



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



## ***Decent work through Skills and Livelihoods training for groups vulnerable to discrimination - Avaliação de Meio-Termo Independente***

**DC/SÍMBOLO DA OIT:** BRA/21/01/USA

**Tipo de avaliação:** Project

**Tempo de avaliação:** Intermediário

**Natureza da avaliação:** Independente

**Países do projeto:** Brasil

**Resultado do P&B:** Outcome 6 (Igualdade de gênero e igualdade de oportunidades e tratamento para todas as pessoas no mercado de trabalho) / Outcome 7 (Proteção adequada e eficaz no trabalho para todas as pessoas) do Programa e Orçamento da OIT.

**ODS:** 8 - Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos / 10 - Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países

**Data em que a avaliação foi concluída pelo avaliador:** 09 April 2024

**Data em que a avaliação foi aprovada pela EVAL:** 24 April 2024

**Escritório Administrativo da OIT:** CO – Brasília

**Escritório Técnico da OIT:** CO - Brasília

**Duração do projeto:** julho 2021 e setembro 2024

**Doador e orçamento:** Estados Unidos da América - USD 1 milhão

**Nome do consultor:** Caio Csermak

**Nome do gerente de avaliação:** Cybele Burga

**Supervisão do escritório de avaliação:** Patricia Vidal

**Orçamento de avaliação:** USD 9,000

Esta avaliação foi realizada de acordo com as políticas e procedimentos da OIT. Este relatório não foi editado, mas foi submetido ao controle de qualidade pelo Gabinete de Avaliação da OIT.

Produto 4  
Relatório Final

# Avaliação de Meio-Termo

Projeto *Decent work through Skills and Livelihoods training for groups vulnerable to discrimination*

Elaborado por  
Caio Csermak  
Consultor independente

Março de 2024

# Índice

---

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Acrônimos</b> .....                                                  | <b>4</b>  |
| <b>Sumário executivo</b> .....                                          | <b>5</b>  |
| <b>1. Histórico do projeto</b> .....                                    | <b>11</b> |
| 1.1. Contexto nacional.....                                             | 11        |
| 1.2. Contexto institucional.....                                        | 11        |
| 1.3. Objetivos, resultados e produtos do Projeto.....                   | 11        |
| 1.4. Estratégias do Projeto.....                                        | 13        |
| 1.5. Atores participantes do Projeto.....                               | 14        |
| <b>2. Antecedentes da avaliação de meio-termo independente</b> .....    | <b>15</b> |
| 2.1. Propósito.....                                                     | 15        |
| 2.2. Escopo.....                                                        | 16        |
| 2.3. Implementação da Avaliação.....                                    | 16        |
| 2.4. Usuários da avaliação.....                                         | 17        |
| <b>3. Metodologia</b> .....                                             | <b>18</b> |
| 3.1. Abordagens de avaliação.....                                       | 18        |
| 3.2. Critérios e questões de avaliação.....                             | 18        |
| 3.3. Fontes, ferramentas e técnicas para coleta e análise de dados..... | 19        |
| 1.1.1 Considerações éticas durante a avaliação.....                     | 22        |
| 1.1.2 Limitações e ações de mitigação.....                              | 23        |
| <b>4. Principais descobertas da avaliação</b> .....                     | <b>23</b> |
| 4.1. Relevância.....                                                    | 23        |
| 4.2. Consistência e validade do desenho.....                            | 27        |
| 4.3. Eficácia.....                                                      | 31        |
| 4.4. Eficiência e eficácia da gestão.....                               | 39        |
| 4.5. Orientação para o impacto.....                                     | 43        |
| 4.6. Sustentabilidade.....                                              | 46        |
| <b>5. Conclusões</b> .....                                              | <b>49</b> |
| <b>6. Lições aprendidas</b> .....                                       | <b>51</b> |
| <b>7. Boas práticas</b> .....                                           | <b>55</b> |
| <b>8. Recomendações</b> .....                                           | <b>60</b> |
| <b>9. Anexos</b> .....                                                  | <b>64</b> |
| 9.1. Lista de entrevistas e grupos focais.....                          | 64        |
| 9.2. Resultados do questionário.....                                    | 67        |
| 9.3. Perguntas de avaliação.....                                        | 73        |
| 9.4. Matriz de avaliação.....                                           | 75        |
| 9.5. Instrumentos de coleta de dados.....                               | 83        |
| 9.5.1. Entrevistas.....                                                 | 83        |
| 9.5.2. Grupos focais.....                                               | 85        |
| 9.5.3. Questionário.....                                                | 86        |
| 9.6. Abordagens de avaliação.....                                       | 90        |
| 9.7. Workshop de Revisão da Teoria da Mudança.....                      | 92        |

## **Acrônimos**

---

OIT. Organização Internacional do Trabalho

UN. Organização das Nações Unidas

OSC. Organização da sociedade civil

SNU. Sistema das Nações Unidas

TOC. Teoria da Mudança

UNEG. Grupo de avaliação das Nações Unidas

# Sumário executivo

---

## Resumo do objetivo, da lógica e da estrutura do projeto

O Projeto conta com um orçamento de US\$ 1.000.000,00 (um milhão de dólares norte-americanos) para que a OIT implemente a iniciativa por um período de 36 meses entre 1º de julho de 2021 e 30 de junho de 2024. As atividades abrangem 5 estados do Brasil, sendo dois na região Sudeste, um na região Nordeste e dois na região Norte. O impacto esperado é o aumento da participação de pessoas em sua diversidade de gênero na economia formal e no mercado de trabalho no Brasil. Para lograr tal impacto, o Programa prevê três objetivos específicos:

- 1. Objetivo 1:** Melhorar o acesso das pessoas em sua diversidade de gênero à formação em habilidades específicas para o emprego;
- 2. Objetivo 2:** Melhorar a capacidade do governo, dos trabalhadores, dos empregadores e das organizações da sociedade civil para implementar estratégias nacionais de promoção do trabalho digno para as pessoas em sua diversidade de gênero;
- 3. Objetivo 3:** disseminar estratégias e metodologias eficazes para a inclusão econômica de pessoas em sua diversidade de gênero.

De acordo com o seu documento de desenho, contempla os seguintes resultados:

- As pessoas em sua diversidade de gênero têm as habilidades e a confiança para acessar um emprego digno;
- Empregadores e associações comerciais promovem locais de trabalho inclusivos, seguros e diversificados para pessoas em sua diversidade de gênero;
- As pessoas em sua diversidade de gênero são capazes de iniciar e manter um trabalho autônomo digno;
- O plano de ação nacional sobre emprego de pessoas em sua diversidade de gênero alcança melhorias mensuráveis na inclusão econômica de pessoas em sua diversidade de gênero;
- As pessoas em sua diversidade de gênero estão cada vez mais engajadas e apoiadas por organizações de trabalhadores;
- Os governos, as organizações de empregadores e de trabalhadores e as organizações da sociedade civil do campo do projeto têm a capacidade de desenvolver estratégias para melhorar as condições econômicas das pessoas em sua diversidade de gênero.

A gestão do projeto é de responsabilidade do Escritório da OIT no Brasil, que é assessorado tecnicamente pela seção de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da sede da OIT em Genebra. No país, o projeto é gerido por um(a) Coordenador(a) Nacional que é supervisionado(a) pelo Responsável Técnico em Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e apoiado(a) por um Assistente de Projeto. Soma-se a isso um Comitê Gestor e um Grupo Assessor

## Situação atual do projeto

De acordo com os três objetivos indicados na matriz lógica, o Projeto implementou três estratégias complementares, embora, em termos cronológicos, elas se encontrem em fases diferentes da sua execução.

A **primeira estratégia** corresponde ao objetivo de garantir que pessoas em sua diversidade de gênero com maior qualificação técnica tenham acesso a empregos dignos, organização sindical e oportunidades de negócios. Nesse sentido, o principal programa de formação foi o curso Cozinha e Voz. Esse treinamento atendeu a 209 pessoas nas regiões Nordeste, Norte e Sudeste do País. O Projeto inclui outras formações que também já foram implementadas, como o curso em empreendedorismo e a formação em organização sindical.

A **segunda estratégia** é centrada no fortalecimento das capacidades dos atores estatais e dos representantes dos trabalhadores e empregadores para promover os direitos das pessoas em sua diversidade de gênero. Nesse sentido, uma OSC de cooperação técnica para a promoção da diversidade e outros parceiros do projeto desenvolveram treinamentos para a inclusão de pessoas em sua diversidade de gênero nos espaços de trabalho de pequenas e médias empresas. Ademais, há ainda o foco nas políticas públicas de nível nacional, no que se inclui o desenvolvimento de um plano de ação nacional para promover trabalho digno para pessoas em sua diversidade de gênero. Uma versão inicial do plano, bem como uma estratégia de monitoramento de sua implementação, foram elaborados com o apoio do Projeto e serão revisados e gerenciados por uma órgão federal de promoção dos direitos humanos. A expectativa é que a sua implementação se inicie em 2024.

A **terceira estratégia** ainda está em período inicial de implementação e foi abordada por esta avaliação apenas no que concerne o seu desenho. Ela inclui iniciativas de gestão e disseminação do conhecimento e ampliação de boas práticas geradas no âmbito do projeto.

## **Objetivo, escopo e clientes da avaliação**

O objetivo geral desta avaliação é fornecer um balanço independente dos resultados alcançados pelo Projeto através de uma análise balizada pelos critérios de relevância, eficácia, eficiência orientação para o impacto e sustentabilidade. Foram identificados os resultados (esperados e inesperados) que estão sendo alcançados ou por que não o estão sendo.

A avaliação abrange todos os resultados e produtos do Projeto, bem como as atividades desenvolvidas no período de julho de 2021 a dezembro de 2023. Em relação aos resultados, a avaliação abrange as perspectivas de concepção, execução e sustentabilidade dos dois primeiros resultados, que já estão em fase avançada de implementação. Em relação ao terceiro resultado a avaliação somente inclui o seu desenho.

Os principais usuários desta avaliação são os Escritórios Brasil e Regional para a América Latina e o Caribe da OIT, bem como os Sócios implementadores do Projeto: contraparte governamental em nível federal, organizações de empregadores, organizações de trabalhadores e OSCs.

## **Metodologia de avaliação**

Esta avaliação utilizou uma abordagem de métodos mistos, apresentando uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos para responder às questões de avaliação, utilizando fontes de dados primárias e secundárias. Para a análise dos dados utilizou-se: a) análise de conteúdo dos dados qualitativos coletados; e b) estatística descritiva.

A coleta de dados teve uma abordagem participativa com o objetivo de incluir um grupo amplo e diversificado de contrapartes e grupos sociais de modo indireto (revisão documental) ou diretamente (entrevistas, grupos focais e questionários). Com isso, a combinação de dados de diversas fontes, contrapartes e grupos sociais permitiu a triangulação de informações para alcançar resultados robustos e baseados em evidências.

Os principais métodos de coleta de dados foram:

- a) **Revisão documental:** Exame dos documentos relevantes fornecidos pela OIT, pelas contrapartes do Projeto ou ainda resultantes da pesquisa ativa do avaliador;
- b) **Entrevistas semiestruturadas presenciais e remotas:** Foram realizadas 40 entrevistas com 48 pessoas. A lista de pessoas entrevistadas inclui sócios implementadores, contrapartes da sociedade civil, contrapartes governamentais e a equipe de gestão do programa;
- c) **Grupos focais presenciais:** Foram realizados 7 grupos focais que incluíram beneficiárias/os dos seguintes cursos de formação: Cozinha e Voz Sudeste (2); Cozinha e Voz Nordeste (2); Treinamento Sindical (2); e Formação em Empreendedorismo (1);
- d) **Questionário online:** Para aumentar o alcance das/os beneficiárias/os das ações de formação do Projeto, o avaliador implementou um questionário online anônimo que foi respondido por 51 pessoas. A pesquisa contou com uma amostra representativa de todas as atividades de formação do projeto: Cozinha e Voz Norte (11); Cozinha e Voz Nordeste (14); Cozinha e Voz Sudeste (15); Treinamento Sindical (9); e Formação em Empreendedorismo (8). O universo total de pessoas a consultar incluiu 300 beneficiárias/os, o que corresponde a uma taxa de resposta de 17%; e
- e) **Visitas de campo:** o avaliador realizou 3 missões nas quais realizou entrevistas, grupos focais e visitas de campo aos espaços e instituições onde foram realizadas as atividades do Projeto. A primeira missão foi realizada em outubro de 2023 para a região Sudeste. A segunda e terceira missões foram realizadas na região Nordeste nos meses de novembro e dezembro de 2023, respectivamente.

