho de 2007 o Ministro da Educação aprovou um documento de programa que foi em seguida apresentado ao governo de Angola e interessou aos parceiros para um eventual apoio. O PNUD atribuiu fundos através da modalidade de execução nacional para apoiar o INIDE na implementação. O governo tem aumentado gradualmente as suas dotações orçamentais desde 2009 e Portugal e a República da Coreia concordaram em financiar a assistência técnica da ONUDI, para além da própria contribuição da ONUDI. O documento de programa nacional e o documento de projecto descrevendo a assistência técnica da ONUDI foram assinados em Dezembro de 2008 e as operações começaram em Janeiro de 2009 com uma duração prevista de 4,5 anos. Em 2010, a Chevron decidiu aderir ao programa concedendo financiamento adicional para a assistência técnica da ONUDI.

➤ Finalidade da avaliação

Como indicado nos termos de referência, a finalidade da avaliação é avaliar:

- i. **Relevância do projecto** em relação às prioridades e políticas do governo de Angola, PNUD e ONUDI;
- ii. **Eficácia do projecto** em termos de produtos obtidos e resultados alcançados em comparação com o que foi planeado;
- iii. **Eficiência da implementação:** quantidade, qualidade, custo e oportunidade do projecto e inputs e actividades, coordenação e gestão da contraparte;

- iv. **Impacto do projecto** quanto a inculcar uma atitude positiva nos jovens em relação ao empreendedorismo e aos negócios, promover a criatividade dos jovens, o espírito empresarial e a auto-confiança ao realizarem as suas actividades; e desenvolver uma cultura empresarial e competências entre os jovens a fim de construir os alicerces empresariais que tornam possível um sector privado angolano sustentável e desempenham um papel preponderante na luta contra a pobreza e no desenvolvimento pessoal e da sociedade angolana;
- v. **Sustentabilidade e apropriação** do projecto incidindo em particular no quadro institucional e no impacto.
- vi. Relevância e efeitos da **parceria público-privada** do projecto.

A avaliação proporcionará uma base analítica para os parceiros tirarem ensinamentos para a concepção do lançamento a nível nacional. Além disso, contribuirá para uma avaliação temática em curso das parcerias público-privadas da ONUDI.

1.2. Âmbito e Metodologia da Avaliação

A unidade de análise da avaliação é o programa, compreendido como o conjunto de componentes, resultados, produtos, actividades e inputs que foram detalhados no PRODOC original e nas modificações seguintes feitas durante a implementação. O programa foi analisado com respeito ao contexto nacional e local e às prioridades nacionais, em particular no que concerne a Estratégia de Combate à Pobreza e a Reforma da Educação.

Como indicado nos TdR da avaliação, esta baseou-se em critérios de relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade. A contribuição do programa para os resultados do desenvolvimento foi avaliada em termos de mudanças intermédias (comportamentos, competências, atitudes relativas ao empreendedorismo) entre a população estudantil e em termos de capacidades institucionais melhoradas do sistema de escolas do ensino secundário para a implementação efectiva e a sustentabilidade a longo prazo do ensino de empreendedorismo no contexto da reforma angolana da educação.

Nesta linha de raciocínio, a unidade de análise articulou-se em três dimensões básicas: a) concepção do programa; b) processo de implementação e c) contribuição para os resultados do desenvolvimento. Assim, a avaliação explorou relações causais plausíveis entre bens e serviços fornecidos pelo programa, o seu processo de concepção e implementação, o contexto em que funciona e as mudanças que podem ser observadas até à data. Ao fazer isso, a avaliação também procurou avaliar a coerência da teoria de mudança do programa e verificar as hipóteses subjacentes aos laços causais na hierarquia de resultados.

Os dados foram recolhidos usando uma variedade de métodos, incluindo uma análise documental e consultas com os parceiros. A análise documental debruçou-se principalmente sobre os seguintes documentos: documentos de políticas, estratégia e programação; relatórios intercalares e outras ferramentas de monitorização; avaliações ou estudos prévios relevantes; produtos de projectos seleccionados; actas de reuniões.

A consulta aos parceiros foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas e grupos alvo. A fim de garantir a imparcialidade da avaliação, todos os parceiros relevantes foram consultados separadamente e só na presença da equipa de avaliação. Os parceiros consultados foram: estudantes, pais, professores, directores de escolas, funcionários do governo central e local, doadores e pessoal da ONUDI e do PNUD.

As entrevistas incidiram sistematicamente num conjunto de questões chave que foram identificadas na fase inicial da avaliação e apresentadas no quadro analítico da avaliação⁴ que foi uma parte integrante do relatório de avaliação intercalar. Este último foi apresentado à ONUDI, ao INIDE e ao PNUD para comentários e sugestões, antes de passar à fase seguinte da avaliação. Os dados quantitativos e qualitativos recolhidos de várias fontes foram triangulados em fases diferentes do processo de entrevista e na síntese final de modo a validar as conclusões.

A missão a Angola realizou-se de 15 de Setembro a 7 de Outubro de 2013. Durante este período, além de Luanda, a missão visitou três províncias das nove abrangidas pelo programa: Cabinda, Kunene e Huambo. Em cada província foram visitadas no mínimo três em cinco escolas.

Limitações da metodologia

O sistema de monitorização do programa incluiu alguns indicadores de resultados (número de alunos com poupanças, número de alunos com um emprego e número de alunos com um negócio) que podiam ter sido utilizados como medida quantitativa de progresso, a ser mais explorada na análise de modo a identificar laços causais plausíveis entre os valores expressos pelos indicadores e as actividades e os produtos do programa. Contudo, a inexistência de dados iniciais definindo a situação no começo do programa bem como a falta de séries de dados mostrando uma tendência ao longo do tempo impediram qualquer análise significativa com base nesses indicadores.

De igual modo as limitações impostas pelo tempo e pelos recursos atribuídos à avaliação não permitiram a realização de um inquérito aos beneficiários para quantificar as conclusões e identificar implicações que poderiam levar a uma generalização estatística. Assim, a análise baseou-se numa abordagem qualitativa, em que as percepções das várias partes interessadas a nível nacional e nas províncias seleccionadas foram trianguladas e comparadas com os dados disponíveis de fontes secundárias. Embora a triangulação de dados tenha realçado a validade interna das conclusões, a sua validade externa pode ser questionada porque não são estatisticamente representativas de todo o universo. Contudo, a análise qualitativa pode não se basear necessariamente na lógica da amostragem representativa. Podem ser tiradas conclusões e lições extrapolando as conclusões sobre os resultados emergentes e os factores críticos, internos e externos ao programa, que podem influenciar a obtenção de resultados em determinadas circunstâncias⁵.

1.3 Resumo do Projecto

1.3.1 Concepção do programa e revisão subsequente

O objectivo geral do programa é promover uma cultura de empreendedorismo e competências entre os jovens a fim de construir as bases do empreendedorismo que tornam possível um sector privado dinâmico e sustentável.

O objectivo imediato é apoiar o Ministério da Educação no desenvolvimento de currículos de empreendedorismo no sistema de escolas secundárias e na realização do teste piloto aos currículos em nove províncias, nomeadamente: Huambo, Malanje, Cunene, Benguela,

⁴ Cfr Anexo II

⁵ Ref. Thomas A. Schwandt *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry*, Terceira Edição, página 126-127. Sage Publications, Inc. 2007

Cabinda, Uige, Lunda Norte, Huila e Luanda. Nestas províncias, o programa teve como alvo escolas secundárias seleccionadas de: a) primeiro ciclo do ensino secundário para 7º – 9º anos; b) segundo ciclo do ensino secundário para 10º – 12º anos; c) ensino técnico profissional para 10º – 13º anos; e d) formação de professores para 10º – 13º anos. Com base na experiência piloto e na sua monitorização e avaliação contínuas, os materiais curriculares seriam finalizados e seriam formados formadores de professores para o lançamento a nível nacional.

O documento de programa original (PRODOC) foi assinado em Dezembro de 2009 com uma duração de 4,5 anos (até 2013). Os principais produtos previstos foram descritos como se segue:

1. Conceito e metodologias de empreendedorismo para 2 ciclos do ensino secundário
2. Currículo de empreendedorismo testado em escolas secundárias seleccionadas
3. Conceito e metodologias de empreendedorismo revistos e prontos para o seu lançamento a nível nacional.

Estes três produtos estão de acordo com a abordagem do desenvolvimento curricular descrita no PRODOC. Este último também articula a abordagem da ONUDI quanto ao ensino do empreendedorismo, que se baseia numa abordagem centrada no aluno, em que o enfoque passa de ensino para aprendizagem e de professor para aluno, que é quem dirige o processo de aprendizagem enquanto o professor o guia. Como se pode ler no PRODOC⁶, *os estudantes aprenderão através da realização de jogos de simulação de negócios ou de actividades empresariais reais, dramatizações, resolução de problemas nos negócios, interacção com a comunidade empresarial local para recolha de informações ou até estando ligados à mesma para terem contacto prático. Os empresários existentes e outras pessoas com conhecimentos especializados de gestão de negócios e competências serão mobilizados e sensibilizados para virem às aulas e partilharem a sua experiência com os alunos... Para poderem adoptar e aplicar efectivamente a abordagem centrada no aluno do ensino de empreendedorismo, as escolas terão que trabalhar em rede com as suas comunidades locais e, em particular, com os empresários existentes.*

A hipótese de trabalhar em rede e fazer parceria com a comunidade empresarial local para a aplicação efectiva da abordagem proposta é um aspecto importante da concepção do programa e será discutido na secção deste relatório que analisa a concepção do programa.

Com base nos produtos previstos e nas abordagens propostas, o programa pretendia contribuir para os seguintes resultados:

Relativamente aos alunos:

- a) *Exibir e demonstrar uma atitude empresarial em qualquer coisa que estejam a fazer (negócios, emprego e vida quotidiana)*
- b) *Identificar e seleccionar oportunidades de negócio viáveis, no seu ambiente, bem como noutras disciplinas aprendidas na escola*
- c) *Criar e levar a cabo tarefas simples de negócios numa pequena empresa.*

⁶ Ref. Prodoc Original página 11

Relativamente ao sistema educativo

- a) *Terão sido produzidas metodologias de empreendedorismo através do processo nacional de desenvolvimento curricular para o sistema do ensino secundário, que consiste em programas, manuais do professor, manuais do aluno, manual de formação do professor, ferramentas de monitorização e avaliação e directivas de avaliação.*
- b) *O currículo de empreendedorismo terá sido testado em 30 escolas/ institutos, do 7º ao 9º anos do primeiro ciclo e do 10º ao 12º anos do segundo ciclo e os ensinamentos tirados terão sido usados na revisão das metodologias como preparação para o lançamento em todas as escolas secundárias no país.*
- c) *24 especialistas em desenvolvimento curricular e introdução do empreendedorismo terão sido formados para ensinarem empreendedorismo em escolas secundárias.*
- d) *Cerca de 60 professores terão sido formados para ensinarem empreendedorismo em escolas secundárias.*
- e) *Cerca de 35 formadores de professores terão sido formados a fim de darem formação em exercício a professores para o lançamento nacional do currículo⁷.*

Prevê-se que o programa também contribua para a participação das mulheres em actividades económicas. A este respeito, o PRODOC afirma o seguinte: *A fim de encorajar as alunas a completarem um período escolar, o projecto atribuirá uma atenção particular ao aumento do número de professoras que completem com êxito programas de formação de professores. O desenvolvimento curricular terá em conta tópicos específicos de género como o abandono escolar pelas alunas e a aplicação concreta do empreendedorismo na gestão de negócios⁸.*

O PRODOC original foi ligeiramente revisto no primeiro trimestre de 2010. A revisão consistiu num aumento no número de escolas piloto, que passou de 30 para 45, no número de professores, que passou de 60 para 135 e no número de estudantes que se espera que tenham feito um ciclo completo de empreendedorismo, passando de 3.200 para 6.750. Não foram introduzidas mudanças significativas com respeito aos produtos e resultados previstos e à abordagem proposta de desenvolvimento curricular e de ensino. À maior cobertura correspondeu um aumento no orçamento de USD 1,000,000.00 (incluindo custos de apoio) graças à contribuição de Chevron Corp. e Cabinda Gulf Oil Company (CABGOC). Até ao presente, o orçamento total atribuído ao programa para o período 2009-2013 é de USD 5,118,629.00, dos quais 1.9 milhões para assistência técnica.

1.3.2 Sinopse do Orçamento e Disposições de Gestão

Segundo as disposições definidas no PRODOC, o programa é gerido pelo Ministério da Educação, através do Instituto Nacional para Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE) como parceiro de implementação. A ONUDI apoia os esforços do governo dando assessoria técnica sobre o ensino de empreendedorismo e sobre a estratégia e o plano de trabalho para o desenvolvimento e o teste piloto do currículo.

O INIDE executa e gere a contribuição do PNUD através da modalidade de execução nacional, bem como a contribuição do governo de Angola. As contribuições de ONUDI, Coreia, Portugal, Chevron e CABGOC são executadas e geridas directamente pela ONUDI. O Quadro 1 mostra o orçamento total do programa por fonte de financiamento com sub-totais por modalidade de gestão.

