



AVALIAÇÃO FINAL INDEPENDENTE

“Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género na África Austral”

Mei Zegers

12 de Junho de 2012

Código do projecto	RAF/08/057M/NAD and GLO/08/12/NAD
Orçamento	3,313,783 USD
Doador	Norad
Prazo	1.1.2009 - 31.10.2012 (incluindo uma extensão de 10 meses sem custos/custo zero)
Geografia Cobertura	Lesoto, Malawi, Moçambique, África do Sul

Índice

Acrónimos	v
Agradecimentos	viii
Sumário Executivo.....	ix
1. Introdução.....	1
1.1. Antecedentes (background) do projecto.....	1
1.2. Background da avaliação	2
1.2.1. Objectivo e alcance da avaliação	2
2. Metodologia.....	4
2.1. Abordagem global da avaliação	4
3. Principais constatações.....	6
3.1. Validade da concepção (design):	6
3.1.1. Estratégia, objectivo e assunções do projecto apropriados	7
3.1.2. Enfoque da estratégia orientação para o crescimento vs. Microempresas	9
3.2. Indicadores do grau de alcance do projecto úteis para se medir progressos	11
3.3. Relevância	13
3.3.1. Relevância para as necessidades do projecto.....	13
3.3.2. Relevância para o desenvolvimento nacional, redução da pobreza, programa do país para o trabalho decente, Nações Unidas e outras estratégias relevantes	14
3.4. Concepção do projecto: nível de demanda de acções orientadas	15
3.5. Participação das partes envolvidas durante a implementação	18
3.6. Eficiência:	20
3.7. Alcance de objectivos: tornar outputs em resultados.....	21
3.7.1. Factores que influenciam a eficiência do projecto	27
3.7.2. Ambiente favorável.....	27
3.7.3. Serviços de desenvolvimento de negócios e empresárias.....	28
3.8. Quantidade e qualidade dos Outputs.....	33
3.8.1. Quadro regulador – Ambiente favorável	34
África do Sul	34
Moçambique.....	37
Lesoto.....	40
Malawi.....	42
3.9. Eficiência das ferramentas para servir as necessidades dos beneficiários.....	44
África do Sul	48

Moçambique.....	49
Lesoto.....	50
Malawi.....	50
3.10. Eficiência do projecto e integração eficiente da igualdade de género.....	51
3.11. Efeitos do projecto em pessoas com deficiências e a viver com o HIV	54
3.12. Os efeitos multiplicadores do projecto.....	56
3.12.1. Alavancamento, mobilização e diversificação das fontes de financiamento para parceiros	56
3.13. Valor acrescentado dos projectos específicos a mulheres	58
4. Eficiência:	60
4.1. Custo-eficácia e eficiência.....	61
4.2. Nível comparativo dos benefícios custo-eficácia.....	61
4.3. Número de beneficiários directos e indirectos.....	62
5. Eficiência dos mecanismos de gestão	63
5.1. Adequação dos recursos financeiros e técnicos disponíveis	63
5.2. Sistema de monitoria e avaliação	65
5.3. Apoio técnico	67
5.3.1. O projecto recebe apoio técnico adequado dos escritórios da OIT.....	67
5.3.2. Apoio ao projecto dos parceiros nacionais.....	68
5.4. Orientação do impacto:	69
5.4.1. Contribuição provável das iniciativas do projecto para a agenda do Trabalho Decente da OIT, DWCP e agendas nacionais	69
6. Boas práticas e lições aprendidas para a OIT, NORAD e parceiros do projecto	70
6.1. Boas práticas	70
6.2. Boas práticas chave.....	70
6.3. Lições aprendidas.....	71
7. Sustentabilidade:	72
8. Conclusões e principais recomendações	76
8.1. Conclusões	76
8.2. Recomendações.....	76
Anexo 1- Recomendações finais para consideração.....	79
Anexo 2- Beneficiárias por tipo de acção.....	81
Anexo 3 – Esquema final de avaliação.....	82
Anexo 4 – Participantes ao workshop das partes envolvidas.....	87

Anexo 5 – Resumo dos resultados do workshop das partes envolvidas	91
Anexo 6 - Referências	102
Anexo 7 – orientações para a preparação do workshop das partes envolvidas e input	104
Anexo 8 – Termos de Referência	106

Acrónimos

BAD	Banco Africano de Desenvolvimento
AGM	Action My Business Growth
AGOA	African Growth and Opportunity Act
ALE	Association of Lesotho Employers and business
SDN	Serviços de Desenvolvimento de Negócios
BUSA	Business Unity South Africa
CEF	Commonwealth Education Fund
CNAM	National Council for the Progress of Women
COMESA	Common Market for East and Southern Africa
CORE	Mozambique Centre for business guidance
CTA	Confederação das Associações de Negócios
CUMO	Concern Universal Microfinance Operations
DIWODE	Disabled Women in Development
DWCP	Decent Work Country Programme
ECAM:	Employers Consultative Council of Malawi
QA	Questões de Avaliação
EYB (ASN)	Alargue o seu Negócio (Expand Your Business)
FAMOS	Female And Male Operated Small enterprises
FDC	Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade
FEDUSA	Federation of Unions of South Africa
FEMME	Federação de Mulheres Moçambicanas Empresárias
FTTSA	Fair Trade in Tourism in South Africa's
EPG	Educação Primária Grátis
FSTAP	Financial Sector Technical Assistance Programme
GL	Governo do Lesoto
GOWE	Mulheres Empresárias Orientadas para o Negócio (também Empresas de Mulheres Orientadas para o Crescimento, mas no presente relatório GOWE é usado para se referir a empresárias)
HIV/AIDS	Vírus da imunodeficiência humana / Síndrome de imunodeficiência adquirida
OIT	Organização Internacional do Trabalho
IYES	Melhorar as suas Habilidades de Exposição

IPEME	Instituto para a Promoção de PPAuenas e Medias Empresas
IPRGS	Interim Poverty Reduction and Growth Strategy
KAP	Conhecimento, atitudes e prática
LCTU	Lesotho Congress of Trade Unions
MCTU:	Malawi Congress of Trade Unions
M&A	Monitoria e Avaliação
IMF	Instituição de Microfinanças
MGCCD:	Ministério do Género, Criança e Desenvolvimento Comunitário
MGYSR	Ministry of Gender, Youth, Sports and Recreation
MMAS	Ministério da Mulher e da Acção Social
MMF	Instituição Moçambicana de Microfinanças
MOET	Ministério da Educação e da Formação
MOF	Ministry of Finance and Development Planning
MOWE	Month of the Woman Entrepreneur
MPD	Ministério do Plano e Desenvolvimento
MSME	Micro, PPAuenas e Médias Empresas
MTEC	Ministry of Tourism, Environment and Culture
MTICM	Ministry of Trade and Industry, Cooperative and Marketing
NABW	National Association for Business Women
NEPAD	Nova Parceria para o Desenvolvimento de África
ONG	Organização Não Governamental
NORAD	Agência Norueguesa para a Cooperação e Desenvolvimento
CNP	Coordenador Nacional de Projecto
NSB	National Savings Bank
OVOP	One Village One Product
PAC	Project Advisory Committee
RBM	Results-based management
RSA	República Sul-africana
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
PME	PPAuenas e Médias Empresas
PMME	PPAuenas, Médias e Micro Empresas
ANF	Análise das Necessidades em Formação
ToRs:	Termos de Referência

FF	Formação de Formadores
TTI	Trades Training Institutions
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNIDO	United Nation Industrial Development Organization
USAID	United States Agency for International Development
WEA	Women Entrepreneur Associations (Building)
We	Women's Enterprises
WEDGE	Women's Entrepreneurship Development and Gender PAuality

Agradecimentos

A avaliadora gostaria de agradecer toda a equipa do projecto e seus parceiros pelas suas contribuições no processo de avaliação. O pessoal do projecto da OIT, o pessoal de apoio técnico da OIT, os Coordenadores/oficiais nacionais do projecto e os consultores foram prestativos, directos e adaptativos. Os agradecimentos vão também para os representantes das organizações de oficiais do governo, funcionários e trabalhadores, representantes das agências de Desenvolvimento de Serviços de Negócios, associações e todos os outros associados ao projecto por partilharem as suas perspectivas e comentários.

Sumário Executivo

Background e contexto

Resumo do objectivo, lógica e estrutura do projecto.

O apoio ao empreendedorismo das mulheres está a ser cada vez mais reconhecido como uma importante estratégia para se abordar e resolver a pobreza.¹ O projecto “Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e Igualdade de Género – África Austral” (WEDGE) foi lançado no âmbito do esforço de se apoiar esta estratégia utilizando-se uma abordagem de duas vertentes. As mulheres empresárias enfrentam barreiras desproporcionalmente mais elevadas resultantes de quadros legais e de políticas que impedem o alcance de um nível ideal para o seu desempenho empresarial.² As mulheres enfrentam também desafios no acesso a formação; em particular formação adequada às suas necessidades específicas. O projecto WEDGE foi assim concebido para resolver essas questões sobre políticas e ambiente regulatório e também para melhorar o acesso a formação de qualidade elevada através de mecanismos sustentáveis.

O projecto WEDGE foi lançado a 01.02.2010 com um final projectado para 31.10.2012. O projecto está actualmente na segunda metade de um período de extensão sem custos de dez meses que foi aprovado em Abril de 2012. O projecto foi avaliado em Abril - Maio de 2012.

Este projecto tem três objectivos principais:

- 1) Um melhor ambiente facilitador para o empreendedorismo das mulheres.
- 2) Uma capacidade melhorada dos provedores de serviços de desenvolvimento de negócios para prestarem serviços às mulheres empresárias.
- 3) Melhoria da capacidade de geração de rendimentos, da produtividade e competitividade das mulheres empresárias.

O projecto WEDGE tem três indicadores centrais de realização:

- 1) Pelo menos 1,200 empregos criados nos quatro países do projecto.
- 2) Negócios conseguidos através da adesão às exigências de salários mínimos do WEDGE-SA
- 3) Um ambiente mais conducente para as mulheres empresárias reconhecido entre as partes envolvidas e participativas nos países do projecto.

¹ Banco Mundial (2011) (Ver Anexo 7 para detalhes completos sobre referências).

² Banco Mundial (2011).

Objectivo, alcance e clientes da avaliação

A avaliação final independente serve dois objectivos principais, isto é, providenciar:

- Uma avaliação independente dos progressos do projecto no alcance dos objectivos estabelecidos nos países do projecto; avaliar as estratégias e as modalidades de implementação escolhidas; mecanismos de parcerias, constrangimentos e oportunidades.
- Recomendações para projectos semelhantes futuros.

O alcance da avaliação em termos de tempo é de 1.1.2009 até 1.2.2012, representando assim todo o período do projecto. O alcance da avaliação em termos de área operacional é na própria região da África Austral, o Lesoto, Moçambique, África do Sul e Malawi, bem como as operações relacionadas com a gestão e partilha de conhecimentos realizadas a partir da sede da OIT sob supervisão directa do Coordenador Global para o empreendedorismo dos Jovens e Mulheres. Os clientes da avaliação são tanto internos, como externos à OIT. De entre os externos, contam-se a NORAD e os parceiros de implementação, juntamente com outras partes, e os profissionais do WED. Internamente, os clientes são os gestores do projecto, a unidade responsável do projecto (SEED), o gestor e os coordenadores do projecto WEDGE-SA, o Coordenador Global para o empreendedorismo dos Jovens e Mulheres, especialistas em Empresas, Género e outros constituintes PARDEV (partnership development partners).

Metodologia de avaliação

A avaliadora seguiu as orientações fornecidas pela OIT e em consonância com ela, princípios de avaliação e aplicou um elevado padrão de princípios de avaliação incluindo o respeito pela confidencialidade e outras considerações éticas ao longo do trabalho. O género e a sensibilidade cultural foram integrados na abordagem avaliativa.

Para se assegurar uma avaliação precisa a avaliadora usou uma combinação de métodos de modo a que uma avaliação completa e abrangente pudesse ser realizada:

- Análise de documentos incluindo documentos directamente relacionados com o projecto, mas também do contexto global nos países do projecto relativamente à redução da pobreza, desenvolvimento de aspectos chave relativos a cada país, assim como outras potenciais questões de importância.
- Entrevistas pessoais ou via Skype com funcionários da OIT e outros funcionários internacionais importantes.

- Entrevistas individuais e/ou discussões em grupos focais com partes envolvidas de uma ampla variedade de grupos, incluindo decisores políticos nacionais, empregadores e representantes de organizações de trabalhadores, parceiros e sócios do projecto, provedores de Serviços de Desenvolvimento de Negócios (SDN), organizações comunitárias de base, beneficiários.
- Discussões individuais e em pequenos grupos com o pessoal do projecto nos seus escritórios e com quaisquer outros parceiros relevantes.
- Visitas ao terreno onde havia entrevistas individuais possíveis.
- Reuniões com as partes envolvidas realizadas nos países do projecto para permitir mais contribuições para o processo avaliativo.
- Análise detalhada de todas as contribuições realizada para permitir uma boa triangulação dos dados e a extracção de conclusões validas da avaliação.³

Principais constatações e conclusões

Avaliação resumida geral do desempenho do projecto.

Com base nos objectivos globais e específicos da avaliação, 5 Perguntas Principais de avaliação (PA) foram formuladas e as respostas resumidas incluídas no sumário executivo.

PA 1- Relevância – Concepção

Até que ponto a concepção da estragai da OIT é relevante para a situação que enfrentam os países do projecto em relação ao desenvolvimento empresarial das mulheres, ao empowerment económico, à promoção da igualdade do género?

A estratégia, os objectivos e as assunções do projecto são geralmente apropriados para se conseguir os resultados planeados e correspondem bem aos quadros de desenvolvimento nacional e internacional. A concepção (design) focalizou-se no desenvolvimento de apoio para mulheres empresárias para criar emprego decente, e alcançar-se o empowerment económico das mulheres e igualdade do género como meio de redução da pobreza. O objectivo primordial da concepção do projecto e criar capacidade dos parceiros locais de modo tal que as abordagens e ferramentas da OIT sobre o empreendedorismo das mulheres estejam integradas e sejam contínuas no governo e outros sistemas.

³ Todos os resultados das notas de entrevistas e workshops com as partes envolvidas foram ordenados por assunto e introduzidos numa base qualitativa de dados. A base de dados foi estruturada em torno de questões detalhadas de avaliação e usadas para a análise e para estruturar o relatório.

Dado o orçamento do projecto, o vasto alcance das áreas de enfoque do projecto era bastante ambicioso. Embora o projecto tenha conseguido alavancar fundos adicionais para implementar o projecto, teria sido aconselhável focalizar-se em três, em vez de quatro países.

Os indicadores são geralmente úteis para se identificar os progressos do projecto, embora tenham havido dificuldades devido aos diferentes contextos dos países.

Uma questão adicional observada por alguns participantes à avaliação é que leva tempo para os negócios crescerem e que os efeitos da formação sobre as necessidades dos negócios devem ser medidos por um período longo.

A concepção (design) do projecto incluiu um sistema baseado no escritório sub-regional da OIT para permitir apoio técnico de especialistas regionais da OIT que poderiam dar contribuições na implementação do projecto. Uma componente global explicitamente adstrita ao projecto está baseada na sede da OIT. A concepção do projecto não inclui detalhes sobre os resultados e outputs da componente global. O projecto está completamente descentralizado e por conseguinte entra directamente sob a responsabilidade dos escritórios de implementação da OIT. As decisões do projecto são assim tomadas por escritórios de implementação sem o envolvimento da sede. Projectos completamente descentralizados são ainda bastante novos para a OIT e as expectativas entre o terreno e a sede relativamente a qualquer apoio necessário estão de certo modo pouco claras. Esta situação pode ser rectificada por uma melhor clareza em relação aos papéis e responsabilidades. A componente global do projecto assegura ligações ao programa internacional WED da OIT e apoia uma comunicação recíproca entre o terreno e a sede da OIT. Espera-se que a componente global contribua para o melhoramento e reforço das ferramentas WED e para a integração do género de outro trabalho empresarial da OIT. A componente global é no final a mais eficaz a este respeito. Alguns atrasos na finalização das ferramentas e relatórios foram identificados e foram parcialmente atribuídos ao sistema de análise que incluía dependência da disponibilidade de tempo dos peritos da sede da OIT.

De acordo com as partes envolvidas, houve a impressão geral de que, embora a concepção do projecto tenha sido válida no geral, poderia ter havido maior envolvimento das partes envolvidas dos países na concepção original do projecto. Apesar dessas afirmações, mesmo assim, a conclusão final dos participantes à avaliação foi de que a concepção do projecto foi válida e relevante. Durante a implementação, o projecto trabalhou muito para envolver as partes interessadas usando uma

variedade de mecanismos, mas com níveis variáveis de sucesso dependendo do interesse das referidas partes.

O projecto centrou-se principalmente nas Mulheres Empresárias Orientadas para o Crescimento (GOWEs). Algumas representantes de organizações de trabalhadores e oficiais de governo, em particular, tinham esperado mais apoio para as empresárias da economia informal e apoio a iniciar negócios para empregadas com limitações. A avaliadora é de opinião que, dados os recursos do projecto, a escolha de se focalizar nas GOWEs foi correcta. Muitas acções para mulheres empresárias ignoraram esta categoria no passado. A prestação de apoio para actividades existentes orientadas para o crescimento pode proporcionar oportunidades de emprego para aquelas que não conseguem auto-empregar-se.

PA 2- Eficiência, Implementação

Até que ponto o projecto foi eficaz no alcance dos objectivos do projecto na altura da avaliação final?

- PA2a: Qual é o grau e a qualidade de obtenção de um ambiente favorável melhor para o empreendedorismo das mulheres assim como de uma melhor capacidade dos provedores de serviços de desenvolvimento de negócios de prestar serviços às mulheres empresárias? (incluindo boa documentação e partilha de práticas/modelos).

A avaliação conclui que o projecto irá alcançar substancialmente os seus resultados finais na melhoria de um ambiente favorável no empreendedorismo das mulheres, para a capacidade dos prestadores de serviços de negócios de oferecer serviços às mulheres empresárias, e no quadro para um uso abrangente das ferramentas da OIT para o desenvolvimento empresarial das mulheres. Espera-se que a extensão de dez meses do projecto sem custos seja útil para consolidar as realizações e o trabalho em direcção a efeitos multiplicadores e sustentabilidade.

- PA2b: Qual é o grau e a qualidade do alcance das melhorias na capacidade das mulheres empresárias de gerarem rendimento, produtividade e competitividade através de acções directas?

O grau e a qualidade de acções com as mulheres empresárias foram bons. A avaliação do nível de entusiasmo das participantes em relação a acções directas no Mês da Mulher Empresária (MOWE) e cursos de formação foram dignos de nota. Os meios do projecto de medição do impacto sobre as empresárias podem subestimar o impacto real do projecto na capacidade individual das empresárias de geração de rendimento, produtividade e competitividade. Dentro deste contexto deve ser mencionado que não apenas as formandas empresárias, mas também beneficiaram os provedores

de serviços de desenvolvimento de negócios, funcionários públicos, membros das associações, trabalhadores e representantes dos empregados. As suas capacidades foram reforçadas dado que quase todas as participantes na avaliação relataram ter uma actividade de negócios como fonte principal ou secundária de rendimento, e beneficiaram também da aplicação no seu negócio daquilo que aprenderam com o projecto.

A quantidade e a qualidade dos outputs do projecto foram boas de modo geral. O projecto teve uma boa reputação e alcançou muito, apesar dos muitos desafios em diferentes áreas. Os outputs foram transformados em resultados sobre criação de empregos, maior prestação de serviços e um ambiente favorável melhorado. A expectativa é que alguns dos outputs venham a ser multiplicados para além do final do projecto à medida que o seu impacto total se torne cada vez mais integrado em sistemas e em empresas.

O sucesso mais notório do projecto é na área de desenvolvimento e promoção de ferramentas relativas a WED juntamente com a formação de formadores e a realização de formações junto de mulheres empresárias.

As partes envolvidas observaram que os materiais de formação eram de grande qualidade, participativos e apropriados de maneira geral. A avaliadora, da mesma forma, considerou que as ferramentas eram muito boas com orientações claras para os formadores. Em alguns casos, os participantes às avaliações declararam que gostariam de ter tido ainda mais materiais especificamente adaptados em línguas, usando estudos de caso baseados localmente, e com mais atenção para subgrupos especiais, tais como as mulheres portadoras de deficiências.

A eficiência do projecto foi influenciada pelo orçamento relativamente pequeno para um projecto em quatro países. No entanto, este conseguiu resolver esta questão, pelo menos parcialmente, mobilizando financiamento substancial de diferentes fontes. Um dos resultados mais impressionantes do projecto foi, de facto, como o projecto conseguiu mobilizar fontes de financiamento, atribuindo alguns recursos para actividades específicas de desenvolvimento de ferramentas.

De entre outras questões que afectaram a eficiência e eficácia contam-se a necessidade de se construir relações com uma variedade grande de parceiros do projecto, isto é, funcionários do governo, empregados e representantes de organizações de trabalhadores, associações, agências de SDN (serviços de desenvolvimento de negócios) em todos os países do projecto.

A mudança de atitude é um processo bastante moroso e requer esforços altamente focalizados. Embora o projecto tenha conseguido começar a mudar atitudes, conhecimentos e praticas, o impacto real será provavelmente sentido apenas quando novas políticas relevantes começarem a ser implementadas e ferramentas de formação começarem a ser consistentemente replicadas.

Há a necessidade de uma diversidade maior de materiais destinados às mulheres com diferentes níveis de educação ou os formadores têm que aprender a adaptar materiais eficientemente a diferentes grupos. Alguns formadores com muita experiência conseguiram adaptar com bastante facilidade para diferentes audiências, enquanto outros consideraram isso difícil e precisaram de mais orientação para essa adaptação de materiais. O ideal teria sido ter-se materiais especializados, mas o rácio custo-benefício disso não valeria a pena. Note-se que no Malawi e no Lesoto o projecto usou uma versão simplificada para melhorar a ferramenta “Melhore o Seu Negócio”.

O projecto inclui um enfoque especial em pessoas com deficiências e pessoas a viver com o HIV. O projecto pretendeu assim incluir estes grupos alvo nas actividades do projecto e estabeleceu um alvo de 5% de representação desses participantes. A África do Sul e Moçambique encontraram-se com os participantes alvo de organizações de deficientes. O Lesoto encontrou-se com representantes de organizações de deficientes e também representantes de organizações de pessoas com HIV. O Malawi ultrapassou a sua meta com a percentagem de provedores de SDN e associações de mulheres cujo mandato inclui deficiência física e HIV. No Lesoto os participantes ao workshop com as partes envolvidas observaram que o envolvimento das pessoas com deficiências e as suas contribuições tinha sido um dos elementos mais positivos do projecto.

Os participantes à avaliação reconheceram e avaliaram o valor acrescentado de projectos específicos de mulheres e as ferramentas de desenvolvimento de empresas específicas de mulheres.⁴ Isto incluiu:

- Sensibilização para questões específicas várias do empreendedorismo das mulheres (acesso a financiamento, desafios para o crescimento das empresas de mulheres, etc.)
- As mulheres conseguem identificar-se facilmente com o conteúdo especializado das ferramentas e acções.
- As ferramentas especiais relativas ao empreendedorismo das mulheres são necessárias para além da integração do género de forma a assegurar uma atenção adequada aos desafios específicos das mulheres.

⁴ Apenas um participante à avaliação nos países do projecto não tinha a certeza sobre a necessidade de ferramentas especiais no WED.

PA3- O projecto encaixa-se com as estratégias de desenvolvimento do sector privado da NORAD?

As estratégias e implementação do projecto encaixam-se bem com as estratégias para o desenvolvimento do sector privado da NORAD?

O projecto encaixa-se muito bem com as estratégias de desenvolvimento do sector privado da NORAD por ajudou a aliviar os impedimentos estruturais, socioculturais e pessoais relativos ao crescimento dos negócios das mulheres. O documento das estratégias da NORAD reconhece que o papel do sector privado no desenvolvimento e afirma, “O principal objectivo é promover o crescimento económico e a produção rentável nos países em desenvolvimento”.

O documento de estratégia dá particular atenção ao papel das mulheres como empresárias, as suas potenciais contribuições para a redução da pobreza e os impedimentos que elas enfrentam. O projecto WEDGE abordou as estratégias chave para o desenvolvimento empresarial citado no documento de estratégia da NORAD, incluindo a prestação de apoio técnico para resolver questões tais como o desenvolvimento de uma política de desenvolvimento para o sector privado e a formação para o desenvolvimento empresarial.

PA4- Eficiência

Com que eficiência o projecto foi gerido para alcançar os objectivos?

O projecto teve de modo geral uma boa relação custo-eficácia, tendo também contado com a habilidade de mobilizar fundos adicionais. Em todos os quatro países as partes envolvidas observaram que os recursos do projecto eram muito limitados comparados com os outputs e resultados esperados.

Os resultados de custo-eficácia mais evidentes foram a nível das SDN e associações e outros grupos da sociedade civil. O sistema do projecto de certificação de formadores e reforço das capacidades institucionais para implementar acções WED é reconhecido como sendo útil para a multiplicação das formações e acções MOWE eficazes.

Comparativamente com outros projectos, a relação custo/eficácia ao nível macro de capacitação foi boa, mesmo apesar de algumas acções terem levado mais tempo do que o previsto. A extensão sem custos ajudou o projecto a maximizar a habilidade de alcançar os objectivos, embora o impacto total de alguns possa apenas ser aparente depois do final do projecto. A relação custo/eficácia nos beneficiários individuais é muito boa, particularmente tomando em conta os efeitos multiplicadores das mudanças nas abordagens de gestão e de criação de redes que levam ao crescimento do negócio.

A gestão do projecto e os mecanismos de governação foram bons de modo geral. Os participantes à avaliação efectivamente relataram que alguns dos sucessos do projecto tinham sido da área da gestão. Todas as partes declararam que tinham tido um claro entendimento dos seus papéis e responsabilidades. O Conselho Consultivo do Projecto (CCP), os consultores e todos os outros com relações formais com o projecto têm Termos de Referência.

Globalmente, o sistema de monitoria e avaliação (M&A) do projecto foi bom e bem mantido. A informação recolhida é geralmente relevante e sistematicamente recolhida e comparada, bem como desagregada por género e deficiências. A estrutura do projecto foi muito eficaz na gestão e partilha de conhecimentos, parcialmente porque o número de membros do pessoal do projecto é limitado. Alguns parceiros do projecto indicaram que teriam gostado de partilhar as experiências com outros países do projecto mais frequente e mais directamente.

A avaliadora não tem reservas em relação à metodologia usada para avaliar as mudanças em conhecimentos, atitudes e práticas (CAP). O CAP foi apenas realizado com os membros do comité consultivo do projecto (CCP) e membros de comités MOWE. O CCP é composto pelo governo, empregados, trabalhadores, e outros representantes de grupos da sociedade civil.

De entre os desafios relativos ao CAP, incluem-se o pequeno número de pessoas supervisionadas e o facto de que as reuniões nem sempre tinham a participação das mesmas pessoas. A combinação destes factores na medição do CAP pode assim ter levado a conclusões inválidas.⁵ Algumas das perguntas incluídas no CAP necessitavam também de melhorias para se medir com exactidão todas as mudanças CAP.

O projecto recebeu apoio adequado de especialistas técnicos do escritório sub-regional da OIT em Pretória. Isto foi facilitado pelo facto de que o projecto está baseado no escritório da OIT em Pretória, de modo que os oficiais CTA , os administrativos e financeiros conseguiram iniciar e manter contactos úteis com os colegas no escritório. Os especialistas técnicos da OIT na sede conseguiram fornecer um nível misto de apoio devido a constrangimentos de tempo e à percepção de que o assessor técnico do chefe do projecto era tecnicamente experiente.

O projecto desenvolveu abordagens e metodologias inovadoras para maiores mudanças de desenvolvimento na área do WED. Os sistemas do projecto de trabalho com o GOWE, desenvolver um sistema modelo de acreditação, certificar formadores para ferramentas específicas, reforçar o enfoque no reforço das capacidades de todos os associados ao projecto, e a inclusão de tecnologia para partilha de informação foram úteis a este respeito.

O projecto desenvolveu várias boas práticas que podem ser aplicadas a projectos futuros semelhantes. De entre as boas práticas chave incluem-se o desenvolvimento de uma abordagem ampla de desenvolvimento da organização para trabalhar com parceiros do projecto, incluindo governos. Os contactos directos com parceiros basearam-se num sistema informal de identificação dos pontos fortes e lacunas seguidos com apoio para se criarem forças e se cobrirem as lacunas. As metodologias tais como a verificação FAMOS foram implementadas com sensibilidade em relação a questões de organização para além de apenas o WED ou o género. Outras formas de procura de pontos fortes, lacunas e oportunidades contribuiram da mesma maneira para uma abordagem abrangente. O sistema de acreditação para o modelo WED foi uma outra boa prática.

⁵ Uma amostra maior teria compensado o facto de que diferentes pessoas participavam nas reuniões.

PA 3- Propriedade e sustentabilidade

Até que ponto o projecto deu passos eficazes e eficientes para assegurar a apropriação e sustentabilidade depois de acabar a implementação do projecto?

A probabilidade de sustentabilidade das acções do projecto é um dos sucessos do mesmo. O projecto desenvolveu vários sistemas para ajudar a assegurar a sustentabilidade das acções do projecto e está a aumentar o enfoque na melhoria desses sistemas antes do final do projecto. Isto inclui um sistema de acreditação de formação exigente, mas apropriado, que seja bem apreciado pelas partes envolvidas. A maior parte das componentes do projecto parecem ter possibilidade de ser sustentáveis depois do mesmo pelo menos até certo ponto.

O projecto WEDGE SA conseguiu desenvolver abordagens importantes para o desenvolvimento empresarial das mulheres nos quatro países do projecto, nomeadamente África do Sul, Moçambique, Lesoto e Malawi. Embora tenha havido grandes desafios no desenvolvimento de ambientes favoráveis e de apoio, o projecto obteve bons resultados mesmo em circunstâncias difíceis. O empenho determinado e persistente para o alcance de resultados está a dar frutos, embora alguns resultados não possam ser totalmente visíveis até depois de o projecto acabar. Várias políticas e planos de acção estão ainda nas fases finais de desenvolvimento e necessitarão de ser adoptadas para implementação. Há mais que tem que ser ainda feito para se desenvolver estruturas e/ou plataformas de WED nos países do projecto, mas foi todavia criada uma base reconhecível.

O projecto está muito bem concebido para maximizar os efeitos multiplicadores através do desenvolvimento de um sistema de certificação, incluindo o de formadores quadro/líderes. Um dos resultados mais fortes relacionados com efeitos multiplicadores é a rede que foi estabelecida entre os vários tipos de partes envolvidas. Muitos participantes à avaliação afirmaram que, apesar da concorrência em algumas áreas, a capacidade de trabalhar e colaborar com outros aumentou como resultado do projecto.

O grupo e formadores entrevistados durante a avaliação estavam evidentemente mais motivados para continuar a fazer formação usando as ferramentas do projecto. O projecto teve também um impacto no aumento de membros e alcance das associações de mulheres. O MNOWE foi reconhecido como um meio muito útil para promover as empresárias e para as ajudar a ganhar confiança nas arenas públicas. As mulheres empresárias que participaram na formação iniciada através do projecto estavam entusiasmadas e partilharam as suas experiências na implementação daquilo que tinham aprendido. O desejo das empresárias é de continuar a receber formação numa

vasta gama de questões relacionadas com a gestão, de modo a que possam fazer crescer os seus negócios. Notavelmente, a maioria das empresárias entrevistadas mencionaram o desejo de aumentar o seu próprio lucro, assim como o das suas famílias, e também o de outras mulheres nas suas comunidades.

Recomendações e lições aprendidas

Principais recomendações

- a. Os futuros projectos poderiam incluir estratégias para identificar e apoiar mais GOWE nas áreas rurais. Os benefícios de se aumentar as oportunidades de investimento e de emprego nas áreas rurais através do GOWE sobrepor-se-iam certamente aos custos.
- b. É preciso fazer uma maior promoção de marca das ferramentas WED usando materiais promocionais de qualidade. Estes podem estar mais relacionados com o logo OIT WED e ligados a formadores acreditados com o logo das suas agências.
- c. Desenvolver o papel dos homens no WED mais concretamente em futuros projectos. Planos de acção e materiais de formação podem focalizar-se mais em como os homens podem ajudar as mulheres empresárias a enfrentar os seus desafios específicos relacionados com o género. Também, adaptar AMG para responder questões mais específicas dos homens, bem como estes podem jogar um papel importante na gestão responsável do género.
- d. Os futuros projectos relacionados com o WED têm que desenvolver metodologias mais apropriadas para avaliações CAP. Os formadores e formandos empresários podem ser avaliados antes e depois de participarem na sua própria formação sobre conhecimentos e atitudes. As práticas SDN e as empresárias podem ser avaliadas no âmbito da monitoria do projecto. Se o tamanho das amostras for pequeno, a análise pode apenas ser de algum modo relevante se os mesmos indivíduos forem incluídos nos cálculos. As mudanças práticas em organizações de CCP e de outros comités poderão ser mais utilmente identificadas usando uma abordagem de estudo de caso de modo que o contexto institucional possa ser tomado em conta, tal como foi feito nos excelentes estudos de caso de algumas acções do projecto. As questões dentro de cada categoria de conhecimento, atitudes e práticas têm que ser cuidadosamente revistas para se assegurar que medem correctamente cada uma das categorias.