Os principais limites metodológicos desta avaliação foram a restrição de visitas de campo e os desafios em alcançar a população beneficiária das atividades do Projeto. Conseqüentemente, a maior parte da coleta de dados foi realizada remotamente. Em relação ao alcance da população beneficiária das atividades do Projeto, mesmo com as visitas de campo, é importante ressaltar que o avaliador encontrou dificuldades em alcançar as/os beneficiárias/os que vivem em situações de vulnerabilidade, como insegurança alimentar e trabalho sexual.

## **Principais resultados e conclusões**

Esta avaliação de meio-termo chegou a dezesseis descobertas baseadas em evidências que resultaram em seis conclusões transversais a diversos critérios de avaliação. Nas descobertas se destacaram: o sólido alinhamento das iniciativas do projeto aos marcos normativos nacionais e internacionais, bem como a outras iniciativas da OIT e de suas principais contrapartes; a relevância das especificidades do público-alvo do projeto para o planejamento das suas atividades, ainda que isso tenha se dado sem um diagnóstico robusto de sua situação; a participação efetiva

das principais contrapartes do projeto, embora isso não tenha se dado desde o início de sua implementação; a mobilização de um grupo diverso de parcerias que se valeram de suas vantagens comparativas; a ausência de uma teoria da mudança evidente e a limitação dos indicadores desenhados para a mensuração do progresso do projeto; os resultados robustos em termos de capacitação individual do público-alvo do Projeto, ainda que em escala limitada; a contribuição para o fortalecimento institucional de OSCs representativas do público-alvo da iniciativa; o potencial de atingir o nível de impacto através da incidência nas políticas públicas do âmbito federal; e a necessidade de uma abordagem mais robusta da sistematização e disseminação de boas práticas para garantir a sustentabilidade dos resultados.

Em resumo, as conclusões da avaliação foram as seguintes:

**CONCLUSÃO 1:** O Projeto apresentou desenho alinhado aos marcos normativos da OIT e adaptado às necessidades de acesso ao trabalho digno das pessoas em sua diversidade de gênero, ainda que tenha prescindido de um diagnóstico mais robusto tanto do público-alvo do projeto, como de potenciais empregadores.

**CONCLUSÃO 2:** O Projeto tem sido bastante permeável à participação de suas principais contrapartes no desenho e planejamento de suas atividades, bem como em instâncias de poder decisório, como o Comitê Gestor e o Grupo Assessor. No entanto, tal abertura não foi uma realidade quando do desenho da proposta, de modo que a participação das contrapartes foi se ampliando ao longo do tempo e de acordo com a necessidade de adaptação ao contexto.

**CONCLUSÃO 3:** O Projeto logrou resultados relevantes no sentido *bottom-up* através da construção de capacidades em indivíduos e organizações: no nível individual, formações profissionais capacitaram pessoas em sua diversidade de gênero, porém o número de beneficiárias/os do projeto foi limitado. O Resultado 3 do projeto apresenta propostas de como sistematizar e replicar boas práticas, no entanto, a iniciativa prescinde de uma abordagem estruturada neste sentido. No âmbito organizacional, instituições de naturezas diversas adquiriram novas habilidades e conformaram redes em que as suas vantagens comparativas foram utilizadas para alavancar os resultados do projeto.

**CONCLUSÃO 4:** Já na dimensão *top-down* o Projeto alcançou resultados com potencial de orientação para o impacto na sua articulação com o órgão federal encarregado dos direitos humanos, fornecendo cooperação técnica para o desenvolvimento de um plano nacional para a empregabilidade de pessoas em sua diversidade de gênero que conta com um programa de implementação e estratégias de monitoramento. Soma-se a isso a inclusão de dois objetivos com esta finalidade no Plano Plurianual 2024-2027.

**CONCLUSÃO 5:** Não foi desenvolvida uma teoria de mudança para o Projeto, pelo que existem inconsistências na sua concepção e na divisão de responsabilidades, recursos e atividades. Tais questões foram parcialmente resolvidas durante a execução da iniciativa.

**CONCLUSÃO 6:** As ações de construção de capacidades em indivíduos e instituições aliadas à influência nas mudanças de marcos normativos e na construção de políticas públicas demonstram uma potencial orientação para o impacto que, no entanto, carece ainda de um planejamento mais robusto, sobretudo com relação às estratégias de sistematização e disseminação de boas práticas.

## **Principais recomendações**

Em resumo, as recomendações da avaliação foram as seguintes:

**RECOMENDAÇÃO 1:** O Projeto poderia oferecer uma maior variedade de cursos se valendo tanto do diagnóstico dos desejos e expectativas do público-alvo, como das demandas dos empregadores, focando-se em formações mais longas e em áreas técnicas de alta procura ou valor agregado no mercado de trabalho.

**RECOMENDAÇÃO 2:** O Projeto carece de uma revisão da Teoria da Mudança que a torne mais robusta e agregue as adaptações ao contexto e as contribuições das contrapartes do projeto ao longo de sua execução, o que deveria incluir a revisão da matriz lógica de resultados do projeto e dos seus indicadores de monitoramento, bem como orientar o planejamento de uma potencial extensão ou a sistematização de boas práticas para replicação.

**RECOMENDAÇÃO 3:** O Projeto poderia estabelecer uma relação mais ampla com as empresas e instituições empregadoras, abordando-as durante todo o ciclo do projeto e coordenando as ações de formação com a geração de oportunidades de contratação através do compromisso do setor privado.

**RECOMENDAÇÃO 4:** O Resultado 3 do Projeto deveria ser revisto para a fase final de sua implementação, incluindo ações robustas e factíveis para a sistematização de boas práticas e o desenvolvimento de estratégias de disseminação e replicação das metodologias utilizadas no Projeto com vistas a ganhar alcance geográfico e escala.

**RECOMENDAÇÃO 5:** Ainda que o Projeto tenha logrado alcançar os grupos mais vulneráveis dentre o seu público-alvo, seria desejável um foco mais aprofundado na sua diversidade interna, desenhando ações para grupos segmentados e levando em conta as suas barreiras específicas de acesso ao mercado de trabalho.

**RECOMENDAÇÃO 6:** Com relação aos sócios implementadores, seria desejável uma melhor definição de funções durante o processo de execução do projeto, harmonizando expectativas e parâmetros de comunicação desde a fase de planejamento das ações.

**RECOMENDAÇÃO 7:** Em diálogo com os sócios implementadores, a OIT poderia desenvolver mecanismos para monitorar e avaliar o impacto de longo prazo do projeto após sua conclusão, o que incluiria o desenvolvimento de indicadores de impacto, bem como métodos de coleta e análise de dados que permitam mensurar a eficácia e a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo.

**RECOMENDAÇÃO 8:** A OIT poderia imprimir um abordagem de sustentabilidade ambiental e de transição justa na etapa final de execução do Projeto, bem como em novas iniciativas de natureza similar. Tal abordagem deve estar no desenho da proposta, apresentar indicadores próprios de monitoramento e ser transversal a todos os resultados, de modo que cada atividade possua elementos que garantam a implementação de uma perspectiva sustentável.

## **Principais lições aprendidas e boas práticas**

### **Lições aprendidas:**

1. As bolsas de estudo e alimentação foram fundamentais para garantir o acesso e permanência de pessoas em situação de vulnerabilidade nas iniciativas do projeto;
2. A percepção das contrapartes do projeto e os resultados por ele alcançados

apontam para a importância da representatividade de pessoas em sua diversidade de gênero no corpo gestor e docente das iniciativas do projeto e dos sócios implementadores;

3. A construção de pontes e criação de redes heterogêneas potencializam as ações conjuntas, o uso de vantagens comparativas e a escala dos resultados, ainda que também possam gerar ou intensificar conflitos;
4. A sustentabilidade de um projeto que oferece, em pequena escala, serviços de formação profissional a um público em situação de vulnerabilidade depende da sistematização e potencial multiplicador dos seus modelos metodológicos; e
5. É fundamental ter a participação dos sócios implementadores, sobretudo daqueles representantes do mando tripartite da OIT, no planejamento das atividades e nas instâncias de governança desde a fase inicial do projeto.

### **Boas práticas**

1. **Participação inclusiva e estrutura de governança:** A estrutura de governança do Projeto, incluindo o Grupo Assessor, promoveu a participação inclusiva de várias contrapartes, o que permitiu que as vozes das/os beneficiárias/os e parceiros fossem ouvidas;
2. **Alianças estratégicas para sustentabilidade e impacto:** A formação de parcerias estratégicas com agências governamentais, OSCs, instituições de empregadores e sindicatos provou ser crucial para o sucesso do projeto;
3. **Abordagens adaptativas e resposta a mudanças contextuais:** A capacidade do projeto de se adaptar às mudanças contextuais e aos desafios inesperados, especialmente no contexto da pandemia de COVID-19 e de mudanças de governo, demonstra flexibilidade e resiliência organizacional;
4. **Treinamento e desenvolvimento de capacidade centrados na/o beneficiária/o:** A implementação de programas de treinamento adaptados às necessidades e aspirações do público-alvo, bem como o foco no desenvolvimento da capacidade de indivíduos e organizações, foram elementos centrais do sucesso do projeto; e
5. **Complementaridade entre os temas das formações e uso das formações para a influência normativa:** As ações formativas do Projeto combinaram capacitação profissional, engajamento sindical e empreendedorismo, compreendendo uma ampla gama de formas de promoção do trabalho digno que serviram como pilotos para a incidência junto a parceiros governamentais.

# 1. Histórico do projeto<sup>1</sup>

---

## 1.1. Contexto nacional

O acesso a um emprego digno é uma condição prévia para muitas formas de inclusão social: habitação, cuidados de saúde, educação e conexão social. A falta de acesso a um emprego digno expõe as pessoas em toda a sua diversidade ao risco de formas perigosas e exploradoras de trabalho informal e forçado ou tráfico de pessoas, agravando ainda mais a vulnerabilidade à pobreza e à saúde precária. No Brasil, certas categorias sociais enfrentam barreiras sociais e de emprego significativas. Muitas são exiladas das suas famílias e incapazes de encontrar um emprego formal, recorrendo a formas degradantes de trabalho, como o trabalho sexual, enquanto única opção, o que aumenta a sua vulnerabilidade à discriminação e ao abuso. O Brasil tem historicamente experimentado um significativo apoio governamental à igualdade, sendo líder mundial no reconhecimento dos direitos e necessidades de sua população diversificada e no patrocínio de posições globais sobre direitos. No entanto, o estigma, a discriminação e a violência de ódio contra pessoas de certas categorias sociais persistem.

## 1.2. Contexto institucional

Em termos institucionais, em janeiro de 2023, a nova administração governamental federal adotou uma abordagem favorável e proativa em relação aos direitos de segmentos diversos de sua população. Estabeleceu-se um organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania que tem contribuído de maneira significativa para a inclusão nas políticas públicas e no mercado de trabalho. Pela primeira vez, foi criada uma secretaria com foco na diversidade de gênero no âmbito deste órgão. Dentre as ações realizadas por esta secretaria nos primeiros meses de mandato, destaca-se a reincorporação de um conselho que se conforma como um amplo órgão consultivo que reúne membros do governo e da sociedade civil para propor e monitorar estratégias do Estado. A secretaria também definiu a promoção do trabalho digno para pessoas em toda a sua diversidade, com especial ênfase para as pessoas com maior exposição à vulnerabilidade. O objetivo é reestruturar um plano de ação nacional de empregabilidade que incorpore a diversidade de gênero, tornando-se a base para o desenvolvimento de uma política pública coerente sobre emprego, trabalho e renda para a população com maior exposição à vulnerabilidade.