⁷ Ref. Prodoc original página 15

⁸ Ref. Prodoc original página 5

Quadro 1: Dotação Total do Orçamento de PCE 2009 – 20013 por Fonte de Financiamento e Modalidade de Gestão (excluindo custos de apoio ao programa)	
Orçamento gerido pela ONUDI	1,692,920
República da Coreia	353,982.0
Portugal	353,982.0
Contribuição da ONUDI	100,000.0
CABGOC	442,478.0
Chevron Corp.	442,478.0
Orçamento gerido pelo INIDE	3,425,709.0
Contribuição do Governo de Angola	1,950,358.0
Contribuição do PNUD através da execução nacional	1,475,351.0
Orçamento Total do Programa	5,118,629.0
<i>Fonte: Relatórios intercalares da ONUDI e do INIDE</i>	

O Quadro 2 mostra as rubricas em torno das quais está estruturada a parte do orçamento gerida pela ONUDI. Relativamente à estrutura detalhada do orçamento gerido pelo INIDE, não há informações disponíveis para a equipa de avaliação.

Quadro 2: Orçamento de PCE Gerido pela ONUDI por Rubrica (excluindo os custos de apoio ao programa)	
Rubrica orçamental	Dotações Totais
Peritos Internacionais	456,858.45
Viagem de Pessoal do Projecto	84,007.95
Outras Despesas com o Pessoal	62,362.30
Peritos Nacionais	180,191.18
Subcontratos	50,000.00
Formação/ Bolsas/ Viagens de Estudo	599,166.65
Visitas de intercâmbio	71,329.87
Impressão de manuais, visitas de intercâmbio, documentos, diversos	189,716.46
TOTAL	1,693,632.86
<i>Fonte: Relatório Intercalar da ONUDI Abril 2013</i>	

Para assegurar a implementação eficiente e efectiva do Programa, o INIDE nomeou um Coordenador Nacional com responsabilidade geral e pela implementação. Além disso, segundo o PRODOC, foram previstas as seguintes estruturas de implementação para a administração do programa:

✓ Um Grupo de Trabalho Técnico (GTT)

O GTT é constituído por cinco funcionários do Ministério da Educação, representando o INIDE (2), a DNES⁹ (1), a DNETP¹⁰ (1) e a DNEG¹¹ (1). O GTT tem a responsabilidade de trabalhar com todos os parceiros a fim de criar um consenso e guiar e supervisionar a

⁹ Direcção Nacional da Educação Superior

¹⁰ Direcção Nacional de Ensino Técnico e profissional

¹¹ Direcção Nacional da Educação Geral

concepção, o desenvolvimento e a introdução do currículo de empreendedorismo no sistema educativo.

✓ Cinco Painéis Temáticos

i) Primeiro ciclo do ensino secundário; ii) Segundo ciclo do ensino secundário; iii) Ensino técnico-profissional; iv) Formação de professores para 10^o – 13^o anos; v) Avaliação. Cada painel é dirigido por um funcionário do INIDE e mais um ou dois funcionários permanentes do ME. Além disso, cada painel temático pode trazer, e de forma ad hoc, vários conhecimentos especializados para um dado tópico, como especialistas em desenvolvimento curricular, professores, sector privado ou outros ministérios implicados. Isto pretende assegurar que as principais preocupações educativas locais bem como factores ambientais e preocupações do sector privado sejam devidamente tratadas ao desenvolver o programa de estudos.

✓ 9 Grupos de Trabalho Provinciais (GTP)

O INIDE criará um GTP em cada uma das nove províncias seleccionadas. O GTP seguirá princípios idênticos aos dos Painéis Temáticos e funcionará sob a responsabilidade dos respectivos Directores Provinciais, de acordo com as linhas hierárquicas estabelecidas no seio do ME.

2. Panorâmica do Contexto do País e do Projecto

2.1. Panorâmica Socioeconómica do País e Prioridades de Desenvolvimento

Desde o fim da guerra civil em 2002, Angola lançou-se na via da recuperação e prevê-se que o crescimento continue robusto nos próximos anos com taxas superiores a 6% por ano. O crescimento económico assenta num sector petrolífero forte, que representa mais de 2/3 das exportações mas emprega menos de 1% da mão-de-obra e está concentrado sobretudo em Luanda, que produz cerca de 75% do PIB. O auto-emprego no sector informal é a principal fonte de trabalho em Angola. Os preços elevados do petróleo e os investimentos directos estrangeiros ajudaram a arrancar a reconstrução de infra-estruturas (estradas, caminhos-de-ferro, etc.), após o longo conflito armado interno, mas os serviços de educação e de saúde estão a ficar para trás em relação às expectativas.

Segundo o relatório ODM 2010, as pessoas a viver abaixo da linha da pobreza diminuíram de 58% em 2001 para 36.8% em 2008. Contudo, persiste um grande fosso entre as zonas rurais e as urbanas: em 2008 a taxa de pobreza nas zonas rurais ainda era de 58.3% e de apenas 18.7% nas zonas urbanas.

Em resposta aos desafios do desenvolvimento nacional, o governo de Angola definiu uma Estratégia de Combate à Pobreza identificando dez áreas prioritárias de intervenção, nomeadamente: i) Reintegração social; ii) Segurança e protecção civil; iii) Segurança alimentar e desenvolvimento rural; iv) VIH/SIDA; v) Educação; vi) Saúde; vii) Infra-estruturas básicas; viii) Emprego e formação profissional; ix) Governação e x) Gestão macroeconómica.

Estas prioridades foram mais aperfeiçoadas no Projecto de Plano Nacional de Desenvolvimento a Médio Prazo do governo [2009-2013] onde se lê o seguinte:

- i) Promover a unidade e a coesão nacionais e a consolidação da democracia e das instituições nacionais;
- ii) Garantir um desenvolvimento económico sólido e sustentável, com estabilidade

- macroeconómica, transformação e diversificação de estruturas económicas;
- iii) Promover o desenvolvimento humano e o bem-estar social;
- iv) Estimular o desenvolvimento do sector privado e apoiar o empreendedorismo nacional;
- v) Promover o desenvolvimento equitativo do território nacional;
- vi) Reforçar a competitividade nacional no comércio internacional.

2.2. Panorâmica do Sector da Educação em Angola

Segundo o relatório ODM 2010, as matrículas no ensino primário em Angola aumentaram 206% entre 2001 e 2009, passando de 1.296.560 estudantes para 3.967.886. Neste quadro de melhorias notáveis, ainda estão a ser enfrentados alguns desafios importantes quanto à qualidade e ao acesso aos serviços de educação. Em particular, a disponibilidade de infra-estruturas e de recursos humanos estão entre os principais desafios. As escolas são muitas vezes obrigadas a trabalhar com dois ou três turnos por dia devido a espaço insuficiente e o rácio aluno/ professor tende com frequência a ser superior ao limite de 45 alunos por sala de aula fixado pelo governo. As condições socioeconómicas dos alunos são também um factor crítico que influencia tanto as taxas de matrícula como as de abandono escolar e estas últimas estiveram estáveis em cerca de 20% de 2007 a 2009.

Com base nos dados do website do Ministério das Finanças de Angola, a despesa no sector da educação quase que duplicou nos últimos cinco anos: passou de aproximadamente 201 mil milhões de Kwanzas em 2008 para cerca de 377 mil milhões de Kwanzas em 2012. A parte da educação no total de despesas públicas aumentou 0.46 pontos percentuais passando de 7.91% em 2008 para 8.37% em 2012. A despesa no ensino primário passou de aproximadamente 37 para 233 mil milhões. Como percentagem da despesa pública total, este subsector passou de 1.45% em 2008 para 5.66% em 2012. Contudo, a despesa no ensino secundário diminuiu nos últimos cinco anos: em valores absolutos passou de cerca de 60 mil milhões de Kwanzas em 2008 para menos de 50 mil milhões em 2012, o que em relação ao total das despesas públicas significou passar de 2.36% para 1.09% no mesmo período. O Quadro 3 abaixo mostra as tendências nas despesas públicas no ensino primário e no secundário nos últimos cinco anos.

Quadro 3: Tendência nas Despesas no Ensino Primário e no Secundário em Angola, Relativa às Despesas Totais do Orçamento do Estado (em Kwanzas) 2008 a 2012			
Ano	Ensino Primário	Ensino Secundário	Despesa Total com a Educação
2008			
Valor absoluto	36.936.359.983,00	60.051.737.054,00	201.291.490.288,00
% em relação à despesa total do orçamento do estado	1.45%	2.36%	7.91%
2009			
Valor absoluto	40.271.135.663,00	53.587.416.317,00	250.840.214.343,00
% em relação à despesa total do orçamento do estado	1.27%	1.69%	7.90%
2010			
Valor absoluto	SEM DADOS	SEM DADOS	SEM DADOS
% em relação à despesa total do orçamento do estado	SEM DADOS	SEM DADOS	SEM DADOS
2011			
Valor absoluto	233.193.035.477,00	39.469.801.746,00	341.169.176.178,00
% em relação à despesa total do orçamento do estado	5.59%	0.95%	8.18%

2012			
Valor absoluto	254.638.745.366,00	48.847.762.822,00	376.762.061.335,00
% em relação à despesa total do orçamento do estado	5.66%	1.09%	8.37%
Fonte: http://www.minfin.gv.ao/docs/dspOrcaPass.htm Resumo da despesa por Função exercícios 2009, 2010, 2011, 2012.			

No âmbito da Estratégia de Combate à Pobreza, o governo de Angola lançou-se numa reforma do sector da educação com o objectivo de melhorar a sua qualidade e de o tornar mais orientado para a prática de modo a contribuir para colmatar a lacuna entre educação e mercado de trabalho.

2.3. A Resposta das NU e da ONUDI às Prioridades Nacionais

A resposta das NU às prioridades nacionais de desenvolvimento para o período abrangido por esta avaliação está descrita no Quadro das Nações Unidas de Ajuda ao Desenvolvimento (UNDAF) 2009-2013. Neste quadro e no contexto de maiores dotações orçamentais do governo ao sector social, *as Nações Unidas estão empenhadas em apoiar a apropriação e liderança nacionais da agenda de reforma institucional e em contribuir para maior eficácia e impacto do desenvolvimento, aproveitando as vantagens comparativas da organização, com um forte enfoque no desenvolvimento da capacidade do país de promover o Desenvolvimento Humano. As agências das Nações Unidas apoiarão o governo na implementação dos seus objectivos de Desenvolvimento Humano, nomeadamente: i) melhorar as condições de vida dos angolanos, erradicar a fome e a pobreza e promover níveis adequados de educação e saneamento básico; ii) promover a coesão nacional e a consolidação da democracia; e iii) assegurar um desenvolvimento económico sustentável, liberdade e direitos fundamentais*¹².

Em diálogo com o governo de Angola as NU identificaram quatro resultados para os quais se espera que as suas intervenções contribuam, nomeadamente:

- I) *Capacidade institucional desenvolvida para melhor planeamento e definição de políticas com base em dados fiáveis, para mecanismos de responsabilização dentro das estruturas de governação e do ambiente legal de modo a satisfazer as necessidades dos pobres e vulneráveis ao mesmo tempo que reforça o envolvimento da comunidade, a participação cívica para coesão social, a reconciliação nacional e o empoderamento das mulheres.*
- II) *Maior e igual acesso e utilização de serviços sociais de qualidade e integrados a nível nacional e subnacional com ênfase nas metas dos ODM.*
- III) *Reforçar a capacidade institucional e técnica da resposta nacional ao VIH/SIDA para assegurar a expansão da prevenção, do tratamento, dos cuidados e do apoio de modo a fazer do acesso universal mais um passo rumo à realização dos ODMs até 2015, erradicar o estigma e a discriminação e vencer o desafio multigeracional da epidemia.*
- IV) *Crescimento económico reforçado a favor dos pobres, gestão macroeconómica responsável e desenvolvimento rural integrado, recursos naturais e gestão da energia para promover a protecção do ambiente e a adaptação às alterações climáticas.*

Na matriz de resultados do UNDAF, a introdução do programa curricular de empreendedorismo encaixa-se no resultado 2, uma área na qual PNUD, UNICEF, UNFPA e VNU também estão activos com diferentes programas que visam melhorar o acesso à educação bem como a qualidade desta última.

¹² UNDAF 2009-2013

3. Identificação e Formulação do Programa

Este capítulo discute o processo de identificação e formulação do programa, incluindo a lógica da intervenção e a estrutura do quadro de resultados.

a) Actores envolvidos na identificação e formulação

A introdução dos currículos de empreendedorismo para promover as competências empresariais entre os jovens angolanos foi explorada pela primeira vez em Outubro de 2004 no contexto de uma missão de programação da ONUDI a Angola. Com base em experiências anteriores noutros países, a ONUDI conseguiu suscitar o interesse do governo. Como resultado desta missão, um ano depois, dois funcionários do Instituto Nacional para Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE) do Ministério da Educação (ME) participaram num workshop da ONUDI para vários países africanos partilharem experiências do ensino de empreendedorismo. O INIDE levou avante a ideia e foi decidido que um Programa Curricular de Empreendedorismo (PCE) devia ser desenvolvido e implementado em Angola com a assistência técnica da ONUDI e o apoio financeiro do PNUD.