- e. Todas as partes envolvidas têm que estar mais conscientes desde o início do projecto do processo de M&A e da sua importância para informar projectos semelhantes actuais e futuros.
- f. Implementar projectos adicionais na região com um enfoque maior para o apoio ao desenvolvimento de negócios específicos aos sectores. As abordagens específicas aos sectores podem fornecer oportunidades muito interessantes de se continuar as actividades do WEDGE eficientemente na região. Áreas específicas de interesse incluem o apoio à formação para GOWEs em empreendimentos de economia verde e maior reforço da indústria do turismo.
- g. Os futuros projectos deverão incluir capacitação adicional e apoio para promover a eficácia e a possibilidade de sustentabilidade através:
 - i) Da adaptação de ferramentas a diferentes níveis de empresários e de com acordo com necessidades específicas (económica informal, diferentes níveis educacionais, e pessoas com deficiências) e ou formação de formadores sobre como adaptar materiais durante workshops.
 - ii) De formação e orientações sobre habilidades de consulta usando informação das ferramentas WED pelos provedores de SDN.
 - iii) De um maior envolvimento de organizações de empregadores, incluindo para a participação nas verificações FAMOS e advocacia para avaliações nacionais WED.⁶
 - iv) Da procura de soluções para mediar questões de concorrência entre os formadores dos sectores privado e público.
 - v) Da procura de soluções para uma monitoria objectiva de acreditação para além do final do projecto, isto é, para além dos sistemas de prestação voluntária de informação num e-espço WED dedicado a esse fim.
 - vi) Do desenvolvimento de sistemas para formação adicional de formadores e quadros nos países do projecto.
 - vii) Da verificação de que os sistemas de acreditação para futuros quadros sejam aceitáveis⁷ e de elevada qualidade, comparativamente com os quadros formados ao longo do projecto.

⁶ O projecto tentou envolver extensivamente os empregadores, mas a adesão foi baixa.

⁷ Os quadros existentes exigem rigor igual para a acreditação de futuros quadros.

- h. No caso de futuros projectos com uma componente global, assegurar que os papéis e responsabilidades dos especialistas técnicos globais estejam integrados no quadro lógico do projecto e se incluam indicadores.
- i. Recomendação para o actual projecto WEDGE SA: identificar campeões de todos os grupos de partes envolvidas à medida que o projecto se aproxima do seu final.

Lições importantes aprendidas

O projecto aprendeu muito boas lições a todos os níveis, mas algumas lições chave aprendidas merecem menção especial:

- a. É preciso apoio suficiente para os SDN e outros parceiros através de orientações e/ou outro apoio para realizar publicidade das formações.
- b. Algumas empresárias preferem consultar apoio por oposição a formação. Os formadores que não estão muito bem preparados para consultas precisam de orientações especiais para consultas.
- c. O baixo nível de consciencialização inicial e de educação básica de algumas das mulheres empresárias participantes em Moçambique, Lesoto e Malawi dificultou o alcance eficaz de algumas GOWE. Embora elas possam estar a sair-se suficientemente bem nos seus negócios, podem não estar suficientemente educadas para compreender idealmente os materiais. Alguns formadores são bons na adaptação de métodos durante a formação, outros precisam de mais orientação sobre como o fazer.
- d. As lições aprendidas para se alcançar uma mudança de política e adesão e para se criar um ambiente favorável para o WED relacionam-se com a escolha da estrutura para acolher o projecto. A escolha da estrutura para acolher o WED tem uma grande influência no sucesso, maior do que se pode pensar. O projecto foi flexível e encontrou diferentes soluções que pareciam as melhores em circunstâncias variáveis. Apesar desses esforços, nem sempre foi possível prever a estrutura ideal ou resolver facilmente quaisquer desafios eventuais. Os conflitos internos e a concorrência entre os indivíduos e agências/departamentos podem gravemente afectar a implementação. Muita advocacia, seguimento e diplomacia foram

necessários para mediar essas situações. O projecto conseguiu alcançar bastante embora a situação seja ainda até certo ponto precária no caso do Lesoto, apesar dos progressos recentes.

- e. Será necessária uma advocacia e apoio contínuos para ajudar os ministérios e agências responsáveis para o desenvolvimento do sector privado para tornar o WED uma prioridade. Os quadros do projecto e outros parceiros estão a preparar-se para continuar este processo através dos seus planos de sustentabilidade.
- f. Avaliações de conhecimentos, atitudes e práticas têm que ser concebidas de modo tal que usem uma combinação de diferentes abordagens. As metodologias têm que ser bem precisas para medir mudanças com exactidão em cada uma das categorias.

Boas práticas

- a. Uma abordagem ampla de desenvolvimento da organização para trabalhar com parceiros do projecto, incluindo governos. Os contactos directos com parceiros baseados no sistema informal de identificação de pontos fortes e lacunas seguido de apoio para se construir pontos fortes e cobrir as lacunas. Metodologias tais como a verificação FAMOS foram implementadas com sensibilidade para questões da organização para além de apenas o WED ou o género. Outras formas de procura de pontos fortes, lacunas e oportunidades contribuíram do mesmo modo para uma abordagem abrangente.
- b. Sistema de acreditação para todo o quadro WED
- c. Monitorar e trabalhar com Mulheres Empresárias Orientadas para o Crescimento
- d. As metodologias e abordagens usadas no MOWE
- e. Ferramentas bem adaptadas (embora os participantes à avaliação tenham solicitado uma especialização ainda maior)
- f. Inclusão tanto de homens como de mulheres como formadores e para participarem em actividades de formação WED.

- g. Uso de tecnologias para promover comunicações e partilha de conhecimentos relativamente às actividades do projecto.

- h. A formação do projecto na África do Sul em planificação de acções para o WED e integração do género foi muito bem-sucedida e trouxe resultados concretos para Moçambique.

1. Introdução

1.1. Antecedentes (background) do projecto

O apoio ao empreendedorismo das mulheres é cada vez mais reconhecido como uma importante estratégia para se abordar a pobreza⁸. O projecto “Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e a Igualdade do Género na África Austral (WEDGE)” foi lançado no âmbito do esforço de se apoiar esta estratégia usando uma abordagem de duas vertentes. As mulheres empresárias enfrentam barreiras desproporcionalmente altas resultantes de quadros de políticas e legais que impedem o alcance de um nível óptimo para o seu desempenho empresarial⁹. As mulheres enfrentam também desafios no acesso a formação; particularmente, a formação apropriada para as suas necessidades específicas. O projecto WEDGE foi assim concebido para resolver essas questões de ambiente de políticas e regulador e também para melhorar o acesso a uma formação apropriada de qualidade elevada através de mecanismos sustentáveis.

O projecto WEDGE foi lançado a 1 de Fevereiro de 2010 com uma data de final projectada para 31 de Outubro de 2012. O projecto está actualmente na segunda metade de um período de extensão de dez meses sem custos adicionais que foi aprovado em Abril de 2012. O projecto foi avaliado em Abril - Maio de 2012.

O projecto tem três objectivos principais:

- 1) Um ambiente favorável melhorado para o empreendedorismo das mulheres.
- 2) Uma capacidade melhorada para os provedores de serviços de desenvolvimento de negócios para prestarem serviços às mulheres empresárias.
- 3) Melhoria da capacidade das mulheres empresárias de geração de rendimentos, produtividade e competitividade.

O projecto WEDGE tem três indicadores centrais de realização:

- 1) Pelo menos 1,200 empregos criados nos quatro países do projecto.
- 2) Negócios alcançados através da adesão da exigência de salário mínimo do WEDGE-SA.
- 3) Um ambiente mais conducente para as mulheres empresárias reconhecido entre as partes envolvidas nos países do projecto.

⁸ Banco Mundial (2011) (Ver Anexo 7 para detalhes completos sobre referências)

⁹ Banco mundial (2011)

Foram também desenvolvidos indicadores adicionais para se avaliar cada um dos outputs específicos.

1.2. Background da avaliação

Em Março de 2012, a OIT Pretória confiou a Mei Zegers a realização de uma avaliação final independente do projecto Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e Igualdade do Género da África Austral. Os termos de referência para esta avaliação estão contidos no Anexo 9.

A avaliação fina independente serve dois objectivos que são fornecer:

- Uma avaliação independente dos progressos do projecto no alcance dos seus objectivos estabelecidos em todos os países do projecto; avaliar as estratégias e modalidades de implementação escolhidas;
- Recomendações para futuros projectos semelhantes.

1.2.1. Objectivo e alcance da avaliação

O alcance da avaliação em termos de tempo é 1.1.2009 até 1.2.2012, reapresentando assim todo o período do projecto. O alcance da avaliação em termos de área operacional é a região da África Austral, concretamente Lesoto, Moçambique, África do Sul e Malawi, bem como as operações relacionadas à gestão e partilha de conhecimentos realizada a partir da sede da OIT sob supervisão directa do Coordenador Global em Empreendedorismo dos Jovens e Mulheres. Os clientes da avaliação são tanto internos como externos à OIT. Dos externos, podem-se mencionar a NORAD e os parceiros de implementação do projecto e outros parceiros, e os profissionais do WED. Internamente, os clientes são os administradores do projecto, a unidade responsável da OIT (SEED), o administrador e coordenadores do projecto WEDGE – SA, o Coordenador Global para o empreendedorismo das mulheres e dos jovens, especialistas em empresa, género e outros especialistas, constituintes do PARDEV (departamento de desenvolvimento de parcerias).

Objectivos específicos da avaliação

- Determinar se o projecto alcançou os objectivos estabelecidos.
- Determinar a qualidade dos outputs e resultados do projecto.
- Determinar que passos foram dados para a sustentabilidade de componentes chave do projecto para além do tempo de vida do mesmo.

- Determinar se o projecto de aproximou daquilo que pode ser considerado boas práticas no desenvolvimento empresarial das mulheres e na promoção da igualdade do género nas instituições de desenvolvimento empresarial.
- Documentar lições aprendidas e extrair recomendações para futuros projectos e exercícios iniciados pela OIT sobre desenvolvimento empresarial, desenvolvimento empresarial das mulheres empoderamento económico.
- Avaliar a gestão do funcionamento do projecto, incluindo a gestão do pessoal a nível dos países e a partilha de conhecimentos coordenada pela sede da OIT.
- Avaliar o grau de adesão, apoio e participação na iniciativa dos parceiros.
- Avaliar a relevância da iniciativa dentro das prioridades/quadros das Nações Unidas e de desenvolvimento nacional.
- Avaliar se a estratégia da iniciativa se encaixa nas estratégias de desenvolvimento do sector privado da NORAD.
- Identificar o desempenho do projecto na gestão e partilha dos conhecimentos a nível do país, regional e internacional.

Com base no objectivo geral e nos objectivos específicos da avaliação, 5 Perguntas de Avaliação (PA) principais foram formuladas.

PA 1- Relevância – Concepção (Design)

Até que ponto a concepção da estratégia da OIT é relevante para a situação que enfrentam os países do projecto sobre o desenvolvimento empresarial das mulheres, o empoderamento económico, e a promoção da igualdade do género? (Incluindo as ligações às Nações Unidas /OIT e prioridades/quadros de desenvolvimento).

PA 2- Eficiência, implementação

Até que ponto o projecto foi eficiente na medição dos objectivos do mesmo e na altura da avaliação final?

- PA2a: Qual é o grau e a qualidade do alcance de um ambiente favorável melhorado para o empreendedorismo das mulheres e uma capacidade melhorada dos provedores de serviços de desenvolvimento de negócios para prestar serviços às mulheres empresárias? (Incluindo boa documentação e partilha de práticas/modelos).

- PA2b: Qual é o grau e a qualidade do alcance das melhorias na capacidade de geração de rendimento das mulheres empresárias, produtividade e competitividade através de acções directas?

PA3 - O projecto encaixa-se nas estratégias de desenvolvimento do sector privado da NORAD

As estratégias e implementação do projecto encaixam-se bem com a estratégia de desenvolvimento do sector privado da NORAD?

PA4- Eficiência

O projecto foi gerido eficientemente para alcançar os objectivos?

PA 5- Propriedade e sustentabilidade

Até que ponto o projecto deu passos eficientes e eficazes para assegurar a apropriação e a sustentabilidade depois da conclusão da implementação do mesmo?

2. Metodologia

2.1. Abordagem global da avaliação

É importante insistir que o objectivo da avaliação é aprender do passado e estudar como os esforços podem ser ainda melhorados em futuras programações relativas ao empreendedorismo das mulheres. Especificamente, isto significa que a avaliação determina o que pode ser melhorado, o deverá ser evitado, e/ou acrescentado para implementar esses programas com mais eficiência.

A avaliadora viu o processo de avaliação como um esforço conjunto e participativo para se identificar as conclusões chave de cada uma das áreas de avaliação. Apesar desta abordagem geral, a avaliadora é o único responsável pelo processo de avaliação, incluindo a redacção do relatório.

A avaliadora seguiu as orientações fornecidas de forma consistente com os princípios de avaliação da OIT e aplicou um elevado padrão de princípios de avaliação incluindo a observância de confidencialidade e outras considerações éticas ao longo de todo o trabalho.

Para assegurar uma avaliação exacta a avaliadora usou uma combinação de métodos de modo que uma avaliação abrangente pudesse ser realizada:

- Análise documental, incluindo documentos directamente relacionados com o projecto, e também o contexto global nos países do projecto relativamente à redução da pobreza, questões chave de desenvolvimento que cada país enfrenta e outras potenciais questões de importância.
- Entrevistas pessoais ou via Skype com oficiais relevantes da OIT ou outros oficiais internacionais.
- Entrevistas individuais e/ou discussões em grupos focais com partes envolvidas de uma grande série de grupos, incluindo decisores políticos nacionais, empregadores e representantes de organizações de trabalhadores, parceiros e sócios do projecto, Serviços de Desenvolvimento de Negócios (SDN), organizações comunitárias de base, beneficiários.
- Discussões individuais e em pequenos grupos com pessoal do projecto nos seus gabinetes e com quaisquer parceiros relevantes.
- Visitas de terreno quando possível e entrevistas individuais.
- Reuniões com as partes envolvidas realizadas nos países do projecto para permitir mais contribuições no processo de avaliação.
- Análise detalhada de todas as contribuições realizada para permitir uma boa triangulação dos dados e a extração de conclusões válidas da avaliação.¹⁰

Workshops de meio-dia das partes envolvidas foram assim realizados em Moçambique, Lesoto e Malawi. Os workshops foram seguidos por entrevistas aprofundadas com alguns participantes para aumentar a compreensão das questões. Foram também realizadas entrevistas com pessoas que não participaram nos workshops. Devido a constrangimentos de tempo na África do Sul, foi realizada uma reunião de grupo focal em vez de um workshop com as partes envolvidas, mas isto foi suplementado com entrevistas individuais directas, bem como entrevistas usando a rede telefónica. As partes envolvidas e participantes de grupos focais foram todos convidados a preparar-se para o workshop usando um formulário especialmente preparado. A intenção do formulário era assegurar um máximo de contribuições dos contactos dos participantes que não tinham participado no workshop. Esses contactos incluíam pertença a confederações, associações, colegas SDN, pessoal do governo e outros colegas. No final das contas, nem todos os participantes preencheram os

¹⁰ Todas as notas de entrevistas e resultados de workshops das partes envolvidas foram ordenados por assunto e introduzidos numa base de dados qualitativos. A base de dados foi estruturada em torno de questões detalhadas de avaliação e usados para a análise e para estruturar o relatório.

formulários antes de chegarem ao workshop. Contudo, os formulários foram mesmo assim preenchidos e usados para facilitar as interacções durante o workshop.

Os workshops de grupos focais e de partes envolvidas foram participativos usando uma abordagem que combinou reflexão individual seguida de trabalho em grupo. Esta abordagem maximizou a variedade de contribuições na análise da avaliação. Os participantes ficaram satisfeitos com o processo do workshop.

O trabalho em grupo focalizou-se na identificação de sucessos chave, desafios enfrentados, e recomendações. Em alguns casos os desafios focalizaram-se nas lacunas identificadas durante a implementação do projecto, embora em outros houve comentários sobre o processo de implementação do projecto. Recomendações fluíram da identificação de sucessos e desafios.

3. Principais constatações

3.1. Validade da concepção (design):

PA 1- Relevância – Concepção Design
Até que ponto a concepção da estratégia da OIT foi relevante para a situação que enfrentam os países do projecto relativamente ao desenvolvimento empresarial das mulheres, ao empoderamento económico, e à promoção da igualdade do género? (incluindo as ligações com as Nações Unidas/OIT e os quadros/prioridades nacionais de desenvolvimento).
A estratégia, objectivos e assunções do projecto foram de modo geral apropriados para o alcance dos resultados planificados e correspondem bem aos quadros de desenvolvimento nacional e internacional. A concepção focalizou-se no desenvolvimento de apoio para as mulheres empresárias de modo a criarem um emprego decente, e alcançarem o empoderamento económico das mulheres e a igualdade do género como meio de se reduzir a pobreza. O objectivo principal da concepção do projecto é capacitar os parceiros locais de modo tal que as abordagens da OIT e as ferramentas sobre o empreendedorismo das mulheres estejam implantadas e sejam contínuas no governo e em outros sistemas.

3.1.1. Estratégia, objectivo e assunções do projecto apropriados

A estratégia, objectivos e assunções do projecto foram de modo geral apropriados para o alcance dos resultados planificados. A estratégia global do projecto foi definida numa descrição resumida do projecto¹¹ e posteriormente refinada de acordo com a situação em cada país. A concepção focalizou-se no desenvolvimento de apoio para mulheres empresárias de modo a criarem emprego decente, e a alcançarem o empoderamento económico das mulheres e a igualdade do género como meio de redução da pobreza.

Consequentemente, o objectivo primordial do projecto é capacitar os parceiros locais de tal modo que as abordagens da OIT e as ferramentas relativas ao empreendedorismo das mulheres estejam implantadas e sejam contínuas no governo e em outros sistemas. O projecto baseou-se em metodologias que foram previamente desenvolvidas e testadas com um projecto da OIT na África Oriental e no Sudeste Asiático financiado pela Irlanda.

O projecto está assim orientado para apoiar um ambiente favorável a nível nacional para desenvolver políticas relevantes e outros quadros favoráveis relevantes. O projecto, dá, para além disso, apoio técnico para agências em cada país para acolherem actividades especializadas relacionadas com o empreendedorismo das mulheres baseado no governo e em outras instituições. Em cada país o projecto serviu para implementar as actividades do projecto nos seus respectivos países com a intenção subsequente de que essas agências possam agir como entidades para futuras actividades WED sustentáveis.

As metodologias do projecto focalizaram-se ainda em estimular consciencialização, atitudes positivas, conhecimentos e práticas do empreendedorismo das mulheres e outras questões de género. Essas metodologias foram implementadas a diferentes níveis usando uma variedade de abordagens, incluindo advocacia interpessoal, pesquisa, actividades de grupo tais como o Mês da Mulher Empresária (MOWE)¹², e formação.

As capacidades dos formadores no governo, SDN, associações e outras entidades foram reforçadas para dar às mulheres empresárias formação usando ferramentas existentes, adaptadas e novas. Um sistema de acreditação de formadores para assegurar a qualidade da formação foi desenvolvido e

¹¹ Organização Internacional do Trabalho (2009).

¹² O MOWE incluiu actividades tais como advocacia focalizada e consciencialização, bem como feiras comerciais.

implementado. O sistema de acreditação incluía requisitos dos formadores para realizar workshops de formação para mulheres empresárias sobre diferentes ferramentas do projecto relacionadas com questões WED. A formação foi monitorizada e os dados recolhidos para salvaguardar o sistema de acreditação para sistemas actuais e sustentáveis. O sistema de acreditação está actualmente a ser aperfeiçoado para ajudar a assegurar sustentabilidade a longo prazo.

A concepção do projecto incluía um sistema de gestão baseado no escritório sub-regional da OIT para permitir apoio técnico de especialistas regionais da OIT que podiam dar inputs para a implementação do projecto. Uma componente global explicitamente anexada ao projecto está baseada na sede da OIT.

A componente global assegura ligações com o programa internacional WED da OIT e apoia uma comunicação nos dois sentidos entre no terreno e a sede da OIT. Especificamente, a componente global apoia na geração e partilha de conhecimento entre projectos e ajuda a assegurar que as lições aprendidas e as boas práticas são disseminadas.¹³

O projecto está completamente descentralizado e, por conseguinte, encontra-se sob responsabilidade directa os escritórios de implementação da OIT. As decisões do projecto são assim tomadas pelos escritórios de implementação sem o envolvimento da sede. Projectos completamente descentralizados são ainda bastante novos para a OIT e as expectativas entre o terreno e a sede em relação a qualquer apoio necessário são de algum modo pouco claras. Esta situação pode ser rectificadada através de uma maior clareza sobre papéis e responsabilidades. De acordo com a concepção do projecto, espera-se que a componente global contribua para o aumento e melhoria das ferramentas WED e integração do género de outro trabalho empresarial da OIT. A componente global é principalmente implementada através de comunicações telefónicas ou digitais e missões técnicas para e da sede da OIT. A componente global não tinha nenhuns outputs nem indicadores estabelecidos, embora a monitoria da componente global esteja incluída nos relatórios técnicos de progresso.

Dado o orçamento do projecto, a grande variedade de áreas de enfoque do projecto era bastante ambígua. Embora o projecto tenha conseguido mobilizar fundos para a sua implementação, teria

¹³ Projecto Desenvolvimento Empresarial e Igualdade do Género.

sido aconselhável focalizar-se em três em vez de quatro países (Ver Secção 5.6.1 para mais detalhes sobre mobilização de fundos).

Os participantes ao workshop das partes envolvidas e os entrevistados da avaliação levantaram uma série de questões que eles pensavam que podiam ser consideradas ou cobertas no projecto com maior detalhe.¹⁴ Houve uma impressão geral de que, embora a concepção do projecto tenha sido válida globalmente, poderia ter havido mais envolvimento das partes interessadas dos países na concepção do projecto original. Algumas das questões que surgiram durante a avaliação que poderiam ter sido consideradas na concepção foram:

- uma análise mais claramente definida das necessidades específicas das mulheres empresárias nos diferentes países desde o começo
- maior ênfase na melhoria do acesso a recursos financeiros para mulheres empresárias
- inclusão das mulheres empresárias nas áreas rurais ou aias dos países não incluídos no projecto
- inclusão de mulheres empresárias na economia informal com ferramentas relacionadas apropriadas.

Contudo, apesar dessas asserções, a conclusão final dos participantes à avaliação foi de que a concepção do projecto foi válida e relevante. Os Coordenadores Nacionais do projecto¹⁵ foram de forma geral positivos dizendo, por exemplo, “a maneira como foi concebido foi boa. Foi uma maneira de concepção do programa muito exequível e forte.”

3.1.2. Enfoque da estratégia orientação para o crescimento vs. Microempresas

Bastantes participantes à avaliação comentaram o facto de a estratégia do projecto estar focalizada nas Mulheres Empresárias Orientadas para o Crescimento (GOWE). A pesquisa sobre um ambiente favorável indicou que já há frequentemente vários tipos de apoio para actividades geradores de rendimento de micro nível e também para grandes empresas, embora “o que está no meio” seja muitas vezes ignorado. Especificamente, foi dado mais enfoque em actividades informais de geração de rendimentos das mulheres, enquanto os homens têm normalmente acesso a programas de apoio

¹⁴ Para simplificar as discussões o workshop das partes envolvidas e os entrevistados da avaliação serão aqui doravante referidos como “participantes à avaliação”.

¹⁵ O projecto usa diferentes títulos para os coordenadores/funcionários nacionais do projecto. Por uma questão de simplicidade, o relatório de avaliação irá referir-se a esses indivíduos como Coordenadores Nacionais do Projecto (CNP).

para pequenas e médias empresas. O documento de estratégia WED da entidade governante da OIT adoptado pelo Governo em 2008 cita também o grupo alvo GOWE como necessitando especificamente de atenção.

A avaliadora é de opinião que, dados os recursos do projecto, a escolha de se focalizar nas GOWEs foi correcta. Ao se conceber um projecto, tem que se fazer escolhas relativas à alocação de recursos e o desejo de se abordar as GOWE era sensível pois muitas acções para as mulheres empresárias ignoraram esta categoria no passado. A necessidade de acções especificamente para mulheres empresárias será discutida com mais detalhes na secção 3.13.

De facto, nenhum participante à avaliação declarou que o projecto não deveria ter-se focalizado em empresas orientadas para o crescimento. As discussões dos participantes à avaliação centraram-se mais na necessidade de *também* se incluir donas de microempresas. As empresas não orientadas para o crescimento podem, claro está, ser de qualquer tamanho. No contexto do projecto, contudo, os participantes à avaliação normalmente referem-se às não GOWE como actividades económicas informais de micro nível.

O projecto alinou todos os critérios de selecção para inclusão nas oportunidades de formação para as GOWE em linha com as realidades e solicitações dos países. No Malawi, por exemplo, algumas formações foram também realizadas na criação de associações de mulheres do mercado, muitas das quais estão envolvidas em actividades de venda muito pequenas.

Um outro aspecto relaciona-se com o facto de que relativamente poucas GOWE estão localizadas nas áreas rurais, um factor que os participantes à avaliação consideraram como necessitando de mais atenção. Qualquer projecto futuro deverá incluir estratégias para identificar e apoiar mais GOWE nas áreas rurais. Apesar do facto de que isto possa não ser de modo nenhum eficiente em relação ao custo, os benefícios de um maior investimento e oportunidades de emprego nas áreas rurais através das GOWE sobrepor-se-iam provavelmente aos custos.

Alguns representantes de organizações de trabalhadores e funcionários do governo, em particular, esperaram mais apoio para empresários da economia informal. Um dos participantes à avaliação apontou por exemplo, para o facto que, devido às difíceis circunstâncias económicas, a economia informal está a crescer, o que tem consequências para a tomada de decisões para orientar o apoio ao desenvolvimento das empresas. Algumas partes envolvidas tinham pensado que o projecto

trabalharia para apoiar os trabalhadores em dificuldades a começarem o seu próprio negócio. Nem todos os indivíduos têm as habilidades para operar actividades que possam trazer rendimento suficiente para o auto-emprego. No entanto, o projecto também não foi concebido para ajudar as mulheres a começar novas empresas e isso teria requerido uma abordagem bastante diferente. Dar apoio a actividades existentes orientadas para o crescimento pode ajudar a criar oportunidades de emprego para os que não conseguem auto-empregar-se.

Uma questão interessante a considerar é se futuras estratégias do tipo do projecto WEDGE poderiam dar apoio técnico a formadores acreditados para adaptarem as suas abordagens a microempresas.

3.2. Indicadores do grau de alcance do projecto úteis para se medir progressos

A concepção do projecto inclui um quadro de monitoria e avaliação para se identificar até que ponto os indicadores estão a ser alcançados. Os indicadores são principalmente instrumentos para se medir o alcance dos objectivos do projecto. Todo o sistema é bastante complexo uma vez que se baseia na medição de muitos elementos de projecto que são principalmente qualitativos na sua natureza.

Alguns participantes à avaliação observaram que a concepção do projecto não era suficientemente orgânica dadas as situações em mudança em alguns dos países. Um exemplo citado foi a procura de cadeias de valor que um entrevistado considerou ser demasiado ambicioso tendo em conta o tempo e os recursos financeiros disponíveis no projecto. Contudo, o projecto conseguiu implementar algumas revisões menores com a concordância do doador (Agência Norueguesa para o Desenvolvimento e Cooperação – NORAD).

As revisões consistiam principalmente na remoção de alguns outputs irrealistas que não se adequavam aos grupos alvo do projecto, bem como a reescrita de um resultado para torná-lo lógico e alcançável.

Os outputs que foram removidos centram-se:

- Na capacidade das organizações de membros aumentada para prestar serviços financeiros e ou para facilitar o acesso a serviços financeiros.
- Num maior uso da imprensa escrita, televisão e rádio na prestação de SDN.

Os indicadores são geralmente úteis para se identificar os progressos do projecto, embora tenha havido algumas dificuldades no ajuste da medição dos indicadores, devido aos diferentes contextos nos países. Alguns indicadores são particularmente dependentes do contexto. O indicador sobre a criação de emprego, em particular, foi afectado por situações económicas locais. De facto, o impacto final do projecto na criação de empregos pode ser subestimado. No Malawi a economia sofreu uma drástica recessão no decurso dos últimos 18 meses¹⁶ embora se espere que uma desvalorização da moeda do país a 7 de Maio de 2012 venha a melhorar as perspectivas económicas. Durante os últimos 18 meses no Malawi, contudo, questões graves de combustível e de moeda estrangeira – entre outros desafios – afectaram este país encravado no interior. As mulheres que participaram nos cursos de formação podem, em diferentes circunstâncias económicas, ter podido aumentar o número dos seus empregados mais do que na verdade o fizeram. Quando a situação económica melhorar podem conseguir aumentar os seus negócios e criar mais empregos.

Na África do Sul duas mulheres empresárias entrevistadas para a avaliação realmente relataram ter diminuído os seus empregados como consequência da formação. Em ambos os casos, as empresárias afirmaram que a formação tinha levado as empresárias à conclusão de que não estavam a gerir os seus recursos humanos eficazmente. Consequentemente, decidiram diminuir de modo a eventualmente ficarem numa melhor posição para contratar mais pessoal numa outra altura. Num dos casos, duas empregadas saíram e foram estabelecer as suas próprias microempresas, mas já podiam ser contadas como empregadas para a formanda do projecto, tendo o negócio contado como tendo perdido pessoal.

Uma observação adicional feita por algumas participantes à avaliação é que leva tempo para os negócios crescerem e que os efeitos da formação sobre os mesmos têm que ser medidos durante um período maior.

Um indicador de remoção de barreiras para mulheres empresárias para registarem os seus negócios tal como medido por 20% de aumento no registo não se revelou no final muito apropriado. Um dos critérios para as empresárias participarem nos workshops de formação foi realmente que o seu negócio deveria estar já registado. Consequentemente, nenhum aumento nos negócios registado pôde ser discernido subsequentemente à formação. O projecto não realizou nenhuma pesquisa sobre registo de negócios em todos os quatro países. (Ver secção 3.7 para detalhes).

¹⁶ Fundo Monetário Internacional (2012)

No entanto, apesar destas questões, os indicadores são ainda importantes, mas a sua interpretação significa tomar em consideração que o impacto do projecto pode na verdade ser mais positivo do que o medido. Isto é particularmente o caso se as ferramentas de formação continuarem a ser replicadas (ver Secção 3.12 para mais discussões).

3.3. Relevância

O projecto é altamente relevante e encaixa-se bem em vários quadros de estratégias de desenvolvimento dos países. A OIT continua também a considerar que o projecto se encaixa bem nas suas estratégias com uma complementaridade mais forte identificada em Moçambique e na África do Sul, comparativamente ao Lesoto e Malawi.

3.3.1. Relevância para as necessidades do projecto

Os participantes à avaliação consideraram que as abordagens e ferramentas eram relevantes para as necessidades e prioridades dos beneficiários imediatos e apoiam o ambiente favorável a nível nacional. Especificamente, durante as primeiras fases, o projecto identificou a necessidade de se remover barreiras socioculturais, legais e políticas para o empreendedorismo das mulheres e para advogar por um ambiente favorável para o desenvolvimento de negócios e igualdade de género. Os parceiros chave do projecto são os funcionários do governo sobre questões de género, indústria e comércio; empregadores e organizações de trabalhadores; associações de mulheres e empresariais; e agendais de Serviços de Desenvolvimento de Negócios (SDN).

Dadas as elevadas taxas de pessoas a viver com o HIV nos países do projecto, e a importância de se incluir mulheres com deficiências em acções, o projecto considerou ainda as necessidades destes grupos na planificação. O projecto trabalha assim com vários tipos de associações, incluindo as que se focalizam nas mulheres e homens com deficiências as das pessoas que vivem com o HIV.