## 1.3. Objetivos, resultados e produtos do Projeto

O Projeto conta com um orçamento de US\$ 1.000.000,00 (um milhão de dólares norte-americanos) para que a OIT implemente o projeto por um período de 36 meses entre 1º de julho de 2021 e 30 de junho de 2024. O impacto esperado é o aumento da participação de pessoas em sua diversidade de gênero na economia formal e no

---

<sup>1</sup> Nota introdutória: por requisição da instituição financiadora do projeto, este relatório de avaliação não fará uso de diversos conceitos e termos de uso corrente nos estudos e relatórios avaliativos sobre gênero e sexualidade. Também por requisição da instituição financiadora, não serão utilizados os nomes e informações específicas de instituições e pessoas que atuaram como sócios implementadores, consultores/as, beneficiárias/os e contrapartes no âmbito do Projeto. Finalmente, pelo mesmo motivo, não serão relevados os nomes das cidades e locais de execução das atividades da iniciativa, para o que será utilizado apenas o nome da região do país em que as ações ocorreram. Conquanto este avaliador manifeste sua concordância com relação aos procedimentos que objetivam a segurança das partes envolvidas na execução do projeto, o mesmo ressalta que tal requisição é alheia à sua vontade.

mercado de trabalho no Brasil. Para lograr tal impacto, o Programa prevê três objetivos específicos:

1. **Objetivo 1:** Melhorar o acesso das pessoas em sua diversidade de gênero à formação em habilidades específicas para o emprego;
2. **Objetivo2:** Melhorar a capacidade do governo, dos trabalhadores, dos empregadores e das organizações da sociedade civil para implementar estratégias nacionais de promoção do trabalho digno para as pessoas em sua diversidade de gênero;
3. **Objetivo 3:** disseminar estratégias e metodologias eficazes para a inclusão econômica de pessoas em sua diversidade de gênero.

O Projeto, de acordo com o seu documento de desenho, contempla os seguintes resultados:

- As pessoas em sua diversidade de gênero têm as habilidades e a confiança para acessar um emprego digno;
- Empregadores e associações comerciais promovem locais de trabalho inclusivos, seguros e diversificados para pessoas em sua diversidade de gênero;
- As pessoas em sua diversidade de gênero são capazes de iniciar e manter um trabalho autônomo digno;
- O plano de ação nacional sobre emprego de pessoas em sua diversidade de gênero alcança melhorias mensuráveis na inclusão econômica de pessoas em sua diversidade de gênero;
- As pessoas em sua diversidade de gênero estão cada vez mais engajadas e apoiadas por organizações de trabalhadores;
- Os governos, as organizações de empregadores e de trabalhadores e as organizações da sociedade civil do campo do projeto têm a capacidade de desenvolver estratégias para melhorar as condições econômicas das pessoas em sua diversidade de gênero.

A partir da análise do seu documento de desenho, é possível inferir que o Programa possui a seguinte Teoria da Mudança: 1. SE as pessoas expostas a um maior grau de vulnerabilidade têm as habilidades e a confiança para obter um emprego decente ou um trabalho autônomo através de um currículo abrangente de formação profissional na área de cozinha e de outros tipos de formação oferecidos em diversos estados do país; 2. SE empregadores e associações comerciais se capacitam para promover locais de trabalho inclusivos, seguros e diversificados para pessoas em sua diversidade de gênero; 3. SE um plano nacional para a empregabilidade de pessoas em sua diversidade de gênero for elaborado de modo participativo e implementado pela contraparte governamental; 4. SE organizações sindicais incluem pessoas em sua diversidade de gênero e geram para elas ferramentas de organização sindical e luta pelos seus direitos; 5. SE estratégias e metodologias eficazes para a inclusão econômica das pessoas em sua diversidade de gênero são desenvolvidas e implementadas pela OIT e suas contrapartes; ENTÃO, irá aumentar a participação de pessoas em sua diversidade de gênero na economia formal e no mercado de trabalho; PORQUE tanto as pessoas em sua diversidade de gênero estarão treinadas para o acesso ao trabalho digno, como os governos e instituições terão ferramentas para promover tal inclusão.

## 1.4. Estratégias do Projeto

De acordo com os três objetivos indicados na matriz lógica, o Projeto implementou três estratégias complementares, embora, em termos cronológicos, elas se encontrem em fases diferentes da sua execução.

A primeira estratégia corresponde ao objetivo de garantir que pessoas em sua diversidade de gênero com maior qualificação técnica tenham acesso a empregos dignos e oportunidades de negócios. Nesse sentido, as estratégias incluem a formação profissional para o seu ingresso e permanência no mercado de trabalho, o desenvolvimento de capacidades nos empregadores para acolher adequadamente à essa população como força de trabalho e a capacitação para que o público-alvo do projeto tenha seus próprios negócios de forma autônoma, sem perder a perspectiva do direito ao trabalho formal e à organização sindical.

Inserido nessa primeira estratégia global está aquele que, até agora, é o principal programa de formação do projeto: o curso Cozinha e Voz. Esse treinamento já atendeu 209 pessoas em duas capitais de estados da região Norte do País, duas cidades de um estado do Nordeste do país e duas grandes cidades da região Sudeste do país. Do total supracitado, 199 pessoas completaram o treinamento. A implementação da formação Cozinha e Voz conta com o envolvimento de alguns dos principais sócios implementadores do programa, como uma OSC que atende a pessoas em situação de vulnerabilidade (mobilização, logística e apoio psicológico, social e jurídico aos participantes) e uma OSC de cooperação técnica para a promoção da diversidade (formação de equipes, capacitação de formadores e beneficiárias/os e subcontratação e gestão de parceiros do projeto). Além dos sócios implementadores, outras organizações que possuem relações contratuais com a organização por último mencionada têm papel relevante no projeto: duas instituições patronais especializadas na formação profissional das áreas de comércio e indústria (estrutura física, alimentação, logística e capacitação das/os beneficiárias/os); uma empresa do campo de artes e inclusão social (formação das/os beneficiárias/os no componente “voz”); e uma OSC com foco na inclusão no mercado de trabalho (capacitação das/os beneficiárias/os no componente de preparação para o mercado formal de trabalho). O Projeto, no entanto, inclui outras formações, como o curso em empreendedorismo (implementação por uma empresa especializada na equidade de gênero) e a formação em organização sindical (implementada por uma central sindical nacional e sua instituição homóloga no campo da pesquisa e produção de dados).

A segunda estratégia é centrada no fortalecimento das capacidades dos atores estatais e dos representantes dos trabalhadores e empregadores para promover os direitos das pessoas em sua diversidade de gênero. Nesse sentido, uma OSC de cooperação técnica para a promoção da diversidade e outros parceiros do projeto desenvolveram treinamentos para a inclusão de pessoas em sua diversidade de gênero nos espaços de trabalho de pequenas e médias empresas que podem ser replicados por OSCs e outras instituições. Ademais, há ainda o foco nas políticas públicas de nível nacional, com a expectativa a longo prazo de que esta mudança tenha efeitos nos níveis estadual e local através de um processo *top-down*.

Na concepção e nos três primeiros semestres de execução do Projeto, essa estratégia teve resultados menos robustos e incluiu, sobretudo, um plano nacional de monitoramento e avaliação do já existente *Plano de Ação Nacional para a Empregabilidade de Pessoas em sua diversidade de gênero*. Com a mudança no contexto político nacional, que gerou um ambiente mais indutor de políticas para as

peças em sua diversidade de gênero a partir de 2022, este resultado foi ampliado e agora inclui o desenvolvimento de um novo *Plano de Ação Nacional* para promover trabalho decente para pessoas em sua diversidade de gênero. Uma versão inicial do plano foi elaborado por uma consultora contratada pelo Projeto e será revisado e gerenciado por uma instituição nacional de promoção dos direitos humanos e da cidadania. A expectativa é que a sua implementação se dê a partir de 2024, ou seja, ainda dentro do prazo de execução do Projeto.

Por fim, a terceira estratégia ainda está em período inicial de implementação e, portanto, será abordada por esta avaliação apenas no que concerne o seu desenho. Essa estratégia inclui iniciativas de gestão e disseminação do conhecimento e ampliação de boas práticas geradas no âmbito do projeto. Assim, o objetivo é aumentar as capacidades dos governos, organizações empresariais e de trabalhadores e OSCs para desenvolver estratégias que melhorem as condições econômicas das pessoas em sua diversidade de gênero. Nesse sentido, uma parte fundamental da estratégia é sistematizar as metodologias, currículos e boas práticas geradas no âmbito do projeto e convertê-los em produtos de conhecimento que possam ser adaptados e expandidos tanto no âmbito dos governos subnacionais, como no contexto internacional para a utilização e aprendizagem das OSCs, das organizações de empregadores e de trabalhadores e dos governos. Nesse quadro estão situadas iniciativas como a sistematização de experiências pedagógicas implementadas no âmbito do projeto, como as formações profissionais e sindical.

## 1.5. Atores participantes do Projeto

Além da OIT como agência implementadora, os principais parceiros para a implementação do Projeto (de acordo com o Documento de Concepção do Programa e com a coleta de dados primários e secundários da avaliação), incluem representantes de parceiros governamentais nacionais, organizações de empregadores, organizações de trabalhadores, organizações da sociedade civil, consultores individuais e público beneficiário. Os principais atores estão identificados na tabela a seguir:

**Tabela 01. Principais parceiros para implementação do Projeto**

| Nome                                                                                                         | Tipo de parceria           | Categoria                               | Nível ou localidade                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <i>Organização Internacional do Trabalho – Escritório Brasil</i>                                             | Instituição implementadora | Organização Internacional               | Internacional e nacional                               |
| <i>Doador</i>                                                                                                | Parceiro financiador       | Organização Internacional               | Internacional                                          |
| <i>Organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania</i>                               | Parceiro                   | Instituições públicas de nível nacional | Nacional                                               |
| <i>Duas instituições patronais especializadas na formação profissional das áreas de comércio e indústria</i> | Parceiro                   | Organizações patronais                  | Nacional e local nas regiões Nordeste, Norte e Sudeste |
| <i>Central sindical nacional e sua instituição homóloga no campo da pesquisa e produção de dados</i>         | Sócio Implementador        | Organização de trabalhadores            | Nacional e local na região Sudeste                     |
| <i>OSC que atende a pessoas em situação de vulnerabilidade</i>                                               | Sócio Implementador        | Organizações da sociedade civil         | Nacional e local nos estados de implantação do         |
| <i>Empresa do campo de artes e</i>                                                                           | Parceiro                   |                                         |                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                  |            |                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|
| <i>inclusão social</i><br><i>OSC de cooperação técnica para a promoção da diversidade</i><br><i>Empresa especializada na equidade de gênero</i><br><i>OSC com foco na inclusão no mercado de trabalho</i>                                                                   | Sócio Implementador<br><br>Parceiro<br><br>Parceiro              |            | treinamento de Cozinha e Voz                           |
| <i>Consultora para desenvolvimento do Plano Nacional de Trabalho Digno para o público-alvo do Projeto</i><br><i>Consultoria para desenvolvimento de materiais pedagógicos para capacitação de pequenas e médias empresas</i><br><i>Mobilizadoras/es de beneficiárias/os</i> | Consultoria<br><br>Consultoria<br><br>Consultoria                | Indivíduos | Nacional e local nas regiões Nordeste, Norte e Sudeste |
| <i>Beneficiárias/os do programa Cozinha e Voz</i><br><i>Beneficiárias/os da formação sindical</i><br><i>Beneficiárias/os da formação em empreendedorismo</i>                                                                                                                | Beneficiárias/os<br><br>Beneficiárias/os<br><br>Beneficiárias/os | Indivíduos | Local nas regiões Nordeste, Norte e Sudeste            |

Fonte: Revisão documental e entrevistas preliminares.

## 2. Antecedentes da avaliação de meio-termo independente

### 2.1. Propósito

O objetivo geral desta avaliação de meio-termo independente é fornecer um balanço independente dos resultados alcançados até o momento pelo Projeto através de uma análise balizada pelos critérios de relevância, eficácia, eficiência orientação para o impacto e sustentabilidade. A intenção é identificar quais resultados (esperados e inesperados) estão sendo alcançados ou por que não o estão sendo, e quais ações podem ser adotadas para reverter essa situação.