A lógica da intervenção e as respectivas linhas de actividade estão descritas num documento de programa assinado pelo governo de Angola e pela ONUDI. A redacção do PRODOC e o desenvolvimento do seu conteúdo foram dirigidos pela sede da ONUDI em consulta estreita com o INIDE. O conceito do projecto foi apresentado a vários parceiros internacionais durante o processo de formulação. Algumas escolas em Luanda, bem como potenciais parceiros do sector privado também foram consultados durante a formulação. Contudo, com base nas entrevistas realizadas, não houve consultas nesta fase com os parceiros locais a nível provincial. De igual modo, os doadores internacionais, apesar de envolvidos em algumas discussões sobre a atribuição de fundos, não estiveram envolvidos na formulação do programa.

b) Análise da situação

O objectivo de desenvolvimento do programa e os seus resultados previstos estão bem fundamentados numa análise da situação que destaca a necessidade de diversificar a economia nacional e a estrutura do mercado de trabalho para promover o desenvolvimento socioeconómico e reduzir a pobreza. Uma das necessidades nacionais com a qual o programa está directamente relacionado é a do desenvolvimento de capital humano e a de dotar as novas gerações de ferramentas para desenvolverem e gerirem os seus próprios negócios e, dum modo geral, terem uma educação mais orientada para a prática e estarem mais bem preparadas para entrar no mercado de trabalho. Neste contexto, a análise da situação do PRODOC incide nos objectivos da reforma da educação, que é uma das respostas do governo a estes desafios.

Apesar do PRODOC se referir a alguns desafios gerais do sector da educação, em relação ao acesso e à qualidade dos serviços, não procede a uma análise detalhada do sistema de ensino secundário que vá além de mencionar um aumento na matrícula escolar de 2004 a 2005 e os desafios persistentes relacionados com a disponibilidade de infra-estruturas escolares. Outros factores que caracterizam o contexto do ensino secundário e que podiam influenciar o desenvolvimento e a implementação do programa não são abordados. Estes podiam incluir recursos humanos e financeiros disponíveis para as escolas a nível provincial, o rácio aluno/ professor ou a disponibilidade de tempo e espaço em comparação com o

calendário escolar existente e a infra-estrutura disponível para a implementação efectiva da metodologia de ensino proposta.

Em relação ao que foi dito acima, deve-se notar que a análise da situação apresentada no PRODOC não faz uma caracterização do sector privado nas economias locais das províncias seleccionadas, incluindo aspectos relacionados com a escala das empresas privadas, a estrutura predominante de constituição da empresa (por exemplo se são predominantemente grandes, médias, pequenas ou micro empresas, se são empresas familiares ou envolvem parcerias mais amplas) ou o tipo de bens e serviços produzidos.

c) Lógica de intervenção

Os produtos previstos do programa e as hipóteses subjacentes às relações causais que os ligam aos resultados do desenvolvimento nacional estão articulados em várias secções do documento de programa, como já foi demonstrado na secção de resumo do projecto deste relatório.

Apesar da narrativa do PRODOC explicar que se prevêem mudanças entre a população alvo e a nível institucional, o documento não inclui um quadro com uma hierarquia de resultados distinguindo claramente entre produtos obtidos pelo programa e os resultados para os quais pode contribuir a médio prazo. Este é particularmente o caso para os resultados previstos relativos à capacidade institucional do sistema de ensino secundário. Por exemplo, o desenvolvimento do currículo e de material pedagógico e a sua experimentação em escolas piloto são referidos ao mesmo tempo como resultados previstos, produtos previstos ou indicador de produtos em diferentes secções do PRODOC. Por outro lado, os resultados previstos entre a população estudantil estão claramente definidos em termos de mudanças de comportamento e capacidades melhoradas para as quais o ensino pode contribuir directamente. No entanto, estes resultados são mencionados na narrativa do documento mas não estão incluídos no quadro de resultados.

Um ponto chave sobre o qual a lógica de intervenção podia ter sido mais articulada refere-se às hipóteses quanto às condições propícias para a aplicação da abordagem e da metodologia da ONUDI ao ensino de empreendedorismo nos contextos em que o programa devia ser implementado. Como já foi mencionado, a análise da situação não considera a existência de um ambiente propício para as escolas trabalharem em rede com a comunidade empresarial local. A este respeito não existem provas documentais de qualquer estratégia desenvolvida para ajudar as escolas a identificarem oportunidades e modalidades concretas através das quais pudessem estabelecer e operacionalizar parcerias estratégicas com actores relevantes. A disponibilidade do sector privado para se envolver no programa foi considerada um dado adquirido, apesar da avaliação ter revelado que este seria um dos principais desafios enfrentados durante a implementação.

4. Implementação do Projecto

Este capítulo discute a implementação do projecto e refere-se particularmente a questões de: a) execução e revisões do orçamento; b) implementação de actividades e produtos obtidos; c) mecanismos institucionais para implementação do programa; e d) resultados emergentes.

4.1. Execução e Revisões do Orçamento

A informação sobre o orçamento é apresentada nesta secção como um ponto de partida para a descrição e análise dos progressos obtidos na implementação do programa e na realização dos resultados previstos. Contudo, deve-se notar que as taxas de execução orçamental, apesar de fornecerem elementos para a análise da oportunidade da implementação, não indicam a qualidade no que concerne critérios de relevância, eficácia e sustentabilidade.

Até 31 de Dezembro de 2012¹³ o programa executou 91% do orçamento total, excluindo os custos de apoio. O quadro 4 mostra as despesas e respectivas taxas de execução por modalidade de gestão: ou seja, o orçamento gerido pela ONUDI e pelo INIDE. Este último inclui a contribuição do PNUD e do governo de Angola.

Quadro 4: Execução Total do Orçamento de PCE por Modalidade de Gestão até 31 de Dez. 2012 (excluindo custos de apoio ao programa)			
Modalidade Orçamental	Dotação Total	Despesa Total	Taxa de Execução (Despesa em relação a dotação)
Orçamento gerido pela ONUDI	1,692,920.0	1,338,556.0	79%
Orçamento gerido pelo INIDE	3,425,709.0	3,315,709.0	97%
TOTAL	5,118,629.0	4,654,265.0	91%

Fonte: Relatórios Intercalares da ONUDI e apresentação em Power Point ao Conselho Directivo do Projecto 29-4-2013..

O quadro 5 ilustra em pormenor a dotação inicial de recursos no orçamento gerido pela ONUDI, com a revisão subsequente correspondente às taxas de execução, actualizada em Agosto de 2013.

Quadro 5: Dotação orçamental do PCE gerida pela ONUDI por inputs e taxas de execução (sem incluir custos de suporte) até 29 de Agosto de 2013						
Rubrica Orçamental	Descrição	Dotação Inicial (USD)	Percentagem da dotação inicial em relação ao orçamento total	Dotação Final (USD)	Percentagem da dotação final em relação ao orçamento total	Taxa de Execução

¹³ A informação sobre o orçamento da ONUDI encontra-se disponível até 29 de Agosto de 2013, enquanto que a informação sobre o orçamento do governo se encontra disponível até 31/12/2012. Além disso o INIDE e o PNUD não deram informações detalhadas sobre a execução do orçamento. Contudo, por uma questão de coerência na apresentação dos dados agregados no quadro 3, optou-se por usar o mesmo período para ambas as porções do orçamento. O quadro seguinte apresenta a execução da ONUDI por rubrica até 29 de Agosto de 2013.

1100	Peritos Internacionais/ Consultores	456.858,45	27%	507.753,02	33,6%	111,1%
1300	Apoio Administrativo	0	0%	19.476,30	1%	0%
1500	Viagem de Pessoal do Projecto	84.007,95	5%	73.944,63	5%	88%
1600	Outras Despesas com o Pessoal	62.362,30	3,7%	64.728,45	4%	103,8%
1700	Peritos Nacionais	180.191,18	10,6%	32.716,18	2%	29%
2100	Subcontratos	50.000,00	3%	21.959,90	1%	43,9%
3000	Formações/ Bolsas/ Viagens de estudo	599.166,65	35, %4	630.972,56	42%	105,3%
3300	Formação em Exercício	0	0%	0	0%	0%
3500	Visitas de Intercâmbio	71.329,87	4,2%	69.016,59	5%	96,8%
5100	Impressão, documentos, viagem da contraparte, diversos	189.716,46	11,2%	91.048,61	6%	48,0%
	TOTAL	1.693.632,8 6	100.0%	1.511.616,24	100.0%	89,3%

Fonte: ONUDI

Ao todo, 75.6% do orçamento gerido pela ONUDI foi atribuído a actividades relacionadas com formação e assistência técnica, o que está de acordo com o papel da organização no programa. As revisões mais significativas referem-se às rubricas 11.00 e 17.00, reflectindo uma redução de 8.6% no montante atribuído ao perito nacional e um aumento de 6.6% na dotação para os consultores internacionais. Com base nas entrevistas realizadas, estas mudanças deveram-se à dificuldade em encontrar peritos nacionais qualificados e portanto à necessidade de contratar mais consultores internacionais. A dotação para a rubrica orçamental 33.00, relativa à formação, também foi aumentada durante a implementação, aproximadamente em 7%. Até ao fim de Agosto de 2013 a taxa total de execução orçamental era de 89.3%, reflectindo um aumento de 10% em comparação com a de 31 de Dezembro de 2012 (Ref. Quadro 3). A percentagem relativamente menor de execução da ONUDI, em comparação com o orçamento gerido pelo INIDE, é explicada pelo facto de ainda haver alguns fundos a gastar para a avaliação do impacto do programa e para a revisão do material pedagógico.

4.2. Implementação de actividades e realização de produtos

Esta secção apresenta os progressos realizados na implementação de actividades chave e na realização de produtos. Ao fazê-lo, discute questões como oportunidade e eficiência da gestão, quando relevante, bem como a qualidade dos produtos. Por uma questão de clareza está estruturado em torno dos seguintes títulos, que estão de acordo com os resultados previstos do programa: a) Desenvolvimento curricular e formação de professores; b) Cobertura do programa, incluindo a produção e distribuição de material pedagógico; c) Sistema de monitorização.

a) Desenvolvimento curricular e formação de professores

O programa de estudos para o currículo de empreendedorismo para o 7º, 8º, 9º, 10º, 11º e

12º anos foi preparado, aprovado e adoptado oficialmente pelo Ministério da Educação mediante a circular 214-A10 de 5 de Novembro de 2010. Em apoio ao processo de desenvolvimento curricular e ao seu teste piloto, foram tomadas várias iniciativas para reforçar as capacidades institucionais nacionais e locais. Neste contexto a ONUDI desempenhou um papel importante facilitando o acesso do pessoal do INIDE a experiências e aos conhecimentos de instituições semelhantes noutros países africanos, incluindo Moçambique, Uganda e Namíbia.

Além disso, nove pontos focais provinciais, 55 directores pedagógicos e inspectores escolares e 35 directores escolares foram formados no conceito e na metodologia do currículo de empreendedorismo e em como assumir os seus papéis e as suas responsabilidades. A nível nacional, 18 funcionários do INIDE estiveram envolvidos em workshops de formação de professores, incluindo sete chefes de painéis temáticos.

O programa também fez um esforço significativo para formar professores. Com base nos dados disponíveis¹⁴, foram realizadas seis sessões de formação entre Abril de 2010 e Junho de 2012. Como consequência, agora há 139 professores capazes de ensinar empreendedorismo em nove províncias. Os professores de empreendedorismo consultados avaliam positivamente a qualidade da formação recebida. O que é interessante é que alguns professores disseram que estão a usar as ideias e competências adquiridas na formação não só para o ensino de empreendedorismo, mas também para eles próprios desenvolverem os seus próprios negócios, paralelamente à sua actividade docente. Por outro lado, apesar de todos os professores consultados julgarem que estão agora preparados para ensinar aspectos básicos do programa de empreendedorismo, alguns deles pensam que deviam obter conhecimentos mais específicos para ensinarem componentes mais avançadas do programa. A formação foi mais eficaz para os professores da área de economia ou de outras disciplinas afins que os posicionam melhor para ensinarem empreendedorismo. Para os professores de ciências humanas ou sociais não é fácil acompanhar o ritmo da formação e eles sublinharam a necessidade de cursos de reciclagem para abordar melhor questões que são consideradas mais complexas como planeamento de negócios ou administração financeira. Alegadamente, estes assuntos só foram abordados no fim das sessões, por isso alguns professores acharam que não houve tempo suficiente para assimilarem adequadamente a formação.

Uma outra preocupação importante refere-se ao timing dos cursos. Em princípio, as sessões de planeamento tinham sido planeadas para ter lugar durante as férias de modo a não interferir com o ensino de outros currículos. Isto era particularmente importante uma vez que quase todos os professores envolvidos também estão a ensinar pelo menos uma outra disciplina, em alguns casos mais do que uma. Todavia, devido a atrasos no desembolso dos fundos necessários, os cursos tiveram que ser reprogramados e finalmente realizaram-se fora das férias, afectando, em última análise, o ritmo de ensino das escolas e dos estudantes. Estes atrasos nos desembolsos devem-se parcialmente a factores contextuais. Na verdade, segundo as entrevistas realizadas, quando um pagamento é autorizado pelo PNUD, que dá apoio administrativo ao programa, são necessários 15 dias úteis para o sistema bancário nacional o processar, o que se vem juntar aos cinco dias de que necessita o PNUD. Esta realidade mostra a necessidade de maior exactidão no planeamento de aquisições com uma visão de médio a longo prazo para que os recursos financeiros necessários possam estar disponíveis atempadamente.