As necessidades das diferentes partes envolvidas variam de acordo com os seus papéis e responsabilidades. A nível governamental, as acções foram planeadas para abordar a necessidade de reforçar a capacidade para as empresas das mulheres e as questões de género. A necessidade de se apoiar a melhorar as políticas, estratégias e regulamentos existentes, bem como análise de lacunas foi também identificada a nível governamental. Entre os SDN e associações, a capacitação em

advocacia, ferramentas de formação, e metodologias de apoio técnico directo foram identificadas. Ao nível das mulheres empresárias, as questões de reforço das capacidades para formar e gerir associações, gerir e fazer crescer os negócios, bem como realizar exposições eficazes foram identificadas. Outras necessidades consideradas incluem o acesso a recursos financeiros e registo de negócios. Embora o projecto se focalizasse principalmente na formação com empresárias, algumas acções para apoiar um acesso melhorado a financiamento e registo de negócios foram também incluídas. A melhoria da compreensão das mulheres empresárias e questões relacionadas de género foram outras áreas que foram reconhecidas como barreiras e que o projecto poderia ajudar a resolver.

3.3.2. Relevância para o desenvolvimento nacional, redução da pobreza, programa do país para o trabalho decente, Nações Unidas e outras estratégias relevantes

A concepção e as intervenções do projecto estão em linha com as várias estratégias e políticas nacionais de desenvolvimento. Destacam-se aqui o desenvolvimento nacional, a redução da pobreza, o Quadro das Nações Unidas para o Apoio ao Desenvolvimento (UNDAF), o Programa do País para o Trabalho Decente (PPTD) e outras estratégias relevantes nos países do projecto. O projecto está também em linha com a abordagem global da OIT e a política de igualdade do género. Para além disso, o WEDGE é um projecto de acção afirmativa por duas razões,

- 1) Faz parte da principal estratégia global de integração do género, particularmente tendo em conta a posição desvantajosa das mulheres empresárias em África.
- 2) O Escritório Regional da OIT para a África priorizou o empoderamento económico das mulheres.

Em todos os países do projecto o WEDGE influenciou o conteúdo do PPTD de modo a incluir o papel das mulheres empresárias na criação de empregos, em vez de se encaixar a uma prioridade existente. Nos quatro países, tanto as questões de emprego como das mulheres são igualmente priorizadas nos documentos nacionais. A análise de meio percurso do projecto incluiu uma análise detalhada da relevância do projecto no contexto das estratégias de desenvolvimento nacional, PPDT, UNDAF.¹⁷ Na África do Sul, por exemplo, o projecto encaixa-se muito bem com as prioridades do governo que incluem o reforço das capacidades das mulheres.

Actualizações mais recentes do PPDT e UNDAF em alguns dos países indicam que o projecto

¹⁷ Klemmer, Andreas (2010)

continua a ser relevante para esses quadros. O projecto WEDGE está também colocado trabalhando na primeira e segunda séries dos países prioritários da OIT para a promoção do emprego através do desenvolvimento empresarial.

O projecto está ligado aos comités executivo e técnico do PPTD composto por representantes dos constituintes tripartidos da OIT nos países. Os comités são abrangentes e existem para além de qualquer comité executivo ou técnico de projecto. Na África do Sul, o comité técnico do PPTD, por exemplo, reúne-se regularmente e presta inputs técnicos no princípio de cada ano para discutir acções do ano anterior e identificar futuras acções. O comité técnico do PPTS sul-africano aprecia o projecto WEDGE pois este relaciona-se especificamente com um dos outputs do PPTD. A criação de empregos com jovens e mulheres são duas componentes de alto nível do PPTD sul-africano. No Lesoto o projecto está ligado ao objectivo de promoção de empresas sustentáveis. No Malawi o projecto está, não só baseado no PPTD, mas também contribuiu por seu turno para o novo UNDAF para assegurar que as questões de género relacionadas com o emprego estejam reflectidas. Em Moçambique o projecto está ligado ao programa do país ONE UN Pilot e conseguiu até mobilizar algum financiamento através deste sistema para realizar acções do projecto. No Malawi o PPTD reconhece as mulheres como um grupo vulnerável que necessita de atenção. O projecto conseguiu contribuir para a mobilização de fundos para as questões das mulheres no programa One UN de Emprego dos Jovens no Malawi. No Lesoto o WEDGE contribuiu para o desenvolvimento de uma cadeia de valor sensível ao género o “Melhore as suas habilidades de exposição” ao abrigo do Programa Conjunto das Nações Unidas para o empoderamento económicos.

3.4. Concepção do projecto: nível de demanda de acções orientadas

As participantes à avaliação discutiram finalmente sobre até que ponto o projecto é realmente orientado pela demanda e incluíram o envolvimento de partes envolvidas no processo de concepção. Em muitos casos as participantes à avaliação observaram que o projecto não foi visto como originalmente orientado para a demanda, apesar de poder identificar ligações claras com estratégias nacionais de desenvolvimento. A principal razão para esta situação é que a descrição resumida do projecto¹⁸ foi apresentada aos países usando uma variedade de canais sem fundamento

¹⁸ Organização Internacional do Trabalho (2009)

claro em documentos de estratégia existentes. A outra questão que as participantes à avaliação levantaram pareceu centrar-se na percepção de que a maior parte dos contactos iniciais de planificação não estavam enraizados nos países das partes envolvidas. Assim, embora se possa argumentar que o projecto está em linha com as necessidades nacionais, muitas participantes à avaliação sentiram ainda que não era suficiente com base em necessidades específicas identificadas e com a participação das principais partes envolvidas. É importante notar-se, no entanto, que nenhuma das participantes à avaliação sentiu que o projecto não deveria acontecer, muito pelo contrário. Bastante poucas acreditaram que algumas das acções do projecto poderiam ter sido mais fáceis de implementar – e a apropriação inicial teria sido melhorada – se tivesse havido um input claro das partes envolvidas na descrição resumida do projecto.

De facto, a concepção original do projecto tal como está reflectida na descrição resumida foi deixada bastante em aberto, embora o quadro global tenha permanecido na mesma nas fases posteriores. Quando os conceitos gerais do projecto foram introduzidos nos países através de reuniões de iniciação, foram incluídos o governo, os empregadores e os representantes de trabalhadores. As discussões nas reuniões iniciais centraram-se em definições “mulheres empresárias” e “metodologias de implementação”.

No Lesoto, as discussões relativas ao arranque foram particularmente pronunciadas no que toca à inclusão do Departamento do Género no Ministério do Género, Juventude, Desportos e Recreação. Os contactos de projecto iniciais foram positivamente iniciados através do escritório do secretário principal, mas o departamento de género considerou isso como uma situação na qual eles não estavam tão envolvidos como poderiam ter estado desde o início.

A avaliadora não conseguiu averiguar com nenhuma clareza quais foram as questões exactas no Lesoto relativamente às relações, pois diferentes interpretações foram apresentadas. Algumas participantes à avaliação declararam que o apoio do governo para as mulheres está mais focalizado na prestação de serviços¹⁹, opostamente à inclusão de mulheres como contribuidoras para o desenvolvimento. Isto é, a abordagem GOWE é diferente da abordagem de serviços, pois as mulheres são vistas não apenas como beneficiárias, mas como fontes de contribuição para o crescimento económico. Um possível desafio foi provavelmente que a Divisão de Empoderamento Económico do Departamento do Género estava mais focalizada na formação em habilidades técnicas

¹⁹ Trabalho no acesso a saúde materna e reprodutiva, nutrição e questões relacionadas.

por oposição a formação em gestão²⁰ ou outras actividades relacionadas com o projecto. O Departamento de Género afirmou também que tinha falta de tempo para alocar atenção suficiente ao projecto e normalmente focaliza-se mais em actividades de microempresas/geração de rendimentos. A percepção do pessoal do Departamento do Género foi também que tinham sido meramente solicitados para implementar aquilo que lhes era dito pelos seus superiores o que parecia também ser um problema. Curiosamente, apesar esta reacção, o Departamento de Género reconheceu o facto de que o país não precisava do projecto em nome das necessidades das mulheres de empoderamento económico.

O projecto não pode ser apontado como responsável pelo funcionamento da estrutura interna de um ministério. A OIT normalmente entra no governo através de funcionários de alto nível quando possível. Os funcionários seniores do governo depois normalmente delegam mais interacções com o gabinete apropriado dentro do ministério e, idealmente, continua a monitorar acções posteriores. Se o pessoal do departamento delegado sente que lhe foram atribuídas actividades sem terem sido suficientemente consultados, há uma questão estrutural por detrás do controlo do projecto. O Departamento de Género acolheu o projecto e atribuiu um membro júnior do pessoal para trabalhar com o projecto como NPC. Contudo, o Departamento de Género não se envolveu activamente no projecto durante a planificação ou a implementação, apesar dos esforços do pessoal do projecto.

Um representante da Confederação dos Sindicatos do Lesoto observou que os progressos foram lentos no Lesoto porque “os serviços públicos tendem a ser diferentes do sector privado e são mais lentos a processar qualquer coisa”. O pessoal do projecto acabou assim por focalizar a maior parte dos seus esforços através do NPC e das várias partes envolvidas empenhadas.

Durante o workshop das partes envolvidas no Lesoto as participantes notaram também que o seu envolvimento na implementação do projecto não tinha sido tão intensa como desejavam. Algumas participantes observaram que os incentivos para a participação nas reuniões do projecto eram demasiado limitados e que a gestão prática estava demasiado centralizada. No Malawi, as participantes ao workshop de avaliação notaram também um envolvimento limitado a nível da concepção do projecto e, observaram em particular, uma necessidade de mais recolha de dados na forma de uma base de referência para informar a planificação e implementação do projecto.

²⁰ A Divisão de Empoderamento Económico realiza sessões muito simplificadas sobre gestão para actividades microeconómicas.

3.5. Participação das partes envolvidas durante a implementação

Durante a implementação, o projecto trabalhou muito para envolver as partes usando uma variedade de mecanismos, mas com variados níveis de sucesso dependendo do interesse das referidas partes. O projecto tinha uma estratégia deliberada para trabalhar com a maioria das partes relevantes. Os métodos para promover as contribuições delas para o projecto incluíram a criação de Comitês Consultivos do Projecto (CCP) que se reuniram regularmente para análise e comentários sobre as acções do projecto. Durante as reuniões CCP o projecto apresentou os resultados da monitoria e avaliação, pesquisa produzida por consultores e inputs solicitados conforme a sua relevância. Tal como observou uma participante à avaliação, “As reuniões eram regulares. Eu participei em todas as reuniões do CCP e senti que quanto mais nos reuníamos, mais se tornava excelente”.

Em relação a outros métodos, podem-se mencionar a comunicação directa com várias partes envolvidas para lhes questionar em relação ao seu input para as actividades do projecto. A monitoria das acções do projecto, particularmente da formação, foi também usada para dar inputs para a planificação do projecto.

Um exemplo de como o input das partes envolvidas do projecto foi incorporado foi a inclusão de feedback sobre necessidades específicas relativamente a ferramentas de capacitação. O projecto verificou que algumas ferramentas de formação de Desenvolvimento Empresarial das Mulheres (WED) não tinham que ser novamente concebidas para fins do projecto²¹. Outros, tais como *Action my Business Growth* (AMG), Habilidades de Advocacia para Pequenos Negócios e Associações de Mulheres Empresárias (WEA) foram particularmente orientados pela procura e nunca fizeram parte da planificação original do projecto. As ferramentas *Alargue o seu Negócio* (EYB) e *Construção de Associações de Mulheres Empresárias* (WEA) foram adaptados às realidades dos países do projecto. Tinham o género integrado, foram simplificados e o conteúdo foi tornado mais relevante para o contexto da África Austral. O input para essas ferramentas foi recolhido das partes envolvidas e depois principalmente encaminhado através do CCP para cada país.

²¹ Embora, como será discutido na Secção 5.3.2, algumas participantes à avaliação teriam preferido materiais mais aperfeiçoados.

O interesse de alguns tipos de partes envolvidas nas actividades do projecto nos diferentes países variou. Embora os projectos da OIT precisem de envolver os representantes tripartidos chave da OIT, não é realista esperar-se que todos os projectos sejam relevantes ou de interesse para todas as potenciais partes envolvidas, mesmo que sejam geralmente relevantes para o país. Em alguns casos, o projecto WEDGE precisava de realizar uma advocacia intensa para promover as suas acções com vários membros tripartidos, mas nem sempre conseguiu sucesso. Na África do Sul, uma organização de trabalhadores questionou como poderia usar as ferramentas do projecto com os seus membros e acabou por retirar a sua participação activa por falta de interesse suficiente. Uma outra organização de trabalhadores na África do Sul, a Federação dos Sindicatos da África do Sul (FEDUSA), envolveu-se directamente no projecto devido ao interesse de um dos seus principais membros. Da mesma maneira no Lesoto, há 4 confederações de trabalhadores, mas apenas uma se envolveu realmente. Tal como em muitas instâncias, o interesse pessoal de um indivíduo numa agência ajuda a promover e a implementar acções. As questões relativas ao Departamento de Género no Lesoto foram já discutidas (Ver Secção 3.4). No Lesoto o projecto conseguiu trabalhar bem com as organizações de trabalhadores, mas nem tanto com a principal organização de empregadores que era orientada por apenas poucos indivíduos activos.

No Malawi, o Ministério do Trabalho não era muito activo, situação que as participantes malawianas à avaliação atribuíram ao facto de que outros ministérios conseguiram ser mais relevantes, tais como o Ministério do Género & Desenvolvimento Comunitário e o Ministério da Indústria e Comércio. O envolvimento do ministério malawiano do género foi também até certo ponto um desafio nas fases iniciais, pois diferentes indivíduos participaram nas várias reuniões e houve pouco acompanhamento ministerial.

O representante do Ministério da Indústria e Comércio do Malawi afirmou que o seu ministério tem um especial interesse em questões de género, parcialmente por causa dos vários programas financiados por doadores em microfinanças que incluem a atenção ao género.

Inicialmente a Associação Consultiva dos Empregadores do Malawi (ECAM) também não era muito activa nas acções do projecto, mas o seu interesse cresceu à medida que o projecto continuou a implementar acções no país. Um representante da ECAM observou que tinha compreendido que a formação era apenas para mulheres formadoras, embora se tenha dado conta mais tarde que os homens podiam ser formadores e formandos também. Acrescentou: “Ser uma entidade de advocacia era uma maneira de nós aprendermos como integrar o género no ECAM, com o objectivo

de virar isso para os nossos membros”. O envolvimento do ECAM limitou-se, contudo, à sua participação nas reuniões do CCP e outros eventos MOWE.

Apesar de algumas destas questões, as participantes à avaliação observaram que os representantes de todas as partes envolvidas tinham sido incluídos no projecto, tinha havido uma abordagem multisectorial de sucesso e o CCP tinha dado inputs práticos e estava adequadamente empenhado, ao mesmo tempo que a implementação do projecto tinha sido vista como geralmente justa e democrática.

3.6. Eficiência:

PA 2- Eficiência, implementação
Até que ponto o projecto foi eficaz em termos de alcance dos objectivos na altura da avaliação final?
- PA2a: Qual é o grau e a qualidade do alcance de um ambiente favorável melhorado para o empreendedorismo das mulheres e melhor capacidade dos provedores de serviços de negócios de prestar serviços a mulheres empresárias? (Incluindo uma boa documentação e partilha de práticas/modelos).
A avaliação conclui que o projecto irá alcançar substancialmente os seus resultados finais de melhoria de um ambiente favorável para as mulheres empresárias, a capacidade dos provedores de serviços de negócios de prestarem serviços a mulheres empresárias, e um quadro para um uso abrangente das ferramentas da OIT para o desenvolvimento empresarial das mulheres. Espera-se que a extensão do projecto sem custos venha a ser útil para consolidar as conquistas e o trabalho no que diz respeito a efeitos multiplicadores e sustentabilidade.

- PA2b: Qual é o grau e a qualidade do alcance de melhorias na capacidade das mulheres empresárias de gerarem rendimentos, produtividade e competitividade através de acções directas?
O grau e a qualidade das acções com as mulheres empresárias foram bons. O nível de entusiasmo das participantes à avaliação nas acções directas no Mês das Mulheres Empresárias (MOWE) e os cursos de formação valeram a pena. Os meios do projecto para medir o impacto das empresárias podem subestimar o impacto real do projecto sobre a capacidade das empresárias individuais de gerar rendimentos, produtividade e competitividade. Dentro deste contexto deve ser mencionado

que não apenas as formandas empresárias, mas também os provedores de serviços de desenvolvimento de negócios, funcionários públicos, membros de associações, trabalhadores e representantes de empregadores, também beneficiaram. As suas capacidades foram reforçadas e, quase todas as participantes à avaliação relataram ter uma actividade de negócios como fonte principal ou secundária de rendimento. Beneficiaram também da aplicação daquilo que aprenderam através do projecto no seu negócio.

3.7. Alcance de objectivos: tornar outputs em resultados

O sistema de monitoria e de avaliação do projecto estabeleceu que, na altura da avaliação final, os objectivos planificados, os resultados e outputs do projecto foram alcançados com bons resultados em geral, embora alguns resultados tenham sido de alguma forma resultados mistos. Apesar destas constatações mistas, a avaliadora mesmo assim averiguou que o projecto alcançou resultados louváveis usando um orçamento limitado – para um projecto de quatro países – e em ambientes cheios de desafios. Os indicadores foram individualmente quase todos alcançáveis, mas tomados em conjunto eram extensos pois o projecto trabalhou a nível pessoal, de grupo e multi-países. O grau de total alcance de alguns dos indicadores no final do projecto depende de factores contextuais e de métodos de concepção do projecto, como foi já discutido na Secção 3.1.1.

A avaliadora acredita que o projecto venha a alcançar substancialmente os seus resultados finais de melhoria do ambiente favorável para o empreendedorismo das mulheres, a capacidade dos provedores de serviços de prestar serviços às mulheres empresárias, e o quadro para um uso abrangente das ferramentas da OIT para o desenvolvimento empresarial das mulheres. Espera-se que a extensão do projecto sem custos venha a ser útil para consolidar as conquistas e o trabalho relativamente aos efeitos multiplicadores e sustentabilidade.

Um alvo chave do projecto foi aumentar o número de empregos decentes para um total de 1,200 empregos nos quatro países do projecto com 300 empregos em cada país. Estreava-se que os empregos fossem criados através de provedores de SDN, Associações de Mulheres Empresárias (WEA) e empresárias.

A África do Sul conseguiu criar 427 empregos, Moçambique 287, o Lesoto 112 e o Malawi 186 empregos a tempo inteiro. O indicador 2 sobre salários mínimos foi quase totalmente alcançado. Superficialmente, o indicador 2 relativo a um ambiente conducente foi apenas parcialmente

alcançado. Como será explicado, os meios para se medir o indicador 3 não eram totalmente adequados. Os resultados qualitativos e os de vários outputs tenderam também para indicar que o projecto tinha realmente tido sucesso mais positivamente do que o indicado a partir da avaliação do conhecimento, atitudes e práticas (CAP). De entre os exemplos, incluem-se as mudanças nos quadros e os serviços dos provedores de SDN.

Quadro 1 – Panorama geral das realizações do projecto

Indicador/Output	Indicador & Nível alvo	Realizações em Abril de 2012				
		África do Sul	Moçambique	Malawi	Lesoto	Agregado
Indicador de realização 1 Pelo menos 1,200 empregos criados nos quatro países do projecto	1,200	427	287	186	112	1,012
Indicador de realização 2 Negócios alcançados através da adesão aos requisitos de salário mínimo do WEDGE-SA	100%	100%	100%	87%	100%	95%
Indicador de realização 3 Um ambiente mais conducente para mulheres empresárias reconhecido entre as partes envolvidas nos países do projecto		País	Conhecimento	Atitude	Práticas	
		África do Sul	Positivo	Nenhuma mudança	Negativo	
		Lesoto	Positivo	Negativo	Positivo	
		Moçambique	Positivo	Negativo	Negativo	
		Malawi	Positivo	Positivo	Positivo	
Objective 1- Um ambiente favorável melhorado para o empreendedorismo das mulheres						
Output 1.1 Ambiente favorável para GOWEs avaliado e resultados disseminados para um maior diálogo político.	4 relatórios e disseminação	1	1	1	1	4
Output 1.2: Integração do género, planos de acção desenvolvidos e implementados pelos ministérios	4 planos de acção desenvolvidos e	1 desenvolvido	4 desenvolvido	1 em desenvolvimento	1 em desenvolvimento	5

relevantes	implementados		1 em implementação com financiamento NEPAD			
	Alvo	África do Sul	Moçambique	Malawi	Lesoto	Agregado
Output 1.3: Questões de igualdade do género integradas nos quadros de desenvolvimento PME	10 quadros institucionais mudados	5	2	1	1	9
Output 1.4: Barreiras às mulheres empresárias de acesso a serviços financeiros removidas	120 Mulheres empresárias candidatam-se a financiamentos	27	9	9	5	50
Output 1.5: Barreiras às mulheres empresárias de registo dos seus negócios removidas (Ver texto para comentário sobre este output)	20% aumento no registo de negócios	Combinado com o output 1.4 na RSA				
Output 1.6: Mulheres empresárias como modelos de papéis activamente promovidas.	MOWEA realizado e com participação de 20,000 pessoas	359 (Output 1.5 na RSA)	300	328	147	1134 ²²
Output 1.7: Quadros de políticas desenvolvidos que incluem princípios de protecção das mulheres empresárias do estigma relacionado com o HIV/SIDA.	4 políticas	1 (Output 1.6 na RSA)	1	1	1	4

²² Representa o número de pessoas activamente envolvidas nos eventos MOWEA, estimativas de trabalho comunitário ultrapassam os 4,000,000

Objective 2- Melhor capacidade dos provedores de serviços de desenvolvimento de negócios para prestarem serviços às mulheres empresárias						
	Alvo	África do Sul	Moçambique	Malawi	Lesoto	Acordos
Output 2.1: Capacidade dos provedores de serviços de desenvolvimento de negócios aumentada para prestarem serviços relevantes e eficazes às mulheres empresárias	22 formação de quadro	9	8	3	4	24
	Aumento na prestação de serviços às GOWEs provedores de SDN aumentado em 15%	0%	7%	-2%	4%	2.25%
Output 2.2: Capacidade de grupos de negócios e associações aumentada para representar as necessidades das mulheres empresárias	Membros do sexo feminino aumentados 15%	7%	0%	4%	16%	6.75%
Objective 3- Capacidade de geração de rendimento das mulheres empresárias, produtividade e competitividade aumentadas						
	Alvo	África do Sul	Moçambique	Malawi	Lesoto	Acordos
Output 3.1: Acesso melhorado aos mercados para as mulheres empresárias através da melhoria da cadeia de valor.	GOWES têm 15% de aumento no volume de negócios	1%	-1%	3%	19%	5.5%
	120 planos de negócios desenvolvidos	93	156	Não recolhido	3	252

Output 3.2: Questões de igualdade do género integradas no programa Alargue o seu Negócio	Género integrado Alcançado como um produto global e adoptado pela sede da OIT	Sim	Sim	Sim	Sim	4
--	--	-----	-----	-----	-----	---

3.7.1. Factores que influenciam a eficiência do projecto

A eficiência do projecto foi influenciada pelo orçamento relativamente pequeno para um projecto de quatro países. No entanto, o projecto conseguiu resolver esta questão, pelo menos parcialmente, mobilizando financiamento substancial de diferentes fontes (ver Imagem 5. para detalhes). A Componente Global do projecto foi útil ao atribuir alguns recursos para actividades específicas sobre desenvolvimento de ferramentas.

Entre outras questões que influenciaram a eficiência incluíam-se a necessidade de se construir relações com uma variedade de parceiros de projecto, isto é, funcionários do governo, empregadores e representantes de organizações de trabalhadores, associações agências SDN nos países do projecto. Embora o projecto tenha contratado NPC em cada país, os contactos iniciais foram todos iniciados e estabelecidos pelo projecto CTA que requereu uma atenção intensa em cada país. A capacidade técnica inicial do governo nos diferentes países em desenvolvimento empresarial das mulheres com GOWEs era geralmente ainda baixa, de modo que a base para se realizar reforço de capacidades era limitada. Consequentemente, tal como observou uma participante, “a capacidade de alguns funcionários do governo de sair das fronteiras, reagir e abraçar novas ideias era parcial”.

A mudança de atitude é um processo moroso e requer esforços altamente focalizados. Embora o projecto tenha conseguido iniciar uma mudança de atitudes, conhecimentos e práticas, o impacto real será provavelmente apenas sentido quando novas políticas relevantes começarem a ser implementadas e ferramentas de formação forem consistentemente replicadas.

3.7.2. Ambiente favorável

O projecto realizou muita advocacia a nível político usando mecanismos tais como reuniões, workshops e formação. Uma das ferramentas do projecto consistiu na formação em métodos de advocacia. Essa formação ajuda a assegurar que as partes envolvidas continuarão a ter habilidades para advogar por mudanças relevantes de políticas a longo prazo. A formação em advocacia tem, para além do mais, o potencial para contribuir para a mudança de políticas no WED, mas, como foi assinalado por uma participante à avaliação, pode também ajudar as partes envolvidas a advogarem sobre outras questões, tais como os direitos das pessoas com deficiências. Embora o projecto tenha conseguido influenciar a integração do género em micro, pequenas e médias empresas, políticas para as MPME e/ou políticas especiais para as WED, muito depende ainda da adopção total e

eventual implementação. A importância de se identificar campeões contínuos de todos os grupos de partes envolvidas necessitará de uma atenção especial à medida que o projecto for chegando ao fim.

3.7.3. Serviços de desenvolvimento de negócios e empresárias

Os SDN nos quatro países afirmaram que beneficiaram do projecto de várias maneiras. Associações e agências governamentais, notaram, do mesmo modo, que beneficiaram do projecto para os ajudar a melhorar as suas capacidades organizacionais e políticas WED.

Embora no Malawi o output em serviços SDN não seja impressionante como nos outros países, uma SDN, isto é, a Associação Nacional de Mulheres de Negócios (NABW), afirmou que as suas capacidades organizacionais e de formação estavam substancialmente reforçadas devido ao projecto. Em outros países, SDN e outros representantes de agências de formação observaram também a utilidade do projecto para reforço de capacidades das suas agências. Tal como afirmou um supervisor, “Agora a nossa formação é mais participativa. Damos também mais atenção ao género e a questões de associação”.

Embora as agências que prestam formação no Malawi tenham ainda espaço para melhorias, e economia e outros desafios no país durante o período mais intensivo de implementação não pode ser subestimado. Questões internas dentro de alguns SDN no Malawi influenciaram também alguns dos resultados do projecto de prestar mais e melhores serviços às GOWE. Uma base para serviços melhorados em WED para GOWE foi, no entanto, estabelecida em todos os quatro países.

De acordo com as participantes à avaliação, os factores que indicam o grau de eficiência dos SDN e acções das empresárias foram variados e incluíram:

- Formação em novas metodologias de formação.
- Os formadores estão agora formados em ferramentas de projecto.
- Certificação como formador WED.
- O sector privado incluído na formação de formadores e não apenas limitado a pessoal do governo.
- Os SDN desenvolveram novas oportunidades de marketing.
- Criação de uma base de dados de consultores moçambicanos.

- A percepção de que o rendimento pode ser obtido através de formação em questões WED.

Alguns dos desafios que afectaram a eficiência das acções foram:

- Dificuldade na fase inicial de identificar suficientes formadores competentes com experiência em ferramentas de empreendedorismo.
- Empresárias que não desejavam nem eram capazes de pagar pela formação.
- Empresárias que não conseguiam ter tempo suficiente para participar na formação devido a responsabilidades do trabalho nos seus negócios.
- Dificuldade em formar suficientes formadores de quadro no Lesoto e no Malawi.
- Concorrência entre formadores, particularmente entre os SDN do sector privado e o pessoal da função pública.
- Os formadores têm falta de recursos financeiros e acham difícil manter a prática regular de formação com ferramentas.
- Provisão de uma variedade suficiente de produtos e serviços adaptados às necessidades das empresárias.

O projecto tentou identificar formadores com um background em formação utilizando materiais tais como as ferramentas da OIT “Comece e Melhor o Seu Negócio (SIYB)”. Identificar formadores com essa experiência e inclui-los no projecto nem sempre foi fácil. Consequentemente, em alguns casos o projecto incluiu indivíduos com menos experiência como formadores. Identificar e alcançar resultados positivos com formadores foi mais fácil na África do Sul, pois mais indivíduos foram certificados como formadores SIYB ou outros formadores seniores.

Em Moçambique, uma participante à avaliação disse que algumas participantes à Formação de Formadores (FdF) eram delegadas por agências do governo, organizações de trabalhadores e empregadores, mas não eram na verdade formadores com habilidades. De acordo com esta entrevistada, apesar dos esforços do projecto para assegurar que o tipo correcto de pessoa fosse delegado, “Há algumas que podem participar, mas que não são muito sérias em relação à preparação”.

Em alguns casos as formadoras relataram também ter tido dificuldades em convencer as suas supervisoras em SDN ou outras agências, sobre a utilidade de se incluir ferramentas WED na sua carteira. Num caso, a formadora observou que começa pretende começar o seu próprio de consultoria usando o WED e outras ferramentas, uma vez que a sua agência não quer integrar as

ferramentas na sua carteira permanente.²³ No Malawi (3) e no Lesoto (4) o número de formadores certificados foi substancialmente menor do que na África do Sul (9) ou Moçambique (8).

Nem todos os indivíduos formados sobre ferramentas conseguiram fazer um “roll out”, isto é, replicar e praticar a formação usando as ferramentas. Para tal, os formadores tiveram que recrutar participantes, organizar e realizar formações. A identificação de participantes para essa formação nem sempre foi fácil e alguns formadores não conseguiram fazê-lo. Os formadores certificados, isto é, os que foram acreditados em uma ou mais ferramentas, observaram que tinham que trabalhar “muito” para alcançar a certificação, incluindo um “roll out” bem-sucedido. Os formadores certificados afirmaram que o pessoal do projecto era muito exigente relativamente à qualidade do desempenho dos formadores antes de lhes entregarem a certificação. No final, eles estavam orgulhosos por terem conseguido responder às exigências. A certificação era apenas conferida depois de uma avaliação do grau de adesão dos formadores às “orientações rígidas”²⁴, incluindo os seus métodos de planificação, os participantes na formação da análise da base de dados de referência, e o próprio desempenho da formação. Embora os formadores tenham apontado que tornar-se formador certificado era um desafio, afirmaram que o projecto tinha dado bom apoio técnico para os ajudar nesse processo. Tal como afirmou uma formadora: “Acho que não teria conseguido fazer o roll out de todos os materiais se não tivesse tido o apoio deles”.

Apenas os formadores mais empenhados se tornaram quadros, uma vez que muitos formadores consideraram que os requisitos de certificação de pelo menos 3 ferramentas era muito difícil.

Curiosamente todas as formadoras entrevistadas para a avaliação relataram que tinha havido benefícios adicionais por se tornar formador usando as ferramentas WED. Contaram que conseguiam implementar alguns conteúdos das ferramentas no seu próprio SDN ou outro negócio qualquer. As líderes de associações, os funcionários do governo e outros formadores relataram quase todos terem um pequeno negócio ao lado, para além do seu trabalho normal. Eles afirmaram que tinham implementado o conteúdo das ferramentas em questões como separação das despesas dos negócios das despesas individuais, marketing e contabilidade. O entusiasmo dos formadores pelo conteúdo das ferramentas nas suas próprias vidas era encorajador.

²³ Aparentemente, a agência acredita que tem suficientes ferramentas e não quer aumentar.

²⁴ Expressão usada pelos formadores SDN.

O facto de os formadores acrescentarem ou não empregados no seu próprio pessoal não foi incluído no sistema M&A e isto foi um benefício inesperado que pode valer a pena explorar antes do final do projecto.

Uma associação de mulheres no Malawi está também a formar trabalhadoras de sexo que querem parar o seu trabalho actual e envolver-se em outros negócios. A associação formou até agora 80 trabalhadoras de sexo em algumas das ferramentas WEDGE. A associação está também a dispensar formação em habilidades técnicas a trabalhadoras do sexo.