Os objetivos específicos da avaliação são:

- Avaliar a relevância e validade da concepção do projeto no que diz respeito aos marcos normativos e políticas nacionais, à situação e às necessidades, capacidades e expectativas das/os beneficiárias/os e parceiros do projeto;
- Identificar as contribuições do projeto para os ODS e os objetivos da OIT, bem como a sua sinergia com outros projetos e programas no país;
- Analisar as estratégias de implementação do projeto no que diz respeito à sua potencial eficácia na obtenção dos resultados e impactos do projeto; incluindo a revisão dos riscos, pré-condições, resultados inesperados e fatores que afetam a implementação do projeto (positiva e negativamente);
- Revisar a eficácia da estrutura de governança, capacidade de execução de projetos

e mecanismos de coordenação;

- Avaliar até que ponto o projeto incorpora as dimensões de: (1) interseccionalidade, abordando o princípio da não-discriminação; (2) princípio da sustentabilidade ambiental; e (3) mandato normativo da OIT;
- Avaliar a eficiência da implementação do projeto;
- Rever estratégias para a sustentabilidade de resultados e orientação para impacto;
- Identificar lições aprendidas e possíveis boas práticas para os constituintes tripartites, sócios implementadores e demais contrapartes; e
- Fornecer recomendações estratégicas aos diferentes constituintes tripartites, sócios implementadores e demais contrapartes para aprimorar a implementação das atividades do projeto e a consecução dos seus objetivos.

## **2.2. Escopo**

A avaliação abrange todos os resultados e produtos do Projeto, bem como as atividades desenvolvidas no período de julho de 2021 a dezembro de 2023. Em relação aos resultados, a avaliação abrange as perspectivas de concepção, execução e sustentabilidade dos dois primeiros resultados, que já estão em fase avançada de implementação. Em relação ao terceiro resultado, que apenas começa a ser implementado, a avaliação somente incluirá o seu desenho.

## **2.3. Implementação da Avaliação**

A avaliação foi implementada entre setembro e dezembro de 2023.

A sua Fase de Início se desenvolveu entre a última semana de agosto e a primeira semana de outubro de 2023, compreendendo 3 atividades principais: realização de 7 entrevistas a 11 contrapartes do projeto entre 29 de agosto e 5 de setembro; realização de um workshop para revisar a teoria da mudança do projeto; e a entrega de um Relatório Inicial na primeira semana de outubro, que foi revisado e aprovado pelo Escritório Regional para a América Latina e o Caribe e pelo Escritório País do Brasil.

O workshop de revisão da teoria da mudança foi realizado nos dias 12 e 13 de setembro de 2023 no Escritório da OIT Brasil (Brasília). O workshop contou com a participação das principais contrapartes do Programa e foi facilitado por este avaliador. Informações sobre a agenda do workshop podem ser consultadas no [Anexo 7.7](#).

A fase de coleta de dados teve início em outubro e durou até dezembro de 2023, compreendendo 40 entrevistas a 48 contrapartes, 7 grupos focais com 25 pessoas e um questionário que recebeu 51 respostas de beneficiárias/os dos processos de formação do Projeto. A coleta de dados primários combinou atividades remotas por videoconferência e atividades presenciais que foram viabilizadas por três missões de campo: uma à região Sudeste do país e duas à região Nordeste do país. Além dessas missões, por meio de atividades remotas a cobertura geográfica incluiu outros estados das regiões Norte e Sudeste do país.

A avaliação tem prazo final até 15 de março de 2023 e será concluída com a entrega, revisão, aprovação e divulgação do Relatório Final da Avaliação de Meio-Termo do Projeto (Produto 4). Além do Relatório Final, o processo de avaliação inclui ainda a entrega do Resumo Executivo (Produto 5), do PPT (Produto 6) e do Infográfico (Produto 7), bem como de um workshop para apresentar e discutir os resultados da avaliação com a OIT e as principais contrapartes do projeto.

## 2.4. Usuários da avaliação

Os principais usuários desta avaliação são os Escritórios Brasil e Regional para a América Latina e o Caribe da OIT, bem como os Sócios implementadores do Projeto (contraparte governamental em nível federal, organizações de empregadores, organizações de trabalhadores e OSCs de acordo com as informações disponível na Tabela 03).

Por sua vez, os usuários secundários são:

- Sede da OIT;
- O Governo do Estados Unidos da América e outras organizações de cooperação internacional;
- Outras agências do Sistema ONU;
- Contrapartes governamentais nos níveis estadual e local;
- Organizações da sociedade civil, principalmente representantes do público-alvo do projeto;
- Organizações patronais brasileiras que não sejam parceiras implementadoras e organizações patronais de outros países, principalmente da América Latina e Caribe;
- Organizações de trabalhadores brasileiros que não sejam parceiros implementadores e organizações de trabalhadores de outros países, principalmente da América Latina e Caribe; e
- Instituições governamentais de outros países, principalmente da América Latina e Caribe.

A tabela a seguir apresenta mais detalhadamente os usos esperados desta avaliação para cada categoria de contraparte:

**Tabela 02. Principais parceiros para implementação do Projeto**

| Grupo de usuários                                                     | Modo de uso                            |                                   |                  |                               |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|------------------|-------------------------------|
|                                                                       | Aprendizagem e geração de conhecimento | Evidências para tomada de decisão | Responsabilidade | Desenvolvimento de capacidade |
| Escritório Regional da OIT para a América Latina e o Caribe           |                                        |                                   |                  |                               |
| Escritório da OIT no Brasil                                           |                                        |                                   |                  |                               |
| Comunidade de parceiros financiadores                                 |                                        |                                   |                  |                               |
| Contrapartes Governamentais – Nível Federal                           |                                        |                                   |                  |                               |
| Contrapartes governamentais – níveis estaduais e locais               |                                        |                                   |                  |                               |
| Instituições governamentais de outros países                          |                                        |                                   |                  |                               |
| Organizações de empregadores – Brasil e outros países                 |                                        |                                   |                  |                               |
| Organizações de empregadores e trabalhadores – Brasil e outros países |                                        |                                   |                  |                               |
| Sócios implementadores                                                |                                        |                                   |                  |                               |
| Organizações da sociedade civil                                       |                                        |                                   |                  |                               |
| Beneficiárias/os                                                      |                                        |                                   |                  |                               |
| SNU ou outras organizações internacionais                             |                                        |                                   |                  |                               |

Fonte: elaborado pelo avaliador

## 3. Metodologia

---

### 3.1. Abordagens de avaliação

A OIT adere às normas e padrões de avaliação do Sistema das Nações Unidas e o marco das Diretrizes Políticas da OIT para a realização de avaliações baseadas em resultados é o quadro conceitual de referência para esta avaliação. Assim, esta avaliação segue as diretrizes políticas da OIT: Checklist N° 3 de EVAL “*Preparación del informe inicial*”<sup>2</sup>; Checklist N° 4 “*Validación de metodologías*”<sup>3</sup>; Checklist N° 5 “*Preparación del informe de evaluación*”<sup>4</sup>; e Checklist N° 6 “*Calificación de la calidad del informe de evaluación*”<sup>5</sup>.

Esta avaliação de meio-termo apresenta abordagem baseada em uma teoria da mudança reconstruída a partir de dados primários e secundários como forma de identificar possíveis limitações e incluir o que não foi inicialmente previsto na concepção do Projeto ou aquilo que foi adicionado posteriormente. Para isso, um workshop para revisar a teoria da mudança do Projeto foi organizado em setembro de 2023 na sede da OIT no Brasil, como já mencionado anteriormente.

Com base no estudo documental inicial, nas entrevistas preliminares e no workshop de revisão da teoria da mudança, foram identificados pressupostos na teoria da mudança reconstruída, os quais foram testados através de uma análise de contribuição. A análise de contribuição tem como premissa estruturante a ideia de que uma organização – no caso, a OIT – só alcança resultados ao nível do impacto através dos seus parceiros e do apoio técnico e financeiro a outras organizações que compõem um ecossistema que trabalha para a mudança nas questões e/ou para grupos sociais específicos numa determinada situação social e política.

Além disso, os Termos de Referência desta avaliação propõem dez abordagens, nomeadamente: avaliação do desenvolvimento; avaliação participativa; avaliação baseada em resultados; avaliação de processos; avaliação contextual; abordagem interseccional; abordagem de direitos; abordagem étnica e intercultural; avaliação de sustentabilidade; e abordagem de sustentabilidade ambiental. O relatório inicial desta avaliação propôs que o exercício se concentrasse em sete das dez abordagens mencionadas, considerando que essas são as mais viáveis para o plano de trabalho acordado, bem como mais apropriadas para a natureza do desenho e implementação do Projeto. As sete abordagens e suas descrições estão disponíveis no Anexo 7.6.

### 3.2. Critérios e questões de avaliação

O critérios de avaliação foram definidos nos Termos de Referência desta avaliação e correspondem aos do Comité de Apoio ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (CAD/ OCDE) 2019. De acordo com os Termos de Referência:

---

<sup>2</sup> Disponível em: [https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm). Acesso em 11 Nov 2023.

<sup>3</sup> Disponível em: [https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166364/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166364/lang--en/index.htm). Acesso em 11 Nov 2023.

<sup>4</sup> Disponível em: [https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm). Acesso em 11 Nov 2023.

<sup>5</sup> Disponível em: [https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm). Acesso em 11 Nov 2023.

- **Relevância** : Em que medida os objetivos de uma intervenção para o desenvolvimento são consistentes com os requisitos das contrapartes e as necessidades do país;
- **Consistência e validade do desenho:** Até que ponto a estratégia é lógica e consistente;
- **Eficácia:** Eficácia dos processos, produtos e resultados intermediários e finais do Projeto. Medida em que os objetivos imediatos do Projeto foram alcançados ou se espera que sejam alcançados, tendo em conta sua importância relativa, capacidades de gestão e disposições para a implementação;
- **Eficiência e eficácia da gestão:** O objetivo é avaliar até que ponto os recursos/insumos do projeto (fundos, experiência, tempo, etc.) são convertidos em resultados;
- **Orientação para o impacto:** Pretende-se avaliar se a orientação estratégica do projeto sob análise lhe permite dar contribuições significativas para os seus objetivos de longo prazo. Estas contribuições podem ser mudanças positivas ou negativas produzidas pela intervenção em questão, direta ou indiretamente, intencionalmente ou não;
- **Sustentabilidade:** O objetivo é avaliar se os resultados da intervenção serão duradouros e se podem ser mantidos ou mesmo expandidos e replicados por outros parceiros de desenvolvimento, uma vez concluída a intervenção ou após o financiamento dos doadores ter terminado.

A Matriz de Avaliação encontra-se no Anexo 7.4 com o detalhamento das questões para cada critério de avaliação<sup>6</sup>, bem como os critérios de julgamento, os indicadores propostos e as fontes de verificação para responder a cada uma das questões.

### 3.3. Fontes, ferramentas e técnicas para coleta e análise de dados

Esta avaliação utilizou uma abordagem de métodos mistos, apresentando uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos (estatísticas descritivas) para responder às questões de avaliação, utilizando fontes de dados primárias e secundárias.

A coleta de dados teve uma abordagem participativa com o objetivo de incluir um grupo amplo e diversificado de contrapartes e grupos sociais de modo indireto (através de revisão documental) ou diretamente (através de entrevistas, grupos focais e questionários). Com isso, a combinação de dados de diversas fontes, contrapartes e grupos sociais permitiu a triangulação de informações para alcançar resultados robustos e baseados em evidências. Além disso, foi utilizada uma abordagem flexível e aberta que permitiu a adaptação contínua às conclusões e necessidades de informação que surgiram durante o processo de coleta e análise de dados.

Abaixo se encontram os principais métodos de coleta de dados:

- a) Revisão documental:** Exame dos documentos relevantes fornecidos pela OIT, pelas contrapartes do Projeto ou ainda resultantes da pesquisa ativa do avaliador. No decorrer da avaliação outros documentos foram acrescentados por decisão do avaliador ou por sugestão das contrapartes do projeto. A revisão documental incluiu as seguintes categorias de documentos:
- (i) documentos de concepção do Projeto, como o ProDoc, quadro lógico e matriz de indicadores;
  - (ii) execução orçamentária e financeira do projeto;

<sup>6</sup>Para definição das questões de avaliação, tomaram-se como base aquelas colocadas no Termo de Referência da avaliação.

- (iii) relatórios de progresso;
- (iv) planos de trabalho;
- (v) documentos e mecanismos de monitoramento de projetos;
- (vi) publicações e outros produtos relevantes;
- (vii) avaliações anteriores ou avaliações de projetos e programas similares;
- (viii) documentos relacionados à governança do projeto;
- (ix) documentos de acordos com os sócios implementadores do projeto;
- (x) documentos relacionados à implementação do projeto;
- (xi) produtos das consultorias contratadas pelo projeto;
- (xii) materiais pedagógicos utilizados nas formações do projeto; e
- (xiii) estudos e pesquisas vinculados aos contextos institucionais, sociais e políticos em que o projeto foi desenvolvido.