¹⁴ Relatório Intercalar da ONUDI Abril 2013

b) Cobertura do Programa

A cobertura do programa está em conformidade com as metas estabelecidas na fase inicial: 45 escolas secundárias nas nove províncias seleccionadas para a experiência piloto. Neste quadro, espera-se que quase dez mil estudantes assistam às aulas de empreendedorismo no ano lectivo de 2012. A percentagem de alunas é de 42% da população total e a variação do rácio de género nas províncias não é muito elevada, indo de um máximo de 50% a um mínimo de 39%. Por outro lado, não se sabe ao certo quantos estudantes na realidade completaram um ciclo completo (três anos) do curso de empreendedorismo desde o início da experiência piloto em 2010. Segundo os dados apresentados pela coordenação do programa à direcção do projecto em Abril de 2013, aproximadamente¹⁵ 2.000 alunos completaram um ciclo. Contudo, este número não está confirmado no Relatório Intercalar oficial da ONUDI de 17 de Abril de 2013, que não fornece qualquer dado a este respeito. O Relatório Intercalar refere-se ao número alvo de alunos que se esperava que concluísse um ciclo de três anos durante o programa piloto (6.750 alunos) e compara este número com o número de alunos que se calcula que frequentem o curso em 2012 (9.799 alunos)¹⁶, que é apresentado com resultado. De igual modo, não há dados sobre a tendência no número de estudantes que frequentaram o curso nos últimos três anos, isto é, 2010, 2011 e 2012.

Quanto à produção e distribuição de material pedagógico, o Guia do Professor e os Manuais dos Alunos para os 7º, 8º, 10º e 11º anos foram elaborados e aprovados pelo Conselho Científico do INIDE, enquanto que o projecto de Guia do Professor e o Manual dos Alunos para o 9º e 12º anos estão a ser enriquecidos com contribuições de três especialistas (professores-contabilistas) para a gestão financeira. Além disso, os guias de exame estão prontos para serem imprimidos, enquanto que as directivas de avaliação estão a ser revistas pelo INIDE para impressão. Até ao presente, foi distribuído um total de oito mil manuais dos alunos e oitocentos guias do professor para o 7º, 8º, 10º e 11º anos. Os guias do professor produzidos e distribuídos são mais do que suficientes para o número de professores qualificados disponíveis até agora e a sua qualidade é avaliada positivamente pelos professores. São considerados bastante claros nas suas orientações embora deixem espaço para os professores serem criativos na adaptação da metodologia aos constrangimentos e às oportunidades locais. O quadro seis apresenta o balanço dos materiais pedagógico imprimidos e distribuídos até à altura da missão de avaliação. O quadro sete ilustra a cobertura geral do programa por província, incluindo o número de escolas, o número de estudantes, o rácio de género e o rácio aluno/ professor.

Quadro 6: Balanço de Materiais Pedagógico Imprimidos e Distribuídos até Outubro de 2013.				
ANOS	MANUAIS DOS ALUNOS		GUIAS DO PROFESSOR	
	IMPRIMIDOS	DISTRIBUÍDOS	IMPRIMIDOS	DISTRIBUÍDOS
7º	4.000	2.500	250	230
8º	1.500	1.500	250	150
9º	Conteúdo a ser desenvolvido		A ser desenvolvido	
10º	4.000	2.500	250	200
11º	1.500	1.500	250	220
12º	Conteúdo a ser desenvolvido		A ser desenvolvido	
Manuais de avaliação	A ser imprimido			
Cadernos de exame	A ser imprimido			
TOTAL	11.000	8.000	1.000	800

Fonte: INIDE

¹⁵ Não foi dado um número exacto.

¹⁶ Ref. Relatório Intercalar da ONUDI Abril de 2013, pág. 5 quadro 2.

Quadro 7 Cobertura do Programa por Província em 2012

PROVÍNCIAS										
	Huambo	Malanje	Cunene	Benguela	Cabinda	Uige	Lunda Norte	Huila	Luanda	TOTAL
No. de Escolas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
No. de Estudantes que se espera que assistam a aulas de empreendedorismo no ano lectivo de 2012 por província	1,251	1,380	1,249	944	1,091	1,336	1,032	811	705	9,799
No. de Estudantes que realmente concluíram um ciclo completo de empreendedorismo (3 anos)	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Percentagem de alunas entre a população do AL 2012 (9.799) por província	50%	39%	50%	43%	42%	36%	35%	45%	41%	42%
N. de Professores qualificados por província	15	14	16	17	17	15	16	16	13	139
Rácio médio aluno/ professor para o ano lectivo 2012	83	99	78	56	64	89	65	51	54	70 ¹⁷

Fonte: Relatório Intercalar do Projecto da ONUDI Abril 2013

Apesar do número de manuais comparado com o número de estudantes que se devem matricular em 2012 sugerir um rácio de quase um para um, todas as entrevistas realizadas durante a missão de avaliação realçaram que a disponibilidade insuficiente de manuais dos alunos foi um dos desafios enfrentados ao longo do programa e que o rácio real aluno/manuais tem sido muito inferior ao sugerido pelos números de dados.

Quase nenhum dos estudantes consultados recebeu os manuais. A este respeito, os directores das escolas e os professores consultados confirmaram que o número de manuais recebidos foi extremamente insuficiente. Em vários casos, o rácio foi inferior a um manual para dez alunos. Nestas circunstâncias, algumas escolas optaram por não distribuir os manuais a ninguém de modo a serem justas para com todos os alunos e evitar confusão. Noutros casos, foram feitas fotocópias para uma distribuição mais alargada do material, mas os custos tiveram que ser suportados pelos estudantes.

Embora durante o processo de avaliação não tenha sido possível esclarecer exactamente quando é que os manuais foram distribuídos, é um facto incontestável que houve atrasos significativos na sua produção e distribuição. O atraso na realização destes produtos ficou a dever-se sobretudo ao tempo necessário para desenvolver os manuais, traduzir as

¹⁷ Este número não é um total, mas o rácio médio considerando o número total de alunos e o número total de professores qualificados.

contribuições dos consultores internacionais para português e adaptar o conteúdo ao contexto nacional. Este processo levou mais tempo do que o previsto e acrescentou-se ao tempo gasto a identificar, seleccionar e recrutar os consultores internacionais. Finalmente, com base nas entrevistas realizadas no terreno, um número desconhecido de manuais pode ainda estar armazenado nos Secretariados Provinciais da Educação e isto pode explicar porque é que foram registados oficialmente como “distribuídos” apesar de não terem realmente chegado ao seu destino final, ou seja, aos alunos.

Os atrasos na produção e distribuição de material pedagógico não impediram que a experiência piloto de ensino arrancasse, mas os estudantes exprimiram um sentimento de frustração a este respeito. Por outro lado, deve-se notar também que, apesar do tempo gasto na adaptação dos manuais ao contexto nacional ter afectado a sua distribuição atempada, melhorou a sua qualidade em termos de relevância de modo que os esforços envidados neste processo podem ser recompensados de médio a longo prazo.

Com base nas consultas a professores e estudantes, os manuais são considerados de boa qualidade. Contudo, considerando que até agora mal foram usados, não é possível avaliar plenamente a sua eficácia nesta fase. Os entrevistados colocaram algumas questões sobre o tipo de linguagem utilizada. Notou-se que a capacidade interpretativa dos estudantes no 7º ou no 8º anos não é a mesma dos do 11º e 12º anos, mas os manuais empregam a mesma linguagem e terminologia. Por isso, são considerados menos apropriados e potencialmente menos eficazes para os estudantes mais novos. Foram também exprimidas preocupações acerca de alguma duplicação ou de pequenas contradições entre os manuais de empreendedorismo e outros manuais que já estão a ser usados em disciplinas semelhantes. Este é particularmente o caso de escolas técnicas como o Instituto Médio de Administração e Gestão (IMAG) onde o conteúdo do ensino de empreendedorismo se sobrepõe parcialmente a outros currículos. Um exemplo concreto é a classificação do tipo de empresas que são legalmente reconhecidas em Angola. A este respeito, o manual de empreendedorismo trata das mesmas questões que são tratadas nos manuais de gestão do IMAG, mas usa categorias e terminologia diferentes. O que é interessante é que apesar destas questões terem sido colocadas nas entrevistas com os professores, foram na verdade notadas pelos próprios estudantes que manifestaram alguma confusão e pediram esclarecimentos aos professores, mostrando atenção e dedicação nos seus estudos.

c) Sistema de monitorização

O estabelecimento de um sistema de monitorização foi um dos principais resultados esperados do programa. Pretendia ser um mecanismo para monitorizar a fase piloto, bem como um legado do programa a fim de equipar melhor o INIDE para dirigir e coordenar o lançamento a nível nacional do ensino de empreendedorismo. Para este fim foi definida uma estratégia pelo INIDE e alguns mecanismos de monitorização foram desenvolvidos e distribuídos aos pontos focais provinciais, bem como um guia para a sua aplicação. Além disso, cada ponto focal recebeu um computador e acesso à internet a fim de enviar os dados para o nível nacional.

O sistema proposto incluiu 6 inquéritos diferentes a serem realizados com amostras de estudantes, professores, gestores escolares e pais, mais outros seis mecanismos de informação ou autoavaliação a serem utilizados por estudantes, professores ou gestores escolares. Ao desenvolver estas ferramentas foram realizados esforços para codificar as percepções qualitativas dos inquiridos de modo a permitir a sua quantificação e o seu processamento estatístico. No entanto, os indicadores qualitativos não estão definidos

operacionalmente e há uma grande possibilidade de interpretações subjectivas pelos vários informadores, criando assim problemas para uma agregação e análise significativas de dados. Um grande conjunto de dados quantitativos também devia ser recolhido para classificar a população alvo, controlar o cumprimento pelos intervenientes locais das instruções dadas a nível nacional e verificar os progressos rumo aos resultados previstos. Por outro lado, o sistema de monitorização não está focalizado na avaliação dos riscos e na validação das hipóteses subjacentes à teoria do programa, que constituem condições favoráveis para a aplicabilidade da abordagem e metodologia propostas e, em última análise, para a sua eficácia e sustentabilidade.

Na verdade, o sistema demonstrou ser demasiado pesado e demasiado ambicioso quanto ao seu âmbito. Até ao presente não existe um sistema de monitorização: apenas alguns dos mecanismos de monitorização foram realmente aplicados e as informações recolhidas não foram sintetizadas, analisadas nem utilizadas de algum modo. Os inquiridos notaram que os recursos disponíveis não permitiram visitas de monitorização regulares às províncias piloto durante a implementação, sublinhando a necessidade de dotações orçamentais mais realistas para as actividades de monitorização. Todavia, também se deve reconhecer que, mesmo num ambiente de recursos financeiros abundantes e com a tecnologia da informação e comunicação mais moderna, a operacionalização do sistema, tal como foi concebido, implicaria a recolha e o processamento regular de conjuntos de dados extremamente vastos, de validade questionável e de pouca utilidade para fins de gestão estratégica. A este respeito a avaliação revelou a necessidade de maiores esforços na prestação de assistência técnica para apoiar o desenvolvimento da capacidade de monitorização e avaliação da contraparte nacional e local.

4.3. Mecanismos institucionais para implementação do programa

Esta secção analisa a criação e consolidação dos mecanismos institucionais previstos para a administração e coordenação do programa, incluindo o estabelecimento de parcerias estratégicas.

Foi criado o Conselho Directivo do Projecto como planeado e este teve reuniões regulares durante a implementação do programa. Com base nos dados disponíveis, as reuniões do Conselho Directivo foram momentos para as instituições nacionais, as agências das NU e os doadores internacionais partilharem informações, discutirem os progressos e participarem na tomada de decisões sobre revisões substantivas e do orçamento ou outras questões estratégicas como a extensão da duração do programa. Algumas das reuniões do Conselho Directivo também contaram com a participação de outros intervenientes, como o Ministério do Trabalho, o Ministério da Indústria ou representantes de outras instituições envolvidas em formação profissional e desenvolvimento dos jovens. Embora estas fossem oportunidades importantes de explorar parcerias estratégicas mais amplas de modo a aumentar a eficácia e a sustentabilidade da iniciativa, ainda não levaram a acordos operacionais concretos.

Também foram criados cinco painéis temáticos para cada subsistema do ensino secundário, como planeado, nomeadamente: i) Primeiro ciclo do ensino secundário; ii) Segundo ciclo do ensino secundário; iii) Ensino técnico-profissional; iv) Formação de professores para os 10^o-13^o anos; v) Avaliação. Os painéis temáticos desempenharam um papel fundamental no processo de desenvolvimento curricular e no desenvolvimento de materiais pedagógicos. Contudo, apesar do programa ter beneficiado muito de contribuições substantivas do pessoal do INIDE, as entrevistas realizadas sugerem que a sua participação foi desigual.

Alguns dos funcionários considerarem o trabalho dos painéis como uma sobrecarga ao seu trabalho quotidiano e não participaram activamente por não haver incentivos económicos. Além disso, os painéis não envolveram outros conhecimentos especializados externos ao INIDE como professores, associações do sector privado, outros ministérios em causa ou instituições relevantes, como previsto inicialmente. Estes conhecimentos especializados externos deviam acrescentar valor ao desenvolvimento e à revisão de determinados tópicos ou ao estabelecimento de parcerias estratégicas para ligar o ensino de empreendedorismo em escolas secundárias à orientação profissional e ao mercado de trabalho do sector privado.