Uma área de preocupação é a concorrência sentida entre os provedores de formação SDN privados e os formadores governamentais. Muitos dos representantes SDN consideraram que havia um grau de concorrência “desleal” pois eles precisavam de cobrar participantes que iam à formação de modo a aumentar o seu negócio ou a cobrir os custos de associação. Os funcionários do governo podem conseguir oferecer formação de graça dentro do âmbito dos seus empregos ou outros programas do governo. Tal como observou uma participante à avaliação, “há uma disjunção pois não conseguimos concorrer quando o governo está a dar a mesma formação gratuitamente que você está a tentar vender”. Uma outra afirmou, “eles (o governo) estão a matar o nosso negócio”. Em todos os quatro países, alguns formadores de SDN notaram a mesma preocupação em vários graus. Eles repararam que embora possa haver um mercado – mais na África do sul e Moçambique, comparativamente a outros países – o número de empresárias que conseguem e desejam pagar pela formação é limitado. O financiamento de SDN para fazer formação é mais comumente providenciado através de doadores internacionais ou locais, embora as entrevistadas tenham observado que, “É raro o governo contratar ONGs ou SDN para fazer programas, embora isso fizesse as coisas andarem”. A sugestão então feita foi de que futuros projectos deverão estimular os governos a incorporarem a formação em WED nos seus orçamentos e pedir ao sector privado que implemente”. Uma das formadoras SDN observou que “a concorrência é uma situação natural e não deverá ser vista como negativa”.

Alguns dos formadores SDN sentiram que há algumas agências de desenvolvimento que desejam financiar SDN para realizarem formação, pois “reconhecem” que estas irão dar um toque “de negócios” ao programa. Algumas das formadoras SDN apontaram também que é importante que as empresárias paguem pelo menos um valor simbólico pela formação de modo a que a levem a sério e estejam mais inclinadas a aplicarem o que aprenderam. No Malawi e no Lesoto algumas participantes à avaliação observaram que há uma grande atitude de “dependência” dos doadores,

estando as formandas à espera de não pagar pela formação. Como declarou uma entrevistada, “elas acham que estão a ser roubadas se tiverem que pagar pela formação, mesmo sendo para o benefício delas”.

As formadoras partilharam muitos comentários positivos sobre o seu envolvimento com o projecto. Num exemplo, uma formadora notou, “Estou muito feliz, ganhei confiança, habilidade para criar redes com outras. Foi também um benefício para a minha instituição. Agora, quando fazemos propostas, podemos acrescentar que temos essas ferramentas no nosso perfil. Estou realmente muito feliz com o WEDGE; ele contribuiu realmente muito para aumentar as oportunidades de emprego”. Uma outra declarou, do mesmo modo: “O projecto contribuiu muito para o meu processo de crescimento pessoal. Abriu-me os olhos”. Um formador homem notou : “Estou agora muito diferente na minha atitude em relação às mulheres. Sou o único homem no meu escritório que está realmente envolvido em questões de género e sinto-me feliz por estar a trabalhar nisso”. Um outro formador homem declarou, “Depois de ter sido formado pelo WEDGE dei-me conta que as questões empresariais eram sempre abordadas como se as mulheres e os homens tivessem igual acesso a oportunidades, mas agora vejo que não são relações equilibradas”.

Alguns provedores SDN notaram que o projecto poderia ter feito mais esforços para comercializar as ferramentas com outras agências de desenvolvimento, incluindo outras agências governamentais. As expectativas das SDN e de outros formadores relativamente ao apoio ao projecto eram grandes a este respeito em todos os países. Entrevistadas individuais, o grupo focal sul-africano, bem como as participantes no workshop das partes envolvidas²⁵, afirmaram que a publicidade e o marketing do projecto poderiam ter sido mais extensos. Tal como notaram as participantes à avaliação, “Há uma falta de conhecimento sobre o WED no mercado antes da nossa participação e tivemos que comercializar nós próprios as ferramentas do projecto. Dado que as ferramentas não eram muito bem conhecidas, isso foi difícil. “As participantes à avaliação acrescentaram que se a OIT replicasse o projecto em outros países seria aconselhável desenvolver uma estratégia para preparar o mercado, incluindo a possibilidade de se usar formadoras do projecto WEDGE (SA). Como afirmara, “tem que haver mais uma maior polinização em África sobre métodos e ferramentas de promoção”.

O projecto trabalhou com formadoras nos quatro países para incluir uma componente de marketing para o tempo restante do projecto e nas suas estratégias de sustentabilidade.

²⁵ Em Moçambique, Lesoto e Malawi.

Embora a publicidade inicial possa ter sido limitada, a questão pode estar mais directamente localizada nas agências das principais partes envolvidas do projecto. O aprovisionamento em pessoal para o projecto foi limitado, no Malawi e em Moçambique, por exemplo, o NPC apenas trabalhou em *part-time* em questões do projecto. O NPC de Moçambique foi partilhado com o projecto dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (MDG-F). No Lesoto, o NPC era um funcionário júnior do governo que estava ainda a adquirir experiência e era sempre solicitado a participar em outras actividades.

Devido à falta de recursos, a abordagem do projecto em termos de marketing e elevados níveis de publicidade baseou-se assim na sua maior parte na colaboração e apoio entre várias partes envolvidas do projecto. dada a frequência dos comentários de avaliação dos parceiros sobre a necessidade de um maior projecto de publicidade e apoio ao marketing das ferramentas, os projectos futuros terão que dar grande atenção a este aspecto.

A habilidade das empresárias de contribuir para a formação é mais evidente na África do Sul e em Moçambique por oposição ao Lesoto e ao Malawi. Em Moçambique um quadro SDN apontou que tinha conseguido realizar dois cursos de formação sobre ferramentas WEDGE completamente financiados por empresários. O desafio, notou ele, é convencer os empresários de que deverão investir na formação. Apontou também para o facto de alguns parceiros preferirem as consultas directas contrariamente à participação em workshops de formação. As ferramentas WEDGE não são, no entanto, desenvolvidas com a consulta em mente, portanto existe ainda a necessidade de orientações sobre como o conteúdo da formação poderia ser adaptado para uma consulta formal.

Uma outra sugestão de alguns formadores SDN é de promover mais fortemente a marca das ferramentas WED usando materiais promocionais de boa qualidade. Estes podem estar mais baseados no logo WED OIT e estar ligados após formadores acreditados com o logo das suas agências. Tal como indicou um formador SDN, “deveríamos fazer o marketing do WED, como uma coisa só”. Embora as ferramentas actualmente tenham logos da OIT, as ligações a agências locais e seus formadores acreditados não está ainda clara.

3.8. Quantidade e qualidade dos Outputs

A quantidade e a qualidade dos outputs do projecto foram boas de modo geral. O projecto tinha a boa reputação de ter alcançado muito apesar dos muitos desafios em diferentes áreas. Os outputs tornaram-se em resultados na criação de empregos, aumento da prestação de serviços e um

ambiente favorável melhorado. Espera-se que alguns dos outputs sejam ainda mais multiplicados para além do final do projecto, pois o seu impacto total torna-se mais integrado em sistemas e empresas. Um dos resultados mais fortes é a criação de redes entre os vários tipos de partes envolvidas. Muitos participantes à avaliação afirmaram que, apesar de alguma concorrência em algumas áreas, a habilidade de trabalhar e colaborar com outros aumentou em consequência do projecto.

3.8.1. Quadro regulador – Ambiente favorável

O desenvolvimento e a adopção de políticas de apoio e regulamentos é difícil em qualquer ambiente, mas o projecto conseguiu alcançar resultados relativamente bons. Em todos os países a pesquisa sobre o desenvolvimento empresarial das mulheres tem sido realizada e incorporada no diálogo político e no desenvolvimento. Até mesmo no Lesoto onde houve desafios substanciais a nível ministerial, o projecto conseguiu ainda assim ter impacto sobre o ambiente favorável. Na África do Sul e no Lesoto estratégias relevantes estão actualmente em consideração a nível ministerial. Em Moçambique estratégias PME estão planificadas para um quadro temporal de 15 anos, de modo que a inclusão no actual ciclo de tempo está apenas alguns anos em curso. Apesar desta situação, o projecto conseguiu contribuir para o desenvolvimento de planos de acção sobre questões WED. No Malawi e no Lesoto uma componente de género foi incorporada na política proposta de PME e espera-se a sua apresentação ao governo dentro dos próximos meses.

A nível meta, as participantes à avaliação afirmaram que o projecto ajudou a mudar a maneira como as pessoas pensam sobre as mulheres empresárias, vendo-as mais como contribuidoras potenciais para a criação de emprego e crescimento económico. Um elemento que contribuiu para esta mudança é o uso da expressão “Mulheres Empresárias Orientadas para o Crescimento” (GOWE) que lembrava continuamente as associadas à abordagem do projecto que as mulheres podem apoiar o crescimento.

África do Sul

As principais partes envolvidas sul-africanas que se tornaram activamente envolvidas com o projecto ao longo do tempo, apreciaram as acções e o apoio técnico dado. Tal como uma das principais participantes à avaliação disse, “Foi um prazer ter a OIT como parceira e uma boa experiência”.

Na África do Sul alguns parceiros do projecto no ambiente favorável são mais activos do que outros. Como afirmou uma participante à avaliação, “Alguns dos empregadores precisam ainda de mais um empurrão, mais consciencialização, há ainda um longo caminho e é necessário um outro projecto para envolver mais os empregadores. As organizações de empregadores têm uma estrutura para fazer as coisas com muito bom potencial para as mulheres empresárias. Os empregadores podem tornar-se mais conscientes de que é do seu interesse, pois podem também aumentar o número de membros, ser mais diversificados e receber reconhecimento consequentemente às acções de apoio para mulheres empresárias.”

O projecto estabeleceu uma parceria muito boa desde o início do projecto com a Unidade de Negócios da África do Sul (*Business Unity of Sout Africa – BUSA*). A BUSA afirma trabalhar para “assegurar que o negócio jogue um papel construtivo no crescimento económico, desenvolvimento e transformação do país e para criar um ambiente no qual os negócios de todas as dimensões e em todos os sectores possam crescer, alargar-se e ser competitivos”.²⁶ A BUSA tem estado particularmente envolvida com o projecto através da implementação de auditorias de género usando a verificação FAMOS (*Female and Male Operated Small Enpreses Check*)²⁷. Através do projecto WEDGE a BUSA conseguiu juntar as associações de mulheres e aprofundar a sua relação na BUSA.

Um outro exemplo de uma verificação FAMOS com sucesso foi com a associação da feira comercial de turismo na África do Sul (FTTSA)²⁸ no âmbito do trabalho relacionado com o seu objectivo de encorajar práticas responsáveis de negócios pelos estabelecimentos sul-africanos de turismo através de um programa de certificação²⁹. A verificação FAMOS, curiosamente resultou no surgimento de algumas questões inesperadas não necessariamente relacionadas com o género para a FTTSA resolver. Assim a verificação FAMOS, resultou num resultado de desenvolvimento organizacional mais amplo para além da verificação FAMOS directa. De acordo com um estudo de caso do projecto WEDGE, “Mudou a maneira como a FTTSA via o seu mandato, como ela abordava e comunicava com

²⁶ Business Unity of South Africa (BUSAs) (2012)

²⁷ Organização Internacional do Trabalho, projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género (2012a).

²⁸ Organização Internacional do Trabalho, projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género (2012b).

²⁹ Fair Trade in Tourism in South Africa’s (FTTSA) (2012)

os seus clientes e mesmo como influenciava as suas ofertas aos seus clientes.”³⁰ A FTTSA é agora uma nova organização. Temos todos acções novas, uma direcção completamente nova”.³¹

Como foi dito na Secção 4.4, o projecto trabalhou bem com a organização de trabalhadores FEDUSA, embora outras organizações de trabalhadores tivessem indicado um nível de interesse mais baixo pelas actividades do projecto. Este trabalhou com o Departamento do Trabalho para formar os seus consultores de carreira em questões WED. O trabalho com o Departamento Sul-africano de Comércio e Indústria foi intenso e requereu uma atenção substancial. No final, o Departamento estabeleceu uma política e empenho financeiros³² para implementar as acções do WED.

Dentro do Departamento de Comércio e Indústria há uma divisão para as empresas e empoderamento que inclui um enfoque para o género e o empoderamento da mulher. Em 2006 esta divisão tinha já começado a desenvolver uma estratégia nacional para o empoderamento empresarial das mulheres, mas nunca ficou completamente concluído. Em 2010, com o apoio técnico da estratégia do projecto e o desenvolvimento de uma política e foi retomado. Trata-se de um reconhecimento do WEDGE em todo o mundo. O projecto contribuiu através de uma pesquisa sobre as necessidades e lacunas que foi submetido ao Departamento de Comércio e Indústria num relatório muito bem apreciado. A pesquisa incluía um processo amplo de consulta com grupos de mulheres e o governo nas províncias. Subsequentemente, o Departamento de Comércio e Indústria desenvolveu uma série de drafts de estratégia com apoio técnico do projecto. O documento resultante esteve a ser finalizado no gabinete do vice-ministro na altura do trabalho de terreno da avaliação final. Quando estiver pronto, o draft será apresentado ao ministério para apresentação ao parlamento sendo Junho de 2012 a data limite. Será depois levado para o ministério que o levará ao parlamento.

A contribuição do projecto para o processo foi bem apreciada, tal como foi reiterada por uma representante do Departamento, “É um processo longo e esgotante, mas muito rico e nós aprendemos muito sobre o que está a acontecer relativamente ao empoderamento global das mulheres e a OIT realmente ajudou-nos a referenciar isso. A voz delas esteve lá para nos guiar em termos daquilo que +e internacionalmente aceitável e também levando em conta as prioridades do governo”.

³⁰ Organização Internacional do Trabalho, projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género (2012d).

³¹ Organização Internacional do Trabalho, projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género (2012d) página 5.

³² Dois milhões de Rands.

Uma representante do Departamento acrescentou que gostariam de ter tido muito mais apoio técnico da OIT no futuro para lhes permitir apoiar as mulheres empresárias. É necessária uma atenção particular para permitir que as empresas das mulheres cresçam a nível provincial. A representante do departamento acrescentou que actualmente a prestação de serviços às mulheres empresárias é muito escassa. A criação do Ministério da Mulher pode ser útil a este respeito, embora não se envolva na implementação directa, visto que o seu papel é coordenar as questões e estratégias das mulheres.

O projecto trabalhou também com o Departamento do Desenvolvimento Económico e Turismo no KwaZulu Natal para realizar análises e reforçar capacidades de formação em WED.³³ A colaboração foi por vezes difícil por causa, por exemplo, de o Departamento ter querido que as ferramentas da OIT fossem aprovadas pelo sistema de qualificação da África do Sul. A obtenção dessa aprovação é um processo longo e complicado, pois as ferramentas não se encaixam directamente nos sistemas sul-africanos formais e não formais.

Por fim, o Departamento reconheceu, mesmo assim, que as suas capacidades para implementar acções WED foram reforçadas e continuam a ampliar acções WED em diferentes unidades. O DEDT está agora a estabelecer uma unidade WED no departamento e uma estratégia para o WED.

Moçambique

As partes envolvidas em Moçambique observaram vários níveis de sucesso no que diz respeito ao ambiente favorável.

- Capacitação institucional/capacitação
- Novas abordagens em políticas, estratégias, planos de acção, incluindo a integração do género a todos os níveis nas actividades das instituições, análise das políticas de género
- Formação de pontos focais para a unidade de género dentro de ministérios
- Melhor registo de trabalhadores nos gabinetes de segurança social

Alguns dos desafios que ameaçam o ambiente favorável são também enfrentados pelas partes envolvidas citadas foram o processo de prestação de apoio técnico ao Ministério da Mulher e da

³³ Organização Internacional do Trabalho, projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género (2012b).

Acção Social (MMAS) e a necessidade de se aumentar o envolvimento das mulheres empresárias na planificação de políticas.³⁴

Em Moçambique o projecto trabalhou mais intensamente com o Instituto para a Promoção de Pequenas e Médias Empresas (IPEME), mas também com o Ministério da Mulher e Acção Social, o Ministério do Comércio e Indústria, o Ministério do Turismo, o Ministério das Obras Públicas, o Ministério do Interior, o Ministério do Trabalho, empregadores e organizações de trabalhadores. Um dos sucessos do projecto WEDGE é que as participantes à avaliação do governo observaram que aprenderam agora como integrar o género numa variedade de áreas, não apenas no WED. O director do IPEME notou, por exemplo, que um benefício acrescentado de se ter o IPEME a funcionar como estrutura chave para apoiar o projecto, é que ele tem conseguido criar relações fortes com outros ministérios para trabalhar numa série de outras questões, assim como no WED. O Ministério da Mulher e Acção Social, do mesmo modo – e independentemente – observou que o projecto lhes ajudou a forjar relacionamentos mais estreitos com outros ministérios e actores não estatais.

O NPC moçambicano observou que assegurar o desenvolvimento de políticas e estratégias de acção relacionadas em colaboração com os ministérios foi difícil. Foi necessária uma grande dose de advocacia para ajudar a garantir a relevância do desenvolvimento dessas políticas para as mulheres empresárias.

O projecto tinha averiguado que o nível de habilidades dos pontos focais nos ministérios associados do projecto em questões WED era extremamente variável. O aspecto mais eficaz e aconselhável para se aumentar o conhecimento e contribuir para mudança de atitudes foi um workshop realizado na África do Sul sobre o desenvolvimento desses planos de acção WED. As participantes à avaliação que nele participaram afirmaram que o conteúdo foi bastante rico e relevante, bem como resultante em drafts iniciais concretos de planos de acção.

Usando o plano de acção desenvolvido com o apoio do projecto, o Ministério da Mulher e Acção Social apresentou com sucesso o seu plano de acção à Nova Parceria para o Desenvolvimento de África (NEPAD). O NEPAD é uma organização africana que trabalha para aumentar o crescimento, o desenvolvimento e a participação de África na economia global³⁵ o que lançou um sistema de

³⁴ Muitos dos funcionários públicos e outros envolvidos na planificação são, curiosamente mulheres de negócios como actividade paralela, de modo que há pelo menos algum input, mas as participantes à avaliação acreditam que isso deveria ser mais estruturado.

³⁵ NEPAD (2012, NEPAD (2001).

financiamento para 18 países em África para o desenvolvimento empresarial das mulheres. O NEPAD concordou em financiar o Plano de Acção com mais de USD 600,000 para apoiar as actividades relacionadas com o WED. Durante a entrevista de avaliação o ponto focal do Ministério da Mulher e Acção Social afirmou que, “o WEDGE foi um grande sucesso em Moçambique. O projecto complementou e reforçou os objectivos deste ministério para a criação de macro ambiente favorável para o desenvolvimento empresarial da mulher”.

O ponto focal do Ministério da Indústria e Comércio observou que o seu plano de acção está actualmente na agenda à espera de ser apresentado ao conselho de ministros para análise. Acrescentou que esperam que a OIT ajude a financiar alguns dos elementos do Plano de Acção mas que também esperavam que o governo alocasse algum orçamento para implementá-lo. De acordo com o ponto focal, “O projecto trouxe muitos benefícios, tivemos a capacidade reforçada na integração do género e a orientação dada para a implementação de actividades do género dentro do ministério foi boa”. O reforço da capacidade dentro do Ministério da Indústria e Comércio foi dado por 25 pessoas sobre questões de género que as participantes à avaliação observaram ter ajudado a criar unidade dentro do ministério em termos de questões de género.

Apesar desses elementos positivos, o ponto focal acrescentou que há ainda necessidade de mais formação para consciencialização do género para o pessoal do ministério, como na Direcção de Apoio ao Sector Privado. Disse-se também que era necessário mais apoio para reforçar o PAC ou qualquer estrutura que possa ser criada para reforçar e sustentar as actividades do WED depois de o projecto encerrar. Uma outra lacuna ainda é a necessidade de mais formação sobre como eficientemente implementar e abordar as questões que possam surgir durante a implementação do plano de acção.

O representante do projecto do país para o apoio ao trabalho decente da OIT em Moçambique afirmou que o seu projecto está basear-se nas acções do projecto WEDGE no que diz respeito ao género e ao ambiente favorável. Embora o Ministério do Trabalho (MINTRAB) seja um parceiro chave do projecto de apoio do DWCP, não tem estado muito activo nas acções de capacitação do projecto WEDGE. Assim, o DWCP juntou-se ao WEDGE no trabalho com o Ministério da Mulher e Acção Social relativamente a questões de género. De acordo com as participantes à avaliação, a razão para a falta de envolvimento activo do MINTRAB nas actividades de género deve-se principalmente à falta de interesse dos indivíduos dentro do ministério. Como é comum no WEDGE, e também em muitos outros projectos, ter pontos focais não é garantia de empenho e sucesso, pois

muito depende da vontade individual para resolver questões relevantes.

A Confederação dos Sindicatos de Moçambique esteve também envolvida e foi formada em acções WEDGE. A confederação afirmou que o seu principal desafio em termos de ser capaz de jogar totalmente o seu papel, é que eles têm “conhecimento, mas meios muito limitados para implementar acções WED”.

O IPEME foi em particular positivamente afectado por estar associado ao projecto. as questões de género foram agora integradas em todo o trabalho do IPEME como resultado da análise das lacunas. A versão inicial do plano mestre do IPEME foi “cega em termos de género” de acordo com uma participante à avaliação do IPEME. Alguns pontos sobre o género foram depois acrescentados antes de estar finalizado, mas a análise das lacunas implementada com o apoio do projecto mostrou claramente que isto era ainda demasiado limitado.

O pessoal do IPEME indicou que, “consequentemente ao projecto, o IPEME como organização está a melhorar, pois agora temos mais conhecimento. Sentimo-nos mais confiantes para falar sobre questões de género. Temos mais actividades conjuntas com o governo e outras instituições de mulheres. Hoje, quando uma agência vem e nos pergunta se estamos a fazer alguma coisa em relação ao género, podemos honestamente dizer que sim”.

As capacidades do pessoal do IPEME foram também reforçadas através da implementação prática das ferramentas de apoio do WEDGE. Um membro do pessoal implementou uma verificação FAMOS em duas instituições até agora e espera continuar a implementar mais. As negociações com alguns bancos para realizar verificações FAMOS estão já em curso.

Lesoto

No Lesoto as partes envolvidas citaram sucessos interessantes do ambiente favorável, tais como:

- Percepção da necessidade de se formular/facilitar políticas para assistência financeira para as mulheres empresárias.
- Os parceiros do projecto conseguiram criar redes e apoiar-se uns aos outros em questões do domínio das mulheres, negócios e outros.
- Os sistemas de rede das GOWEs foram melhorados

No Lesoto o empoderamento económico das mulheres através da promoção do empreendedorismo das mulheres não era uma prioridade na altura do arranque do projecto. Uma participante à

avaliação resumiu a situação na altura inicial do projecto. De acordo com esta entrevistada houve um reconhecimento formal da importância do empoderamento económico das mulheres que não estava bem implantado em programas concretos. Tal como está indicado na Secção 4.3, o nível de empenho nas acções de implementação do projecto constituiu um desafio, embora durante o período de avaliação pudessem ter sido identificados alguns pontos de melhoria. O Departamento do Género do governo levou a situação a sério, participou em longas entrevistas e no workshop das partes envolvidas.

Uma resposta positiva do Departamento foi partilhada com o projecto sobre o interesse do Secretário Principal, O Director Geral e o Ministro do Género, Juventude, Desportos e Recreação de apoiar o desenvolvimento de uma Associação de Mulheres Empresárias. Esses funcionários ministeriais acrescentaram também que dariam apoio financeiro para o processo de mobilização para assegurar que um número máximo de mulheres fosse alcançado. Embora isto não seja ainda uma aprovação oficial, esta resposta é um passo concreto na direcção positiva. A avaliadora espera que esta iniciativa possa ser levada em diante com apoio técnico do projecto antes do final do mesmo, tal como foi pedido pelo Departamento do Género.

A criação de redes de empregadores com o governo relativamente ao empreendedorismo das mulheres é ainda limitada. Curiosamente, algumas das mulheres empresárias que participaram na formação sobre as ferramentas do projecto não esperaram meramente obter o apoio do governo, mas foram directamente advogar isso. Elas encontraram-se com o Ministro do Género, Juventude, Desportos e Recreação para advogar apoio especial para as mulheres através de um esquema de garantia parcial de crédito. Este mecanismo consiste num orçamento de 50 milhões de Randes, mas a gestão está ainda na fase de planificação.

Representantes de SDN e empresárias observaram durante as entrevistas e no workshop das partes envolvidas que uma estrutura de apoio aos programas para – e com – mulheres empresárias não deveria ser acolhida dentro da estrutura do governo no Lesoto. A alternativa não é, no entanto, muito evidente. Nenhum SDN, organização de trabalhadores ou de empregadores é suficientemente forte ou está suficientemente interessado para representar todas essas questões e partes envolvidas. O estabelecimento de uma Associação de Mulheres Empresárias abrangente poderia ser uma solução, e está agora a ser apoiada através da capacitação e de formação em gestão durante o tempo remanescente do projecto.

A Confederação dos Sindicatos do Lesoto (LCTU) esteve integrada no projecto desde a fase inicial com o apoio de um especialista da OIT Pretória em educação dos trabalhadores. A LCTU é um membro do PAC. A LCTU apreciou em particular estar envolvida com o Mês da Mulher Empresária (MOWE). Uma parte integrante da acção do MOWE é uma exposição durante a qual as mulheres empresárias fazem uma amostragem dos seus produtos e/ou serviços. Algumas mulheres empresárias participaram na formação sobre Melhorar as suas Habilidades de Exposição (IYES) no âmbito da sua preparação para a participação na exposição MOWE.

As organizações de trabalhadores estiveram também de algum modo envolvidas no início da planificação do MOWE, mas menos activas. No entanto a LCTU, observou que as suas capacidades foram reforçadas através do seu envolvimento na MOWE. Eles advogam por uma contínua implementação do MOWE a longo prazo no âmbito das acções do ambiente favorável para mulheres empresárias. As participantes à avaliação da LCTU notaram, para além disso, que estiveram envolvidas nas transmissões radiofónicas sobre regulamentos e políticas que são relevantes para as mulheres empresárias.

Malawi

As partes envolvidas no Malawi citaram alguns dos mesmos sucessos no que diz respeito ao ambiente favorável, tal como noutros países do projecto:

- Criação de laços e redes de partes relevantes
- Contribuição para políticas e planos de acção sobre questões relacionadas com o WED.

No Malawi, tal como foi já explicado na Secção 3.2, os últimos 18 meses foram difíceis económica e politicamente. As questões com que o país se confronta tiveram assim um impacto em todos os níveis da implementação do projecto. Apesar desta situação, alguns sucessos puderam ser identificados a nível do ambiente favorável. Alguns desafios que não estavam necessariamente fortemente relacionados ao contexto puderam também ser identificados. A nível ministerial houve algum interesse, mas entre as organizações de trabalhadores e empregadores, a reacção ao WEDGE foi mais limitada do que poderia ter sido, especialmente nas fases iniciais.

As participantes ao workshop sobre as partes envolvidas notaram que estudos de pesquisa sobre integração do género em políticas e outros estudos estavam entre as melhores iniciativas do projecto. Um estudo focalizou-se na análise do draft da política para as PME em termos de integração do género.

O estudo inclui contribuições de um workshop participativo

A participante à avaliação do Ministério da Indústria e Comércio relatou que um draft de política para as PME's tinha estado estagnado desde 1998 sem ser formalmente adoptado. Em 2011 o banco mundial iniciou discussões para analisar e actualizar o draft de política para as PME's e trabalha no sentido da adopção de uma nova versão. O projecto WEDGE financiou um estudo muito apreciado sobre lacunas relacionadas com questões de género na actual política PME. Actualmente, o Ministério da Indústria e Comércio está a finalizar um inquérito nacional sobre as que inclui uma recolha desagregada de dados. Um aspecto importante relacionado com o WEDGE é, por exemplo, ser avaliado em relação à capacidade de acesso das mulheres às microfinanças. O ministério espera que o uso dos dados venha a melhorar a novo draft de política PME juntamente com os resultados da pesquisa apoiada pelo WEDGE sobre as lacunas.

Um segundo estudo sobre as barreiras ao sucesso financeiro para as mulheres empresárias foi também realizado por um consultor com o apoio financeiro do projecto WEDGE. A qualidade deste estudo foi mais limitada e os participantes à avaliação questionaram sobre a sua utilidade. O projecto está, no entanto, actualmente a trabalhar no desenvolvimento de planos de acção de apoio ao empreendedorismo das mulheres com o *National Savings Bank (NSB)* e a *Concern Universal Microfinance Operations (CUMO)*.

O último estudo foi sobre barreiras às mulheres no registo dos negócios. Essa pesquisa está agora a ser usada como uma base para planos de acção com o gabinete de registos de negócios em Blantyre e na Assembleia Distrital de Blantyre.

A participante à avaliação do Ministério do Género, Criança e Desenvolvimento Comunitário observou que as capacidades do pessoal tinham sido reforçadas, incluindo através da sua própria participação na formação WED.

3.9. Eficiência das ferramentas para servir as necessidades dos beneficiários

“Eu apreciei este projecto pois fez uma mudança na minha vida. Os materiais de formação realmente fazem uma mudança no pensamento e no crescimento económico das mulheres” – Mulher empresária.

O sucesso mais notável do projecto é na área e na promoção de ferramentas relacionadas com o WED em conjunto com formação de formadores e na formação de mulheres empresárias. Um nível de entusiasmo quase unânime era evidente entre as participantes à avaliação no que diz respeito à qualidade e à utilidade das ferramentas WEDGE OIT. As partes envolvidas observaram que os materiais de formação eram de elevada qualidade, participativos e geralmente apropriados. A avaliadora, da mesma maneira, considerou as ferramentas muito boas com orientações claras para os formadores. Em alguns casos as participantes à avaliação não afirmaram que gostariam de ter materiais mais aperfeiçoados em línguas locais, usando estudos de caso locais, e com mais atenção aos subgrupos especiais como as mulheres com deficiências.

Algumas das coisas mais importantes que as empresárias sentiram que eram úteis na formação foram:

- Separação dos negócios das despesas pessoais
- Gestão básica das finanças/guarda-livros
- Abrir e manter uma conta bancária de negócios
- Habilidades de exposição
- Percepção de que diferentes clientes precisam de diferentes serviços, processos e diferentes modos de informação

Um elemento apreciado tanto por formadores como os empresários é que as ferramentas são certificadas pela OIT. Os formadores são também certificados depois de uma conclusão satisfatória do processo de certificação (ver também a Secção 3.12). As ferramentas não são exclusivas às mulheres empresárias e os homens têm também que participar em alguns workshops.

Para além das ferramentas de formação para as mulheres empresárias, as participantes à avaliação foram também muito positivas em relação ao MOWE e à verificação FAMOS. Embora a verificação FAMOS pudesse ter sido usada em mais instituições, a sua utilidade foi reconhecida.

A actividade MOWE foi muito popular no seio de todas as partes envolvidas. As empresárias relataram que sentiram que o MOWE estava bem organizado. Ele permitiu às mulheres implementarem directamente aquilo que tinham aprendido na formação IYES e aumentou a sua confiança assim como as vendas. Tal como afirmou uma participante, “Foi realmente bom aprender o que precisávamos para vender numa feira comercial, como atrair clientes e fazer exposições. Praticámos no workshop e foi assim que soubemos o que estávamos a fazer. Eu vendi muito na feira”. O governo, os representantes de empregadores e trabalhadores observaram que o MOWE também permitiu as mulheres trabalharem com sucesso em redes. No Malawi uma representante do governo observou que o MOWE também tinha permitido que numa feira anual conjunta Tanzânia/Malawi os tanzanianos costumavam “ultrapassar” as malawianas, mas que depois de formação subsequente WEDGE IYVES as malawianas tinham conseguido resultados substancialmente melhores.

Dos benefícios específicos das ferramentas e outras acções directas citados pelas partes envolvidas nos workshops e entrevistas individuais nos quatro países do projecto contam-se:

- Empoderamento através da aquisição de novos conhecimentos
- Empoderamento económico
- Mais mulheres desenvolvem actividades para promover o auto-emprego
- Aumento de mulheres empresárias de sucesso
- Gestão melhorada das empresas das mulheres
- Expansão do espírito empresarial através da criatividade e inovação
- Diminuição da dependência económica das mulheres dos homens
- Consciencialização sobre o empreendedorismo e a importância das diferenças de género.

Vários formadores observaram que gostavam do facto que o projecto WEDGE dava uma série de ferramentas que podiam ser seleccionadas para diferentes circunstâncias. Algumas eram mais orientadas para a gestão de empresas, outras para a criação de associações ou gestão de feiras comerciais e habilidades de exposição.

Uma formadora sugeriu que algumas das ferramentas de formação poderiam também ser integradas na consulta individual ou pequenos grupos de empresários. Os materiais são actualmente

na sua maioria orientados na forma de formação sobre as orientações para os formadores e ferramentas para as participantes nos workshops. Outro conceito inovador é o de formar empresárias de modo a que venham a aprender os seus conhecimentos recém-adquiridos com as suas colegas, empregadas, e amigas e associações. As participantes não seriam então necessariamente formadores, mas aprenderiam como partilhar mais eficientemente alguns dos objectivos principais de aprendizagem.