- b) Entrevistas semiestruturadas presenciais e remotas:** No Relatório de Início foi apresentada uma lista inicial de 35 contrapartes para entrevistas nos estados brasileiros em que foram implementadas as atividades programáticas e de gestão do Projeto. Esta lista foi preparada em colaboração com os escritórios regional e nacional da OIT. Seja por decisão do avaliador, seja por sugestão da OIT ou das contrapartes do projeto, esta lista foi ampliada, resultando num total de 40 entrevistas com 48 pessoas, conforme apresentado no Anexo 7.5. A lista de pessoas entrevistadas inclui sócios implementadores, contrapartes da sociedade civil, contrapartes governamentais e a equipe de gestão do programa. As entrevistas presenciais foram realizadas nas regiões Nordeste e Sudeste do país. Já as entrevistas remotas foram realizadas por meio de ligações telefônicas e plataformas de videoconferência (por exemplo, Google Meet, Microsoft Teams, Zoom e WhatsApp) com pessoas das regiões Centro-Oeste, Nordeste, Norte e Sudeste do país;
- c) Grupos focais presenciais:** No Relatório Inicial, foi preparada uma lista inicial de 6 a 7 grupos focais presenciais com 6 a 8 participantes. Por fim, foram realizados 7 grupos focais que incluíram beneficiárias/os dos seguintes cursos de formação: Cozinha e Voz Sudeste (2); Cozinha e Voz Nordeste (2); Treinamento Sindical (2); e Formação em Empreendedorismo (1). Todos os grupos focais foram realizados presencialmente, com exceção do grupo focal da Formação em Empreendedorismo, que foi realizada remotamente através do Microsoft Teams;
- d) Questionário online:** Para aumentar o alcance das/os beneficiárias/os das ações de formação do Projeto, o avaliador implementou um questionário online anônimo que foi respondido por 51 pessoas com uma média de 10 minutos por resposta. A pesquisa contou com uma amostra representativa de todas as atividades de formação do projeto: Cozinha e Voz Norte (11); Cozinha e Voz Nordeste (14); Cozinha e Voz Sudeste (15); Treinamento Sindical (9); e Formação em Empreendedorismo (8). A pesquisa foi enviada como mensagem padronizada aos grupos de WhatsApp de cada treinamento pelas contrapartes do projeto com as quais as/os beneficiárias/os já mantinham relação de confiança. Foi concedido um primeiro prazo de 10 dias para resposta ao questionário. O prazo foi prorrogado em duas ocasiões por uma semana cada vez, quando foram enviadas mensagens de acompanhamento ao convite nesses mesmos grupos. O universo total de pessoas a consultar incluiu 300 beneficiárias/os, o que corresponde a uma taxa de resposta de 17%, face a uma expectativa inicial de chegar a uma taxa de resposta igual ou superior a 25%. Os resultados do questionário estão disponíveis no Anexo 7.2; e
- e) Visitas de campo:** o avaliador realizou 3 missões nas quais realizou entrevistas, grupos focais e visitas de campo aos espaços e instituições onde foram realizadas as

atividades do Projeto. Durante as visitas, além das atividades de coleta de dados, foram promovidas conversas informais com as contrapartes, bem como o reconhecimento da infraestrutura dos espaços. A primeira missão foi realizada em outubro de 2023 para a região Sudeste. A segunda e terceira missões foram realizadas na região Nordeste nos meses de novembro e dezembro de 2023, respectivamente.

Em geral, para a análise dos dados utilizou-se: a) análise de conteúdo dos dados qualitativos coletados; e b) estatística descritiva. A análise de conteúdo se baseou na extração dos temas principais e recorrentes durante as entrevistas e na identificação das principais tendências com base na preponderância das evidências disponíveis. As notas das entrevistas e grupos focais são confidenciais. Foram utilizadas estatísticas descritivas para os dados recolhidos através do questionário e outras fontes de dados financeiros e quantitativos. Além disso, a triangulação de informações foi utilizada para identificar semelhanças e/ou discrepâncias em dados obtidos de diferentes formas (ou seja, entrevistas, grupos focais, observações, etc.) e de diferentes contrapartes (por exemplo, detentores de deveres, detentores de direitos, etc.).

**Tabela 04. Distribuição do número de pessoas e instituições na proposta de consulta**

| <b>Tipo de contraparte</b>              | <b>Número de pessoas</b> | <b>Número de mulheres</b> | <b>Número de homens</b> | <b>Instituições a que pertencem</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Modalidade</b>    |
|-----------------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Equipe da OIT                           | 5                        | 2                         | 3                       | OIT                                                                                                                                                                                                                          | Virtual              |
| Instituições públicas de nível nacional | 3                        | 3                         | 0                       | Organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania                                                                                                                                                      | Virtual              |
| Organizações patronais                  | 4                        | 3                         | 1                       | Instituição patronal especializada na formação profissional da área da indústria                                                                                                                                             | Presencial e virtual |
| Organizações de trabalhadores           | 12                       | 6                         | 6                       | Central sindical nacional<br>Instituição sindical de pesquisa e produção de dados<br>Sindicato de professores<br>Sindicato de profissionais da área de limpeza e manutenção<br>Sindicato de profissionais da área de energia | Presencial e virtual |
| Parceiras/os                            | 13                       | 9                         | 4                       | OSC de cooperação técnica para a promoção da diversidade<br>OSC que atende a                                                                                                                                                 | Presencial e virtual |

|                                  |                 |    |    |                                                                                                                                                                                                            |                      |
|----------------------------------|-----------------|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                  |                 |    |    | pessoas em situação de vulnerabilidade<br>Empresa do campo de artes e inclusão social<br>OSC com foco na inclusão no mercado de trabalho<br>Empresa especializada na equidade de gênero<br>Chef de cozinha |                      |
| Membros do grupo consultivo      | 3               | 2  | 1  | Membro 1<br>Membro 2<br>Membro 3                                                                                                                                                                           | Presencial e virtual |
| Consultores                      | 2               | 1  | 1  | Consultor 1<br>Consultora 2                                                                                                                                                                                | Presencial e virtual |
| Mobilizadoras/es                 | 4               | 3  | 1  | Consultorias individuais                                                                                                                                                                                   | Presencial e virtual |
| Beneficiárias/os (entrevistas)   | 2               | 2  | 0  | Cozinha e Voz Nordeste<br>Cozinha e Voz Sudeste<br>Formação Sindical                                                                                                                                       | Em pessoa            |
| Beneficiárias/os (grupos focais) | 25              | 18 | 7  | Cozinha e Voz Nordeste<br>Cozinha e Voz Sudeste<br>Formação sindical<br>Treinamento em empreendedorismo                                                                                                    | Presencial e virtual |
| Beneficiárias/os (pesquisa)      | 51 <sup>7</sup> | 26 | 19 | Beneficiárias/os do projeto                                                                                                                                                                                | Virtual              |
| <b>Total</b>                     | <b>124</b>      |    |    |                                                                                                                                                                                                            |                      |

Fonte: elaborado pelo avaliador

### 3.4. Considerações éticas durante a avaliação

Esta avaliação de meio-termo foi enquadrada nas Diretrizes Políticas da OIT para a implementação de avaliações baseadas em resultados<sup>8</sup> e foi realizada de acordo com a Política de Avaliação do SNU, estando de acordo tanto com os padrões e normas de qualidade de avaliação do CAD/OCDE, como do Código de Conduta para Avaliação do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG). Os seguintes princípios do UNEG foram considerados:

- 1) **Respeito pela dignidade e pela diversidade:** O avaliador teve em mente o respeito a todas as pessoas durante as fases inicial, de coleta e de análise de dados e de preparação do relatório. A linguagem do relatório trata todas as partes interessadas com o máximo respeito pelas suas escolhas e perspectivas de vida;

<sup>7</sup> Do total, 4 pessoas se autodeclararam não-binárias e duas preferiram não responder.

<sup>8</sup> Diretrizes Políticas da OIT para Avaliação Baseada em Resultados : princípios, racionalidade, planejamento e gestão .

- 2) **Direito à autodeterminação:** O avaliador consultou e ouviu respeitosamente as contrapartes sobre as suas opções na concepção e execução do projeto;
- 3) **Representação equitativa:** A coleta de dados considerou todas as contrapartes relevantes, com especial enfoque na equidade de gênero e na representatividade regional. Além disso, a avaliação se abriu para incluir partes interessadas que foram identificadas no decurso da avaliação, quer pela conclusão do avaliador com base nos dados colhidos e suas lacunas, quer por sugestão da OIT ou de outras contrapartes;
- 4) **Protocolos éticos para grupos em situação de vulnerabilidade:** No início das entrevistas e grupos focais os participantes foram informados sobre o propósito da avaliação e os procedimentos para o tratamento dos dados, de modo que o avaliador foi muito respeitoso ao não entrar em temas que as/os entrevistadas/os considerassem sensíveis;
- 5) **Reparação:** O relatório de avaliação será compartilhado com uma ampla lista de contrapartes e o avaliador promoveu esforços em torná-lo o mais abrangente e justo possível para representar de modo fiel a implementação do Projeto;
- 6) **Confidencialidade:** As/os entrevistadas/os foram informadas/os, sempre no início dos diálogos, que todos os dados coletados seriam utilizados no relatório de forma confidencial; e
- 7) **Evitar danos:** O avaliador implementou o processo de modo que o exercício fosse o mais útil e possível para todos os envolvidos, esforçando-se para que as contrapartes refletissem sobre o seu trabalho de forma construtiva e evitando qualquer tipo de dano pessoal ou reputacional.

### 3.5. Limitações e ações de mitigação

Os principais limites metodológicos desta avaliação foram a restrição de visitas de campo e os desafios em alcançar a população beneficiária das atividades do Projeto. Consequentemente, a maior parte da coleta de dados foi realizada remotamente. Como mitigação, foram realizadas 3 missões com visitas de campo a algumas das principais instituições envolvidas no processo, bem como a beneficiárias/os das atividades de formação. Com exceção de um grupo focal (treinamento em empreendedorismo), todos as atividades de coleta de dados/os com beneficiárias/os foram presenciais. Contudo, não foram realizadas missões para três estados de implementação das atividades formativas do projeto nas regiões Norte e Sudeste.

Em relação ao alcance da população beneficiária das atividades do Projeto, mesmo com as visitas de campo, é importante ressaltar que o avaliador encontrou dificuldades em alcançar as/os beneficiárias/os que vivem em situações de vulnerabilidade, como insegurança alimentar e trabalho sexual. Como mitigação, procurou-se atingir um maior número de pessoas e perfis por meio do questionário on-line, que exigia um tempo de resposta curto e podia ser acessado pelo WhatsApp por meio de um link do Microsoft Forms.

## 4. Principais descobertas da avaliação

---

### 4.1. Relevância

*Até que ponto os objetivos de uma intervenção para o desenvolvimento são consistentes com o requisitos das contrapartes e as necessidades do país.*

Questões:

1. Em que medida o Projeto se alinha com as necessidades e capacidades do público-alvo do Projeto, especialmente a parcela que se encontra em situação de vulnerabilidade no Brasil? Em que medida a estratégia do projeto incorpora uma abordagem interseccional e as condições de vulnerabilidade em que se encontra o público-alvo do Projeto, bem como as capacidades e interesses dos sócios implementadores?
2. A proposta do Projeto é relevante para alcançar os objetivos centrais da OIT e as prioridades nacionais do Brasil?