O equivalente aos painéis temáticos a nível provincial deviam ser os Grupos de Trabalho Provinciais, mas estes nunca foram criados. Este facto foi a consequência da inexistência de um mecanismo institucional a nível local para analisar a experiência piloto e apoiar a implementação plena da metodologia de ensino proposta. Todos os gestores escolares entrevistados sublinharam que a sua capacidade de contactar e convocar os intervenientes com os quais deviam fazer parcerias, incluindo empresários e várias associações do sector privado, foi prejudicada pela ausência de uma plataforma que pudesse dar apoio institucional aos seus esforços a nível nacional e provincial.

4.4. Eficácia da metodologia de ensino proposta e resultados emergentes na população alvo

Como mencionado na secção sobre metodologia, as mudanças comportamentais e as competências melhoradas previstas como resultado do ensino de empreendedorismo não puderam ser quantificadas. Contudo, os grupos focais com estudantes e pais, combinados com entrevistas a professores e gestores escolares, permitiram explorar a eficácia do ensino do ponto de vista qualitativo, em particular em relação aos seguintes aspectos: a) como é que as principais mensagens do ensino de empreendedorismo estão a ser recebidas pela população alvo; e b) para que mudanças está a contribuir ou não a introdução do novo currículo e porquê.

A avaliação revelou que, apesar da disponibilidade limitada de material pedagógico, as mensagens principais sobre o conceito de empreendedorismo e a sua importância para o desenvolvimento nacional estão a ser transmitidas eficazmente à população alvo. A noção de empreendedorismo está associada sobretudo a fazer negócios, em particular no sector comercial, mas “ser um empresário” também é compreendido como ter a capacidade de reflexão estratégica a longo prazo ou a habilidade de racionalizar uma ideia e pô-la em prática. Os estudantes também parecem compreender a importância da ética no trabalho como uma questão chave para o seu próprio desenvolvimento profissional e sucesso, o que é uma parte integrante do currículo de empreendedorismo. Como era de esperar, considerando que o auto-emprego é a principal fonte de trabalho em Angola, os estudantes demonstraram estar familiarizados com a ideia de terem que fazer algum tipo de negócio para aumentarem os seus rendimentos e alguns deles já tinham experiências directas com tipos diferentes de micro empresas.

Neste contexto, o programa acrescentou valor ao ajudar os estudantes a desenvolverem capacidades para avaliarem a procura local de bens e serviços, identificarem oportunidades de negócios e gerirem riscos. Outras competências, incluindo contabilidade e gestão financeira bem como familiaridade com as normas e os procedimentos para legalizar um negócio informal também estão a ser desenvolvidas. Em alguns casos, estas competências recém adquiridas ajudaram os estudantes a gerirem melhor o seu negócio pessoal ou

familiar existente, noutros deu-lhes o arranque inicial para desenvolverem e, eventualmente, concretizarem ideias de negócios novas. Embora de forma informal, a avaliação identificou vários exemplos desses nas três províncias que foram visitadas. Além disso, concluiu-se que vários professores ou gestores escolares foram influenciados positivamente pelo programa e decidiram começar novos negócios na sequência da sua participação nas formações.

A orientação prática da metodologia de ensino é muito apreciada e tem muita procura. Foram organizadas algumas feiras de empreendedorismo nas escolas de modo a proporcionar aos estudantes a oportunidade de mostrarem o seu talento. Estas feiras constituíram também oportunidades para várias escolas da mesma província se encontrarem e trocarem experiências. Contudo, não foram realizadas tão regular e sistematicamente como previsto inicialmente. Várias escolas ainda não realizaram a sua própria feira e, nos melhores casos, não foram organizadas mais de duas feiras na mesma escola durante um período de três anos. Outras actividades que pretendiam dar aos estudantes uma oportunidade de estarem em contacto com práticas de negócios reais, incluindo visitas a empresários locais para investigação empírica ou, eventualmente, estágios, demonstraram ser bastante difíceis de pôr em prática. Os parceiros entrevistados na comunidade escolar referiram-se explicitamente a este tipo de actividades como o aspecto mais inovador da metodologia de ensino, mas que ainda precisa de ser totalmente operacionalizado.

Um dos factores que dificultam a aplicação da metodologia orientada para a prática está relacionado com a estrutura dos negócios e cultura locais. Com excepção de muito poucas grandes companhias, a comunidade empresarial local é constituída por pequenas empresas, micro empresas e empresas familiares. Neste contexto, os empresários nem sempre estão dispostos a receber pessoas que não conhecem pessoalmente e a partilhar com elas o que é considerado como informação sensível sobre a sua empresa. Os inquiridos nas escolas disseram que os proprietários tenderam a evitar encontros com estudantes ou deram respostas evasivas às suas perguntas e muitas vezes tiveram a impressão de que as suas actividades de investigação eram um tipo de auditoria ou tentativas de roubar o segredo do seu sucesso.

Mesmo com grandes empresas a relação não foi fácil como previsto inicialmente. A este respeito, várias questões podem entrar em jogo. Algumas companhias não deram autorização aos estudantes para visitarem as suas instalações porque os objectivos destas visitas não eram claros ou porque não era claro quem seria responsável pelos estudantes se houvesse um incidente com eles ou se fossem causados danos nos bens da companhia durante as visitas. Além disso, as companhias maiores encontram-se muitas vezes fora dos limites da cidade ou não se encontram perto das escolas e por isso a falta de estruturas logísticas e de recursos financeiros para os transportes torna-se um problema. Pela mesma razão, o tempo também é uma preocupação. As duas horas por semana de ensino de empreendedorismo na sala de aula não são suficientes para realizar visitas que podem levar uma manhã inteira ou uma tarde. Por outro lado, as quatro horas de prática que estão incluídas no currículo de empreendedorismo deviam ser dadas por turnos (à tarde para os que vão à escola de manhã e vice versa). Contudo, o cumprimento desta proposta demonstrou não ser muito realista tanto para os alunos como para os professores. Às vezes há uma sobreposição com outras actividades escolares, tais como educação física, a que os estudantes não estão necessariamente interessados em faltar. Noutros casos, as quatro horas de prática podem tornar-se uma sobrecarga para os professores que também ensinam outras disciplinas. Finalmente, alegadamente, alguns dos pais terão entendido que os seus

filhos estão a passar demasiado tempo na escola e não têm tempo suficiente para as suas tarefas domésticas.

Alguns destes problemas foram tratados, em especial os relacionados com a necessidade de comunicar melhor os objectivos das visitas à comunidade empresarial. Em algumas províncias, estão a ser exploradas parcerias com associações empresariais ou com instituições de formação profissional que estão ligadas ao mercado de trabalho. Contudo, o trabalho em rede das escolas com empresários para os envolver como contribuintes activos para os objectivos e para a metodologia do programa, ainda é um desafio importante a ultrapassar.

Como mencionado na secção anterior deste relatório, a capacidade das escolas de contactar e convocar os intervenientes com os quais deviam fazer parcerias foi prejudicada com a ausência de uma plataforma institucional eficaz a nível provincial e nacional que pudesse apoiá-las, dando maior legitimidade e peso político aos seus esforços.

5. Conclusões

Este é o capítulo das conclusões que faz a avaliação final do projecto com base nos dados apresentados nos capítulos anteriores. A avaliação está estruturada em torno dos seguintes critérios: relevância, apropriação, eficiência, eficácia e sustentabilidade.

5.1. Relevância

A relevância do programa foi avaliada a partir de três perspectivas básicas. Primeiro, a adesão dos seus objectivos aos desafios do desenvolvimento nacional e a sua harmonização com as prioridades do governo como definidas em documentos de políticas e planos relevantes. Segundo, a relevância dos objectivos do programa e a linha de actividade em relação às prioridades da ONUDI, da família das NU alargada e dos doadores. Terceiro, a relevância da abordagem e da metodologia de ensino propostas em relação à reforma do ensino e aos contextos locais no qual o programa funciona.

Os esforços do programa para incutir um espírito empresarial nos jovens e dotá-los de competências e dar-lhes oportunidades de estruturarem e desenvolverem as suas propostas de negócio são muito relevantes para os desafios do desenvolvimento nacional e estão totalmente harmonizados com a estratégia nacional de redução da pobreza e o plano nacional de desenvolvimento a médio prazo. Este último considera a diversificação económica e a criação de emprego, através do desenvolvimento do sector privado, como pilares fundamentais para a redução da pobreza. A estratégia faz parte dum esforço mais amplo para reduzir a dependência do PIB angolano do sector petrolífero bem como a dependência do mercado de trabalho do aparelho do estado como fonte principal de emprego. Na verdade, apesar do sector petrolífero constituir 75% do PIB, emprega menos de 1% da população do país. Além disso, na transição para uma economia de mercado o estado deixa de ser a principal fonte de emprego no sector formal. Nestas circunstâncias, a maioria da população sobrevive graças ao emprego informal sem muitas oportunidades de desenvolvimento profissional nem de melhorar as suas condições de vida e daí a necessidade premente de criar novas fontes de emprego e gerar rendimentos.

Os objectivos e as linhas estratégicas de intervenção também estão em conformidade com o quadro das NU da ajuda ao desenvolvimento em Angola abrangendo o período de 2009 a 2013 e com a estratégia do doador principal. Na verdade, o envolvimento de Chevron

Corporation no financiamento do programa é motivado pelo seu interesse em diversificar a economia e em desenvolver um sector privado eficiente e competente que, em última análise, possa ter como resultado uma maior disponibilidade de fornecedores nacionais de serviços para o sector petrolífero e, portanto, ganhos em eficiência para a companhia. A este respeito, há uma coincidência positiva entre interesses públicos e privados que podem levar a uma situação em que, a longo prazo, todos ficam a ganhar.

A metodologia de ensino proposta também demonstrou ser relevante no contexto da reforma educativa particularmente no que concerne a intenção de tornar o ensino mais orientado para a prática e reforçar os seus laços com o mercado de trabalho, como pilares fundamentais dessa reforma. Contudo, a relevância da metodologia de PCE podia ter beneficiado de uma análise mais detalhada dos contextos locais nos quais ia ser implementada, incluindo a caracterização dos vários ambientes institucionais, da estrutura das economias locais e das dinâmicas e da cultura das empresas locais. A este respeito, um maior envolvimento dos parceiros locais na formulação do programa e na sua direcção estratégica durante a implementação teria ajudado a adaptar melhor a sua abordagem e metodologia aos contextos locais, aumentando assim também a sua eficácia.

5.2. Apropriação

A contraparte apropriou-se claramente do programa, como demonstrado pela liderança assumida pelo INIDE na implementação e pela crescente atribuição de recursos nacionais à fase piloto e ao próximo lançamento a nível nacional. O empenhamento profissional de professores e gestores escolares bem como o entusiasmo demonstrado pelos alunos podiam também ser considerados como indicadores positivos de apropriação a nível local. O desafio pendente é o de assegurar maior envolvimento e apropriação dos objectivos e da metodologia do programa pelas comunidades empresariais locais, que não se passou como previsto.

5.3. Eficiência

Em geral, o programa beneficiou de uma gestão eficiente que permitiu a implementação de todas as actividades planeadas no período de tempo disponível. Neste âmbito foram enfrentados alguns desafios quanto à distribuição atempada dos manuais do aluno produzidos pelo programa. Na verdade, apesar de terem sido imprimidos 8.000 manuais, sugerindo um rácio de quase um manual por aluno, quase nenhum dos alunos consultados o tinha recebido na altura da missão de avaliação. Este facto sugere a existência de constrangimentos na rede de distribuição de manuais.

A aquisição de bens e serviços também enfrentou desafios devido ao longo tempo de transacção e isto afectou ocasionalmente a implementação atempada das actividades de formação. Estes desafios são parcialmente devidos a factores estruturais relacionados com o tempo de processamento do sistema bancário nacional. Este último constituiu um constrangimento significativo em todo o processo que vai desde a autorização do pagamento ao recebimento de cheques. No entanto, a avaliação também constatou que há possibilidades de melhorar o planeamento das aquisições, que devia ter tido mais em conta estes factores externos a fim de evitar atrasos indesejados.

5.4 Eficácia e impacto potencial

O programa piloto foi eficaz no posicionamento do ensino de empreendedorismo como uma das prioridades do Ministério da Educação e na criação de condições propícias para o INIDE liderar o desenvolvimento e a implementação do lançamento a nível nacional. A este respeito, os parceiros consultados concordam que a ONUDI acrescentou valor por mobilizar recursos financeiros e técnicos e por facilitar a partilha de conhecimentos sobre desenvolvimento curricular e metodologias de ensino graças à sua experiência internacional e rede na região africana e não só. De igual modo, os doadores consultados apreciam imenso a ONUDI como um parceiro competente e confiável.

Apesar de não ter sido possível quantificar os resultados obtidos, as entrevistas aos grupos alvo realizadas durante a missão de avaliação sugerem que estão a ocorrer mudanças positivas entre as populações alvo. As mensagens principais do novo currículo estão a ser transmitidas eficazmente e parecem estar a influenciar positivamente as atitudes dos estudantes em relação aos negócios e ao desenvolvimento profissional em geral. Por isso, estão a ser desenvolvidas competências práticas para racionalizar, desenvolver e gerir iniciativas de negócios. Em cada uma das escolas visitadas pela equipa de avaliação, vários estudantes afirmaram ter sido inspirados pelo novo ensino a desenvolverem ideias de negócios; outros disseram que graças às competências técnicas adquiridas, em particular as relativas a contabilidade e gestão financeira, se encontram agora mais bem equipados para administrarem com sucesso o seu negócio familiar e pessoal. Também foram observados alguns efeitos externos positivos nos professores e gestores escolares que receberam formação e estão eles próprios a desenvolver negócios em alguns casos. Com base nestes resultados emergentes, o programa pode ter um impacto positivo na economia nacional de médio a longo prazo, construindo alicerces empresariais e contribuindo para a diversificação económica e a criação de emprego.