Algumas das participantes à avaliação no Lesoto e Malawi observaram que era por vezes difícil identificar mulheres empresárias suficientes que reunissem os critérios para um GOWE prometededor. No Lesoto, por exemplo, uma participante à avaliação observou que é um desafio encontrar mulheres que podem mesmo responder a perguntas sobre o nível dos seus ganhos num ano. Consequentemente, é difícil determinar se as participantes à formação são verdadeiramente GOWE de modo a que na prática seja introduzida alguma flexibilidade no processo de selecção. Estes tipos de ajustamentos estão em linha com as realidades e são aceitáveis nas circunstâncias presentes. Outra questão relacionada é que muitas GOWE estão envolvidas em negócios bastante e tipicamente “femininos”, tais como coser/cortar, cabeleireiros, pequeno comércio, produtos artesanais, etc. Nos casos em que mulheres estavam envolvidas na manufactura elas diziam sempre que era um negócio com parceiros masculinos que eram normalmente membros da família.

Outros desafios são o baixo nível inicial de sensibilização e educação básica de algumas participantes mulheres empresárias em Moçambique, Lesoto e Malawi. O baixo nível de educação inicial fez com que os formadores tivessem que adaptar os materiais, destinados a mulheres com pelo menos alguma educação básica durante a própria formação. O formulário de dados de referência para as formandas no Alargue o seu Negócio (EYB) foi um outro desafio com isso relacionado, pois foram precisas quase três horas para ser preenchido por mulheres com menos educação.³⁶ Uma ferramenta usada no projecto WEDGE que não requer mais do que um nível modesto de educação é o *Action My Business Growth* (AMG). A ferramenta AMG é uma inovação desenvolvida através do projecto WEDGE. Embora os empresários considerem esta ferramenta útil, a formação é dada através de um workshop de um dia. Tal como comentou uma formadora, “É um tempo curto mais vai directo ao problema da empresária”. Uma empresária e uma outra formadora comentaram que seria melhor ter cerca de um dia e meio para a ferramenta AMG.

³⁶ Especialmente quando elas tinham muito pouca compreensão ou perspectiva dos seus ganhos nos negócios.

Qualquer formação de seguimento à formação AMG necessitará de um elevado nível mais elevado de educação básica do que o necessário para o AMG. A ferramenta Melhore as suas Habilidades de Exposição (IYED) é também apropriada para mulheres com menos educação. Três mulheres com negócios de tamanho médio observaram, no entanto, que gostariam de ter ferramentas mais avançadas para terem sucessos maiores.³⁷ Várias participantes à avaliação afirmaram que gostariam de aprender mais sobre a gestão financeira e de recursos humanos.

Há uma necessidade de uma série mais variada de materiais destinados a mulheres com diferentes níveis de educação ou as formadoras têm que aprender como adaptar materiais eficientemente para diferentes grupos.

Algumas formadoras com muita experiência conseguiram adaptar-se facilmente a diferentes audiências, enquanto outras consideraram isso difícil e precisavam de mais orientação para a adaptação de materiais. A existência de materiais especializados seria preferível, mas o rácio custo – benefício não valeria a pena.

Algumas empresárias observaram que gostariam de ter tido ferramentas sobre questões tais como o trabalho infantil nos negócios e garantir a segurança ocupacional e a saúde de forma ainda mais explícita. O sistema de monitoria do projecto determinou, no entanto, que apenas no Lesoto uma empresária que tinha participado na formação WEDGE tinha empregado crianças com menos de 16 anos.³⁸

A duração dos workshops de formação foi outra questão complexa pois muitas empresárias consideraram difícil tirar tempo do seu negócio e outras responsabilidades para participar na formação. Contudo, apesar desta situação algumas empresárias afirmaram que a formação tem que ser mais longa, mas espalhada por um período maior de tempo.

Outras questões que as participantes à avaliação levantaram foram o pequeno número de mulheres que se conseguiu realmente acomodar nestes cursos de formação. Em alguns casos a acessibilidade de mulheres com deficiências aos locais dos workshops não era suficiente. Muitos países têm ainda falta de acessibilidade básica em lugares públicos. (Acesso/dispositivos de ajuda/transporte – local para reuniões PAC centralizado – falta de recursos).

³⁷ Uma na África do Sul, uma no Lesoto e uma no Malawi.

³⁸ A empresária tinha empregado duas crianças com menos de 16 anos.

As abordagens e ferramentas mais relevantes para as beneficiárias imediatas dependem das suas necessidades, de modo que as participantes à avaliação deram respostas de acordo com as suas necessidades. As formadoras e outras partes envolvidas observavam que é importante realizar mais follow-up e prestar serviços de consultoria para antigas participantes à avaliação. Esse apoio, segundo foi dito, pode aumentar a possibilidade de que as empresárias consigam aplicar o que aprenderam.

Uma ferramenta importante em análise do género na gestão da cadeia de valor foi mencionada por algumas participantes à avaliação. A OIT tinha um guião sobre análise da cadeia de valor, mas as questões de género não estão particularmente abordadas. A ferramenta de análise da cadeia de valor do WEDGE está mais enraizada nas questões de género juntamente com a cadeia de valor e focaliza-se mais no empoderamento de indivíduos para analisar e actualizar a sua habilidade de acesso a mercados. O projecto WEDGE acabou por influenciar a OIT para introduzir a ferramenta de análise da cadeia de valor sensível ao género nas principais ferramentas da OIT. Foi também um teste monitorado no currículo do Centro Internacional de Formação da OIT em Turim, Março de 2012.

As participantes à formação piloto deram um feedback muito bom sobre o curso afirmando que tinham achado os conteúdos úteis e implementariam o que tinham aprendido no seu trabalho. As discussões sobre o valor de se juntar a principal ferramenta da OIT sobre análise da cadeia de valor com a ferramenta desenvolvida do WEDGE estão ainda em curso. Dado o facto de que a ferramenta WEDGE tem, para além de um enfoque no género, também outros elementos sobre empoderamento, pode ser útil considerar-se manter ambas as ferramentas. A principal ferramenta da OIT teria, no entanto, de incluir mais integração de questões de género para assegurar que ele trata de questões de género.

África do Sul

Na África do Sul 71 formadoras³⁹ tornaram-se certificadas em ferramentas WEDGE, algumas em mais de uma ferramenta. As formadoras observaram que se sentiam confiantes em usar e promover as ferramentas dado o extenso sistema de certificação de formadores no projecto. As formadoras e empresárias declararam todas que as ferramentas correspondem muito bem às necessidades das mulheres empresárias pois baseiam-se em pesquisa e são práticas. As formadoras experientes

³⁹ Em Janeiro de 2012. Organização Internacional do Trabalho, projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género (2012)

sentiram que os materiais têm estrutura, mas permitem inovação. Acrescentaram também que as ferramentas permitem aos formadores mostrar as suas habilidades de formação usando toda uma série de métodos de formação dentro de uma ferramenta WEDGE particular. Como foi já afirmado, nem todas as formadoras têm capacidade de inovar e usar uma série vasta de métodos.

As formadoras sul-africanas observaram que havia alguma confusão relativamente às ferramentas a utilizar, tendo havido algumas que foram acrescentadas e outras removidas. De facto, as empresárias na África do Sul estão interessadas em aprender mais e em aprofundar os seus conhecimentos em desenvolvimento empresarial para lhes permitir crescer ainda mais o seu negócios.

Moçambique

Em Moçambique 89 formadoras⁴⁰ foram certificadas em pelo menos uma ferramenta WEDGE. De acordo com a antiga NPC (Coordenadora Nacional de Projecto), em Moçambique a ferramenta IYVES tinha uma elevada procura seguida pelas Associações de Mulheres Empresárias (WEA). A NPC acrescentou que as formadoras sentiram que a WEA tinha sido útil para outros grupos, não só para os grupos compostos por empresárias. A Coordenadora Nacional do Projecto (NPC) acrescentou ainda que as outras ferramentas, Alargue o Seu Negocio (EYB) e a verificação FAMO tinham sido também úteis.

De acordo com a NCP moçambicana, muitas mulheres estão “presas aos seus níveis actuais de operação de negócios porque não sabem como administrar um negócio maior”. O valor específico do EYB para as mulheres empresárias foi, assim, a oferta de pistas se fizerem crescer os seus negócios. A ferramenta WED foi mais usada para formar SDN sobre as diferentes perspectivas sobre o género no contexto do empreendedorismo das mulheres.

O pessoal da OIT em Moçambique e Pretória, incluindo o assessor técnico do projecto de apoio DWCP e o funcionário do projecto da OIT para as organizações de trabalhadores na África Austral afirmou que conseguiram averiguar que as empresárias estavam já a aplicar algumas das ferramentas.

⁴⁰ Em Janeiro de 2012. Organização Internacional do Trabalho. Projecto de Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do género (2012).

A sensibilização para os princípios/componentes do WEDGE nos trabalhadores, especialistas do governo em desenvolvimento empresarial, e as empresas do sector privado em questões relativas às pessoas com deficiências, formadores SDN, estão agora a incluir essas questões nas suas sessões. Consequentemente, por exemplo, os bancos estão a reestruturar o acesso aos seus serviços colocando rampas à entrada dos seus escritórios e máquinas de prestação de serviços.

Lesoto

No Lesoto, 58 formadoras⁴¹ foram certificadas em pelo menos uma ferramenta WEDGE em Janeiro de 2012. As acções com mais sucesso do projecto no Lesoto focalizaram-se na ferramenta IYVES e no MOWE, embora o *Action My Business Growth* tenha também sido apreciado. A ferramenta WED é considerada útil para consciencializar sobre questões de género no desenvolvimento empresarial. As participantes à avaliação relataram que a WEA tinha conseguido ajudar as mulheres a perceber que deveriam trabalhar para se ajudar a si próprias e não esperar que o governo fizesse tudo por elas. Numa situação recente, uma associação realizou mesmo um seminário que teve a participação de 33 membros.

Algumas empresárias no Lesoto, mas também em outros países do projecto, informaram que continuam a consultar os materiais de formação mesmo depois de terem concluído a formação. Infelizmente não há nenhuma monitoria dessa informação sobre a consulta contínua do material de formação depois de concluída a formação.

A observação da consulta aos materiais de formação, pelo menos imediatamente logo depois da mesma, poderia ser uma maneira vantajosa para se averiguar um interesse duradouro. Uma sugestão interessante de um formador masculino no Lesoto foi incluir dicas para homens sobre como podem ajudar a resolver os seus desafios específicos relacionados com o género.

Malawi

No Malawi o número de formadores certificados em pelo menos uma ferramenta em Janeiro de 2012 é ligeiramente inferior a 17 formadores.⁴² As formadoras formaram 250 mulheres até agora numa meta de 300 mulheres malawianas. O projecto espera conseguir alcançar a meta no final do mesmo. No Malawi a verificação FAMOS não foi ainda implementada, embora haja um reconhecimento da utilidade disso no contexto malawiano. Tentativas para implementar a

⁴¹ Em Janeiro de 2012. Organização Internacional do Trabalho. Projecto de Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e Igualdade do Género

⁴² Em Janeiro de 2012. C

verificação FAMOS foram feitas, mas nenhuma agência de negócios até agora concordou em realmente participar na verificação FAMOS.

A *Malaei People with Disabled Women in Development* tem cerca de 5,000 membros. Uma participante à avaliação da associação observou que ser certificada como formadora através do WEDGE tem disso muito útil para os membros da associação. Ela observou que poderia agir como modelo de negócios para as outras participantes ao workshop, dizendo: “As mulheres sentem-se encorajadas por estarem a ser formadas por alguém com uma deficiência. Elas identificam-se mais. Dizem, ‘se ela consegue, porque não nós?’”

Durante a formação as participantes com uma deficiência auditiva foram acompanhadas por intérpretes, embora tenha havido uma participante com nenhum conhecimento em linguagem de sinais.

3.10. Eficiência do projecto e integração eficiente da igualdade de género

O projecto focalizou-se totalmente na integração das abordagens de igualdade de género em políticas e ferramentas. Embora algumas ferramentas tenham sido explicitamente orientadas para apoiar mulheres empresárias, não eram exclusivamente para mulheres. O projecto deu também inputs sobre integração do género nas ferramentas gerais da OIT.

O sistema de monitoria do projecto indicou uma melhoria no conhecimento das questões relacionadas com o empreendedorismo das mulheres, mas apenas no Malawi houve uma mudança positiva em atitudes e práticas discernidas.

Quadro 2: Mudanças em atitudes de conhecimento e práticas

País	Conhecimento	Atitude	Práticas
África do Sul	Positivo	Nenhuma mudança	Negativa
Lesoto	Positivo	Negativa	Positiva
Moçambique	Positivo	Negativa	Negativa
Malawi	Positivo	Positiva	Positiva

Nota: tabela oferecida pelo projecto WEDGE, Maio de 2012⁴³

⁴³ Cooperação OIT/WEDGE com o Departamento de Desenvolvimento Económico e Turismo no KwaZulu-Natal em 2010 e 2011.

A avaliadora tem algumas reservas sobre a metodologia usada para avaliar as mudanças no comportamento, atitudes e práticas (CAP). O CAP foi apenas realizado com os membros PAC e do membros do comitês MOWE que estão a planificar e a implementar o MOWE. O PAC é composto pelo governo, empregadores, trabalhadores e outros representantes de grupos da sociedade civil. O número de pessoas inquiridas foi portanto pequeno. As reuniões nem sempre tinham a participação das mesmas pessoas, de modo que algumas podem não estar tão bem informadas sobre as actividades WED como outras. Várias das perguntas não reflectem também as visões da respondente, mas as da sua organização. Embora se possa argumentar que consequentemente ao projecto, as organizações deverão mudar, alguns aspectos tais como “as mulheres são promovidas igualmente com os homens dentro da sua organização” nem sempre são fáceis para influenciar o projecto.

Algumas das perguntas não são também completamente apropriadas para diferentes categorias de conhecimento, consciencialização e práticas. Um exemplo, uma pergunta sobre ter-se uma política do local de trabalho sobre HIV é mais uma pergunta “prática”, mas que é colocada na categoria “atitudes”.

Depois do contacto com o projecto, as respondentes CAP podem também responder de forma diferente do que se espera simplesmente porque estão mais conscientes sobre as questões do que no início do projecto. No início do projecto os membros dos comitês técnicos podem, por exemplo, sentir que as mulheres são promovidas igualmente com os homens. Depois de estar em contacto com o projecto, há maior probabilidade de se aperceberem de que as mulheres não são igualmente promovidas na sua organização como os homens.

Uma mudança dessas pode no final ser mal interpretada como se estivesse a indicar que há uma deterioração relativamente a esta questão particular. Na categoria “práticas”, as agências podem considerar-se líderes em WED, mas depois de estarem associadas ao projecto podem aperceber-se de que não é o caso.

Embora seja muito útil incluir medidas CAP, futuros projectos relacionados com o WED têm que desenvolver metodologias mais apropriadas. As formadoras e as empresárias formandas podem ser avaliadas antes e depois de participarem na sua própria formação sobre conhecimento e atitudes. As práticas de SDN e empresárias podem ser avaliadas continuamente no âmbito da monitoria do projecto. Dada a pequena dimensão das amostras, o conhecimento de referência e final e as atitudes dos membros do comité apenas podem ser relevantes se os mesmos indivíduos forem incluídos nos cálculos. As mudanças práticas nas organizações do PAC e outros comitês poderão ser mais facilmente identificadas usando uma abordagem de estudo de caso, de modo que o contexto

institucional possa ser tomado em conta tal como feito nos excelentes estudos de caso de algumas das acções do projecto.⁴⁴ As perguntas em cada categoria de conhecimento têm que ser cuidadosamente analisadas para assegurar que medem correctamente cada uma das categorias.

Alguns formadores homens observaram que os homens são também afectados por questões de género em termos das responsabilidades que se espera que eles assumam e outras questões. Esses elementos não foram destacados tanto quanto deviam ter sido. Um formador homem sugeriu também que o AMG poderia também ser adaptado para abordar mais questões dos homens, incluindo o modo como eles podem ter um papel importante como modelos na Gestapo responsável do género. Num exemplo, o formador relacionou que no Lesoto há uma grande associação de mulheres empresárias que é chefiada por um homem. Na formação do formador isto deve-se ao facto de que os membros sentem que ainda precisam de um homem para as ajudar a empurrar as coisas para a frente. Embora as mulheres devessem conseguir liderar as suas próprias associações, o papel dos homens no WED pode ser mais desenvolvido.

No Malawi, uma formadora do Congresso Malawiano dos Sindicatos (MCTU) deu um exemplo de como ela tentou integrar os homens na sua formação usando as ferramentas WEDGE. Tanto os homens como as mulheres participaram no workshop de formação que ela organizou. A formadora usou os homens como recursos para relacionar como trabalhavam para fazer o capital crescer e partilharam a informação com as mulheres participantes. Os homens afirmaram que tinham tendência de diversificar as suas actividades, embora as mulheres estivessem mais focalizadas em sectores únicos.

Os homens relataram também que tinham contas bancárias e que tentavam ajustar-se rapidamente às mudanças na procura do mercado local. Na prática, os homens poderiam aprender de alguns dos métodos de gestão das mulheres, embora uma análise dos fortes métodos de gestão delas fosse necessária.

⁴⁴ Organização Internacional do Trabalho. Projecto de Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e Igualdade do Género (2012a); (2012b); (2012d)

3.11. Efeitos do projecto em pessoas com deficiências e a viver com o HIV

O trabalho do projecto inclui um enfoque especial em pessoas com deficiências e pessoas a viver com o HIV. Várias abordagens foram usadas para realizar acções para mulheres empresárias (WEs) com deficiências e/ou a viver com HIV. O projecto estabeleceu, por exemplo, uma parceria com a Coligação Sul-africana de Negócios sobre HIV/SIDA (SABCOHA) para a integração dos materiais BizAIDS sobre o género e da deficiência e organizaram também esses materiais para mulheres empresárias na África do Sul e no Malawi. O projecto destinava-se assim a incluir esses grupos alvo nas actividades do projecto e tinha determinado uma meta de 5% de representação dessas participantes. A África do Sul e Moçambique alcançaram a meta de organizações de deficientes. O Lesoto alcançou a meta tanto de representantes de deficiência, como de organizações HIV. O Malawi ultrapassou a sua meta com a percentagem de provedores SDN e as associações de mulheres cujos mandatos incluem a deficiência e o HIV. No Lesoto as participantes no workshop das partes envolvidas observaram que o envolvimento das pessoas com deficiências e os seus inputs era um dos elementos mais positivos do projecto.

Quadro 3- Percentagem de representação HIV/SIDA e deficiência

País	Número de organizações representadas		Número de participantes de organizações representadas	
	HIV	Deficiência	HIV / SIDA	Deficiência
África do Sul	2%	2%	4%	12%
Lesoto	4%	2%	8%	8%
Moçambique	8%	8%	Não disponível	10%
Malawi	Não disponível	14% (WEA) 23% (provedores SDN)	Não disponível	8%

Nota: quadro oferecido pelo projecto WEDGE, Maio de 2012⁴⁵

Em Moçambique e no Malawi as representantes de organizações de deficiência e HIV foram incluídas no Comité Consultivo do projecto. Na África do Sul as representantes das organizações de deficiência participaram e estiveram activamente envolvidas no PAC, embora as organizações representantes de HIV não fossem muito activas no PAC. No Lesoto, as representantes das

⁴⁵ Organização Internacional do Trabalho. Projecto de Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e Igualdade do Género (2012c)

organizações de deficiência e HIV estiveram, no entanto, activamente envolvidas em outras actividades do projecto.

O sistema de monitoria do projecto mediu o grau até onde as empresárias tinham realizado formação em HIV durante os 12 meses anteriores, em comparação com a base de dados de referência. Esta informação foi recolhida no âmbito da medição do grau até onde e a eficiência da protecção social para as empregadas de negócios alcançados pelo projecto.

Embora, por causa do tamanho da amostra, os resultados possam não ser estatisticamente significativos, para a África do Sul e Moçambique uma ligeira redução da formação HIV na base de referência foi encontrada. No Lesoto pareceu ter havido, embora os dados relativos ao Malawi estejam ainda por concluir.

Quadro 4 - HIV / SIDA formação realizada para empregadas e empresárias

País	Base de referência	Avaliação
África do Sul	40%	37%
Lesoto	42%	68%
Moçambique	29%	26%
Malawi	Não disponível	Não disponível

Nota: tabela oferecida pelo projecto WEDGE, Maio de 2012⁴⁶

O grau de significação desta informação, no entanto, é difícil de avaliar dado que o projecto não tinha um enfoque grande no HIV no mundo das metodologias de trabalho. As medições também não avaliam a qualidade dessa formação HIV. A experiência das acções da OIT sobre o HIV indicam que para as empregadas realizarem essa formação, e especialmente para fazê-lo usando métodos eficientes, requer uma atenção especial. Se uma empresária participou no workshop de um dia AMG, por exemplo, até que ponto poderia o projecto realmente influenciar um resultado sobre a formação da empregada em HIV?

O desejo de alguns grupos de mulheres com deficiências de terem materiais especiais, ou pelo menos mais exemplo e casos de estudo em materiais WED tem que ser considerado. Um grupo de

⁴⁶ Cooperação OIT/WEDGE com o Departamento de Desenvolvimento Económico e Turismo no KwaZulu-Natal em 2010 e 2011.

deficientes pediu também a tradução das ferramentas em braille. De acordo com o projecto, a adaptação de materiais para braille é da responsabilidade dos parceiros das deficiências e poderia ser acomodado se assim fosse pedido. Todos os materiais estão também com uma impressão larga para ajudar as pessoas com deficiências visuais.

3.12. Os efeitos multiplicadores do projecto

O projecto está muito bem concebido para maximizar os efeitos multiplicadores através do desenvolvimento de um sistema de certificação, incluindo formadores Líderes/quadro.⁴⁷ Os formadores quadro entrevistados durante a avaliação estavam evidentemente motivados para continuar a organizar formações utilizando as ferramentas do projecto. O projecto teve também um impacto num maior número de membros e alcançou associações de mulheres.

A OIT está também em processo de desenvolver um conjunto de indicadores nucleares para pessoas que concebem acções WED usando as experiências de outros projectos, incluindo o projecto WEDGE da África Austral.

O pessoal e consultores do projecto relataram também ter beneficiado de reforço das capacidades pessoais, bem como consciencialização para uma série de questões através do projecto. Uma consultora observou mesmo que, conseqüentemente à experiência com o projecto, ela conseguiu fazer crescer a sua própria empresa.

3.12.1. Alavancamento, mobilização e diversificação das fontes de financiamento para parceiros

Um dos resultados mais impressionantes do projecto, é o ponto até ao qual o projecto conseguiu multiplicar e diversificar os financiamentos para as acções do projecto e para ajudar a mobilizar fontes de financiamento para os parceiros. Sem o alavancamento que o projecto conseguiu mobilizar, o projecto não teria conseguido implementar a sua extensão a custo zero.

⁴⁷ O projecto escolheu usar o termo bem qualificado “quadro” para formadores que estão certificados em pelo menos 4 ferramentas WEDGE das quais quer a ferramenta WED quer a ferramenta FAMOS são obrigatórias.

O alavancamento de financiamentos na África do Sul e Moçambique foi de certo modo mais fácil do que no Lesoto e no Malawi. Para o Malawi, tal como foi discutido na Secção 5.3.2 a principal questão tem sido a grave recessão económica.

Até mesmo no Malawi há, no entanto, uma boa possibilidade de que a nova política para as PMEs venha a resultar em algumas alocações orçamentais para acções de empreendedorismo das mulheres. A adopção de políticas e de planos de acção em outros projectos do governo está também a levar a financiamentos adicionais para acções WED.

Quadro 5- Recursos mobilizados

Total de recursos mobilizados resultantes do projecto de apoio de Agosto de 2009 WEDGE – África Austral	
Moç.	\$1,064,222
RSA	\$777,567
Malawi	\$92,554
Lesoto	\$150,773
Total USD \$	\$2,085,115
Percentagem de orçamento total mobilizado WEDGE	59%

Do montante total, os parceiros do projecto alavancaram 1,233,191 USD para actividades suas. Os parceiros indicaram que conseguiram mobilizar esses financiamentos directamente, como resultado de um apoio técnico ao projecto. O remanescente dos financiamentos foi para prestar apoio directo às actividades do projecto.

Aproximadamente, 40-50% do quadro está baseada no sector privado. O quadro até agora alavancou financiamentos dos seus governos e empresas do sector privado, tais como a Coca-Cola e Microsoft. O quadro conseguiu também obter apoio financeiro para formação através do Mercado Comum para a África Oriental e Austral (COMESA), a União Europeia (EU), através do Quadro das Nações Unidas para Apoio ao Desenvolvimento (UNDAF) e a Comunidade da África Austral para o Desenvolvimento (SADC). O quadro concorreu também recentemente para um financiamento das UN Women.

3.13. Valor acrescentado dos projectos específicos a mulheres

As participantes à avaliação reconheceram muito bem o valor acrescentado dos projectos específicos a mulheres e as ferramentas de desenvolvimento empresarial também específicas às mulheres.⁴⁸ Muitas participantes à avaliação afirmaram que deveria haver ainda mais ferramentas especializadas destinadas a mulheres empresárias com diferentes níveis educacionais, com deficiências e outras situações específicas. Embora seja necessário equilibrar o custo/benefício de ferramentas especializadas, nos casos em que existe financiamento, os benefícios são evidentes.

O restante da situação actual resumiu os principais pontos de valor acrescentado nos workshops de avaliação e entrevistas individuais.

Valor acrescentado geral dos projectos especializados de empreendedorismo das mulheres

- Percepção pelas partes envolvidas da necessidade de se encorajar o empreendedorismo das mulheres, mudando atitudes em relação às mulheres empresárias. Conhecimento e compreensão do papel das mulheres empresárias na economia.
- Consciencialização sobre várias questões específicas de empreendedorismo das mulheres (acesso a financiamento, desafios ao crescimento das empresas das mulheres, etc.)
- Promoção da equidade entre homens e mulheres
- Reconhecimento dos modelos de papéis femininos e masculinos de sucesso
- Criação de oportunidades de emprego para mulheres empresárias e suas empregadas.

Interesse das mulheres e dos homens em acções WED

- As mulheres aprendem a fazer advocacia elas próprias
- As mulheres, incluindo as jovens raparigas, são mais facilmente atraídas por acções especializadas do WED
- O acesso das mulheres a formação aumentou (contrariamente aos homens que participaram na maioria das formações)
- Habilidade de focalizar particularmente em questões específicas das mulheres
- Consciencialização de muitas mulheres em relação às suas habilidades em geral

⁴⁸ Apenas uma participante à avaliação nos países do projecto não tinha a certeza em relação à necessidade de ferramentas especiais WED.

- As acções dão às mulheres a oportunidade de trocar as suas experiências específicas.
- Os formadores masculinos em WED aprendem a utilidade das lentes de género numa serie de áreas de desenvolvimento.
- A participação dos homens em acções WED ajuda a aumentar a sua consciencialização e apoio às mulheres empresárias.
- A análise do género na análise da cadeia de valor apoia um grande paradigma positivo sobre como o género é percebido.

Ferramentas especializadas de empreendedorismo das mulheres

- As mulheres conseguem identificar-se facilmente com o conteúdo especializado de ferramentas e acções.
- Ferramentas especiais para o empreendimento das mulheres são necessárias para além da integração do género para assegurar uma atenção adequada dos desafios específicos das mulheres
- Acentuada oportunidade de aprender sobre as associações de mulheres e sobre o género.
- As ferramentas estão especificamente orientadas para ajudar as mulheres a ganharem mais autoconfiança.
- As ferramentas ajudam as mulheres a se consciencializarem para o facto de o alívio à pobreza destina-se tanto para os homens como para as mulheres.
- As mulheres mudam a sua visão em relação a uma série de oportunidades de mercado abertas a elas, incluindo mesmo a exportação.

O projecto encaixa-se com as estratégias de desenvolvimento do sector privado da NORAD⁴⁹. O documento de estratégias da NORAD reconhece o papel do sector no desenvolvimento e afirma, “O principal objectivo é promover o crescimento económico d na produção rentável nos países em desenvolvimento”.⁵⁰

O documento de estratégia dá uma atenção particular ao papel das mulheres como empresárias, às suas potenciais contribuições para a redução da pobreza e aos impedimentos que elas enfrentam. O projecto WEDGE abordou as estratégias chave do desenvolvimento empresarial citadas no documento de estratégia da NORAD. Entre elas podem-se mencionar a prestação de apoio técnico para abordar questões destacadas no documento de estratégia, “Os factores mais decisivos para o potencial desenvolvimento do sector privado nos países em desenvolvimento são as políticas dos

⁴⁹ Agência Norueguesa para o Desenvolvimento da Cooperação (NORAD) (1999)

⁵⁰ Agência Norueguesa para o Desenvolvimento da Cooperação (NORAD) (1999)

próprios países, as condições gerais para as actividades comerciais e industriais locais...”⁵¹ O documento de estratégia salienta também a importância da formação para o desenvolvimento das empresas. O projecto focalizou-se nas condições de políticas e quadros, bem como no desenvolvimento de sistemas sustentáveis de formação para mulheres empresárias (e também dos homens que participaram na formação).

PA3- O Projecto encaixa-se com as estratégias de desenvolvimento do sector privado da NORAD

A implementação e as estratégias do projecto encaixam-se bem com as estratégias da NORAD para o desenvolvimento do sector privado?

O projecto encaixa-se muito bem com as estratégias da NORAD para o sector privado, pois ajudou a aliviar os impedimentos estruturais, socioculturais e pessoais ao crescimento dos negócios das mulheres. O documento de estratégias da NORAD reconhece o papel do sector privado no desenvolvimento e afirmou, “Os principais objectivos são promover o crescimento económico e uma produção rentável nos países em desenvolvimento”.

O documento de estratégia dá uma atenção especial ao papel das mulheres empresárias, as suas potenciais contribuições para a redução da pobreza e os impedimentos que elas enfrentam. O projecto WEDGE abordou estratégias chave para o desenvolvimento empresarial citadas no documento de estratégia da NORAD incluindo a prestação de apoio técnico para resolver questões tais como a política de desenvolvimento do sector privado e a formação para o desenvolvimento empresarial.

4. Eficiência:

PA4- Eficiência

Até que ponto o projecto foi bem gerido para alcançar os objectivos?

O projecto foi de maneira geral muito bom em termos de custo/eficiência, incluindo através da habilidade de alavancar fundos adicionais substanciais. Em todos os quatro países as partes envolvidas observaram que os recursos do projecto eram muito limitados comparativamente aos outputs e resultados esperados.

Os resultados custo/eficiência mais pronunciados foram a nível dos SDN e associações e outros grupos da sociedade civil. O sistema do projecto de certificação de formadores e reforço das capacidades

⁵¹ Agência Norueguesa para o Desenvolvimento da Cooperação (NORAD) (1999)
página 8

institucionais para implementar acções WED é reconhecido como útil para a multiplicação de formações e acções eficazes MOWE.

4.1. Custo-eficácia e eficiência

Tal como foi indicado na Secção 3.2, o projecto foi de modo geral muito bom em termos de custo-eficácia e custo-eficiência, incluindo a capacidade de mobilizar fundos adicionais substanciais. Nos quatro países as partes envolvidas observaram que os recursos do projecto eram muito limitados comparativamente aos outputs e resultados esperados. Os custos em Moçambique para quaisquer acções locais são comparativamente muito elevados, o que teve um impacto particular nas acções no país. O projecto tentou abordar essas questões ajustando questões práticas como materiais impressos na África do Sul e combinando visitas ao terreno e actividades nas províncias.

O projecto e as suas acções assentaram em outras iniciativas da OIT, incluindo projectos WED em outros países. Várias das ferramentas foram primeiramente desenvolvidas em outros projectos WED e adaptadas. A adaptação foi feita quer através de um ajustamento directo de materiais reimpressos, quer mudados pelos formadores durante os workshops de formação. Houve também criação de sinergias através da componente global do projecto. A versão dos materiais sobre EYB e *Building Entrepreneur Associations* (WEA), por exemplo, foi adoptada pela OIT para o programa global WED. A abordagem do projecto de trabalho com GOWE serviu para informar novos programas WED. Outras boas práticas e lições aprendidas foram, para além disso, usadas para informar novos projectos como o novo projecto OIT para a juventude em Marrocos que tem uma componente de jovens mulheres empresárias.

As decisões de se financiar certas actividades propostas, e não outras, foram na sua maioria influenciadas pelo calendário. Apenas no Lesoto as acções foram também ditadas até certo ponto pela vontade das instituições de nível macro para se envolver activamente com o projecto.