### **Descoberta 1**

*O Projeto foi desenhado em consonância com as necessidades da população em sua diversidade de gênero, especialmente no que diz respeito a demandas por formação profissional e ingresso e permanência no mercado formal de trabalho, com destaque para as pessoas com maior exposição à vulnerabilidade. Como ressalva, o Projeto não apresenta ações que visem a sustentabilidade ambiental de suas iniciativas.*

### Evidências de sustentação

- O documento de projeto apresenta uma sólida seção de *histórico e abordagem*, na qual dados qualitativos e quantitativos sobre a situação da população em sua diversidade de gênero são apresentados tanto com referência ao mercado de trabalho, como com relação a questões adjacentes que interferem no acesso ao e na permanência no mercado de trabalho, como a discriminação e a violência física. Especial foco é dado para aqueles grupos populacionais para os quais as variáveis apresentam um comportamento mais preocupante ou que enfrentam maior exposição à violência e a condições degradantes de trabalho;
- O documento de projeto foi desenvolvido com base em lições aprendidas de outras experiências da OIT com o mesmo perfil de público, como foi o caso da formação *Cozinha e Voz*, que existe desde 2017. O *Cozinha e Voz* surgiu de uma parceria da OIT com uma renomada chef de cozinha, uma instituição do Poder Judiciário e uma empresa do campo das artes e inclusão social. Com recursos do Poder Judiciário, a OIT implementou as primeiras edições do curso *Cozinha e Voz* nos anos de 2017 e 2018 em estados do Sudeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil. Para além dessas experiências pioneiras, a formação se tornou uma metodologia à disposição da OIT, tendo sido usada no contexto de outras iniciativas, como é o caso do projeto sob avaliação neste relatório;
- As primeiras edições da formação *Cozinha e Voz* passaram por uma avaliação interna da OIT em 2022, processo que gerou recomendações levadas em consideração no planejamento do presente Projeto, a saber: uma abordagem baseada nas necessidades para a seleção de participantes e a incorporação do monitoramento e rastreamento por meio da plataforma INTEGRA 8.7; uma gama mais ampla de habilidades e suportes de empregabilidade como parte do programa; melhores vínculos com o setor empresarial; apoio contínuo aos provedores de treinamento e às pessoas treinadas; uma gama maior de provedores de treinamento oferecendo o currículo;
- Tendo como referência variáveis de relevância para o público-alvo – como exposição à violência, acesso à educação formal, acesso ao mercado de trabalho formal e interseccionalidade de formas de discriminação –, o projeto privilegiou a atenção aos públicos em situação de maior vulnerabilidade;
- No caso da formação do *Cozinha e Voz*, a seleção do público participante incluiu um período de mobilização que foi executado em cada cidade por pessoas previamente identificadas e entrevistadas pela equipe de uma OSC que atende a pessoas em situação de vulnerabilidade, que contratou duas pessoas consultoras

responsáveis pela divulgação e mobilização de potenciais candidata/os à formação em cada cidade. A dupla de mobilizadores/as era composta por pessoas com trânsito entre o público-alvo do projeto e com conhecimento sobre as suas dinâmicas populacionais. As entrevistas realizadas com as/os mobilizadoras/es demonstraram que estratégias diversas e complementares foram utilizadas para a divulgação e mobilização do público-alvo, como distribuição de panfletos e colagem de cartazes em pontos de fluxo, postagem em redes sociais, divulgação em grupos de WhatsApp e boca-a-boca em eventos de relevância;

- A mobilização do público-alvo foi sucedida por um processo seletivo operacionalizado por uma OSC que atende a pessoas em situação de vulnerabilidade e que incluía uma entrevista com uma pessoa do corpo diretivo da organização, com uma assistente social e com um psicólogo. Nas entrevistas, além da verificação da adequação ao perfil do público-alvo do projeto, informações socioemocionais de relevo eram coletadas de modo a personalizar o atendimento a cada participante do curso ao longo do período de formação, o que incluiu o encaminhamento a serviços públicos adicionais, como atendimento psicológico e retificação de documentos; e
- Estão ausentes do planejamento do Projeto ações que visem a sustentabilidade ambiental da proposta, que não possui atividades, indicadores ou resultados esperados. Nesse sentido, embora algumas ações do Projeto tenham impacto positivo sobre a redução de emissão de carbono, como o formato remoto ou híbrido de algumas formações, as atividades não foram desenhadas com uma perspectiva de sustentabilidade ambiental.

## **Descoberta 2**

*Embora demandas relevantes do público-alvo tenham sido levadas em consideração na concepção do projeto, um diagnóstico pouco robusto da sua situação e de suas demandas em termos de empregabilidade, bem como das características locais dos mercados formais de trabalho, limitou a concepção das atividades e dos resultados da iniciativa.*

## **Evidências de sustentação**

- Mesmo que a concepção do Projeto tenha se valido de experiências anteriores da OIT, o projeto foi desenvolvido sem que tenha sido feito um estudo para o desenvolvimento de ações, indicadores e linhas-base para o planejamento do projeto, o que se deu também pelo limite temporal do prazo para a apresentação do projeto ao edital em que o Projeto foi aprovado;
- O Projeto foi elaborado pela equipe da OIT através de um diálogo entre o Escritório do Brasil e o Escritório Central da OIT em Genebra. Baseada em lições aprendidas e em dados qualitativos e quantitativos de relevância para o público-alvo do Projeto, a equipe da OIT embasou as ações propostas e a matriz de resultados em evidências robustas, ainda que tal processo tenha prescindido de um diálogo com os futuros sócios-implementadores e as/os beneficiárias/os da iniciativa;
- O projeto não teve uma fase de início (*inception phase*) para a elaboração de um diagnóstico baseado em evidências, para a definição dos locais de realização, sócios-implementadores, públicos-alvo e estratégias de implementação;
- Ainda que o projeto tenha prescindido de diagnóstico prévio, ao longo de sua execução uma OSC que atende a pessoas em situação de vulnerabilidade e que foi um dos sócios implementadores do projeto, realizou o diagnóstico socioterritorial de cada uma das localidades de implementação da proposta. Em tal diagnóstico constavam informações demográficas, sociais e territoriais gerais e específicas do público-alvo do projeto, as quais foram coletadas e analisadas, servindo de base para o planejamento da mobilização de beneficiárias/os e para a organização das

atividades do projeto; e

- Diferentes contrapartes apontaram para a necessidade de uma abordagem holística do problema das barreiras do público-alvo do projeto ao trabalho digno, levando em consideração não apenas as limitações de acesso, como também os desejos de formação desta população em contraste com as demandas dos mercados locais de trabalho, incluindo uma maior aproximação com o setor privado para o acompanhamento da trajetória profissional das pessoas egressas das formações implementadas pelo projeto.

### **Descoberta 3**

*O projeto está alinhado tanto aos marcos normativos e políticas públicas nacionais, como às prioridades da OIT Brasil, com destaque para: promoção do trabalho digno para pessoas em situação de vulnerabilidade; promoção da cooperação técnica as entidades tripartites da OIT para a criação de espaços de trabalho acolhedores e seguros para pessoas em sua diversidade de gênero; e geração de mudanças regulatórias em políticas públicas que promovam a formação e empregabilidade de pessoas em sua diversidade de gênero.*

#### Evidências de sustentação

- No âmbito do poder público brasileiro, o Projeto se alinha com iniciativas como um projeto de empregabilidade para pessoas em sua diversidade de gênero do Ministério Público do Trabalho e um plano nacional de promoção da cidadania e dos direitos humanos de pessoas em sua diversidade de gênero datado de 2009, que apresenta diversas ações com foco na promoção do trabalho digno para o mesmo público-alvo do projeto;
- Durante o período de planejamento do Projeto, estava vigente o Plano Plurianual 2020-2023<sup>9</sup>, principal documento de planejamento de políticas públicas no âmbito federal. Nele já constavam ações de inclusão no mercado de trabalho e de promoção do trabalho digno. Como será abordado sob o critério de eficácia, o atual Plano Plurianual intensifica essa postura e inclui ações específicas para o público-alvo do Projeto, resultado para o qual o Projeto contribuiu significativamente;
- Ainda que os marcos legais nacionais existentes já oferecessem um cenário indutivo para o planejamento do Projeto, mudanças de contexto político favoreceram a implementação da iniciativa e a ampliação de escopo de alguns dos seus resultados: a nova administração governamental aumentou o foco na promoção dos direitos do público-alvo do Projeto; foi criado um órgão ministerial responsável pela pasta de direitos humanos e cidadania que adotou como uma de suas prioridades a inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade nas políticas públicas e no mercado de trabalho; criou-se uma secretaria com foco na diversidade de gênero no âmbito deste órgão; e tornou-se novamente operativo um órgão consultivo conformado por representantes do governo e da sociedade civil para propor e monitorar estratégias do Estado para o público-alvo do Projeto;
- Com relação aos marcos normativos de planejamento global da OIT, o Projeto se alinha tanto com o Programa e Orçamento 2020-2021, como com o Programa e Orçamento 2022-2023, já que ambos apresentam no produto 6.4<sup>10</sup> e no indicador 6.4.1 a expectativa de promoção de um ambiente de trabalho mais acessível e receptivo para a população em sua diversidade de gênero;

---

<sup>9</sup> Disponível em <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/orcamento/plano-plurianual-ppa/arquivos/mensagem-presidencial.pdf>. Acesso em 27 Fev 2024.

<sup>10</sup> Mayor capacidad de los mandantes de la OIT para reforzar las leyes, políticas y medidas que permitan asegurar la igualdad de oportunidades y de trato en el mundo del trabajo para las personas con discapacidad y otras personas en situaciones vulnerables).

- O Projeto apresenta um alinhamento concreto com relevantes marcos normativos internacionais da OIT, notadamente em relação à Convenção nº. 111 de 1958<sup>11</sup> (Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação) e à Convenção nº. 122 de 1965<sup>12</sup> (Política de Emprego). No entanto, não há um esforço explícito de relacionar as ações do Projeto com marcos normativos específicos da OIT, sobretudo os dois supracitados, de modo que há espaço para um alinhamento mais robusto entre as atividades e resultados do Projeto e as convenções da OIT, incluindo indicadores de desempenho que permitam o monitoramento e avaliação de impacto da contribuição da iniciativa aos marcos legais internacionais. Isso se mostra especialmente relevante ao se levar em conta o fato de que a OIT é uma organização com forte mandato normativo, já que parte fundamental do seu papel é a promoção de normas trabalhistas justas e consonantes aos princípios acordados em suas convenções e demais marcos normativos, defendendo e fornecendo apoio técnico para a integração dos seus princípios no âmbito doméstico de seus Estados-membro<sup>13</sup>.
- No âmbito da OIT Brasil, o Projeto se alinha com o Projeto Score - *Melhoria da produtividade e das condições de trabalho para Pequenas e Médias Empresas*, já que ambos visam melhores condições de trabalho em pequenas e médias empresas por meio do treinamento e responsabilização do setor privado pela criação de cadeias produtivas mais justas e inclusivas;
- O Projeto apresenta uma estrutura de governança e um conjunto de contrapartes que incorporam representantes da estrutura tripartida da OIT, que inclui instituições representativas de governos, trabalhadores e empregadores. A essas instituições ainda se somam organizações da sociedade civil e as/os beneficiárias/os do projeto. Soma-se a isso que esse modelo de trabalho conjunto permite que representantes dos trabalhadores e dos empregadores participem da elaboração e planejamento de programas e políticas públicas, o que se verifica no Projeto pelo envolvimento de diversos parceiros nos diálogos para a elaboração de um plano nacional de empregabilidade para pessoas em sua diversidade de gênero.

## 4.2. Consistência e validade do desenho

*Extensão em que a estratégia é lógica e consistente.*

Questões:

3. Em que medida o projeto é consistente com o com as iniciativas/planos/programas nacionais e complementa outras iniciativas da OIT em andamento no Brasil?
4. O Projeto tem uma lógica interna sólida e uma teoria de mudança viável? O projeto contribui efetivamente para concatenar as atividades, os produtos e os resultados a fim de obter impactos de longo prazo? Até que ponto o seu desenho é inovador?
5. Até que ponto o projeto envolveu as contrapartes mais relevantes, inclusive as tripartites, e é realista em termos de prazos?
6. Até que ponto os indicadores são apropriados e úteis para avaliar os resultados, a relevância e os efeitos diretos do projeto? Esses indicadores podem ser mensuráveis e rastreáveis?

### Descoberta 4

<sup>11</sup> Disponível em [https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_235325/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm). Acesso em 14 mar 2024.

<sup>12</sup> Disponível em [https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_235572/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235572/lang--pt/index.htm). Acesso em 14 mar 2024.

<sup>13</sup> Ver ILO. Guidance Note 3.2 - Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746717.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf). Acesso em 14 mar 2024.