Apesar das conclusões da avaliação validarem a teoria de mudança do programa e os laços causais identificados na fase de concepção, algumas das hipóteses subjacentes, particularmente em relação ao envolvimento da comunidade empresarial local para a eficácia e a sustentabilidade do programa, nem sempre se concretizaram como previsto. Os dados recolhidos nas entrevistas sugerem que a eficácia do ensino de empreendedorismo podia ser prejudicada por alguns desafios persistentes relativos à necessidade de o tornar mais orientado para a prática, como previsto inicialmente. Realmente, os estudantes que mais podiam beneficiar do programa são aqueles que já têm laços pessoais ou familiares à comunidade empresarial e, portanto, oportunidades de pôr em prática o que estão a aprender. Para os outros estudantes, o contacto insuficiente com práticas empresariais pode representar uma limitação grave à eficácia do ensino. Em relação ao que foi dito acima, o programa podia ter beneficiado de uma estratégia de parceria clara e explícita e do estabelecimento de mecanismos institucionais eficazes para apoiar os contactos com a comunidade empresarial e colmatar as lacunas entre as escolas e o mercado de trabalho no sector privado. Finalmente, importa notar que o atraso na distribuição nos manuais do aluno afectou a possibilidade de validar o material pedagógico durante a fase piloto.

Os resultados a longo prazo e o impacto do programa também podem ser influenciados por factores estruturais fora do seu controlo, incluindo os seguintes: a) disponibilidade insuficiente de professores para garantirem o cumprimento dos limites fixados pelos governos para o rácio aluno/professor; b) inexistência de critérios de recrutamento para o ensino nas escolas secundárias o que garantiria a disponibilidade de profissionais mais especializados para ensinarem empreendedorismo; e c) disponibilidade insuficiente de recursos financeiros para as escolas financiarem actividades práticas fora das salas de aula.

5.5 Sustentabilidade

A avaliação da sustentabilidade nesta fase do programa está inevitavelmente virada para o futuro. Não se pode tirar conclusões sem analisar como o programa funciona sem apoio externo, o que ainda não é o caso. Nesta fase, a avaliação pode identificar e assinalar os elementos chave que podem garantir ou não a sustentabilidade do programa e aos quais se deve dar atenção. Estes elementos são discutidos a seguir.

A sustentabilidade social e política do Programa é melhorada através da sua harmonização com as prioridades e planos nacionais e da importância atribuída a esta disciplina pela população estudantil alvo e pela comunidade escolar em geral. Isto implica uma quantidade substancial de instituições e indivíduos que estão empenhados na continuação do programa a longo prazo.

A sustentabilidade técnica dependerá muito dos esforços contínuos para reciclar e modernizar a formação de professores e de alguns dos factores que foram mencionados em relação à eficácia, incluindo um trabalho em rede mais proactivo com o sector privado e o rácio aluno/professor.

Em relação à sustentabilidade financeira, os dados dão sinais confusos. Por um lado, os crescentes compromissos financeiros do INIDE para a implementação do programa e para o seu lançamento nacional podem induzir a conclusões positivas. Por outro lado, a tendência decrescente nas despesas do ensino secundário, em valores absolutos e relativa às despesas totais do orçamento do estado¹⁸ pode ser um motivo de preocupação para o ensino do empreendedorismo e para todo o sistema do ensino secundário.

6. Recomendações

As recomendações estão estruturadas por destinatários, nomeadamente: ONUDI, governo e/ou organizações de contraparte e doadores.

6.1. Recomendações à ONUDI

- a) Recomenda-se investir o saldo restante de fundos do projecto em duas linhas principais de actividade:
 - ✓ Apoiar o INIDE no desenvolvimento de um quadro realista e manobrável de monitorização e avaliação, estabelecendo uma linha de base de indicadores seleccionados que possam ser utilizados para monitorizar o lançamento nacional do currículo de empreendedorismo e, eventualmente, avaliar o seu impacto de médio a longo prazo;
 - ✓ Apoiar o INIDE na realização de uma avaliação participativa dos manuais do aluno, envolvendo representantes dos professores e dos gestores escolares e dos estudantes que estiveram envolvidos nas províncias piloto para que os manuais possam eventualmente ser revistos antes do lançamento a nível nacional.

- b) Se for previsto um projecto semelhante noutra país, recomenda-se investir tempo e dinheiro na realização de uma análise exaustiva dos contextos locais nos quais será implementado, para além de uma ideia geral dos desafios e das prioridades do

¹⁸ Ref. Quadro 3 na página 16

desenvolvimento nacional. Esta análise deve ser efectuada antes da formulação do projecto e deve incidir na avaliação da existência dum ambiente propício para fazer parceria com o sector privado, incluindo aspectos relacionados com a escala das empresas privadas, a estrutura dominante da sua constituição (por exemplo se são sobretudo grandes, médias, pequenas ou micro empresas, se são empresas familiares ou envolvem parcerias mais amplas), ou o tipo de bens e serviços produzidos. Ao fazer isso, os parceiros locais devem ser envolvidos directamente para identificarem linhas estratégicas de acção e riscos potenciais para a reprodução efectiva e sustentável de abordagens e metodologias que a ONUDI está a propor com base na sua experiência internacional.

6.2.Recomendações à Contraparte Nacional

- a) Com base nas suas constatações e conclusões, a avaliação apoia plenamente as decisões tomadas pelo Ministério da Educação para generalizar o ensino de empreendedorismo nas escolas secundárias a nível nacional. Tendo em conta o lançamento nacional, recomenda-se a adopção de uma abordagem faseada que podia desenvolver-se segundo as fases seguintes: i) introduzir o novo currículo em todos os anos do primeiro e segundo ciclos da escola na qual foi testado até agora; ii) alargar a todas as escolas nas nove províncias piloto abrangidas até agora; e iii) proceder ao lançamento nacional. A melhor oportunidade para esta abordagem faseada deve ser considerada cuidadosamente pelo INIDE, eventualmente em diálogo com a ONUDI, o PNUD ou outros parceiros estratégicos que podiam prestar apoio técnico ou financeiro.
- b) Ao avançar no processo de lançamento, é importante consolidar as condições necessárias para assegurar a sua implementação efectiva e sustentável. Estes esforços devem ir para além da impressão de mais manuais e da formação de mais professores. Deviam também concentrar-se no seguinte:
 - ✓ Alargar a variedade de parceiros estratégico que possam contribuir para a eficácia da metodologia de ensino de empreendedorismo e, dum modo geral, colmatar as lacunas entre ensino secundário, formação profissional e mercado de trabalho.
 - ✓ Actualizar o quadro normativo dos vários subsistemas do ensino secundário para assegurar que os seus processos de avaliação e certificados incluam explicitamente o currículo de empreendedorismo, de acordo com a circular do Ministério da Educação 214-A10 de 5 de Novembro de 2010.
- c) Em relação ao que foi dito acima, recomenda-se a identificação dos mecanismos mais adequados que possam constituir plataformas efectivas para o diálogo inter-institucional e para a coordenação entre os Ministérios da Educação, do Trabalho e da Indústria e outras instituições públicas relevantes ou associações do sector privado a nível nacional e provincial.

6.3.Recomendações aos Doadores

- a) Se houver recursos adicionais disponíveis, recomenda-se que se continue a apoiar o INIDE com os fundos atribuídos à assistência técnica pela ONUDI e pelo PNUD. Enquanto o primeiro pode acrescentar valor com os seus conhecimentos técnicos especializados, a última pode contribuir com a sua capacidade administrativa

existente e com a sua experiência de apoio ao diálogo com múltiplos parceiros e de processos de coordenação inter institucional.

- b) Ao considerar a atribuição de fundos adicionais, deve-se também incluir no orçamento recursos para as necessidades logísticas (incluindo viaturas e respectivas despesas para missões de monitorização às províncias).

7. Ensinaamentos tirados

Os dados recolhidos e analisados nesta avaliação sugerem que a disponibilidade e a qualidade dos manuais do aluno e a formação de professores são importantes. Contudo, estas não são as únicas variáveis importantes para a eficácia e a sustentabilidade do programa. Há aspectos do processo e factores contextuais que são tão importantes como a oportunidade e a qualidade dos produtos obtidos.

Alguns dos factores contextuais não podem ser controlados pelo programa, tais como a disponibilidade de recursos humanos e financeiros para o sistema do ensino secundário ou o ambiente local de negócios. Contudo, há aspectos do processo de implementação aos quais podia ter sido dada mais atenção apesar de poderem não estar totalmente sob controlo. Mais precisamente, podiam ser dedicados mais esforços ao estabelecimento de parcerias estratégicas com outras instituições públicas a nível nacional e local de modo a aumentar as sinergias e possivelmente obter efeitos múltiplos.

A este respeito, importa notar que o funcionamento eficaz da arquitectura institucional do programa para apoiar as parcerias com o sector privado e colmatar as lacunas entre o ensino secundário e o mercado de trabalho foi uma das principais hipóteses subjacentes a esta abordagem e metodologia. Todavia, o estabelecimento e a consolidação dessa arquitectura foram considerados como um ponto de partida. Não foram considerados explicitamente como uma linha de actividade e como um resultado a alcançar no processo de implementação, como evidenciado pelo orçamento do programa e pelos respectivos planos de trabalho. De igual modo, este aspecto do processo de implementação não foi discutido nos relatórios intercalares que informam sobretudo sobre a implementação das actividades e a obtenção de produtos.

A implicação prática deste ensinamento é que uma abordagem baseada nos resultados para a gestão do programa deve incidir mais na análise do processo de implementação em relação às hipóteses colocadas na fase de formulação do projecto. Nesta linha de raciocínio, o desenvolvimento de estratégias de parceria que possam ajudar a minimizar os riscos e a otimizar oportunidades para o uso eficaz e sustentável dos produtos obtidos, deve ter o mesmo peso em termos de oportunidade e qualidade dos próprios produtos.

ANEXO I

TERMOS DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL

TERMOS DE REFERÊNCIA (Projecto)

Avaliação Independente dos “Currículos de Empreendedorismo no Programa das Escolas Secundárias em Angola”

I. CONTEXTO

1. Contexto do País

Desde o fim da Guerra civil em 2002, Angola lançou-se numa via de recuperação e prevê-se que o crescimento continue forte nos próximos anos com taxas de cerca de 6% por ano. Contudo, o crescimento é suportado por um sector petrolífero forte que cobre mais de 2/3 das exportações, mas emprega menos de 1% da mão-de-obra e está concentrado sobretudo em Luanda, que produz cerca de 75% do PIB. A distribuição dos rendimentos é extremamente desigual e cerca de 36% da população vive abaixo da linha da pobreza (em zonas rurais 58%). Os preços elevados do petróleo e o investimento directo estrangeiro ajudaram a iniciar a construção de infra-estruturas (estradas, caminhos-de-ferro, etc.), mas os serviços de educação e saúde estão aquém das expectativas.

O governo de Angola adoptou várias reformas para apoiar o progresso socioeconómico de modo a fazer face a estas dificuldades. As reformas inserem-se no âmbito da “Estratégia de Combate à Pobreza – ECP”, que foi aprovada em Fevereiro de 2004 e revista em Setembro de 2005. As prioridades são a construção de infra-estruturas, o aumento do acesso à educação, à saúde e a outros serviços básicos bem como a descentralização de estruturas do governo. Um Programa de Fomento Empresarial foi iniciado em 2011 a fim de reduzir a pobreza, o desemprego e a dependência do petróleo e incentivar a criação de empresas. As medidas incluem a simplificação das exigências iniciais, o acesso fácil ao crédito através de taxas de juro subsidiadas e de garantias ao crédito dadas pelo estado.

Uma área importante à qual se dá atenção é o sistema educativo. As despesas do governo para a educação no período 2005-2010 foram apenas de 2,7% do PIB, mas estão a aumentar e as inscrições nos estabelecimentos de ensino aumentaram significativamente no fim da guerra civil. Foi criado um programa de reforma do ensino para melhorar a qualidade e a quantidade da educação em resposta às necessidades resultantes da transformação de uma economia socialista em economia de mercado. No âmbito da reforma qualitativa e da introdução de currículos baseados na competência, o Ministério da Educação decidiu introduzir o currículo de empreendedorismo como experiência piloto a fim de preparar os jovens para as suas carreiras futuras no sector privado.

2. Origem do Projecto

A introdução dos currículos de empreendedorismo para promover competências empresariais entre os jovens angolanos foi explorada pela primeira vez em Outubro de 2004 no contexto de uma missão de programação a Angola. Um ano mais tarde, dois funcionários do Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE) do Ministério da Educação participaram num workshop da ONUDI para vários países africanos partilharem e trocaram experiências a nível do ensino de empreendedorismo. O INIDE levou avante a ideia de introduzir o ensino de empreendedorismo com grande empenhamento e foi decidido que devia ser desenvolvido um projecto para introduzir o Programa Curricular de Empreendedorismo (PCE) em Angola com a assistência técnica da ONUDI e o apoio financeiro do PNUD.

Um documento abrangente reflectindo o conceito de empreendedorismo, processo de desenvolvimento curricular, produtos a serem produzidos e inputs necessários foi aprovado em Julho de 2007 pelo Ministro da Educação. Em seguida, o programa foi apresentado ao governo de Angola e a parceiros interessados para um possível apoio.