4.2. Nível comparativo dos benefícios custo-eficácia

Os resultados mais pronunciados de custo-eficácia foram a nível dos SDN e associações, bem como

outros grupos da sociedade civil. O sistema do projecto de certificação de formadores e reforço das capacidades institucionais para implementar acções WED é muito evidente. Espera-se que a multiplicação eventual das formações e acções eficientes MOWE tenham efeitos de mais longo prazo.

A relação custo-eficácia nos beneficiários individuais é muito boa, particularmente tomando em conta os efeitos multiplicadores das mudanças na gestão e criação de redes que levam ao crescimento dos negócios.

Comparativamente a outros projectos, a relação custo-eficácia a nível macro foi muito boa, mesmo que algumas acções tenham levado mais tempo do que o esperado. A extensão a custo zero ajudou o projecto a maximizar a habilidade de alcançar os objectivos, embora o impacto total de alguns deles possa somente ser aparente depois do final do projecto. Muito depende da adopção final e implementação de políticas e planos de acção iniciados como apoio do projecto. O projecto implementou advocacia directa e apoiou as partes envolvidas a desenvolver as suas habilidades de advocacia. Muitos factores para além do controlo do projecto influenciam, no entanto, se políticas e planos de acção específicos são adoptados e implementados. As políticas em todos os níveis, o governo central, o governo descentralizado e institucional – as organizações de trabalhadores e empregadores, SDN, associações – determinam essas questões.

4.3. Número de beneficiários directos e indirectos

O número de beneficiários directos foi 5,518. Esta cifra inclui os 3,485 beneficiários em formação de formadores e empresárias formadas directamente. Outros beneficiários directos foram os envolvidos no MOWE e outras acções do projecto.

Usando uma estimativa conservadora de 3 beneficiários indirectos para cada beneficiário directo da formação, o número de beneficiários indirectos seria de pelo menos 10,458. Os beneficiários indirectos da formação consistiriam em colegas e empregados de indivíduos formados. Contudo, o cálculo do número de beneficiários indirectos é sempre uma ciência inexacta e pode incluir colegas e governo e outras instituições que estavam representadas em reuniões, conferências e outras actividades. As famílias dos beneficiários directos cujos negócios beneficiaram do apoio do projecto poderiam também ser acrescentadas. No que diz respeito aos beneficiários directos do MOWE pode-se argumentar a extensão dos beneficiários directos a outros indivíduos que foram afectados pelo MOWE.

5. Eficiência dos mecanismos de gestão

5.1. Adequação dos recursos financeiros e técnicos disponíveis

Como foi já afirmado em secções anteriores, o projecto era bastante ambicioso relacionado com os recursos financeiros disponíveis. O projecto destinava-se inicialmente a contratar um coordenador nacional de projecto e um controlador financeiro em cada país. No final, devido a questões de recursos financeiros, os únicos membros do pessoal que foram contratados directamente pela OIT foram o Assessor Técnico Principal (Chief Technical Advisor CTA), um oficial de administração e financeiro, um controlador oficial em Moçambique, e um coordenador nacional do projecto (NPC) para a África do Sul. Outros indivíduos foram contratados como consultores, a maioria deles em tempo parcial ou contrato de curta duração.

O projecto organizou os recursos técnicos e financeiros bem dentro das opções disponíveis.

A gestão do projecto e os mecanismos de governação foram de forma geral bons. As participantes à avaliação relataram na verdade que alguns sucessos do projecto foram na área da gestão. Em Moçambique as participantes ao workshop das partes envolvidas citaram o facto de o projecto ter introduzido maneiras eficazes de elaborar relatórios como uma das melhores práticas do projecto. No Malawi, as participantes ao workshop observaram que houve bom apoio técnico em todos os intervalos necessários.

No Lesoto as participantes à avaliação observaram que o número de pessoas para implementar o projecto no país foi inadequado. Embora o projecto tenha orientado a administração e finanças na África do Sul, em Moçambique e no Lesoto o mesmo tenha sido feito através do gabinete sub-regional de Pretória, as acções do Malawi foram canalizadas através do escritório sub-regional da OIT em Lusaca.

Embora o escritório de Lusaca seja eficiente, é necessário um tempo adicional para processamento de trabalho administrativo. No Malawi várias participantes à avaliação comentaram que a alocação de financiamento e os processos de desembolso através do escritório da OIT em Lusaca colocaram grandes problemas.

O CTA foi citado como tendo excelentes habilidades de gestão, equilibrando ambos os processos do projecto, incluindo as relações humanas, e focalizando-se nos outputs do projecto. Diferentes partes

envolvidas apreciaram também muito bem a perícia técnica. As habilidades de vários outros membros do pessoal, incluindo o oficial da administração e finanças do projecto, foram também muito boas. Alguns coordenadores nacionais necessitaram de apoio técnico mais aprofundado devido à sua falta de experiência. O pessoal e os consultores observaram que as suas capacidades tinham sido reforçadas através do projecto, incluindo através da orientação do CTA. Este faz, além disso, visitas regulares ao país e assim consegue dar apoio técnico apropriado e follow-up quando necessário. Tal como notou um coordenador nacional, “Não houve nenhuma falha de comunicação que tenha realmente influenciado o projecto. Quero com isto dizer que a concepção tinha boas comunicações. Mesmo estando a trabalhar em diferentes países trabalhámos de maneira coesa.

Os processos burocráticos da OIT que ajudam a garantir que o controlo financeiro e a transparência sejam abordados foram por vezes vistos como autoritários. Embora os parceiros do projecto e o pessoal se tenham apercebido da necessidade de controlo, isso causou frustração e atrasou mesmo algum trabalho. Até mesmo pequenas quantias desembolsadas têm que ser autorizadas pelo pessoal sénior da OIT.

Os colegas da OIT apreciaram as comunicações regulares e as actualizações do pessoal do projecto em várias acções, observando que compreendiam o seu mandato para o fazer.

Todas as partes afirmaram que tinham uma compreensão clara dos seus papéis e responsabilidades. Os consultores PAC e todos os outros com uma relação formal com o projecto têm Termos de Referência. Esses indivíduos sentiram que os seus TdR eram claros e precisos. O projecto dá, para além disso, orientações claras e critérios para selecção dos parceiros do projecto, incluindo SDN, e participantes formadoras. São também dadas orientações para a implementação de várias componentes do projecto, tais como a preparação de formação. Todo o trabalho concluído pelo pessoal, parceiros, consultores e outros com relações formais foi avaliado. Se o trabalho precisar de correcção é enviado para se fazerem melhorias. Quando isto aconteceu os indivíduos em causa apreciaram o feedback e consideraram isso construtivo.

5.2. Sistema de monitoria e avaliação

Globalmente o sistema de monitoria e avaliação (M&A) do projecto foi bom e bem mantido. A informação recolhida é de modo geral relevante e sistematicamente recolhida e conferida, bem como desagregada por género e deficiências. As participantes à avaliação relataram que os contactos com o pessoal do projecto, NPC, e consultores M&A são regulares e de apoio. Tal como foi já discutido em algumas secções anteriores, algumas insuficiências na medição de resultados como o sistema de monitoria CAP poderiam ser melhoradas. O projecto utilizou diferentes sistemas para alguma da monitoria que os indivíduos responsáveis pela M&A por vezes consideraram difícil de coordenar.

A estrutura do projecto foi muito eficaz para a gestão e partilha dos conhecimentos, em parte porque o pessoal do projecto era limitado em número. Alguns parceiros do projecto indicaram que gostariam de ter tido experiências com outros países do projecto com mais frequência e mais directamente. Embora o NIC sem sempre tivesse comunicado uns com os outros como devia ter sido, as comunicações com o escritório principal do projecto eram realizadas diariamente. O projecto partilhou uma newsletter de quatro em quatro meses e usou também o Dropbox, um site do MOWE, bem como realizou reuniões anuais com o pessoal/consultores. O trabalho para aumentar a motivação dos parceiros do projecto e outros ligados a ele para colocar informação nos websites seria útil. A acreditação do quadro ajudou a estimular ainda mais a partilha de conhecimentos, embora, como foi já indicado na Secção 5.3, as participantes a avaliação louvaram a criação de redes estimulada através do projecto.

As participantes à avaliação da sede da OIT observaram que, “Em comparação com outros projectos sobre o WED, este tinha sido muito rigoroso em relação à partilha da sua informação e monitoria, incluindo a verificação dos progressos nos indicadores. Uma boa comunicação dentro do projecto e com os outros fora do mesmo”. O doador notou que houve atrasos frequentes na prestação de informação sobre o projecto aos escritórios. Estes atrasos foram principalmente causados por sistemas hierárquicos para analisar, aprovar e canalizar os relatórios antes de estes chegarem ao doador.

Os parceiros nos países indicaram também que o sistema de monitoria era claro e útil, incluindo a recolha e partilha sistemática de informação de qualidade das formadoras e beneficiárias. A matriz de monitoria e avaliação é a mesma para todos os três países com uma pequena diferença para

Moçambique. As participantes à avaliação que estiveram envolvidas na recolha, partilha e/ou análise dos dados do projecto apreciaram também as novas tecnologias para partilhar informação continuamente, assim como foi pensado para o website “Dropbox”.

A recolha de dados para o processo M&A nem sempre foi fácil tal como várias participantes à avaliação referiram. Como disse uma entrevistada, “todas as partes envolvidas tinham que estar muito mais conscientes do processo M&A desde o início. Temos que deixar muito claro que a sua participação no M&A deverá informar este e futuros projectos”. Alguns desafios na recolha de informação de empresárias formadas depois dos seus workshops foram encontrados. As empresárias estavam dispersas em diferentes locais e não responderam facilmente à solicitação de preencher os formulários pós-formação. Aproximadamente um terço das antigas formandas respondeu a tudo. Os formulários tinham sido desenvolvidos de forma a indicar até que ponto e o modo em que as empresárias tinham conseguido implementar aquilo que tinham aprendido. Consequentemente às taxas parciais de resposta, vários métodos estatísticos foram empregues para extrapolar as constatações. As entrevistas individuais de avaliação final e as participantes ao workshop das partes envolvidas indicaram um entusiasmo claro relativamente à eficácia das ferramentas de formação e ao MOWE.

Em projectos futuros vários métodos podem ser usados para assegurar que as antigas participantes à formação respondam mais frequentemente a pedidos de informação de monitoria pós-formação. Por exemplo, as formandas poderiam se solicitadas a assinar um acordo no início dos workshops para indicar que irão participar nos exercícios de monitoria pós-formação. Certificados de formação podem também ser dados apenas com participação na monitoria, embora as empresárias que respondam à formação possam também receber pequenos incentivos, tais como newsletters.

A informação recolhida através do sistema de monitoria é enviada para informar a planificação do projecto e fazer ajustamentos se necessário for. De entre os exemplos de ajustamentos, podem-se citar o alargamento ou a produção de diferentes documentos, o trabalho com diferentes parceiros, fazer ajustamentos em alocações a diferentes acções do projecto.

O sistema de monitoria do projecto está ligado a um sistema de gestão baseada em resultados (RBM) implementado nos projectos. O sistema RBM focalizou-se principalmente através de um sistema especial de monitoria que está a ser pilotado e que permite aos supervisores da OIT identificar facilmente os progressos do projecto. A maior parte dos parceiros do projecto considerou

que este sistema funcionou bem uma vez que todos conseguiram compreender e incorporá-lo nos seus sistemas. As capacidades de diferentes indivíduos nos países do projecto que recolheram, analisaram e/ou contribuíram para o sistema M&A não eram todas iguais. Esta situação nem sempre facilitou a preparação de relatórios e bastante supervisão foi necessária. Gradualmente, contudo, as capacidades dos indivíduos associados melhorou e a prestação de informação consequentemente também melhoraram.

O sistema de monitoria do projecto inclui a recolha de estudos de caso para ajudar nos detalhes de resultados e benefícios do documento. Este sistema de documentação está actualmente ainda em progresso e espera-se que continue a ajudar em futuros projectos e acções relativamente a boas práticas e lições aprendidas. O sistema de estudo de caso pode também ajudar na análise de benefícios inesperados que são identificados através do projecto.

Um dos especialistas M&A que contribuem para o projecto indicou que há uma dificuldade em assegurar que quaisquer mudanças nas empresas sejam resultantes das acções do projecto. No entanto, esta questão é um problema M&A muito comum. Os formulários pós-formação poderiam incluir mais perguntas abertas pedindo aos participantes na formação exemplos de como os seus negócios mudaram na sequência da formação. Essa informação pode depois ser usada para se desenvolver estudos de caso e melhorar as ferramentas.

5.3. Apoio técnico

5.3.1. O projecto recebe apoio técnico adequado dos escritórios da OIT

O projecto recebeu apoio adequado dos especialistas técnicos do escritório sub-regional da OIT em Pretória. Isto foi facilitado pelo facto de que o projecto se baseia no escritório da OIT em Pretória, de modo que o CTA e os oficiais administrativos e financeiros conseguiram iniciar e manter contactos úteis com colegas no escritório. Os especialistas técnicos da OIT na sede conseguiram dar um nível misto de apoio.

A componente global do projecto deu apoio através da manutenção de ligações entre o projecto e as actividades globais WED. O valor acrescentado da componente global, incluindo um coordenador global na sede, ajuda a promover o conceito WEDGE usando exemplos práticos recentes da experiência do terreno. Uma componente global pode também ajudar a assegurar que as boas práticas do projecto e lições aprendidas sejam consideradas e usadas.

A componente global pode assim acrescentar uma perspectiva global e fomentar a cooperação entre países com actividades WEDGE. O projecto conseguiu contribuir com as suas experiências e ferramentas para alimentar as actividades globais WED. O projecto participou activamente numa newsletter global e numa página do Facebook. A componente global do projecto partilhou também relatórios e documentos chave de outros projectos ou iniciativas directamente com o projecto. O projecto beneficiou assim como contribuidor, mas também como leitor das notícias e materiais assim partilhados.

A componente global do WEDGE conseguiu, para além disso, canalizar apoio financeiro quando era necessário a actividades específicas pois estas estavam a ser identificadas nos países do projecto.

Os desafios em termos de quantidade e calendário do apoio técnico da componente global e outros especialistas da sede da OIT deveram-se a uma série de factores. O CTA foi visto como tendo experiência com boa competência técnica e de gestão, não precisando assim de apoio aprofundado. O pessoal da sede enfrenta também constrangimentos em termos de recursos humanos e tempo, resultando isso em atrasos à análise dos relatórios e actividades do projecto, tais como ferramentas de formação revistas. Embora a competência do CTA em assuntos WED seja evidente, precisa no entanto de feedback atempado sobre as suas sugestões e propostas para ferramentas. A determinação dos papéis e responsabilidades exactos dos peritos técnicos da OIT desde o início do projecto seria um passo útil para este fim.

5.3.2. Apoio ao projecto dos parceiros nacionais

A questão da colaboração com parceiros nacionais foi já destacada em secções precedentes. O nível de apoio foi inicialmente uma dificuldade em todos os países em variados graus, mas no final o apoio em todos os países melhorou com o tempo. No Lesoto a situação continuou a ser um desafio durante um maior período de tempo, mas começou recentemente a melhorar.

5.4. Orientação do impacto:

5.4.1. Contribuição provável das iniciativas do projecto para a agenda do Trabalho Decente da OIT, DWCP e agendas nacionais

O projecto desenvolveu iniciativas, abordagens e metodologias inovadoras para um desenvolvimento mais amplo na área do WED. Os sistemas do projecto de trabalhar com as GOWE, de desenvolvimento de um sistema de acreditação do quadro, de certificação de formadores para ferramentas específicas, um forte enfoque no reforço da capacidade de todos os associados ao projecto, e a inclusão de tecnologia para a partilha de informação são úteis neste sentido.

O projecto contribui para os padrões laborais da OIT, incluindo as várias convenções e recomendações, tais como:

- Convenção OIT 111 – Discriminação (Emprego e Ocupação) Convenção, 1958
- Convenção OIT 159 sobre Reabilitação e Emprego Vocacional (Pessoas deficientes).
- Recomendação OIT 111 – Discriminação (Emprego e Ocupação) Recomendação, 1958
- Recomendação OIT 123 – Emprego (Mulheres com responsabilidades familiares)
- Recomendação OIT 189 – Criação de empregos em pequenas e médias empresas
- Recomendação OIT 200 – Recomendação sobre o HIV e SIDA, 2010 (incluindo a não discriminação no emprego).

As contribuições do projecto para políticas e planos de acção irão provavelmente também contribuir para melhorias de longo prazo nas agendas nacionais do trabalho decente e redução da pobreza.

Tal como uma participante à avaliação da África do Sul observou, “Não vimos o WED como um projecto único, mas ligado a outros aspectos das questões das mulheres”. Assim, o projecto foi visto por várias participantes à avaliação como estando a contribuir para um aumento da atenção global para as questões de género.

O género foi agora integrado nas avaliações globais de desempenho baseadas na gestão de resultados. As experiências do projecto podem provavelmente facilitar o pessoal da OIT e integrar o WED nas suas actividades de trabalho quando for apropriado. O Centro Internacional de Formação

da OIT em Turim está agora a integrar algumas das boas práticas e lições aprendidas do projecto WEDGE na sua programação.

6. Boas práticas e lições aprendidas para a OIT, NORAD e parceiros do projecto

6.1. Boas práticas

O projecto desenvolveu várias boas práticas que podem ser aplicadas a futuros projectos similares. As boas práticas especiais do projecto são variadas e parcialmente baseadas em processos. O “como” é mais importante do que o “quê” em muitos casos.

O projecto implementou advocacia e consciencialização, trabalho em redes e outras acções tal como muitos outros projectos fazem. Contudo, a boa prática assenta na maneira como tudo isso é implementado usando abordagens flexíveis.

6.2. Boas práticas chave

- a. Abordagem de desenvolvimento amplo da organização para trabalho com parceiros do projecto, incluindo governos. Os contactos directos com os parceiros basearam-se num sistema informal de identificação dos pontos fortes e lacunas seguido de apoio para se construir sobre os pontos fortes e cobrir as lacunas. As metodologias tais como a verificação FAMOS foram implementadas com sensibilidade em relação a questões da organização para além simplesmente do género. Outras formas de procura dos pontos fortes, lacunas e oportunidades, contribuíram do mesmo modo para uma abordagem abrangente.
- b. Sistema de acreditação para o quadro WED
- c. Monitoria e trabalho com Mulheres Empresárias Orientadas para o Crescimento
- d. As metodologias e abordagens usadas no MOWE

- e. Ferramentas bem adaptadas (embora as participantes à avaliação tenham solicitado uma especialização ainda maior)
- f. Inclusão tanto de homens como de mulheres como formadores e para participarem nas actividades de formação WED
- g. Uso de tecnologias para promover as comunicações e a partilha de conhecimentos sobre as actividades do projecto.
- h. A formação do projecto na África do Sul sobre a planificação de acções para o WED e a integração do género foi muito útil e causou resultados concretos em Moçambique.

6.3. Lições aprendidas

O projecto aprendeu muitas grandes lições a todos os níveis, mas algumas lições chave aprendidas merecem menção especial:

- a. É necessário apoio suficiente para SDN e outros parceiros através de orientações e/ou outro apoio para realizar publicidade para a preparação de ferramentas.
- b. Algumas empresárias preferem apoio de consultas em vez de formação. Os formadores que não estão versados em consultas precisam de orientações especiais em consultoria.
- c. O baixo nível de consciencialização inicial e de educação básica de algumas das mulheres empresárias participantes em Moçambique, Lesoto e Malawi dificultou o alcance efectivo de algumas GOWE. Embora elas possam estar a sair-se suficientemente bem nos seus negócios podem não ter educação suficiente para compreender os manuais de forma ideal. Algumas formadoras são boas a adaptar métodos durante a formação, mas outras precisam de mais orientação sobre como fazê-lo.

- a. Uma lição aprendida para alcançar a mudança de política e a adesão para se criar um ambiente favorável para o WED está ligada à escolha de estrutura para acolher o projecto. A escolha de estrutura para acolher o WED tem uma grande influência no sucesso, maior do que possa ser esperado. O projecto foi flexível e encontrou diferentes soluções que pareceram ser as melhores em circunstâncias cambiantes. Apesar desses esforços, nem sempre foi possível prever a estrutura ideal, nem facilmente resolver eventuais dificuldades. Os conflitos internos e a concorrência entre indivíduos e agências/departamentos podem gravemente afectar a implementação. Muita advocacia, follow-up e diplomacia foram necessários para mediar essas situações. O projecto conseguiu alcançar bastante, embora a situação seja ainda de algum modo precária no caso do Lesoto, apesar dos progressos recentes.
- b. Uma advocacia contínua e apoio para ajudar os ministérios e agências responsáveis pelo desenvolvimento do sector privado para fazer o WED prioritário, será necessária. O quadro de pessoal do projecto e outros parceiros estão a preparar-se para continuar este processo através dos seus planos de sustentabilidade.
- c. As avaliações dos conhecimentos, das atitudes e das práticas têm que ser concebidas de tal maneira que usem uma combinação de diferentes abordagens. As metodologias têm que ser aperfeiçoadas para medir com precisão as mudanças em cada uma das categorias.

7. Sustentabilidade:

PA 3- Apropriação e sustentabilidade

Até que ponto o projecto deu passos eficazes e eficientes para assegurar a apropriação e a sustentabilidade depois de completa a implementação do projecto?

A probabilidade de sustentabilidade das acções do projecto foi um dos seus sucessos. O projecto desenvolveu vários sistemas para ajudar a assegurar a sustentabilidade das acções do projecto e está a aumentar o enfoque para a melhoria destes sistemas antes do final do projecto. A maior parte das componentes do projecto parecem estar sustentáveis depois do projecto, pelo menos até certo ponto.

O projecto trabalhou para assegurar que as componentes chave fossem sustentáveis para além da vida do projecto através de abordagens implantadas em todo o projecto. O workshop das partes envolvidas e outras participantes à avaliação citaram que a probabilidade de sustentabilidade das acções do projecto era um dos sucessos do mesmo. O projecto desenvolveu vários sistemas para ajudar a assegurar a sustentabilidade das suas acções e está a aumentar o enfoque na melhoria desses sistemas antes do final do projecto. A maior parte das componentes do projecto parecem ser sustentáveis depois do projecto, pelo menos até certo ponto. A mais notável é o sistema de acreditação para os quadros do projecto e formadores certificados. O quadro será encorajado a manter um elevado nível de qualidade de modo a manter a sua acreditação. As políticas e planos de acção nos ministérios e departamentos do governo, bem como as agências que fizeram a verificação FAMOS provavelmente resultarão em apoio sustentável para as acções WED.

O projecto conseguiu já mobilizar recursos substanciais para continuar a implementar algumas das suas acções. O quadro, especialmente os membros do sector privado, indicaram que continuarão provavelmente a trabalhar para obter financiamento dos empresários, através de programas de responsabilidade social corporativa, alocações do governo e doadores para realizar formação. Como disse uma formadora do governo, “Vou de certeza usar o EYB e a verificação FAMOS no meu trabalho”.

O nível de sucesso que alcançarão não pode naturalmente ser totalmente predito, mas o quadro mostrou entusiasmo para continuar a dar formação usando as ferramentas do projecto.

As políticas e os planos de acção do governo e das agências que foram adoptados até agora resultaram já em algumas alocações orçamentais e financiamento de doadores. As políticas e planos de acção que estão ainda em desenvolvimento irão também potencialmente receber algum financiamento. Os futuros recursos de financiamento para alocação a acções do projecto são mais prováveis do que em outros países, dado o nível inicial mais elevado e uma melhor situação económica global na África do Sul. No entanto, os outros países deram também respostas positivas relativamente ao potencial de pelo menos algumas alocações governamentais e orçamentais para o WED. Uma vez que o Malawi acaba de desvalorizar a sua moeda e espera-se que receba um apoio orçamental dos doadores renovado é possível que isso resulte também em resultados mais positivos com o tempo.

Os países afirmaram pretender continuar a realizar o MOWE anualmente, ou pelo menos apoiar activamente o papel das mulheres empresárias em várias feiras comerciais.

As participantes à avaliação nos quatro países do projecto não notaram a importância de se reforçar a posição de nenhuma plataforma WED nos seus países antes do final do projecto. Os parceiros da avaliação afirmaram que havia necessidade de mais tempo e apoio técnico para assegurar que essa plataforma esteja completamente funcional. No Lesoto, em particular, a criação dessa plataforma necessitará de muito mais apoio técnico e advocacia, começando com a identificação da agência mais apropriada para acolhê-la.

Os futuros projectos deverão focalizar-se na capacitação e no apoio para melhorar a probabilidade de uma eventual sustentabilidade, abordando algumas lacunas pendentes nas seguintes áreas:

- Adaptação de ferramentas a diferentes níveis de empresárias e de acordo com necessidades específicas (economia informal, diferentes níveis educacionais, e pessoas com deficiências) e ou formação de formadores sobre como adaptar materiais durante os workshops.
- Formação e orientações sobre habilidades de consulta usando informação das ferramentas WED entre os provedores SDN.
- Maior envolvimento das organizações de empregadores incluindo para participação nas verificações FAMOS e advogando sobre avaliações nacionais WED.⁵²
- Procura de soluções para mediar questões de concorrência entre os formadores dos sectores privado e público.
- Encontrar soluções para monitoria do objectivo de acreditação para lá do final do projecto, isto é, adicionalmente aos sistemas de prestação voluntária de informação num e-espço dedicado ao WED.
- Desenvolver sistemas para formação de formadoras adicionais e quadros nos países do projecto.
- Garantir que os sistemas de acreditação para os futuros quadros sejam aceitáveis⁵³ e de elevada qualidade, comparativamente ao quadro formado através do projecto.

A maior parte dos elementos do projecto têm possibilidade de replicação. Algumas das ferramentas foram já replicadas ou sê-lo-ão brevemente através do envolvimento do programa WED global. Os

⁵² O projecto tentou envolver extensivamente empregadores, mas a aceitação foi baixa.

⁵³ O quadro existente solicitou igual rigor para a acreditação de quadros futuros.

elementos que foram já replicados e/ou alargados incluem o IYVES, EYB, WEA, WED, FAMOS, Análise da Cadeia de Valor Sensível ao Género e Avaliação do Ambiente Favorável para Mulheres e Empresas em Crescimento.

O processo de replicação irá, naturalmente, requerer recursos financeiros substanciais, de modo que não há nenhuma certeza de que futuras acções WED venham a ser implementadas ao mesmo nível de intensidade como durante o projecto.

A OIT tem que focalizar as suas intervenções de modo a alcançar impactos sustentáveis no desenvolvimento empresarial das mulheres em três principais áreas. A focalização mais intensa em apoio específico ao sector do desenvolvimento de negócios pode dar oportunidades muito interessantes para a continuação das actividades do WEDGE na região. De entre as áreas específicas de interesse contam-se o apoio a formação para GOWEs em empresas de economia verde e maior reforço da indústria turística. Na área da economia verde, o apoio a empresas focalizando-se na transformação de produtos agrícolas; produção agrícola amiga do ambiente; produção de equipamento tecnológico apropriado, equipamento de poupança de energia e máquinas; e reciclagem de todas as potenciais áreas para exploração. A segunda área de interesse é continuar a desenvolver ferramentas WED e outras acções a partir das experiências do projecto WEDGE SA. A terceira área de enfoque recomenda a concentração no desenvolvimento de um catálogo em linha de materiais OIT usando um tipo de abordagem de interacção social.⁵⁴ A avaliadora observou que, nos vários tipos de projectos OIT, uma vasta gama de ferramentas úteis foi desenvolvida, mas muitas partes envolvidas nos vários países desconhece a sua existência. Quando essas partes têm conhecimento, elas muitas vezes estão inseguras em relação à utilidade das ferramentas dentro dos seus próprios contextos de trabalho. Algumas ferramentas desenvolvidas em outros departamentos da OIT, tais como saúde e segurança ocupacionais – particularmente em áreas relacionadas com segurança alimentar como na produção e processamento agrícola – podem também ser de interesse para formadores e associações que trabalham no WED, por exemplo. Embora isto possa estar para além do âmbito do trabalho do programa WED da OIT, pode ser considerado numa escala maior para a OIT.

⁵⁴ Semelhante à Amazon onde os formadores que usam as ferramentas podem fazer comentários sobre a utilidade das ferramentas e como usam os materiais.

8. Conclusões e principais recomendações

8.1. Conclusões

O projecto WEDGE SA conseguiu desenvolver abordagens importantes para o desenvolvimento empresarial da mulher nos quatro países do projecto, África do Sul, Moçambique, Lesoto e Malawi. Embora haja grandes dificuldades no desenvolvimento de ambientes favoráveis e de apoio, o projecto cumpriu muito mesmo nessas circunstâncias difíceis. O empenho determinado e persistente para o alcance de resultados no ambiente favorável está no final a produzir resultados, embora alguns possam não ser ainda totalmente visíveis até o projecto acabar. Várias políticas e planos de acção estão ainda nas fases finais de desenvolvimento e precisarão ainda de ser adoptados para implementação. Mais tem ainda que ser feito para se desenvolver mais estruturas e/ou plataformas WED nos países do projecto, mas uma base foi reconhecidamente criada.

As acções do projecto na criação de sistemas de formação, incluindo a acreditação de quadros e a certificação de outras formadoras, parecem ser sustentáveis e provavelmente levarão a efeitos multiplicadores para além do projecto. O MOWE foi reconhecido como um meio muito útil de promover as mulheres empresárias e ajudá-las a ganhar confiança nas arenas públicas. As mulheres empresárias que participaram na formação iniciada através do projecto estavam entusiasmadas e partilharam as suas experiências implementando aquilo que tinham aprendido. O desejo das empresárias é continuar a formação numa série de questões de gestão de modo a poderem fazer crescer os seus negócios. Interessantemente, a maior parte das empresárias entrevistadas mencionaram o seu desejo de crescer para o seu próprio benefício e o das suas famílias e para outras mulheres nas suas comunidades.

8.2. Recomendações

- a. Os futuros projectos poderão incluir estratégias para identificar e apoiar mais GOWE em áreas rurais. Os benefícios de se aumentar o investimento e as oportunidades de emprego nas áreas rurais através do GOWE sobrepor-se-iam aos custos.
- b. Há uma necessidade de se fazer o “branding” das ferramentas WED usando materiais promocionais de boa qualidade. Os materiais podem basear-se no logo WED OIT e estar ligados a formadoras acreditadas com o logo das suas agências.

- c. Desenvolver o papel dos homens no WED mais concretamente em futuros projectos. Os planos de acção e os materiais de formação podem focalizar-se mais em como os homens podem ajudar as mulheres empresárias a resolver os seus desafios específicos relacionados com o género. Adaptar também o AMG para resolver questões mais específicas aos homens, bem como o modo como o homem pode jogar um papel importante na gestão responsável do género.
- d. Os futuros projectos relacionados com o WED têm que desenvolver metodologias mais apropriadas para avaliações CAP. As formadoras e as empresárias formandas podem ser avaliadas antes e depois de participarem na sua própria formação sobre conhecimento e atitudes. As práticas de SDN e empresárias podem ser avaliadas no âmbito da monitoria do projecto. Se o tamanho das amostras for pequeno as análises só podem de algum modo relevantes se os mesmos indivíduos forem incluídos nos cálculos. As mudanças práticas nas organizações do PAC e outros comités podem ser mais utilmente identificadas usando uma abordagem de estudo de caso, de modo que o contexto institucional possa ser tomado em conta, tal como foi feito nos excelentes estudos de caso de algumas acções do projecto. As perguntas em cada categoria de conhecimento, atitudes e práticas têm que ser cuidadosamente analisadas para assegurar que elas medem cada uma das categorias correctamente.
- e. Todas as partes envolvidas têm que estar mais conscientes desde o início do projecto do processo de M&A e a sua importância para informar projectos actuais e futuros semelhantes.
- f. Implementar projectos adicionais na região com um enfoque aumentado no apoio ao desenvolvimento do sector específico dos negócios. Isto pode dar oportunidades muito interessantes para a continuação eficaz das actividades WEDGE na região. Áreas específicas de interesse incluem o apoio à formação de GOWEs em empresas de economia verde, e mais reforço da indústria do turismo.
- g. Os futuros projectos têm que incluir uma capacitação e apoio adicionais para promover a eficiência e a probabilidade da sustentabilidade através:
 - i) Da adaptação de ferramentas a diferentes níveis de empresárias e de acordo com necessidades específicas (economia informal, diferentes níveis educacionais, pessoas com deficiências) e ou formação de formadoras sobre como adaptar materiais durante os workshops.