*O Projeto foi permeável à participação de suas contrapartes no desenho e planejamento de suas ações, embora a intensidade desta participação tenha sido relativamente limitada na fase de elaboração da proposta, dado a limitação de tempo para a apresentação do Projeto. Ao longo da implementação do programa a participação das contrapartes se intensificou, tendo sido bem avaliada pela maioria das contrapartes, ainda que com exceções relevantes.*

### Evidências de sustentação

- A partir da janela de oportunidade criada pelo edital lançado pela instituição financiadora, a equipe da OIT Brasil desenvolveu o Projeto com foco na formação profissional de pessoas em sua diversidade de gênero e na cooperação técnica com o poder público, sobretudo as instituições governamentais, tomando como referência experiências prévias e lições aprendidas pela organização. Neste sentido, a formação do Cozinha e Voz, que já havia sido desenvolvida pela OIT em parceria com instituições e indivíduos e que já havia sido implementada no contexto de outros projetos, foi tomada como modelo para as ações de formação;
- Os sócios implementadores da proposta não tiveram participação direta no seu desenho e foram paulatinamente agregados ao projeto na medida em que as suas atividades eram implementadas. Desse modo, alguns sócios implementadores relevantes tiveram uma entrada tardia no projeto: em um caso, a morte da liderança de uma potencial organização parceira levou à necessidade de encontrar outro sócio implementador; em outro caso, a entrada tardia de outro sócio implementador se deu pelo planejamento de suas atividades para um momento intermediário da execução. Em ambos os casos, tais sócios implementadores experimentaram relativa limitação de sua capacidade de influência no desenho e planejamento das atividades do projeto;
- Em geral, as contrapartes do projeto avaliaram bem a sua participação na concepção das atividades do programa e a abertura da OIT ao diálogo, embora muitas vezes isso não tenha sido uma realidade desde o início da implementação do projeto e seja o resultado de lições aprendidas durante a sua execução. Há, ainda, algumas exceções relevantes representadas por pessoas e organizações responsáveis por um componente importante do projeto e que se afastaram de sua implementação ao longo da execução. A saída se deu pelo desacordo entre sócios implementadores e equipe gestora do projeto com relação às decisões sobre a aplicação da metodologia do curso Cozinha e Voz; e
- Houve uma ampliação de escopo e de qualidade na participação de algumas contrapartes ao longo da implementação do projeto. Neste sentido, a instituição governamental responsável pela agenda de direitos humanos demonstrou maior abertura à cooperação no contexto da nova gestão federal, aprofundando o diálogo com a OIT no âmbito do projeto e ampliando o escopo dos produtos e resultados esperados nas ações conjuntas. Outro exemplo foi a participação de uma central sindical nacional que, apesar de ter sido engajada no projeto após o seu início, tornou-se o sócio implementador responsável pela formação sindical.

### **Descoberta 5**

*A OIT mobilizou um grupo diversificado e relevante de parceiros para o Projeto, potencializando vantagens comparativas e criando pontes entre diferentes categorias de contrapartes, tais como entidades governamentais, organizações sindicais, OSCs, consultorias, empresas e organizações patronais. Com isto, foi possível complementar diversas capacidades técnicas e logísticas, criando sinergia entre organizações que potencializaram os resultados e o alcance do projeto. Além de ter sido bem avaliada pelas contrapartes, tal sinergia contribuiu tanto para uma maior*

*robustez dos resultados esperados, como para a consecução de resultados não previstos.*

#### Evidências de sustentação

- O projeto tem trabalhado com instituições de relevância e alcance nacional em termos de formação tripartite: um organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania; uma central sindical nacional; instituições representativas dos sindicatos patronais das áreas da indústria e do comércio e serviços; e ainda OSCs representativas do público-alvo do projeto;
- Um bom exemplo de como a OIT potencializou vantagens comparativas de parceiros foi a implementação da formação Cozinha e Voz, que agregou a estrutura física e os recursos humanos de instituições representativas dos sindicatos patronais em termos de ensino, a capacidade técnica e logística de uma OSC para organizar a formação, a de outra OSC para mobilizar o público-alvo do projeto e atender suas demandas e a capacidade técnica de outras duas contrapartes para temas específicos de formação (voz e empregabilidade);
- Um dos pontos fortes do projeto mencionado por parceiras e beneficiárias/os na coleta de dados primários foi a inclusão de instituições com expertise e representatividade nas questões do público-alvo do projeto, o que gerou tanto um melhor acolhimento das/os beneficiárias/os, como uma maior robustez técnica nas ações, resultando ainda no aprendizado institucional de contrapartes não especializadas no tema. Um exemplo disso – e que foi muito bem avaliado nas entrevistas – foi o letramento na atenção ao público-alvo do Projeto que duas OSCs ministraram para outras contrapartes;
- Contrapartes mencionaram nas entrevistas que a parceria com a OIT no âmbito do Projeto levou a resultados não previstos, como a contribuição para legitimar internamente as pautas do público-alvo da iniciativa nas suas próprias instituições, contribuindo indiretamente para desenvolvimentos institucionais que promoveram uma maior inclusão e representatividade. Este foi o caso da criação da de uma secretaria especial focada no público-alvo do Projeto durante o 14º Congresso Nacional de uma central sindical nacional, garantindo a autonomia institucional de um tema que antes ficava sob o guarda-chuva de uma secretaria com o amplo foco em políticas sociais;
- É necessário fazer a ressalva de que o Projeto não logrou engajar empresas privadas de modo substantivo ao longo de sua execução, o que limitou as pontes criadas entre diversos setores e, segundo algumas contrapartes, também limitou as oportunidades de empregabilidade para as pessoas formadas pelas ações do projeto.

#### **Descoberta 6**

*Embora o Projeto tenha uma lógica interna sólida e apresente atividades inovadoras, não foi desenvolvida uma teoria de mudança para o projeto, pelo que existem inconsistências tanto na sua concepção, quanto no desenho dos indicadores da intervenção. Tais inconsistências foram parcialmente resolvidas durante a sua execução tanto pela equipe dirigente da OIT, como pela contribuição de contrapartes especializadas. Ainda assim, é necessária uma revisão substantiva da matriz lógica do projeto e dos seus indicadores, bem como o desenho de uma teoria da mudança para o mesmo, o que é um dos resultados desta avaliação de meio-termo.*

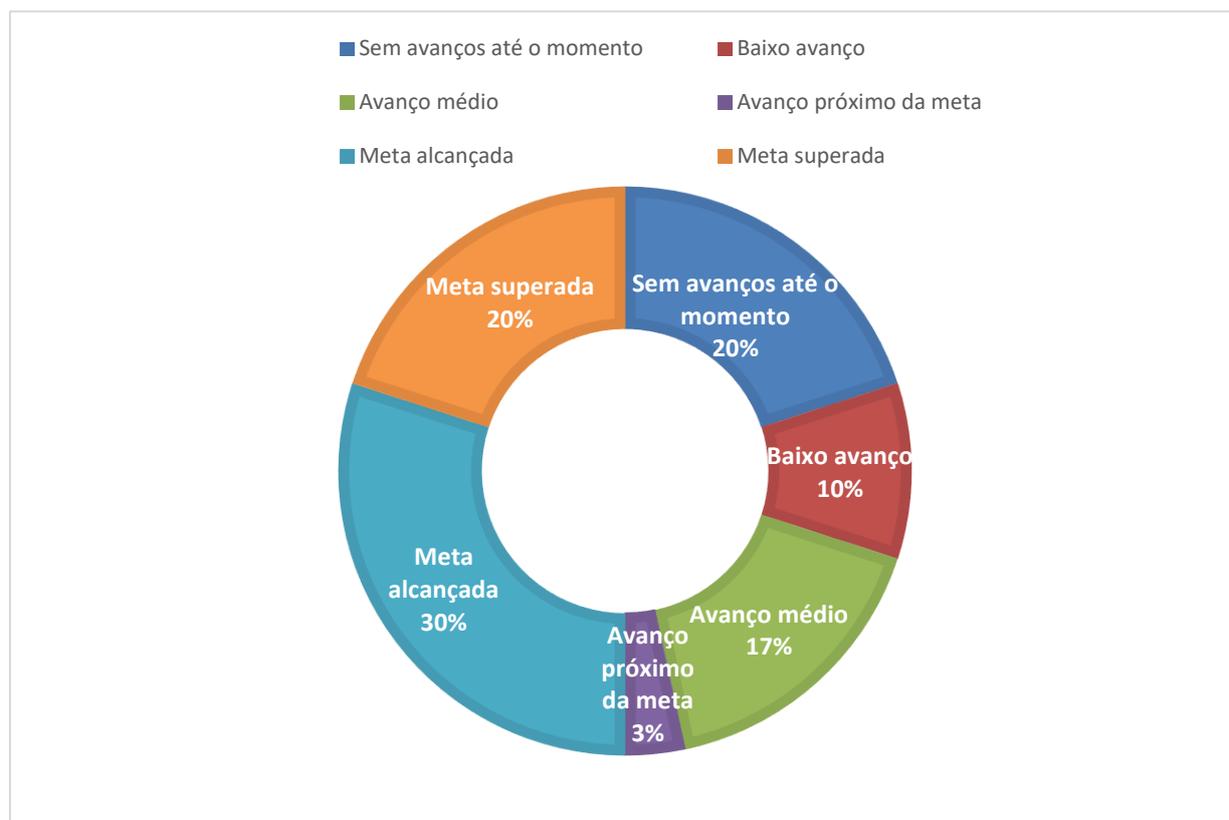
#### Evidências de sustentação

- Há a ausência de uma teoria da mudança evidente no projeto, embora a matriz lógica apresente coerência interna e externa. Tal limitação ensejou uma oficina de

revisão da teoria da mudança que foi realizada em setembro de 2023, resultando na revisão da teoria da mudança que foi entregue como um produto independente desta avaliação;

- Os indicadores do projeto foram criados quando da elaboração da proposta e sem a participação efetiva dos sócios implementadores, que participaram apenas da revisão realizada ao longo da execução do projeto, quando não havia espaço para mudanças estruturais no desenho e redação dos indicadores;
- De um total de 47 indicadores desenvolvidos ao longo da execução do projeto, a matriz de indicadores revisada ficou com 30 indicadores, sendo 6 deles no nível dos resultados (*outcomes*) e 24 no nível dos produtos (*outputs*);
- Com relação aos indicadores de resultados (*outcomes*), no caso dos resultados 2 e 3 os indicadores são apropriados para este nível. Já os indicadores do resultado 1 estão, em maioria, abaixo do nível de complexidade esperado para este nível de resultado. Nesse sentido, os indicadores de resultados já deveriam considerar mudanças que dependem de esforços conjuntos entre a OIT e as diversas contrapartes da iniciativa. Ademais, por se tratar de um nível mais complexo, é desejável que cada resultado tenha, pelo menos, mais de um indicador, o que não é o caso dos resultados 2 e 3;
- Já os indicadores de produtos (*outputs*) são, em sua grande maioria, apropriados para este nível, que deve estar sob o escopo de entrega da OIT e dos seus sócios implementadores. Os produtos têm entre 1 e 3 indicadores cada, o que é adequado;
- Em geral, os indicadores do Projeto são SMART: específicos; mensuráveis; atingíveis; relevantes; e com prazo de tempo definido. Esse não é o caso, contudo, de todos os indicadores. Em alguns casos, os indicadores apresentam problemas como: metas que não são ou são dificilmente mensuráveis; indicadores de resposta binária que são inadequadas para medir avanços no médio e longo-prazo; metas que incorporam o valor da linha base; falta de especificidade na redação do indicador ou na definição de suas metas; relação limitada entre o indicador e a mudança proposta no resultado ou produto; e limitação na desagregação dos indicadores por diferentes grupos populacionais ou tipos de instituição;
- O monitoramento dos indicadores pela equipe de gestão da OIT tem sido feita através do Power BI, que é alimentado com dados enviados periodicamente pelos sócios implementadores; e
- Conforme mostra a [Figura 01](#), até dezembro de 2023 o Projeto ainda não havia tido avanços em 20% dos seus 30 indicadores, o que é prevalente no seu resultado 3. Já 17% dos indicadores haviam tido um baixo avanço. Por sua vez, a porcentagem dos indicadores que tiveram, pelo menos, um avanço médio (acima de 40% de consecução de suas metas) foi de 63%, o que se concentrou nos resultados 1 e 2. Mesmo assim, 3 entre 13 indicadores do resultado 1 não haviam tido avanços no período sob análise, proporção que cai para 0 em 12 no resultado 2 e sobe para 3 em 5 no resultado 3. Levando tais dados em consideração, ainda que se trate de uma avaliação de meio-termo, seria esperado que, a um semestre da finalização do projeto, a maioria de seus indicadores demonstrassem avanços médios ou significativos. Contribuem para isso, por um lado, problemas no desenho dos indicadores e, por outro, atrasos na execução de certas atividades ou mudanças relevantes no planejamento e desenho das atividades que não foram acompanhadas pela revisão dos indicadores.