O PNUD atribuiu fundos através da modalidade de execução nacional a fim de apoiar a contraparte do governo, o INIDE, na implementação. O governo tem vindo a aumentar continuamente as suas dotações orçamentais desde 2009.

Portugal e a República da Coreia concordaram em financiar a assistência técnica da ONUDI, além da contribuição da própria ONUDI. Em 2010, a Chevron decidiu aderir ao programa financiando a assistência técnica da ONUDI.

O documento de programa nacional e o documento de projecto descrevendo a assistência técnica da ONUDI foram assinados em Dezembro de 2008 e as operações começaram em Janeiro de 2009.

3. Contrapartes

A contraparte nacional é o Ministério da Educação, através do Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE). O Ministério criou um Grupo de Trabalho Técnico e cinco painéis temáticos para implementarem o projecto, isto é, para o primeiro ciclo do ensino secundário geral, para o segundo ciclo do ensino secundário geral, para o ensino técnico, para a formação de professores bem como para monitorização e avaliação. Cada painel é composto por um líder e por 3 a 5 membros. O INIDE também designou um Coordenador Nacional do Projecto.

Foram seleccionadas nove províncias piloto e em cada província há um Ponto Focal para o Empreendedorismo na Direcção Provincial da Educação e cinco escolas piloto. Em cada escola foram seleccionados 2 a 3 professores para fazerem o teste piloto da disciplina de empreendedorismo. Também foram indicados os directores e os inspectores pedagógicos para apoiarem professores e alunos da experiência piloto.

4. Objectivos principais, resultados e produtos

O objectivo geral é inculcar uma cultura de empreendedorismo nos jovens em Angola e promover uma atitude positiva em relação aos negócios e ao auto-emprego. O ensino de empreendedorismo reforçará a auto-confiança e promoverá a criatividade. Ao construir estas bases empresariais, o sector privado angolano torna-se mais sustentável numa perspectiva a longo prazo. Isto ajudará a reduzir a pobreza e apoiará o desenvolvimento humano. O

objectivo imediato é introduzir o currículo de empreendedorismo nas escolas secundárias no âmbito da actual reforma do sector da educação em Angola.

Os produtos, tal como formulados no documento de projecto, são os seguintes:

1. Conceito e Metodologias de Empreendedorismo para Dois Ciclos do Ensino Secundário
2. Experiência Piloto do Currículo de Empreendedorismo em escolas seleccionadas em 9 províncias
3. Conceito e metodologias de empreendedorismo revistos e prontos para a generalização a nível nacional.

5. Progressos até 30 de Abril de 2013

- (1) Conceito e Metodologias de Empreendedorismo prontos para 2 ciclos do ensino secundário
 - Guia do Professor e manuais do aluno para o 7º, 8º, 10º e 11º anos foram finalizados, impressos e distribuídos, enquanto que para o 9º e 12º o trabalho atrasou-se e ainda não foi concluído.
 - Um projecto de Manual de Formação em Exercício de Professores também foi elaborado.
 - Encontram-se disponíveis mecanismos básicos para a monitorização dos currículos.
 - A versão preliminar de directivas sobre avaliação e análise foi impressa e distribuída.
- (2) Experiência Piloto do Currículo de Empreendedorismo em escolas secundárias seleccionadas em 9 províncias
 - Todas as actividades foram concluídas. O projecto ultrapassa os resultados previstos com 135 professores formados, 9.800 alunos abrangidos e 2.000 formados.
- (3) Conceito e Metodologias de Empreendedorismo revistos prontos para a generalização a nível nacional
 - Foram desenvolvidos cenários para o lançamento a nível nacional e o governo está fortemente empenhado numa segunda fase, incluindo todas as províncias com cinco escolas. A implementação de um estudo de impacto, avaliação, campanha de sensibilização e projecto para a segunda fase requerem uma extensão até Dezembro de 2013.

6. Informação sobre o orçamento

Quadro 1: Despesas 2009 – 2012, Orçamento 2013

Anos	Governo	PNUD	ONUDI (Chevron, Portugal, República da Coreia)
2009	89,800	648,746	199,544
2010	500,295	499,715	305,019
2011	650,000	418,646	318,343
2012	700,263	302,960	515,651
Total	1,940,358	1,375,351	1,338,556
2013(*)	10,000,000	100,000	353,777

Quadro 2: Discriminação das despesas da ONUDI por doador, 2009 - 2012

Discriminação das despesas da ONUDI por doador, 2009 - 2012	
Portugal	US\$ 328,261
República da Coreia	US\$ 242,597
Chevron	US\$ 668,285
ONUDI	US\$ 99,413
Total	US\$ 1,338,556

II. FINALIDADE E ÂMBITO DA AVALIAÇÃO

A finalidade da avaliação independente é avaliar:

1. **A relevância do projecto** em relação às prioridades e políticas do governo de Angola, do PNUD e da ONUDI;
2. **A eficácia do projecto** em termos de produtos obtidos e resultados alcançados em comparação com o planeado;
3. **Eficiência da implementação:** quantidade, qualidade, custo e oportunidade do projecto e contributos e actividades da contraparte, coordenação e gestão;
4. **Impacto do projecto** em termos de inculir uma atitude positiva nos jovens relativamente ao empreendedorismo e aos negócios, promover a criatividade dos jovens, o espírito empreendedor e a auto-confiança ao levarem a cabo as suas actividades e desenvolver uma cultura empresarial e competências entre os jovens de modo a construir alicerces empresariais que promovam um sector privado angolano sustentável e desempenhem um papel preponderante na luta contra a pobreza e no desenvolvimento pessoal da sociedade angolana;
5. **Sustentabilidade e apropriação do projecto** em particular incidindo no quadro institucional e impacto.
6. Relevância e efeitos das **parcerias público-privadas** do projecto.

A avaliação proporcionará uma base analítica para os parceiros tirarem ensinamentos para a concepção do lançamento a nível nacional.

A avaliação também contribui para uma apreciação temática em curso das parcerias público-privadas da ONUDI.

III. METODOLOGIA

A avaliação será realizada cumprindo os critérios de avaliação e requisitos acordados. Mais concretamente, respeitará totalmente os princípios enunciados nas “Normas e Critérios da NU para Avaliação” e as “Políticas de Avaliação da ONUDI”¹⁹. A avaliação deve determinar da forma mais sistemática e objectiva possível a relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade do projecto. Para este fim, a avaliação avaliará as realizações do projecto em comparação com os objectivos principais, tal como estabelecido no documento de projecto e incluindo uma análise da relevância dos objectivos e da concepção. Também identifica factores que facilitaram ou impediram a realização dos objectivos. Os passos da avaliação incluem os seguintes:

1. Análise documental (1 semana)

Análise documental de documentos de projecto, inclui relatórios anuais, relatórios de monitorização, correspondência e notas relevantes das reuniões. Com esta base, os avaliadores irão acrescentar detalhes às questões de avaliação acima, produzir uma lista

¹⁹ Todos os documentos encontram-se disponíveis no website do Grupo de Avaliação das NU:
<http://www.uneval.org/>

detalhada de perguntas de avaliação que será utilizada nas entrevistas aos parceiros. O chefe de equipa analisará a lógica da intervenção (teoria da mudança) do projecto com especial ênfase na identificação das hipóteses que são fundamentais para o sucesso do projecto. O verdadeiro programa de trabalho da avaliação será definido num breve relatório intercalar a ser preparado pelo chefe de equipa antes do início da missão no terreno.

2. Entrevistas e visitas ao terreno (4 semanas)

Viena:

O chefe de equipa terá um briefing com o Responsável pela Avaliação e o Gestor do Projecto em Viena. O chefe da equipa de avaliação também se encontrará com o Responsável pela Avaliação encarregado da avaliação das parcerias público-privadas da ONUDI para definir as perguntas de avaliação a serem tidas em conta quanto aos aspectos *relativos* à parceria do projecto.

Luanda:

A equipa de avaliação entrevistará representantes do Ministério da Educação, do INIDE, do PNUD, da Chevron, de Portugal, da República da Coreia e de outras instituições públicas, parceiros do desenvolvimento e associações do sector privado.

Visitas no terreno a 4 províncias:

A missão de avaliação visitará uma amostra de escolas envolvidas na fase piloto e entrevistará alunos e professores. A amostra será tirada de uma lista de escolas fornecida pelo Ministério da Educação. Além disso, a missão de avaliação realizará um inquérito entre os alunos apoiados a fim de avaliar o impacto do ensino de empreendedorismo. A equipa visitará 4 das nove províncias piloto para cobrir o norte, o centro e o sul do país, eventualmente: Cabinda, Lunda Norte, Huambo e Cunene.

Apresentação de resultados em bruto e constatações preliminares em Luanda:

A missão de avaliação apresentará as conclusões preliminares à contraparte, aos doadores, ao PNUD, à ONUDI (participação por videoconferência) e recolherá as reacções.

3. Produção do projecto de relatório de avaliação (1 semana)

4. **Apresentação** do projecto de relatório pela equipa de avaliação da ONUDI ao governo, aos participantes no projecto e aos parceiros para comentários (3 semanas)

5. Inclusão dos comentários no **relatório final** (1 semana).

V. EQUIPA DE AVALIAÇÃO E TIMING

A avaliação será levada a cabo por um consultor internacional independente em avaliação, que será o chefe da equipa, e por um consultor nacional em avaliação. As descrições das tarefas encontram-se em anexo.

O grupo de avaliação da ONUDI será responsável pelo controlo da qualidade do processo de avaliação e do relatório. Dará contribuições, ensinamentos tirados e recomendações das avaliações da ONUDI, assegurando que o relatório da avaliação seja útil para os parceiros do projecto em termos de aprendizagem organizacional (recomendações e ensinamentos tirados) e o seu acordo com estes termos de referência.

Todos os consultores serão contratados pela ONUDI. Serão seleccionados pela ONUDI e confirmados pelo Ministério da Educação e pelo PNUD. As funções de cada membro da equipa estão especificadas nas descrições de funções anexadas a estes termos de referência. Os membros da equipa de avaliação não devem ter estado directamente envolvidos na concepção e/ou implementação do projecto.

A avaliação está prevista para o período de Julho a Setembro de 2013:

- A avaliação documental e as entrevistas telefónicas serão realizadas em Julho de 2013 e terão como resultado um relatório inicial até 31 de Julho de 2013.
- A visita ao terreno para recolha de informações terá lugar em Agosto/ Setembro de 2013 a Luanda e a quatro províncias (Cabinda, Lunda Norte, Huambo e Cunene): 3 semanas.
- Apresentação das conclusões preliminares durante meio dia de reunião em Luanda, a ser organizada conjuntamente por Ministério da Educação, PNUD e ONUDI, a fim de obter reacções e colmatar lacunas nas informações (1 semana em Setembro).
- O projecto de relatório será elaborado em seguida e uma versão preliminar do relatório da avaliação será apresentado até 30 de Setembro de 2013 para análise e comentários.
- Depois disso o relatório será finalizado.

VI. RELATÓRIOS

Relatório inicial: Depois de ter sido constituída a equipa de avaliação e de ter sido realizado um primeiro conjunto de entrevistas e a análise dos documentos principais e antes de começarem outras actividades de avaliação (incluindo em especial as visitas ao terreno), o chefe da equipa apresentará um relatório inicial no qual a abordagem de avaliação aqui traçada é operacionalizada.

Apresentação das conclusões preliminares: No fim da visita ao terreno, será organizado um workshop de meio dia em Luanda no qual a equipa de avaliação apresentará as conclusões preliminares aos principais parceiros sob a forma de uma apresentação em powerpoint.

Relatório final com um resumo: O relatório é o principal resultado do exercício de avaliação e deve abranger as principais perguntas de avaliação descritas na secção II e no Anexo 1. Deve descrever a metodologia usada e realçar quaisquer limitações metodológicas, identificar preocupações e apresentar constatações com base em dados, conclusões, recomendações e ensinamentos tirados. O relatório de avaliação deve seguir a estrutura dada no Anexo 2. A linguagem do relatório será o português com um resumo em português e em inglês.

Revisão do Projecto de Relatório: Um projecto de relatório será partilhado com o grupo de avaliação da ONUDI para revisão e consulta até 30 de Setembro de 2013. Podem reagir quanto a quaisquer erros factuais e podem sublinhar a importância desses erros em quaisquer conclusões. Os avaliadores levarão em consideração os comentários na preparação da versão final do relatório.

Avaliação da Qualidade do Relatório de Avaliação: Todas as avaliações da ONUDI estão sujeitas a avaliações de qualidade pelo Grupo de Avaliação da ONUDI (ODG/EVA). Estas aplicam critérios de avaliação da qualidade e são utilizadas como um mecanismo para dar um feedback estruturado. A qualidade do relatório de avaliação será avaliada e classificada segundo os critérios estabelecidos na lista de verificação da qualidade do relatório de avaliação (Anexo3).

Perguntas orientadoras/ critérios para avaliação:

Relevância

- Até que ponto os objectivos do projecto estão harmonizados com estratégias e políticas do governo?
- O projecto é relevante para as necessidades e prioridades do grupo alvo e dos beneficiários? Que benefícios são gerados através do projecto?
- Qual é a relevância em relação a crescimento inclusivo, reforma do ensino, empreendedorismo rural e igualdade de género?