- ii) Da formação e orientações sobre habilidades de consultoria usando a informação das ferramentas WED entre os provedores de SDN.
 - iii) De um maior envolvimento das organizações de empregadores incluindo para a participação em verificações FAMOS.
 - iv) Da procura de soluções para mediar questões de concorrência entre os formadores do sector privado e do sector público.
 - v) Da procura de soluções para uma monitoria objectiva da acreditação para lá do projecto, isto é, para além dos sistemas de prestação voluntária de informação num e-espço dedicado ao WED.
 - vi) Do desenvolvimento de sistemas para a formação de formadoras adicionais nos países do projecto.
 - vii) Garantindo que os sistemas de acreditação para quadros futuros sejam aceitáveis e de elevada qualidade, comparativamente aos quadros formados através do projecto.
- h. No caso de futuros projectos com uma componente global, assegurar que os papéis e responsabilidade dos especialistas técnicos globais seja integrado num quadro de projecto lógico e que os indicadores sejam incluídos.
- i. Recomendação para o actual projecto WEDGE SA: Identificar campeões de todas as partes envolvidas à medida que o projecto se aproxima do seu termo.

Anexo 1- Recomendações finais para consideração

Apoio para o Desenvolvimento Empresarial

- 1) Realizar mais follow-up e prestar serviços de consultoria para antigas participantes à formação.
- 2) As futuras estratégias dos projectos tipo WEDGE poderão considerar a prestação de apoio técnico a formadores acreditados para adaptar as suas abordagens a microempresas.
- 3) Desenvolver pequenas ferramentas, ou pelo menos as discussões durante as sessões de formação, para também alertar as empresárias para questões tais como evitar o trabalho infantil nos seus negócios e assegurar a segurança e saúde ocupacionais.
- 4) Formar as empresárias de tal modo que aprendam como partilhar os seus conhecimentos recém-adquiridos com os seus colegas, empregados, e amigas da associação. As participantes não seriam então necessariamente formadoras, mas aprenderiam como melhor partilhar alguns dos principais objectivos de aprendizagem.

Monitoria e avaliação

- 5) Todas as partes envolvidas têm que estar mais conscientes desde o começo do projecto do processo M&A e da sua importância para informar os projectos actuais e futuros semelhantes.
- 6) Em futuros projectos vários métodos podem ser usados para assegurar que as ex-formadoras participantes respondem mais frequentemente às solicitações de informação de monitoria pós-formação. As formandas poderiam, por exemplo, ser solicitadas a assinar um acordo no início dos workshops para indicar que irão participar nos exercícios de monitoria pós-formação. Os certificados de formação poderiam também ser dados apenas mediante participação na monitoria, embora as empresárias que respondam à formação possam também receber pequenos incentivos tais como newsletters.
- 7) O número de empregados acrescentados pelas formadoras ao seu próprio pessoal não foi incluído no sistema M&A. Pois isto era um benefício inesperado, mas pode valer a pena explorar antes do final do projecto.

- 8) O desenvolvimento de um sistema de identificação da consulta dos materiais de formação, pelo menos imediatamente após a formação, poderia ser uma maneira válida de se averiguar um interesse duradouro.

Anexo 2- Beneficiárias por tipo de acção

(A 3.5.2012)

País	Workshop		Formação de formadores		Total	MOWE/Exposições		Conferência /jantar/ almoço		Reuniões		Outros		Subtotal		Com deficiências	TOTAL por país
	H*	M**	H	M		H	M	H	M	H	M	M	M	H	M		
Lesoto	46	583	24	49	73	101	294	2	75	18	84	0	0	191	1085	37	1276
Malawi	111	523	17	24	41	36	292	0	0	46	35	0	0	210	874	86	1084
África do Sul	104	822	51	142	193	40	410	0	0	25	66	0	31	220	1471	47	1691
Moçambique	251	577	84	78	162	30	270	24	60	13	62	0	18	402	1065	137	1467
Subtotal	512	2505	176	293	469	207	1266	26	135	102	247	0	49	1023	4495	307	5518
TOTAL por ACTIVIDADE	3017		469			1473		161		349		49		5518		6%	5518
			38%	62%										19%	81%		

*= Homens, **= Mulheres

Anexo 3 – Esquema final de avaliação

Quando	Hora	Quem e como
África do Sul 11-18 Abril 2012 Viagem 18t		NOTAS: Encontros. Reunião com parceiros no workshop de formação WED. Entrevistas telefónicas. Transporte: Escritório OIT
		11 de Abril
	9h 11h 14-16 17-18.30	<ul style="list-style-type: none"> • CTA Grania Mackie reunião, OIT Pretoria • Reunião Director OIT Vic Van Vuuren, Pretória • Análise documental • Reunião com Joni Simpson Especialista sede Empreendedorismo Mulheres e Jovens, Benoni, Joanesburgo (Perguntas enviadas) • Grupo focal com selecção de 8 formadores WED e parceiros da África do Sul, Benoni, Joanesburgo (Perguntas enviadas)
		12 de Abril
	8.30-9.45 10.40-11.15 2.30-3.30 3.30-4.30	<p>Análise documental Entrevistas com pessoal da OIT (a programar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andreas Klemmer Especialista de empresa 2.º andar, OIT Pretória • Siphon Ndlovu OIT Pretória ponto focal do Lesoto, 3.º andar OIT Pretória • Entrevista telefónica com antigo NPC Moçambique SKYPE +267 3191230 cell nr +267 72477866 • Entrevista telefónica Carmen Armstrong WEDGE-RSA coordenadora de projecto SKYPE or +27 824 928 654
		13 de Abril
	8-9 10-11 11-12	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista telefónica OIT Lusaca Belinda Chanda Malawi ponto focal 260 1228 071, OIT Lusaka • Rose Anang Especialista em empregadores, 2.º andar, OIT Pretória • Consultora M&A Birgit Brammer OIT Pretória <p>Entrevistas telefónicas com parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mulheres empresárias? • OIT sede

		16^{de} Abril
	9.30-10.30 11.15 1.45-2.45 3.00-4.00 4-5	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista com Lúcia Rodrigues WEDGE-SA Gabinete de finanças • Inviolata Chinyangarara Especialista trabalhadores, OIT Pretória • Merten Sievers: coordenador SDN OIT, SEED, Pretória • Ntombi Shangase oficial de programa dti @ ILO Pretoria • Entrevista telefónica com Igor Felice OIT CTA Maputo +258 8230 41799 ou SKYPE <p>Entrevista telefónica com parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mulheres empresárias?
		17 de Abril
	8.15-9.15 1-2	<p>Entrevistas telefónicas com parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 mulheres empresárias <p>OIT, Sede Virginia Rose-Losada, oficial de programas, Empreendedorismo jovens e mulheres OIT, sede SKYPE</p> <p>ILO Pretória</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista com Sindile Moitse oficial de prograna RSA Escritórios OIT
		18 de Abril
		Viagem

Onde	Hora	Quem e o quê
Maputo Moçambique 23-25 Abril 2012		23 de Abril
	8.30-9.30 11-12 1.15-2.15	Análise documental Reuniões <ul style="list-style-type: none"> • MITUR (Ministério do Turismo) • MMAS (Ministério da Mulher e do Desenvolvimento Social) • MIC (Ministério do Comércio) • Reunião com Odete Tsamba, CEO IPEME (Instituto para o desenvolvimento das PME), parceiro de gestão WEDGE) • Reunião com Madina Ismail Directora de projecto, WEDGE-Parceiro moçambicano de implementação: Instituto de desenvolvimento das PMEs. (IPEME) • Reunião com David
		24 de Abril
		Análise documental Reuniões Ministérios e constituintes
		25 de Abril
		Reuniões: Workshop partes envolvidas a 25 de Abril, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> • Membros do comité executivo • Grupos focais de mulheres empresárias e associações de mulheres empresárias. • Grupos de: formadores, quadros WED • Parceiros, incluindo ministros mencionados acima • Pessoas com deficiência, organizações HIV • Parceiro MOWEA Reunião informativa com o IPEME

Onde	Hora	Quem Como
Malawi 27-1 Maio de 2012		27 de Abril, apenas à tarde
		<p>Documentação</p> <p>Reuniões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunião com consultor nacional do projecto WEDGE-Charles Nangwale
		30 de Abril
	8-12	<p>Workshop de partes envolvidas a 30 de Abril, incluindo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité executivo • Mulheres empresárias • Formadores WEDGE e quadro WED • Parceiros incluindo ministérios • Associações de mulheres empresárias • Organizações de pessoas com deficiências
	2-5	<p>Entrevistas individuais com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • George Mwase: Director do departamento PME, MTI • Reunião com Mary Malunga WEDGE- administração e coordenação, parceira NABW
		2 ST de Maio
	10	<p>Reuniões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultor M&A Dick Maganga <p>Reunião informativa</p>

Anexo 4 – Participantes ao workshop das partes envolvidas⁵⁵

Workshop das partes envolvidas no Lesoto – Lista de participantes

N.º	Nome	H/ M	Organização	Telefone	Endereço E-mail
1	Mona Mantsitsi	H	Training & Development Institute	+266 5885 5463	mantsitsim@tadi.co.ls
2	Makeka Felleng	H	Association of Lesotho Employers	+266 2231 5736	makeka@leo.co.ls fmakeka@gmail.com
3	Polo Khali	H	YEP	+266 2232 1255	plkhali@yahoo.com
4	SehloMeng Magelepo	H	Min of Gender and Youth, Sports & Recreation	+266 2214 7631	SehloMengmagelepo@yahoo.co.ls
5	Madefabatho Sula	H	Min of Gender and Youth, Sports & Recreation	+266 2232 1255	masefabathosula@yahoo.co.uk
6	Matete Mphoko	H	SMME Support Network Lesotho	+266 2232 6383	smmenet@leo.co.ls
7	Rose Maihibel	H	Exporters Association of Lesotho	+266 5890 1727	Mathibelimose@yahoo.com
8	Mabasia Masesedi	H	Exporters Association of Lesotho	+266 6303 7559	mabasmasedile@hotmail.com
9	Mampoba Monyek	H	Exporters Association of Lesotho		
10	Mathope Mlabathe	H	Informative News Paper Company		
11	Mamosiuoa Nkune	H	Exporters Association of Lesotho	+266 6300 2734	limphonkwe@yahoo.com
12	Cecilia Seema	H	Ministry of Labour & Employment	+266 5885 7333	ceciliaseema@yahoo.com
13	Tendai Murhwa	H	Essence of Woman	+266 6320 9894	afrikarizma@gmail.com
14	Mamolise Phakisi	H	Institute of Development Management	+266 5944 9042	Phakisi.mamolise@gmail.com
15	Setlaba Tseusuhang	H	Ministry of Tourism	+266 5884 3512	setlabat@yahoo.com
16	Setlaba Monahenh	H	Ministry of Trade	+266 5885 5554	Monahahsm2000@yahoo.com
17	Emma Letsiba	H	Maseru Tapestries and Mats	+266 2231 1773	maserutapestries@gmail.com
18	Malerato Fiee	H	Dept of Cooperatives	+266 5801 5659	efuestuefiee@yahoo.com
19	Marapelang Nyane	H	Ministry of Trade & Industry (OBFC)	+266 5875 5894	nyanemarapelang@yahoo.com
20	Mamotumi Maliehe	H	Ministry of Trade & Industry (OBFC)	+266 6300 5859	Mmamotumi@yahoo.com
21	Pauline Taoana	H	Sentebate Gap Funeral Services	+266 5884 5625	ptaoana@yahoo.com
22	Mamohau Makoa	H	Katleho B & B Retail Pharmacy	+266 5885 5099	ntibimakoa@gmail.com
23	Mafolatha Kola	H	Lesotho Congress of Trade Unions	+266 5960 0956	
24	Malineo Motsepe	H	Women-in-Business	+266 5885 6711	ma@sentebale.org.ls
25	Makama Masitha	H	SMME Network	+266 5888 2030	smmenet@leo.co.ls
26	Mahlapane Fana	H	Ministry of Gender and Youth, Sports and Recreation	+266 6312 7851	Mf.wedge@gmail.com
27	Mei Zegers	H	Independent Evaluator	+265 9999 88650	meizeg09@gmail.com

⁵⁵ Por favor, note que os participantes do grupo focal da África do Sul estão listados na agenda do consultor no anexo 3.

28	Lucia Rodrigues	H	WEDGE-SA Project	+27 12 818 8025	Rodrigues@ilo.org
----	-----------------	---	------------------	-----------------	-------------------

Workshop das partes envolvidas em Moçambique – Lista de participantes

N.º	Nome	H/M	Organização	Telefone	Endereço E-mail
1	Maria V Pioris	M	MIC	+258 825446084 +258 840793368	
2	Judite Magaie	M	ESET-Estudante	+258 825725244	
3	Carla Maiza	M	Quntri Irini	+258 824429190	Cmaniza.esculudes@gmail.com
4	Augusto Cebola	H	ACIANA	+258 829118580	Aciana.cebola@gmail.com
5	Paula Sabao	M	Reaclet	+258 824035946	
6	Silvia Mendes	M	Agricultora	+258 823362074	
7	Francisco Alicete	H	INEFP	+258 825682654	falicete@yahoo.com
8	Helena A Dinmene	M	Lena Modas	+258 828250600	
9	Carlota Matchaie	M	MMAS	+258 82836005	carlotamachaie@yahoo.com
10	Gercia SPAueira	M	ITIS	+258 849005511 +258 824743090	
11	Albino Mareleco	H	CONSILMO	+258 824440060 +258 842572623	
12	Sandra Guilaze	M	INEFP	+258 828241750 +258 84777460	sandraalfai@hotmail.com
13	Farida Guzmao	M	ADEMO	+258 823208000 +258 847277631	
14	Nelma Nhaca	M	ACTIVA	+258 826229462	
15	Grace Mungle	M	USTM	+258 828454230	
16	Shiela Latifo	M	INAS	+258 824435830	
17	Amelia Zambeze	M	Mulher empresária	+258 829592840	
18	Jorge Cuambe	H	GAPI	+258 8246345640	Jorge.cuambe@gapi.co.mz
19	Ana Paula Chaque	M	MITUR	+258 827925110	apchaque@yahoo.com.br
20	Elma Chale	M	MITUR	+258 846219541	Elma_chale@hotmail.com
21	Abel Dabula	H	CEDARTE	+258 823119370	
22	Laurinda Muchnaga	M	USTM	+258 829644770	Lau.muchgan27@gmail.com
23	Rosalina Matavele	M	USTM	+258 828586870	
24	David Matambo	H	IPEME	+258 821522070 +258 844418143	
25	Madina Ismail	M	IPEME	+258 829754596	madinaismail@yahoo.com
26	Nabil Osman	H	IPEME	+258 825167771	
27	Mei Zegers	M	Avaliadora independente	+265 9999 88650	meizeg09@gmail.com

28	Lucia Rodrigues	F	WEDGE-SA Project	+27 12 818 8025	Rodrigues@ilo.org
----	-----------------	---	------------------	-----------------	-------------------

Workshop das partes envolvidas em Moçambique – Lista de participantes

N.º	Nome	H/M	Organização	Telefone	Endereço E-mail
1	Mable Zowani	F	Malawi Congress of Trade Union	+265 999 238227	Mable.zowani@yahoo.com
2	Ndindasi Kumwenda	F	Jensa Support Services	+265 993 727540	ndindasi@gmail.com
3	George Mwase	M	MIT	+265 888 833572	georgemwase@yahoo.co.uk
4	Zalira Kamugholi	F	MCTU	+265 888 605369	Zalira_kamugholi@yahoo.com
5	Clotilda Sawasawa	F	MGCCD	+265 888 512724	Cosawasaw5@yahoo.com
6	Alexander Matsendero	M	MTI	+265 999 084002	mtsendero@gmail.com
7	Maureen Luba	F	NAPHAM	+265 999 643638	zoyamoreen@yahoo.com
8	Compstone Soko	M	NBS Bank	+265 888 501563	csoko@nbsmalawi.com
9	Beyani Munthali	F	ECAM	+265 888 501356 +265 995 501356	Beyani.m@ecammw.com btmunthali@gmail.com
10	Timba Mercy	F	Mbawemi Women Association	+265 888 364420	mbawemiwachzice@gmail.com
11	Rosebill Satha-Sambo	F	TWC	+265 999 645724	Rsa842000@yahoo.com Rosebill.satha@gmail.com
12	Emma Adam	F	Malawi Women in Mining Association	+265 999 410095	Mawinagemstone@yahoo.co.uk
13	Naomi Kuluwani	F	NABW	+265 888 672669	Naomikuluwani@gmail.com
14	Fred Simwaka	M	MGCCD	+265 888 403590 +265 999 839710	fsimwaka@yahoo.co.uk
15	Zeru Mwandira	M	MGCCD	+265 888 355910	zmwandira@yahoo.com
16	Sigere Kasasi	F	DIWODE	+265 888 857674	Sigere.kasasi@hotmail.com
17	Mary Malunga	F	NABW	+265 999 951888	mfmalunga@nabwmalawi.org
18	Lackson Kapito	M	NABW	+265 888 891055 +265 111 609910	lkapito@nabwmalawi.org
19	Mei Zegers	F	Avaliadora independente	+265 9999 88650	meizeg09@gmail.com
20	Lucia Rodrigues	F	WEDGE-SA Project	+27 12 818 8025	Rodrigues@ilo.org

Anexo 5 – Resumo dos resultados do workshop das partes envolvidas

Nota:

- Informação de cada grupo listada por ordem de prioridade determinada pelos grupos
- Em relação à África do Sul, não realizado nenhum workshop específico, embora tenham sido realizadas entrevistas individuais e de grupo.

SUCESSOS - LESOTO
Grupo 1
1) Habilidades e conhecimento
2) Envolvimento de pessoas com deficiência e seus inputs
3) Criação de redes e partilha de conhecimentos
4) Reconhecimento de mulheres de sucesso
Grupo 2
1) Formação de formadores e também de mulheres empresárias
2) Feira financeira
3) Formação em verificação FAMOS
4) O MOWE alcançou 500 mulheres empresárias em vários eventos
5) Realização bem sucedida de feira financeira
6) Formação sobre como expor
7) Criação de oportunidades de emprego para mulheres empresárias
8) Percepção da necessidade de formular/facilitar políticas para assistência financeira em relação às mulheres empresárias
9) Percepção da necessidade de encorajar o empreendedorismo das mulheres
10) Percepção de que diferentes clientes precisam de diferentes serviços, processos e diferentes formas de informação
11) Ajudou a conhecer e a compreender o papel das mulheres empresárias na economia
Grupo 3
1) Capacitação; Mais mulheres foram formadas em diferentes áreas de empreendedorismo
2) Trabalho em conjunto
3) As participantes que conseguiram estabelecer redes e apoiar-se umas às outras em questões relativas às mulheres, negócios e outras
4) Introdução de novas actividades empresariais
5) Consciencialização sobre questões do empreendedorismo das mulheres

SUCESSOS – MOÇAMBIQUE
Grupo 1
1) Criação de capacidade institucional/capacitação
2) Nova abordagem sobre políticas/plano estratégico e de acção E integração do género a todos os níveis nas actividades da instituição
3) Certificação como perito WED/formador
4) Obtenção de rendimento através da formação
5) Trouxe nova maneira de elaborar relatórios
Grupo 2
1) Facilita criação de redes GOWE
2) Troca de experiências
3) Abertura de novas oportunidades de mercado
4) Empoderamento de novo conhecimento/Empoderamento económico
5) Criou uma base de dados usando consultores moçambicanos
6) Existência de formadores capazes de disseminar e agir em Moçambique
7) Criação de uma grande família que luta pelo desenvolvimento da mulher
8) Os casos de empresárias de sucesso depois das acções do projecto
9) Aumento de um número considerável de empregadas formadas e informadas em matérias de género
10) Conseguiu fazer o registo dos trabalhadores no INSS
11) Formar pontos focais para a unidade de género dentro dos ministérios e organizações conseguida através de um curso na África do Sul
12) Alcançou e cumpriu a monitoria e avaliação
13) Cumpriu com a estratégia descrita pelo projecto WEDGE
Grupo 3
1) Formações
2) Melhorada gestão de empresas de mulheres
3) Consciencialização de muitas mulheres sobre as suas habilidades e potencial
4) Aumento conseguido de mulheres empresárias
5) Envolvimento do género em componentes
6) Registo de novas empresas nos impostos
7) Melhoria de serviços para mulheres empresárias
8) Organização de mulheres empresárias nos núcleos
9) Possibilidade de criação de parcerias

10) Aumento do volume de negócios
11) Influência do governo numa análise das políticas de género
Grupo 4
1) Formações realizadas
2) Aquisição de conhecimento no uso de novo trabalho
3) Oportunidade para aprender sobre associações de mulher e género
4) Troca de experiências entre nós
5) Desenvolvimento de planos sectoriais com integração de questões de género
6) Desenvolver contactos/redes e parcerias estratégicas entre provedores de serviços, várias instituições para mulheres e associações de mulheres
7) Mais mulheres desenvolvem actividades para promover auto-emprego

MALAWI SUCESSOS
Grupo 1
1) Os estudos (pesquisas) olharam para as lacunas reais /barreiras para as mulheres empresárias para financiar e registar/lacunas nas políticas
2) Capacitação de mulheres empresárias e partes envolvidas em várias ferramentas WEDGE
3) Inclusão de todas as partes envolvidas no projecto
4) Mulheres empresárias expostas como modelos ao longo do mês da mulher empresárias (MOWE)
5) Coordenação e colaboração entre partes envolvidas
6) Actualizações atempadas nos desenvolvimentos no projecto
Grupo 2
1) Capacitação para formadores - desenvolvimento de capacidade em desenvolvimento empresarial - ensinou aos formadores novas metodologias que tornam as formações participativas e com sucedidas
2) Ligações e redes criadas de todas as partes envolvidas relevantes e todos trabalharam bem, isto é, MOWE - coordenação do WED, WEA e GOWEs por consultor - contribuíram para a mudança de atitudes em relação ao empreendedorismo
3) Abordagem multisectorial do projecto - a composição do comité executivo do projecto deu input prático - empenho dos membros do comité executivo

4) Apoio financeiro para formações – formadores & provedores de SDN
5) O material criado foi especificamente para mulheres empresárias, portanto capaz de se focalizar adequadamente e abordar as questões das mulheres
Grupo 3
1) Bom funcionamento em rede com outras empresárias
2) Capacitação de formadores e provedores SDN
3) Fez os participantes partilhar habilidades e conhecimento sobre o crescimento dos negócios
4) Bom apoio técnico
5) O material de formação é prático e relevante para as mulheres empresárias
6) As formadoras estão bem formadas nas ferramentas
7) Coordenação e colaboração da implementação das actividades
8) O projecto formou homens e mulheres do sector informal (ex., MCTU)
9) Reuniões regulares do comité executivo
10) O projecto foi livre e democrático

DESAFIOS - LESOTO
Grupo 1
1) Fraca publicidade
2) 100% centralizado
3) Falta de consciencialização para mulheres empresárias
4) Falta de base de dados sobre as mulheres Basotho
5) Participação insatisfatória das principais partes
6) Incapacidade de se ter uma estrutura coerente de mulheres de negócios
7) Calendário do projecto demasiado curto
8) Reuniões irregulares geralmente de pouca verificação
9) Nenhum apoio lógico para comité consultivo
10) Falta de mecanismos de follow-up ou de feedback
Grupo 2
1) Falta de capacidade (apenas uma pessoa fez funcionar o programa)
2) Nenhum envolvimento comunitário nas áreas rurais
3) As mulheres estão mais envolvidas em pequenos negócios
4) Colaboração com outros países e PMMEs
5) Barreira linguística nos materiais dos workshops
6) nenhuns incentivos para o comité executivo

7) Estruturas fracas das associações de mulheres
8) Combinar o programa com as necessidades reais das mulheres empresárias
9) A cobertura não conseguiu alcançar as mulheres Basotho
10) Envolvimento com patrocínios e participação do sector privado
11) As formações poderiam acolher um pequeno número
12) Cooperação entre o projecto e ministérios (excesso de burocracia)
13) Falta de vontade e empenho políticos
Grupo 3
1) Projecto não muito conhecido
2) Apenas um formador quadro no Lesoto
3) Materiais escritos em inglês
4) Follow-ups insuficientes
5) Grupo alvo deixou de fora a maior das PMEs
6) Muitas pessoas não investiram na formação
7) Muitas pessoas não estavam preparadas para pagar pelas formações
8) nenhuns critérios claros para se ser formado como formador
9) Incentivos muito pouco organizados

DESAFIOS - MOÇAMBIQUE
Grupo 1
1) Promoção/integração de questões relacionadas com o género nas áreas rurais
2) Replicar/preparar as ferramentas
3) Vender as ferramentas WEDGE
4) Obter informação sistemática e de qualidade das formadoras/beneficiárias E informar mensalmente
Grupo 2
1) Sustentabilidade da acção depois do final do projecto
2) Consolidar todas as actividades que surgiram durante a implementação do projecto
3) Parceiros institucionais que ajudam as mulheres a obter crédito
4) Continuar a construir habilidade para as mulheres empresárias para a gestão dos negócios
5) Tirar as mulheres da dependência económica dos homens
6) Identificar a réplica que está a ser feita pelas formadoras de Maputo, Beira e Nampula
7) Consciencializar sobre empreendedorismo e a importância das diferenças de género
8) Servir mais para o bem do meu país

9) Organizar workshops, palestras e seminários para a disseminação de instrumentos que defendem as mulheres, tais como a lei da família contra a violência
10) Criar condições para que o grupo deste comité tivesse conseguido recolher mais informação para a troca de experiências com mulheres de outros países
11) Organização de outros cursos para ajudar a vida corporativa
12) Factores críticos para o sucesso dos negócios tais como “Como gerir as suas finanças” que deveria ser simplificado e um pouco mais detalhado
13) Muitas GOWE que têm potencial para crescer maioritariamente têm fraca educação E precisam de uma versão mais baixa do EYB
14) O formulário de inscrição do EYB é demasiado longo e complicado para as GOWE. Normalmente leva 3 horas quase para as orientar ao longo do formulário. Tem que ser simplificado.
Grupo 3
1) Mobilização de fundos para assegurar continuidade e sustentabilidade do projecto
2) Alargar o projecto a todo o país
3) Adaptar os manuais às realidades dos países
4) Obter mais dinheiro para organização e preparação
5) Apoio dos parceiros na mudança da mentalidade relativamente ao empreendedorismo
6) Financiamento e monitoria de negócios novos ou existentes
7) Formação de empreendedores rurais com baixos níveis de escolarização
8) Mudança de empresários financeiros
9) Sensibilizar mais mulheres para se juntarem ao empreendedorismo
10) Penetração no mercado de microempresas alvo
11) Aumento da série de formadoras
12) Habilidade de prestar serviços ou providenciar produtos de acordo com o desejo dos consumidores
Grupo 4
1) Criar condições para a sustentabilidade do projecto
2) Continuar a educação dos beneficiários
3) Equipar tecnicamente o Ministério da Mulher e Acção Social (MMAS)
4) Incluir mais mulheres especialmente dos negócios informais
5) Continuar a identificar apoio financeiro para programas para a mulher
6) Alargar projectos para comunidades
7) Fazer lobby para reduzir a taxa de juro do crédito
8) Alargar o espírito empresarial através da criatividade e inovação

9) Dar um apoio financeiro maior às mulheres

DESAFIOS MALAWI

Grupo 1

- 1) Recursos financeiros limitados – isto afecta o impacto
- 2) Projecto limitado às mulheres empresárias orientadas para o crescimento apenas enquanto a maioria das mulheres empresárias de micro e pequenas empresas foram deixadas de fora
- 3) Envolvimento limitado a nível da concepção do projecto
- 4) Cobertura limitada da mídia da maioria das actividades WEDGE
- 5) Natureza centralizada da administração do projecto – isto afectou a alocação e o desembolso de fundos
- 6) Não houve nenhuns dados de referência sobre as mulheres empresárias orientadas para o crescimento.

Grupo 2

- 1) Houve pouco financiamento para alcançar mais provedores de SDN na formação – dificuldade das pessoas em pagar pela formação – falta de um ambiente económico favorável
- 2) Baixos níveis de compreensão devido à baixa educação
- 3) Mobilidade, i.e., mulheres com deficiências/aparelhos de apoio/transporte – local para as reuniões do PAC – falta de recursos
- 4) Falta de capacidade das participantes em assuntos de género
- 5) A concepção do projecto dirigia-se a questões de nível nacional em vez de um baixo nível de implementação
- 6) Falta de base de dados de referência
- 7) As mulheres empresárias têm papéis, por vezes as formações têm que ser compactadas e limitadas a 3 dias.

Grupo 3

- 1) Demasiados tópicos foram cobertos em alguns dias
- 2) Tempo do projecto não suficiente – no Malawi começou tarde
- 3) A maioria das políticas do governo é feita sem o envolvimento das mulheres empresárias
- 4) As mulheres empresárias não querem /estão relutantes pagar/ contribuem para a formação
- 5) Os materiais de formação estão em inglês e não na língua local
- 6) Pequena alocação orçamental
- 7) Nenhuma provisão para partilha de informação inter-países

8) A maior parte dos negócios das mulheres não crescem devido à falta de capital
9) As mulheres empresárias participariam na formação se houvesse um empréstimo por detrás
10) Falta de continuidade devido à falta de recursos financeiros para as formadoras
11) O projecto não se dirigiu a mulheres micro-empresárias
12) A maior parte das mulheres não queria participar na formação devido a constrangimentos de tempo

RECOMENDAÇÕES - LESOTO
1) Deverá ser estabelecido um secretariado.
2) O secretariado deverá ser orientado pelo sector privado, e não estar sob a alçada de um ministério
3) O projecto deverá capacitar e empoderar as organizações de mulheres existentes
4) O projecto tem que ser bem publicitado
5) Mais pessoal para o projecto
6) Incentivos para o conselho consultivo
7) O projecto deverá ser descentralizado.
Grupo 2
1) Implementação contínua da política PME que tem já uma componente de género.
2) A OIT deverá fazer uma análise situacional antes de um programa específico para assegurar que se responde às necessidades.
3) A OIT deverá trabalhar com o sector privado e mais ONGs para além das já existentes.
4) O projecto deverá ser institucionalizado fora do ministério, mas incluí-lo.
5) Ligar todos os projectos OIT aos outros programas existentes no país.
6) Mais publicidade em futuros programas antes da implementação.
7) Flexibilidade ao implementar o programa. Ele deverá encaixar-se nos programas.
Grupo 3
1) Deverá haver formadoras mestras. Não haverá então a necessidade de se obter pessoas de fora.
2) Reforçar o gabinete de coordenação e o comité consultivo com incentivos
3) O projecto deverá ser alojado fora do ministério para se evitar a burocracia excessiva
4) Avaliação de impacto.
5) O projecto deverá focalizar-se apenas na formação de formadores. Pois aparentemente ele tem estado a formar as empresárias e graça ao mesmo tempo que tira o negocio aos consultores
6) Conferência regional sobre o WED

Recomendações Moçambique
Grupo 1
1) Sensibilizar instituições públicas, associações de negócios, organizações rurais e outras ONGs sobre assuntos de género
2) Aumento de financiamento em 50% do número de preparações
3) Explicar aos formadores e aos beneficiários directos a necessidade de passar a informação aos gestores do projecto
4) Fazer acordos
5) Criar uma rede de formadores
Grupo 2
1) Criar estrutura/base de dados para representar as PME como no Brasil (SEBRAE)
2) Criar referências e parcerias entre o governo e formadores
3) Continuar a apoiar financeiramente as formadoras
4) Continuar a formar o comité consultivo técnico do projecto WEDGE
5) Publicitar as ferramentas WEDGE a nível nacional
Grupo 3
1) Avaliar o impacto do projecto no que diz respeito aos beneficiários (mulheres empresárias)
2) Fortalecer as redes e parcerias criadas
3) Promover financiamento para as mulheres formadas
4) Reciclagem de formadoras e um número maior de formadoras
5) Melhor disseminação da formação
6) Solicitar maior envolvimento do aconselhamento técnico aos projectos
Grupo 4
1) Pacote de bases de dados, para formadoras e formadas
2) Concepção de pacotes de formação para vários níveis de donas de negócios / empresárias
3) Continuidade do projecto WEDGE em Moçambique para reforçar as actividades já construídas
4) Mais lançamentos de actividades
5) Planos de expansão para outros ministérios sectoriais

6) Monitoria contínua a nível nacional apoiando tecnicamente o Ministério da Mulher e da Acção Social (MMAS)
7) Livros adaptados às realidades nacionais

Recomendações - Malawi
Grupo 1
1) O projecto deveria ser alargado por mais cinco anos
2) A administração e as finanças deveriam ser descentralizadas para se promover a eficiência na implementação do projecto por período de tempo
3) O projecto tem que incluir mulheres empresárias nos micro e pequenos negócios para além das mulheres empresárias orientadas para o crescimento
4) Há ainda a necessidade de mais formações dirigidas a mulheres empresárias e partes envolvidas
5) O projecto deveria ter como alvo mulheres empresárias em outros distritos para além das cidades
6) O projecto deveria envolver todas as partes envolvidas na fase de concepção
7) Alocar mais fundos para todas as actividades do projecto, incluindo mídia e materiais IEC
8) Necessidade de se aumentar a alocação financeira para o projecto / distribuir adequadamente, pois uns precisam mais do que outros
Grupo 2
1) Envolver o coordenador nacional do projecto desde o início do projecto
2) Há uma necessidade de se institucionalizar a implementação do projecto durante a planificação
3) Realizar inquérito para base de dados de referência antes da implementação do projecto
4) Capacitar as partes do projecto de modo a que estejam familiarizadas com a sua implementação
5) Desenhar estratégias para integrar necessidades especiais
6) Planificar e orçamentar de modo a que seja específico a grupos
7) O projecto deverá ter uma estratégia internamente criada de informação e comunicação
8) Estabelecer fóruns onde a partilha de informação sobre as melhores práticas podia ser feita por todos os países participantes
Grupo 3
1) Necessidade de uma pesquisa aprofundada antes do começo do projecto
2) Calendário e recursos necessários deverão ser informados pelo estudo

3) Os programas de formação deverão ter como alvo as micro e pequenas mulheres empresárias pois elas são a maioria
4) Providenciar ferramentas de formação e explicação sobre como formar com essas ferramentas
5) Os materiais de formação deverão ter exemplos locais desse país em particular
6) Providenciar uma intervenção de criação de redes no país
7) Algumas formadoras precisaram de ferramentas adicionais para formarem

Anexo 6 - Referências

Brammer, Birgit (2012) Monitoring and Evaluation Report: Data Overview South Africa, Lesotho, Mozambique, Malawi. Pretoria, South Africa: ILO WEDGE SA project.