Eficácia

- Os produtos foram obtidos como planeado?
- Os produtos estão a ser utilizados pela população alvo? Os utilizadores consideram os produtos úteis?
- Qual é a contribuição qualitativa e quantitativa dos produtos e dos resultados para a reforma do ensino em curso em Angola?
- Os resultados principais foram alcançados ou é possível que sejam alcançados?
- A parceria neste projecto foi eficaz para alcançar os objectivos?

Impacto e sustentabilidade

- Que mudanças a longo prazo a nível do desenvolvimento (económicas, ambientais, sociais) ocorreram ou ocorrerão provavelmente através da introdução do Programa Curricular de Empreendedorismo?
- Até que ponto o projecto gerou co-financiamento do país anfitrião? O co-financiamento está garantido para o período de tempo após o encerramento do projecto?
- Até que ponto as contrapartes nacionais se apropriam do Programa Curricular de Empreendedorismo, têm capacidades e estão dispostas a continuar?
- Até que ponto o projecto contribui para o objectivo de criar recursos humanos que estejam prontos a responder a um ambiente a mudar competitivamente?
- Houve algum efeito accidental (positivo ou negativo) do projecto?

Eficiência da implementação

- Os inputs da ONUDI, do PNUD e da contraparte foram dados como previsto?
- As actividades foram levadas a cabo no prazo previsto? Se não, o que causou os atrasos?
- As modalidades de gestão e implementação do projecto foram adequadas?

Modelo de relatórios de avaliação aprofundada

I. Resumo

- Não deve necessitar de explicações
- Não pode ter mais de cinco páginas a incidir nas conclusões e recomendações mais importantes
- Perspectiva mostrando pontos fortes e fracos do projecto

III. Introdução

- Informações sobre a avaliação: porquê, quando, por quem, etc.
- Observações metodológicas e validade das constatações
- Resumo do projecto (“ficha informativa”, incluindo estrutura do projecto, objectivos, doadores, contrapartes, oportunidade, custos, etc.)

IV. Contexto do país e do projecto

Este capítulo fornece dados para avaliação no capítulo VI, em particular sobre a relevância e a sustentabilidade.

- Breve descrição incluindo a história e a cooperação anterior
- Enquadramento específico do projecto; situação do país; principais mudanças ao longo do projecto
- Posicionamento do projecto (outras iniciativas do governo, de outros doadores, do sector privado, etc.)
- Organização(ões) de contraparte; parceiros do projecto

V. Planeamento do Projecto

Este capítulo descreve o processo de planeamento tanto quanto relevante para a avaliação no capítulo VI:

- Identificação do projecto (envolvimento dos parceiros, necessidades analisadas dos grupos alvo, profundidade da análise, etc.)
- Formulação do projecto (envolvimento dos parceiros, qualidade do documento de projecto, coerência da lógica de intervenção, etc.)
- Descrição da teoria de intervenção subjacente (cadeia causal: inputs – actividades – produtos – resultados)
- Mobilização de fundos

VI. Implementação do Projecto

Este capítulo descreve o que foi realizado e fornece dados para a avaliação no capítulo VI:

- Implementação financeira (descrição das despesas, mudanças na abordagem reflectidas por revisões orçamentais, etc.)
- Gestão (em particular monitorização, autoavaliação, adaptação a novas circunstâncias, etc.)
- Produtos (inputs usados e actividades realizadas para obter os produtos do projecto)

- Resultado, impacto (que mudanças a nível dos grupos alvo podiam ser observadas, referir-se a indicadores de resultados no prodoc se houver)

VI. Avaliação

A avaliação baseia-se na análise realizada nos capítulos III, IV e V. Avalia a teoria de intervenção subjacente (cadeia causal: inputs – actividades – produtos – resultados). Provou ser plausível e realista? Mudou durante a implementação? Este capítulo abrange os seguintes aspectos:

- Relevância (evolução da relevância ao longo do tempo: relevância para ONUDI, governo, contrapartes, grupos alvo)
- Apropriação
- Eficiência (qualidade da gestão, qualidade dos inputs, os produtos foram obtidos como previsto? As sinergias com outras iniciativas foram suficientemente exploradas? A ONUDI aproveitou conhecimentos especializados internos e externos relevantes?)
- Eficácia e impacto (avaliação dos resultados e impacto, alcançar os grupos alvo)
- Sustentabilidade incluindo o acompanhamento após o projecto
- Se aplicável: quadro de resumo mostrando o desempenho por resultados/ produtos

VII. Recomendações

- As recomendações devem basear-se nas conclusões da avaliação
- A implementação das recomendações deve ser verificável (indicar meios de verificação)
- As recomendações devem ser viáveis; dirigidas a um funcionário específico, grupo ou entidade que possa agir; ter um cronograma proposto para implementação
- As recomendações devem estar estruturadas por destinatários:
 - Governo e/ou organizações de contraparte
 - ONUDI
 - PNUD
 - Doador
 - Outros

VIII. Ensinaamentos Aprendidos

- Os ensinamentos aprendidos devem ser de aplicabilidade alargada para além do projecto avaliado, mas devem basear-se nas constatações e conclusões da avaliação.

ANEXO II

Quadro analítico da avaliação

Aspectos da Análise	Linhas de inquérito (a lista abaixo não implica uma ordem de prioridade nem uma sequência lógica)
<i>A) Concepção do programa</i>	A1. Teoria de mudança do programa e hipótese de trabalho subjacente à concepção e à implementação do programa.
	A2. Harmonização com prioridades e planos nacionais.
	A3. Participação de intervenientes locais e nacionais no processo de concepção.
	A4. Harmonização com prioridades e políticas da ONUDI e do PNUD.
	A5. Relevância da cobertura geográfica original do programa.
<i>B) Processo de implementação</i>	B1. Funcionamento dos órgãos de direcção do programa no processo de desenvolvimento curricular e na experiência piloto;
	B2. Sensibilização, comunicação e envolvimento da comunidade empresarial a nível nacional e local;
	B3. Operacionalização da abordagem “centrada no aluno” no ensino;
	B4. Relevância do currículo e da abordagem de ensino para as várias populações alvo (urbana/rural, masculina/feminina) e para a procura da comunidade empresarial;
	B5. Modalidades de assistência técnica e externalidades do trabalho efectuado pelo consultor internacional: contribuição do perito para o desenvolvimento da capacidade nacional;
	B6. Relação entre maior cobertura do programa e qualidade do ensino;
	B7. Apropriação e liderança de instituições nacionais e locais no processo de implementação;
	B8. Operacionalização do sistema de monitorização e mecanismos para a avaliação em curso das experiências piloto
	B9. Coordenação de actividades e posicionamento estratégico do programa relativo a outros parceiros do desenvolvimento (nacionais e internacionais);
	B10. Integração da abordagem relativa a igualdade de género;
	B11. Gestão eficiente e produção atempada de inputs;
	B12. Factores externos que influenciam o ritmo de implementação quanto a bens e serviços;
<i>C) Resultados e sustentabilidade</i>	C1. Competências e atitudes empresariais melhoradas entre os estudantes alvo, conforme demonstrado por: no. de estudantes com poupanças; no. de estudantes com negócios e no. de estudantes com um emprego. Outros indicadores possíveis podem ser desenvolvidos e medidos durante a missão.

	C2. Melhor conhecimento de conceitos de empreendedorismo e de metodologias de ensino entre professores e outros intervenientes institucionais.
	C3. Existência e funcionamento de mecanismos institucionais consolidados para monitorização contínua do ensino e revisão dos currículos para além da duração da assistência técnica da ONUDI.
	C4. Eficácia da parceria público-privada a nível internacional, nacional e local.
	C5. Contribuições para políticas nacionais relevantes e/ou desenvolvimento de estratégias
	C6. Disponibilidade de recursos para a generalização nacional.
	C7. Outras consequências acidentais a nível dos estudantes ou institucional.
	C8. Estratégia de saída do programa.

ANEXO III

LISTA DOS PRINCIPAIS DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Estratégia de Combate a Pobreza, Ministério de Planeamento, República de Angola, 2005.
- Plano de Desenvolvimento a Médio Prazo (2009-2013), Ministério de Planeamento, República de Angola
- Ficha Técnica da Comissão de Acompanhamento das Acções da Reforma Educativa (CAARE), Ministério da Educação, República de Angola.
- Resumo da despesa por Função exercícios 2009, 2010, 2011, 2012. Ministério de Finanças da República de Angola. <http://www.minfin.gv.ao/docs/dspOrcaPass.htm>
- Quadro das Nações Unidas de Ajuda ao Desenvolvimento (UNDAF) 2009-2013
- Documento de Programa Original e revisão subsequente
- Relatórios Intercalares disponíveis da ONUDI e do INIDE 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013.
- Actas das Reuniões do Conselho Directivo do Projecto
- Relatórios das Missões da Sede da ONUDI
- Relatórios das Missões dos Peritos da ONUDI
- Ferramentas de Monitorização das Escolas Piloto
- Estratégia de Generalização do Programa de Empreendedorismo, INIDE 2012.
- Thomas A. Schwandt *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry*, Terceira Edição, páginas 126-127. Sage Publications, Inc. 2007

ANEXO IV

AGENDA DA MISSÃO

15 de Setembro a 8 de Outubro de 2013

Data	Lugar	Actividade
Domingo 15 Setembro	Luanda	Chegada em Angola
Segunda-feira 16 Setembro	Luanda	Trabalho de escritório e revisão agenda de missão com Coordenador Nacional do Projecto.
Terça-feira 17 Setembro	Luanda	Trabalho de escritório
Quarta-feira 18 Setembro	Luanda	Reunião com pessoal de INIDE e trabalho de escritório
Quinta-feira 19 Setembro	Luanda	<ul style="list-style-type: none">- Grupo Focal com Membros dos Painéis Temáticos da INIDE- Entrevista com Chevron- Entrevista com PNUD
Sexta-feira 20 Setembro	Luanda	Trabalho de escritório
Sábado 21 Setembro	Cabinda	Viajem a Cabinda
Domingo 22 Setembro	Cabinda	Reunião com Ponto Focal e trabalho de escritório
Segunda-feira 23 Setembro	Cabinda	<ul style="list-style-type: none">- Entrevista com Secretaria Provincial de Educação y com Ponto Focal de Empreendedorismo- Entrevista com Director Fundo de Assistência Social (FAS)- Entrevista com Director Escola Luvassa- Grupo Focal com Estudantes 9 Grau da Escola Luvassa,- Entrevista com Professores de Escola Luvassa
Terça-feira 24 Setembro		<ul style="list-style-type: none">- Entrevista com Director Escola de Formação de Professores;- Grupo Focal com Estudantes escola de Formação de Professores;- Entrevista com Professores de Empreendedorismo da Escola de Formação de Professores;- Entrevista com Director Instituto Politécnico;- Grupo Focal com Estudantes de Instituto Politécnico;- Entrevista com Professores de Empreendedorismo do Instituto Politécnico.
Quarta-feira 25 Setembro	Luanda	Trabalho de Escritório
Quinta-feira 26 Setembro	Huambo	Viajem a Huambo
Sexta-feira 27 Setembro	Huambo	<ul style="list-style-type: none">- Grupo Focal com alunos da Escola do I Ciclo do Ensino Secundário da Caála- Entrevista com Professores e Membros de Direcção da Escola do I Ciclo da Caála

Data	Lugar	Actividade
		<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com Director Executivo e Director Pedagógico do IMAG (Instituto Médio de Administração e Gestão) - Grupo Focal com alunos da Escola de Formação de Professores Escola do II Ciclo Geral - Entrevista com Professores da Escola de Formação de Professores Escola do II Ciclo Geral
Sábado 28 Setembro	Huambo - Luanda	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo Focal com Encarregados de Educação da Escola de Formação de Professores e da Escola do II Ciclo Geral - Viajem a Luanda.
Domingo 29 Setembro	Luanda	Trabalho de Escritório
Segunda-feira 30 Setembro	Luanda	Trabalho de Escritório
Terça-feira 1 Outubro	Cunene	Viajem a Cunene
Quarta-feira 2 Outubro	Cunene	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com Director e Professores do Instituto Médio de Gestão do Kunene, situada no Bairro Naipalala - Grupo Focal com Estudantes do Instituto Médio de Gestão do Kunene, situada no Bairro Naipalala - Entrevista com Director e Professores da Escola do II Ciclo do Ensino Geral Padre Mittel Benger, Missão Omupanda. - Grupo Focal com Estudantes da Escola do II Ciclo do Ensino Geral Padre Mittel Benger, Missão Omupanda.
Quinta-feira 3 Outubro	Cunene	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com Director da Escola do I Ciclo do Ensino Secundário 22 de Novembro; - Grupo Focal com Estudantes Escola do I Ciclo do Ensino Secundário 22 de Novembro
Sexta-feira 4 Outubro	Cunene - Luanda	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista com Director Escola de Formação de Professores de Odjiva Dr. António Agostinho Neto; - Entrevista com Professores Escola de Formação de Professores de Odjiva Dr. António Agostinho Neto <p>Viajem a Luanda</p>
Sábado 5 Outubro	Luanda	Trabalho de Escritório
Domingo 6 Outubro	Luanda	Trabalho de Escritório
Segunda-feira 7 Outubro	Luanda	Apresentação de resultados preliminares da avaliação a pessoal da INIDE, Chevron e ONUDI.
Terça-feira 8 Outubro	Viaje de Volta ao Brasil	