Business Unity South Africa (BUSA) (2012) BUSA - One Voice for business, Available from <http://www.busa.org.za>. Accessed 11 May, 2012.

Fair Trade in Tourism in South Africa's (FTTSA) (2012) Making :Tourism More Responsible and Rewarding. Available from <http://www.fairtourismsa.org.za/index.html/>. Accessed May 14, 2012.

International Labour Organization (2009) Summary Project Outline: Women's Entrepreneurship Development and Gender PAuality in Southern Africa (WEDGE-SA). Geneva, Switzerland: ILO

International Labour Organization, Women's Entrepreneurship Development and Gender PAuality project (2012a) Eye-opener: FAMOS Check at BUSA, South Africa in 2009/2010. Pretoria, South Africa: ILO

International Labour Organization, Women's Entrepreneurship Development and Gender PAuality project(2012b). Joining Forces ILO/WEDGE's cooperation with the Department of Economic Development and Tourism in KwaZulu-Natal in 2010 and 2011. Pretoria, South Africa: ILO.

International Labour Organization, Women's Entrepreneurship Development and Gender PAuality project (2012c) Technical Progress Report June – December 2011. Pretoria, South Africa: ILO

International Labour Organization, Women's Entrepreneurship Development and Gender PAuality project (2012d). Time for mining ideas: FAMOS Check at FTTSA, South Africa in 2010. Pretoria, South Africa: ILO

Klemmer, Andreas (2010) Findings of the mid-term review of the Women's Entrepreneurship Development and Gender PAuality programme for Southern Africa. Pretoria, South Africa: ILO

New Partnership for Africa's Development (NEPAD) (2001) New Partnership for Africa's Development Framework. Johannesburg, South Africa: New Partnership for Africa's Development

New Partnership for Africa's Development (NEPAD) (2012) Available from <http://www.nepad.org/>. Accessed May 8, 2012.

Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD) Strategy for Norwegian support of private sector development in developing countries. Available from <http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/Documents/Reports-programmes-of-action-and-plans/Reports/1998/Strategy-for-Norwegian-support-of-private-sector-development-in-developing-countries.html?id=420023> Report, 31.12.1998, This page was last May 3. 1999 updated by the editors. Accessed May 8, 2012.

World Bank (2011) Female Entrepreneurship: What do we know? What is next? Available from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTGENDER/0,,contentMDK:22876696~menuPK:336904~pagePK:64020865~piPK:51164185~theSitePK:336868,00.html> . Accessed 6 May, 2012.

International Monetary Fund (2012) Statement at the Conclusion of an IMF Staff Mission to Malawi. Available from <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2012/pr12115.htm>. Accessed May 8, 2012.

Anexo 7 – orientações para a preparação do workshop das partes envolvidas e input

Projecto Final de avaliação Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género – África Austral (WEDGE)

Orientações para a preparação das partes envolvidas para participação no workshop de avaliação

Objectivo das orientações

Estas orientações servem para guiar as partes envolvidas que representam outros indivíduos que estiveram envolvidos com o projecto WEDGE e que irão participar no workshop de avaliação do projecto. As orientações oferecem sugestões para tópicos para os participantes do workshop de avaliação para discutirem com os seus colegas, com os membros ou outros contactos relevantes antes do workshop.

Orientações

Vamos dar-lhe um formulário com algumas perguntas. Por favor discuta as perguntas e respostas como um grupo. Por favor traga as suas respostas para o workshop de avaliação. Se o espaço concedido não for suficiente, por favor escreva atrás da folha.

Por favor, atribua a uma pessoa a tarefa de escrever as respostas. Tente responder o melhor que puder.

Por favor, certifique-se de que todos os membros do grupo contribuíram para as discussões e que os pontos escritos no inquérito não são apenas os de uma ou duas pessoas apenas.

Se quiser, pode discutir as suas respostas no seu grupo antes de escrevê-las na folha do inquérito. Se tiver um quadro branco/preto no local onde estiver a discutir pode escrever os principais pontos nele e depois quando acabar de discuti-los, faça o favor de os transferir para a folha do inquérito.

No final da discussão, por favor reveja as respostas que o indivíduo apontou na folha do inquérito para ter a certeza de que todos concordam.

- 1) O que acha que foi bom relativamente ao projecto? (Por favor, dê pelo menos três respostas)

- 2) Até que ponto esteve envolvido:
 - na concepção do projecto (desenvolvimento da fase inicial). Por favor, descreva.

 - dando inputs sobre como o projecto foi implementado na prática. Descreva, por favor, com exemplos, se possível.

- 3) Quais foram alguns dos desafios do projecto no que diz respeito a tentar melhorar o empreendedorismo das mulheres? (por favor, dê pelo menos três respostas)

- 4) O que tem ainda que ser feito para reforçar o empreendedorismo nas mulheres no seu país (por favor, dê pelo menos três respostas)

- 5) Tem conhecimento de algumas contribuições feitas pelo projecto para partilhar informação sobre a implementação do projecto e dados sobre o empreendedorismo das mulheres?

- 6) O que fez o projecto para assegurar que houvesse sustentabilidade do projecto para além das acções do mesmo depois do seu final?
 - Acha que isso foi eficiente?
 - Que mais é necessário para garantir que as acções são sustentáveis?

- 7) Que recomendações tem para futuros projectos e exercícios iniciados pela OIT sobre o desenvolvimento empresarial e o desenvolvimento empresarial das mulheres e empoderamento económico?

Anexo 8 – Termos de Referência

TERMOS DE REFERÊNCIA

“Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e Igualdade do Género – África Austral

AVALIAÇÃO FINAL INDEPENDENTE

Código do projecto	RAF/08/057M/NAD and GLO/08/12/NAD
Orçamento	3,313,783 USD
Doador	Norad
Prazo	1.1.2009 - 31.10.2012 (incluindo uma extensão de 10 meses sem custos)
Geografia Cobertura	Lesoto, Malawi, Moçambique, África do Sul
Período da avaliação	11 de Abril – 23 de Maio de 2012

1. Introdução e fundamentação para a avaliação

O projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género na África Austral (WEDGE – SA) estende-se ao longo de quarenta e um meses. O projecto destina-se a corrigir desequilíbrios existentes em termos de género no desenvolvimento empresarial através de abordagens e actividades destinadas especificamente às mulheres. O projecto está em linha com a estratégia da OIT para Promover o Desenvolvimento Empresarial da Mulher (OIT, 2008), que apela para um ‘enfoque particular nas mulheres empresárias cujos negócios têm potencial de crescimento’. Os níveis operacionais chave da estratégia WED são:

- Criar um ambiente favorável para o desenvolvimento empresarial da mulher
- Fazer capacitação institucional em WED
- Ferramentas e serviços de apoio para mulheres empresárias.

A parceria da NORAD no Desenvolvimento Empresarial da Mulher tem sido fundamental no desenvolvimento da perícia da OIT no desenvolvimento empresarial da mulher e na integração do género nas agências de desenvolvimento empresarial públicas e privadas. Há uma série de ‘lições aprendidas’ que podem ser e que foram partilhadas e levadas para projectos em curso. Em particular, seria importante recolher informação que permitira melhorias na concepção e nos mecanismos de implementação de futuros projectos de modo a se fazer um ambiente favorável para o WED.

Segundo os padrões da OIT e de acordo com os compromissos com a NORAD, esta avaliação será uma avaliação

externa independente. Ela vai proporcionar uma apresentação abrangente e equilibrada dos resultados conseguidos pelo projecto, dos pontos fortes e fracos, bem como um conjunto de recomendações futuras e de lições aprendidas para futuras iniciativas semelhantes em empreendedorismo e desenvolvimento empresarial na OIT, incluindo o desenvolvimento empresarial das mulheres. Espera-se que a avaliação a ser levada a cabo cumpra com as normas e padrões das Nações Unidas relativamente à qualidade da avaliação, devendo também seguir todas as salvaguardas éticas.

A avaliação independente desta iniciativa é levada a cabo de acordo com a Política de Avaliação da OIT adoptada pelo Órgão de Governação em Novembro de 2005, que prevê a avaliação sistemática dos projectos de modo a melhorar a qualidade, prestação de contas, transparência do trabalho da OIT, reforço dos processos de tomada de decisões e apoio aos constituintes na promoção do trabalho decente e da justiça social.

2. Background do projecto

O projecto Desenvolvimento Empresarial da Mulher e Igualdade do Género da África Austral (WEDGE – SA) destina-se a promover o empreendedorismo das mulheres e apoia as mulheres empresárias a criarem um emprego decente, alcançar o empoderamento da mulher e a igualdade do género, e trabalhar para a redução da pobreza. O grande objectivo do projecto é capacitar os parceiros locais de modo a que as abordagens e as ferramentas da OIT sobre o empreendedorismo estejam incluídas e sejam contínuas.

Com base nas ferramentas e metodologias desenvolvidas pela OIT ao longo dos anteriores seis meses, o projecto trabalhou com os governos nacionais, constituintes e agências parceiras para remover os obstáculos que as mulheres enfrentam ao começar e ao fazer crescer os seus negócios.

O projecto tem três objectivos principais definidos no seu documento de projecto:

- Um melhor ambiente favorável para o empreendedorismo das mulheres
- Uma melhor capacidade dos provedores de serviços de desenvolvimento de negócios de prestarem serviços a mulheres empresárias
- Uma capacidade de geração de rendimentos das mulheres empresárias, produtividade e competitividade melhoradas.

Com três principais indicadores de alcance para o projecto que são:

- 4) Pelo menos 1,200 empregos criados nos quatro países do projecto
- 5) Negócios alcançados através da adesão dos requisitos em termos de salários mínimos do WEDGE-SA
- 6) Um ambiente mais conducente para as mulheres empresárias reconhecido pelas partes envolvidas nos países do projecto.

3. Gestão do Projecto

Gestão administrativa geral

A responsabilidade administrativa geral pelo projecto está a cargo do Director da área de Pretória da OIT, África do Sul. A responsabilidade administrativa por Moçambique e Malawi está a cargo do Director da área de Lusaca, Zâmbia.

Apoio técnico

A responsabilidade técnica geral pelo projecto está a cargo do Programa das Pequenas Empresas na sede da OIT em Genebra, Suíça, em particular o coordenador global do Desenvolvimento Empresarial das Mulheres e Jovens. O apoio directo técnico e a supervisão estão a cargo do especialista sénio em empresas no escritório da OIT da área de Pretória, África do Sul. O apoio técnico para o Malawi e Moçambique é também dado pelos respectivos pontos focais no escritório da OIT de Lusaca, Zâmbia. O apoio técnico para o Lesoto e África do Sul é dado pelos respectivos pontos focais do escritório da OIT em Pretória, África do Sul.

Gestão do projecto

A gestão do projecto nos quatro países está a cargo do Assessor Técnico Chefe (Chief Technical Advisor) baseado no escritório da OIT da área de Pretória, África do Sul. A partilha de conhecimentos e a gestão a nível global estão a cargo do coordenador global para o empreendedorismo das mulheres e jovens na sede da OIT. A gestão financeira do projecto está a cargo do Assistente Financeiro e Administrativo baseado no escritório da OIT da área de Pretória, África do Sul.

Cada projecto do país tem um Comité Consultivo que se reúne aproximadamente de 4 em 4 meses e é composto por constituintes da OIT e outras organizações parceiras.

Implementação do projecto no Lesoto: O Oficial Nacional do Projecto é financiado pela OIT e empregue pelo Ministério da Género, Juventude, Desportos e Recreação (Departamento de Género), em Maseru, Lesoto.

Implementação do projecto no Malawi: o Consultor Nacional do Projecto é financiado pela OIT e empregue Associação Nacional de Mulheres de Negócios em Lilongwe, Malawi.

Implementação do projecto em Moçambique: até 30 de Setembro de 2011 a OIT empregava um coordenador nacional de projecto no escritório do projecto OIT em Maputo. A partir de 1 de Outubro de 2011 o projecto tem estado colocado no Instituto para o Desenvolvimento de Pequenas Empresas (Ministério do Comércio), Maputo, Moçambique. O controlo financeiro é feito por um funcionário da OIT em Maputo, Moçambique.

Implementação do projecto na África do Sul: Coordenador Nacional de Projecto empregue pela OIT baseado no escritório da OIT em Pretória, África do Sul. O controlo financeiro do projecto está a cargo de um Assistente Financeiro e Administrativo baseado no escritório da OIT em Pretória, África do Sul.

4. Objectivo, alcance e clientes da avaliação

A avaliação independente serve dois objectivos principais:

- i. Fazer uma avaliação independente dos avanços do projecto no alcance dos objectivos definidos nos países do projecto; avaliar as estratégias e as modalidades de implementação escolhidas; mecanismos de parceria, constrangimentos e oportunidades.
- ii. Fazer recomendações para futuros projectos semelhantes.

Objectivos específicos

- Determinar se o projecto alcançou os objectivos estabelecidos
- Determinar a qualidade dos outputs e resultados do projecto
- Determinar que passos foram dados para a sustentabilidade das componentes chave do projecto para além da vida do projecto.
- Determinar se o projecto chegou perto ou não daquilo que pode ser considerado boa prática no desenvolvimento empresarial das mulheres e na promoção da igualdade do género nas instituições de desenvolvimento empresarial.
- Documentar as lições aprendidas e extrair recomendações para futuros projectos e exercícios iniciados pela OIT no desenvolvimento empresarial e no desenvolvimento do empreendedorismo das mulheres e empoderamento económico.
- Avaliar a gestão do funcionamento do projecto, incluindo a gestão do pessoal ao nível dos países e a componente de partilha de conhecimento coordenada pela sede da OIT.
- Avaliar o grau de adesão, apoio e participação dos parceiros na iniciativa.
- Avaliar a relevância da iniciativa dentro dos quadros/prioridades das Nações Unidas e do desenvolvimento nacional.
- Avaliar se a estratégia da iniciativa se encaixa com as estratégias de desenvolvimento do sector privado da NORAD.
- Identificar o desempenho do projecto na gestão e partilha dos conhecimentos aos níveis do país, regional e internacional.

Os clientes da avaliação serão internos e externos à OIT. Os externos incluem a NORAD e os parceiros de implementação do projecto, além de outros parceiros e profissionais do WED. Internamente, os clientes são os gestores do projecto, o responsável da unidade da OIT (SEED), o gestor e os coordenadores do projecto WEDGE-SA, o coordenador global para o empreendedorismo das mulheres e jovens, empresa, género e outros

especialistas, PARDEV departamento de parcerias de desenvolvimento), constituintes.

O alcance da avaliação em termos de tempo é 1 de Janeiro de 2009 até Março de 2012, representando assim todo o tempo do projecto. O alcance da avaliação em termos de área operacional é a região da África Austral propriamente dita, Lesoto, Moçambique, Malawi e África do Sul, bem como as operações relacionadas com a gestão e partilha de conhecimento levadas a cabo pela sede da OIT sob supervisão directa do coordenador global do empreendedorismo dos jovens e mulheres. O alcance da avaliação final serão todos os objectivos do projecto e isso acarretará uma análise documental de materiais relevantes e entrevistas aprofundadas com partes envolvidas chave na África Austral, bem como a sede da OIT. As avaliadoras irão elaborar com maior detalhe as perguntas chave da avaliação e a metodologia para abordar cada objectivo específico.

O primeiro output a ser produzido pelas avaliadoras será uma breve proposta que dê informação sobre a concepção da avaliação e valide as perguntas chave que serão respondidas pela avaliação. Esta irá abordar as questões globais de relevância e adequação estratégica para o projecto, os avanços, a eficiência, a adequação e a eficácia no uso de recursos, bem como a eficiência dos mecanismos de gestão. A avaliação deverá também incluir o desempenho do projecto com relação às questões transversais da OIT sobre a pobreza, os padrões internacionais do trabalho, em particular os relacionados com a igualdade e a não discriminação, bem como o diálogo social. As questões transversais da NORAD, como a deficiência, deverão também ser abordadas.

Perguntas chave da avaliação

A avaliadora irá analisar as seguintes questões fundamentais:

- *Validade da concepção:* A estratégia, os objectivos e as assunções do projecto foram apropriados para se alcançar o resultado previsto? O projecto usa os quadros de monitoria e avaliação? Os dados são regularmente recolhidos? Até que ponto os indicadores do projecto são úteis para se medir os progressos?
- *Eficácia:* O projecto alcançou os seus objectivos previstos? Que factores influenciaram a eficiência da capacitação do projecto e outras actividades? A quantidade e qualidade dos outputs foram satisfatórias? Como é que os outputs se transformaram em resultados? Como é que as partes interessadas foram envolvidas na implementação do projecto? O projecto conseguiu eficiente e eficazmente integrar a igualdade do género nas suas áreas de trabalho (outputs) e nos seus processos? Que intervenções tiveram efeitos nas relações de género? Que efeitos multiplicadores podem ser identificados? As ferramentas foram eficientes para servir as necessidades dos beneficiários imediatos e finais (mulheres empresárias)? Até que ponto o projecto foi eficiente no aumento das organizações parceiras: 1) capacidade organizacional; 2) maior envolvimento dos parceiros sociais na implementação do projecto; e

3) mobilização e diversificação das fontes de financiamento para permitir aos parceiros se auto-sustentarem totalmente no final desta fase da parceria? Qual é o valor acrescentado dos projectos específicos às mulheres no empreendedorismo e desenvolvimento empresarial? Alguns dos elementos do projecto têm alcance para serem replicados e/ou alargados, e se assim for, quais?

- *Sustentabilidade:* O projecto assegurou que as componentes chave fossem sustentáveis para além da vida do projecto? Quem componentes do projecto parecem ter mais probabilidade depois do final do projecto e como? Qual a possibilidade de que os resultados do projecto venham a ser sustentáveis – isto é, que os parceiros locais/nacionais se apropriem deles e tenham a capacidade e os recursos necessários para continuar ou até alargá-los? Que necessidades, se as houve, foram identificadas para mais capacitação e apoios para promover a probabilidade de sustentabilidade? Onde é que a OIT devia focalizar as suas intervenções de modo a alcançar impactos sustentáveis no desenvolvimento empresarial das mulheres?
- *Relevância:* Até que ponto as actividades do projecto foram relevantes na implementação das necessidades e prioridades dos parceiros, programas para o desenvolvimento nacional e redução da pobreza e outros documentos nacionais e internacionais relevantes? Até que ponto a concepção e a implementação da capacitação e de outras actividades envolveu partes envolvidas ou foram orientadas pela demanda? Como é que as intervenções se ligam com o DWCPs e UNDAFs? Que abordagens e ferramentas foram as mais relevantes para os beneficiários imediatos? Porquê? Porque não?
- *Eficiência:* Até que ponto as actividades do projecto tiveram uma relação custo-eficiência? Que nível de actividades do projecto (individual, institucional, sistémico) proporcionaram os melhores benefícios custo-eficiência? Que factores influenciaram decisões para financiar algumas actividades propostas, e não outras? Até que ponto os projectos conseguiram basear-se em outras iniciativas da OIT e criar sinergias através da componente global do projecto? Que resultados foram alcançados, incluindo através de ferramentas desenvolvidas, para apoiar os parceiros de implementação a assegurar e apoiar as operações em curso? Existe informação disponível sobre números de beneficiárias directas e indirectas?
- *Eficiência dos mecanismos de gestão:* Os recursos técnicos e financeiros disponíveis são adequados para realizar os planos do projecto? O mecanismo de gestão e governação do projecto é adequado? Existe uma compreensão clara dos papéis e responsabilidades de todas as partes envolvidas? Os alvos e indicadores foram suficientemente definidos para o projecto? Com que eficiência a gestão do projecto monitorou o desempenho e os resultados do projecto? Existe em funcionamento um sistema de monitoria & avaliação e que eficiência tem ele? A informação relevante é sistematicamente recolhida e confrontada? Os dados são desagregados por sexo (e por outras características relevantes)? O projecto está a receber apoio administrativo e técnico adequado do escritório da OIT no terreno e dos especialistas técnicos de terreno (Pretória) e das unidades técnicas responsáveis na sede? O projecto está a receber apoio político, técnico e administrativo adequado dos seus parceiros nacionais/de implementação? Todas as partes estão

envolvidas de maneira apropriada e suficiente? Qual foi a eficiência da estrutura do projecto para a gestão e partilha do conhecimento? O que mais poderia ter sido feito para se adequar o fluxo de informação e o conhecimento entre os países do projecto, bem como entre esses países e outras regiões? Qual foi a eficiência do sistema M&A e dos indicadores do projecto na recolha de resultados e como é que isso foi usado pelo pessoal do projecto?

- *Orientação do impacto:* Até que ponto a gestão baseada nos resultados foi implementada nos projectos? Qual é a provável contribuição das iniciativas do projecto, incluindo as abordagens inovadoras e as metodologias monitoradas, para mudanças mais amplas de desenvolvimento na área de intervenção, incluindo as definidas pela Agenda do Trabalho Decente da OIT, os Programas de Trabalho Decente nos Países, os Objectivos do País dentro do programa e orçamento da OIT e dos programas nacionais de desenvolvimento, e previstas nos padrões relevantes da OIT?
- *Lições aprendidas:* Que boas práticas podem ser aprendidas do projecto que podem ser aplicadas a projectos semelhantes futuros? O que teria sido diferente, e deverá ser evitado? Que mais poderia ter sido feito para se garantir que os ministérios e as agências responsáveis pelo desenvolvimento do sector privado façam do WED uma prioridade? Quais são as lições aprendidas para se alcançar uma mudança de política e adesão, criando-se assim um ambiente favorável para o WED? Que lições foram aprendidas e aplicadas desde o início do projecto? Com base nos outputs deste projecto, quais são as lições chave aprendidas que tanto a OIT, como a NORAD podem retirar da implementação do projecto de desenvolvimento empresarial das mulheres, monitoria e avaliação e avaliação de impacto?

5. Metodologia

Será contratada uma avaliadora independente pela OIT para realizar a avaliação. É esperado da avaliadora que realize visitas aos 4 países WEDGE-SA, bem como cobrir a componente de partilha de conhecimento no SEED. A avaliação será levada a cabo através de uma análise documental e visitas a cada um dos quatro países (Lesoto, Malawi, Moçambique e África do Sul) para consultas com a gestão e o pessoal da OIT, constituintes, parceiros de implementação, beneficiários e outras partes envolvidas chave. A avaliadora independente irá analisar inputs por todas as partes envolvidas da OIT e de fora da OIT envolvidas na iniciativa, desde equipas WEDGE-SA nos quatro países, constituintes e uma série de parceiros dos sectores privado e civil. A avaliadora procurará aplicar uma variedade de técnicas de avaliação, por exemplo: análise documental, reuniões com partes envolvidas, discussões em grupos focais, visitas ao terreno, julgamento e classificação informados, técnicas de classificação. Um workshop espaço aberto com parceiros chave pode ser organizado em cada país, ou alternativamente workshops regionais de partilha de conhecimentos e avaliação nos quais os parceiros chave de cada país serão reunidos.

A avaliadora irá analisar os documentos chave produzidos durante o projecto, tanto com relação com a qualidade como com relação à quantidade da prestação de outputs e questões de gestão em todos os países. Isto incluirá relatórios e manuais de pesquisa técnica, relatórios de progresso, relatórios de auto-avaliação, relatórios de workshops, outros memorandos relevantes, bem como relatórios de monitoria e avaliação.

A avaliadora irá também entrevistar partes envolvidas chave envolvidas na concepção e implementação do projecto. Em consulta com escritórios da OIT e o gestor da avaliação, podem também contratar consultores locais para relatarem sobre constatações específicas. As partes envolvidas chave a entrevistar incluem os constituintes da OIT, especialistas de género e empresa, e outros especialistas relevantes, gestores actuais e passados, doadores, parceiros, e peritos (consultores) que tiverem participado na implementação do projecto ou nos outputs. A avaliadora irá também entrevistar pessoal chave da NORAD em áreas relevantes (telefonicamente).

A primeira versão do relatório da avaliação será partilhado com um grupo seleccionado de partes envolvidas chave e um pedido de comentários será feito dentro de um tempo especificado.

6. Principais outputs da avaliação

Os principais outputs serão:

- Uma proposta com informação sobre a concepção da avaliação, bem como um conjunto de perguntas chave de avaliação serão apresentados e finalizados com base em comentários da OIT e da NORAD.
- Um draft de relatório: A avaliadora irá submeter um draft de relatório ao gestor de avaliação da OIT que fará circular às partes envolvidas imediatas do projecto e ao doador para comentários. A gestora da avaliação encaminhará os comentários à avaliadora.
- Um relatório final: A avaliadora irá incorporar comentários que considerar apropriados e submeterá o relatório final ao gestor da avaliação.
- Um sumário executivo da avaliação em conformidade com o modelo da OIT fornecido no Anexo 1 destes TdR.

A qualidade do relatório final será determinada pela conformidade com a lista de verificação 4 sobre “Requisitos em termos de formato para relatórios de avaliação” e a lista de verificação 5 “Qualidade de classificação dos relatórios de avaliação” do departamento de avaliação da OIT. Ambas serão fornecidas à avaliadora para servir como referência e guia.

O resultado esperado desta avaliação é um relatório de avaliação conciso de acordo com a estrutura proposta nas orientações de avaliação da OIT:

- Página de cobertura com projectos chave e dados d avaliação
- Sumário executivo
- Acrónimos
- Descrição do projecto
- Objectivo, alcance e clientes da avaliação

- Metodologia
- Constatções claramente identificadas para cada critério
- Conclusões
- Recomendações
- Lições aprendidas e boas práticas
- Anexos

7. Mecanismos de gestão

O gestor geral da avaliação para o projecto WEDGE é a Sra. Chantel Belle-Rose, oficial de M&A, OIT gabinete DWT, Pretória, África do Sul.

A avaliadora trabalhará em consulta com uma pequena equipa de avaliação que poderá incluir pessoal chave do projecto, a unidade técnica correspondente e um representante da NORAD, relativamente à logística para a avaliação. A avaliadora pode contar com a gestão do projecto na sua equipa para lhe darem detalhes de contactos de pessoas chave a entrevistar. A equipa do projecto poderá também ajudar a estabelecer os tempos para a realização de entrevistas.

8. Plano de trabalho/calendário

A avaliação será levada a cabo entre 9 de Abril de 2012 e 23 de Maio de 2012 com um draft de relatório a ser produzido por volta de 12 de Maio de 2012. (ver o quadro em baixo)

A duração total do processo de avaliação está estimada a 32 dias de trabalho para a consultora internacional independente por um período de 6 semanas, de 9 de Abril a 23 de Maio de 2012. Os consultores independentes, tanto da OIT como da NORAD passarão pelo menos 3 dias em dois países, incluindo um dia em Pretória.

Fase	Tarefas	Pessoa responsável	Calendário	Pagamento
I	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação dos TdR, consultas com NORAD e OIT 	Gestor de avaliação	Outubro de 2011	
II	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de uma avaliadora internacional independente • Listar os contratos e preparar os orçamentos e logística 	Gestor de avaliação	Novembro -Fev 2011 Março de 2012	

III	<ul style="list-style-type: none"> Assinatura de contracto Reunião telefónica com gestor da avaliação Análise de documentos relativos ao projecto Instrumento de avaliação concebido com base na análise documental Plano de trabalho 	Avaliadora	Março – Abril de 2012	1.º Pagamento
IV	<ul style="list-style-type: none"> Consultas com gestão/pessoal em dois países Consultas com o secretariado do WEDGE-SA na África do Sul Consultas com a unidade responsável OIT sede SEED responsável pela área técnica e partilha global de conhecimento Consultas com a OIT pretoria, unidades da sede Consultas com as partes envolvidas nos quatro países Reunião e apresentação de constatações preliminares à OIT 	Avaliadora com apoio logístico da WEDGE-SA	11 de Abril de 2012 – 3 de Maio de 2012	
V	<ul style="list-style-type: none"> Draft de relatório de avaliação com base em análise documental e consultas das visitas de terreno 	Avaliadora com apoio da equipa de avaliação	14 de Maio de 2012	
VI	<ul style="list-style-type: none"> Fazer circular o draft de relatório de avaliação pelas partes envolvidas Consolidar os comentários das partes envolvidas e enviá-los para o chefe da equipa de avaliação 	Gestor de avaliação	14 – 17 de Maio de 2012	
VII	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar o relatório, incluindo explicações se os comentários não tiverem sido incluídos 	Avaliadora com apoio da equipa de avaliação	18 -23 de Maio de 2012	
	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar o draft da avaliação final ao escritório regional para análise 		24 de Maio de 2012	Pagamento final

Para esta avaliação independente e o processo de apresentação serão seguidos:

- O chefe da equipa apresentará um draft do relatório de avaliação ao gestor da avaliação. (Chantel

Bellerose: bellesrosel@ilo.org).

- O gestor da avaliação encaminhará uma cópia às partes envolvidas chave para comentários e correcção factual.
- O gestor da avaliação consolidará os comentários e enviá-los-á para o chefe da equipa
- O chefe da equipa finalizará o relatório incorporando todos os comentários considerados apropriados e dando uma breve nota explicativa do porquê de quaisquer comentários não parecerem ter sido incorporados. Ele/ela apresentarão o relatório final ao gestor da avaliação.
- O gestor da avaliação encaminhará o draft do relatório final à pessoal focal regional de avaliação que por seu turno encaminhará para o EVAL para aprovação.
- O gestor da avaliação encaminha oficialmente o relatório de avaliação às partes envolvidas e PARDEV.
- O PARDEV apresentará o relatório oficialmente à NORAD.

O relatório de avaliação, assim como o draft e todo o conteúdo da avaliação são propriedade da OIT. Nenhuma destas constatações, nem quaisquer constatações poderão ser partilhadas sem a aprovação explícita da OIT e da NORAD.

9. Orçamento do consultor contratado

Item	Número de unidades	Custo por unidade	Total
Honorário profissional:	32 dias	\$600	\$19,200
Estimativa do bilhete de avião			\$4,000
Subsistência **	20	\$313	\$3,623
Subsídios terminais	10	\$38	\$380
Comunicações (pagamento único):			\$300
		TOTAL	\$27,503

*A ser organizado pela OIT, não incluído no contrato.

** TOTAL DSA = \$3,623 às taxas de Março a ser ajustadas com base nas dadas reais da viagem.

10. Perfil da consultora:

A **Consultora** deverá ter as seguintes qualificações:

- Grau de mestrado em negócios, gestão de desenvolvimento, género ou qualificações com isso relacionadas.
- Um mínimo de 5 anos de experiência profissional em iniciativas de avaliação do desenvolvimento internacional.

- Experiência comprovada de abordagens com quadros lógicos e outras abordagens de planificação estratégica, métodos e abordagens M&A (incluindo quantitativa, qualitativa e participativa), análise de informação e redacção de relatórios.
- Conhecimento e experiência do sistema das Nações Unidas
- A compreensão do contexto de desenvolvimento dos quatro países do projecto será uma vantagem clara.
- O conhecimento do português será uma vantagem
- Compreensão da igualdade de género e integração do género em avaliações.
- Excelentes habilidades de comunicação e de entrevista.
- Excelentes habilidades de redacção de relatórios.
- Capacidade demonstrada de apresentar resultados com qualidade dentro de prazos estritos.