**Figura 01. Performance dos indicadores do Projeto**



Fonte: Elaborado pelo avaliador com base no monitoramento dos indicadores do projeto até dezembro de 2023.

Legenda: Sem avanços até o momento (indicador com 0% da meta alcançada); Baixo avanço (meta alcançada entre 1% e 40%); Avanço médio (meta alcançada entre 41% e 70%); Avanço próximo da meta (meta alcançada entre 70% e 99%); Meta alcançada (indicador com 100% da meta alcançada); Meta superada (indicador com mais de 100% da meta alcançada).

### 4.3. Eficácia

*Eficácia dos processos, produtos, resultados intermediários e finais do projeto. O grau em que os seus objetivos imediatos foram alcançados ou se espera que sejam alcançados, levando em conta sua importância relativa, as capacidades de gerenciamento e os arranjos de implementação. Esses resultados são analisados por grupos desagregados (migrantes vs. locais).*

Questões:

7. Em que medida o Projeto tem alcançado os produtos e resultados previstos em sua concepção? O nível de conformidade varia significativamente de acordo com os resultados/produtos do projeto e/ou de acordo com as áreas de intervenção em que foi implementado? Quais foram os principais fatores de sucesso internos e contextuais e quais foram os mais relevantes desafios e limites internos e contextuais enfrentados pelo projeto durante sua implementação ou ainda para a seleção de participantes e sócios implementadores? As premissas e os riscos previstos na concepção do projeto se confirmaram e, caso afirmativo, esses riscos foram gerenciados?
8. Em que medida a qualidade/tempestividade dos produtos/serviços fornecidos pelo projeto foram satisfatórias? Até que ponto as metas dos indicadores do projeto foram atingidas?
9. Qual foi o nível e o tipo de participação efetiva dos constituintes, das instituições públicas nacionais e locais, dos sócios implementadores e das/os

beneficiárias/os finais durante a implementação do projeto, incluindo o nível de evasão desses últimos? Qual é o nível de satisfação e a utilidade percebida pelos constituintes, contrapartes e beneficiárias/os com os resultados alcançados?

10. Até que ponto o projeto incorporou ou ajustou as suas estratégias e ações para continuar com a sua implementação no contexto da pós-pandemia?

### **Descoberta 7**

*A capacitação individual de pessoas em sua diversidade de gênero foi um dos focos de maior relevância do projeto, tendo capacitado profissionalmente mais de 300 indivíduos em suas diferentes formações: Cozinha e Voz; Formação Sindical; e Treinamento em Empreendedorismo. Embora o número absoluto seja relativamente baixo considerando as dimensões continentais do país, o perfil do público atendido foi de pessoas expostas a múltiplas vulnerabilidades, potencializando o impacto dos resultados ao não deixar ninguém para trás. Soma-se a isso que, ao se tratar de uma proposta piloto e inovadora, a experiência apresenta potencial de escalonamento e replicação em outros contextos.*

### Evidências de sustentação

- Em geral, as formações foram muito bem avaliadas por diversas categorias de contrapartes, como a OIT, sócios implementadores e beneficiárias/os, destacando a qualidade dos formadores, dos materiais didáticos e dos cursos físicos e digitais, bem como a relevância dos temas;
- As formações para as/os beneficiárias/os foram desenvolvidas projetando, ainda que de modo limitado, dimensões complementares da formação e da trajetória profissional dos participantes: capacitação técnica para o mercado de trabalho formal na área de cozinha aliada ao treinamento em voz e autoexpressão, bem como em técnicas para uma melhor inserção no mercado de trabalho (Cozinha e Voz); capacitação para o acesso e garantia de direitos trabalhistas e de organização sindical (Formação Sindical); e aquisição de ferramentas para a geração de renda e iniciativa empresarial de pequena escala (Treinamento em Empreendedorismo). Soma-se a isso uma formação para o público-alvo de pequenas e médias empresas para a capacitação de empregadores no sentido de acolhimento e garantia de direitos de pessoas em sua diversidade de gênero no mercado de trabalho formal;
- Ainda que exista um potencial de agregação mútuo de valor entre as quatro formações, durante a implementação do projeto houve um diálogo limitado entre as contrapartes responsáveis por cada iniciativa, de modo que, embora existam pontos de interseção, as experiências não formam um todo coeso e tampouco foram planejadas a partir de uma perspectiva holística;
- A oferta de bolsas de permanência e de alimentação para os participantes das formações do Cozinha e Voz foram consideradas fundamentais para o alcance das pessoas em situação de maior vulnerabilidade. Contrapartes e beneficiárias/os destacaram a relevância da bolsa permanência para lograr a presença e permanência no curso de pessoas expostas à situações como desemprego, insegurança alimentar e trabalho sexual. A bolsa-permanência foi considerada por diversas contrapartes como uma das responsáveis pela baixa evasão do curso Cozinha e Voz – apenas 4,8%;
- Das/os 51 beneficiárias/os que responderam ao questionário desta avaliação, 40

(78%) afirmaram ter recebido a bolsa-permanência<sup>14</sup>. As pessoas que responderam sim à esta questão foram convidadas a responder outra pergunta, que foi “A bolsa de estudo foi suficiente para a sua permanência na formação?”. Como resposta, havia a possibilidade de dar uma nota de 1 a 5. Do total de 40 pessoas, 37 responderam à esta questão, sendo que 29 delas optaram pela nota 5 e 9 pessoas pela nota 4, sendo que as duas pessoas restantes optaram pelas notas 3 e 2, respectivamente. A nota média foi de 4,62/5, o que demonstra a relevância que a bolsa-permanência teve para as/os beneficiárias/os das formações do Projeto;

- A formação Cozinha e Voz atendeu a 209 pessoas, das quais a taxa de emprego formal está em 34%<sup>15</sup>. Apesar de ser uma taxa relativamente baixa quando comparada a projetos com outros públicos, considerando o alto grau de vulnerabilidade da população atendida, a taxa foi considerada relativamente bem-sucedida pela OIT e outras contrapartes entrevistadas;
- Em termos de atenção a grupos populacionais vulneráveis, 87% dos 209 participantes do Cozinha e Voz são pessoas com alta exposição à vulnerabilidade social e à discriminação, bem como 74% do total são negros ou indígenas e 8,6% eram pessoas com deficiência. Em relação ao grau de educação formal, 11% apresentavam 1º grau incompleto, 5% o 1º grau completo, 15% o 2º grau incompleto e 40% o 2º completo; apenas 29% dos participantes haviam acessado o ensino universitário, sendo que 5% do total possuíam diploma universitário. Ao todo, 31% dos participantes não haviam concluído o ciclo escolar médio, que costuma ser requisito básico para empregos formais nas áreas de serviço e indústria;
- O curso Cozinha e Voz atendeu a pessoas, em sua maioria, moradoras de regiões periféricas, mesmo quando foi oferecido em grandes cidades do Sudeste do país, já que logrou atender a grupos em situação de vulnerabilidade seja pelas estratégias de mobilização de potenciais participantes, seja pela oferta do curso em espaços físicos localizados em regiões com piores indicadores sociais. Ademais, a realização do curso em duas cidades da região Nordeste e duas cidades da região Norte do país potencializou o alcance de grupos socialmente vulneráveis, sobretudo ao se levar em conta que a oferta desse tipo de capacitação é escassa nas cidades em que ocorreram;
- No caso do Curso de Empreendedorismo, 68% dos 48 concluintes pertenciam a grupos com maior exposição à vulnerabilidade dentre o público-alvo do Projeto, proporção que sobre para 86% ao considerarmos apenas as 10 pessoas que foram escolhidas para receber um valor de capital semente com mentoria individual para implementarem planos de investimento em seus próprios negócios. Os participantes provinham de 15 estados da Federação e, do total, 15% eram pessoas com deficiência e 63% eram pessoas negras;
- No curso de Formação Sindical, das 50 pessoas matriculadas, 96% pertenciam a grupos com maior exposição à vulnerabilidade dentre o público-alvo do Projeto, 68% eram negras e 4% eram pessoas com deficiência. Os participantes provinham de 5 estados da Federação;
- Das/os 51 beneficiárias/os que responderam ao questionário desta avaliação, apenas 8 (16%) afirmaram que tinham um emprego formal antes do(s) curso(s) em

---

<sup>14</sup> O questionário foi aplicado para pessoas que frequentaram qualquer uma (ou mais de uma) das capacitações do projeto, enquanto a bolsa-permanência foi uma ação restrita ao curso Cozinha e Voz, que atendeu a 100% dos participantes com a bolsa-permanência. Os 78% de respondentes que afirmaram ter recebido a bolsa-permanência fazem parte do universo total de participantes das ações formativas do Projeto.

<sup>15</sup> A medição da taxa de empregabilidade das pessoas treinadas não diferenciou aquelas que já estavam empregadas antes da formação, daquelas que conseguiram o emprego após a formação, bem como não apresenta evidência que o acesso ao emprego tenha sido uma consequência direta da formação ou de posterior encaminhamento ao mercado de trabalho realizada no âmbito do projeto.

que participaram pelo Projeto. Ato contínuo, ao serem questionadas/os se haviam conseguido um emprego formal depois do(s) curso(s), 15 (29%) responderam afirmativamente, um acréscimo de 7 respondentes em relação à pergunta anterior. Ainda que a resposta afirmativa não signifique um resultado direto do projeto, trata-se de um significativo aumento de 87,5% no número pessoas empregadas formalmente. Ao triangularmos tal dado com afirmações feitas em entrevistas e grupos focais, é possível afirmar que, mesmo nos casos em que as/os beneficiárias/os conseguiram um emprego formal de modo independente ao projeto, houve um reconhecimento generalizado de que a(s) formação(ões) do Projeto foram relevantes para aumentar as suas habilidades e confiança na busca por um emprego;

- Os resultados do questionário (Figura 02) mostram que as/os beneficiárias/os avaliaram muito bem a(s) formação(ões) em que participaram, sobretudo para o seu desenvolvimento pessoal, a expansão de redes interpessoais e a qualificação e trajetória profissionais. Já as avaliações das/os beneficiárias/os sobre a melhoria na posição no mercado de trabalho formal e sobre a confiança para buscar novas oportunidades de negócio ou emprego formal, ainda que tenham sido majoritariamente positivas, mostram limites e potenciais áreas de aprimoramento nas ações formativas do Projeto;
- As avaliações positivas das formações por parte das/os beneficiárias/os também apareceram nas entrevistas e grupos focais. Transcrevemos a seguir algumas falas representativas, protegendo a identidade das pessoas que as enunciaram<sup>16</sup>:
  - *“Hoje em dia eu sou uma poetisa, isso foi algo que eu levei da formação”* (Cozinha e Voz);
  - *“Hoje eu me sinto muito mais confiante em mim, de que eu consigo fazer, de que sou capaz e hoje se eu for trabalhar em outro restaurante eu me sinto confiante e se não der certo não deu, tento outra vez depois. Para mim me ajudou nos processos seletivos depois e mesmo minha postura no novo trabalho ou mesmo em casa”* (Cozinha e Voz);
  - *“No curso nos ensinaram coisas básicas desde como nos vestir e comportar na cozinha até a parte mais técnica e isso ajuda a gente a se sentir mais confiante”* (Cozinha e Voz);
  - *“O que mudou pra mim foi eu me aceitar, foi eu saber que eu tenho voz e vou ser ouvida, porque normalmente a gente não é ouvida”* (Cozinha e Voz);
  - *“Eu cheguei muito desiludida, mas saí outra pessoa, com mais conhecimento, sabendo dizer não, saber dos meus direitos, ter um bom diálogo em vez de resolver as coisas no grito”* (Formação Sindical);
  - *“Existem muitas coisas adormecidas em mim, um espírito de liderança, por exemplo (...) essas coisas encontraram eco no curso de formação sindical”* (Formação Sindical);
  - *“É uma coisa que eu senti em todo o processo do curso que é essa questão do acolhimento (...) de perpassar a questão da aula, da mentoria, é um igual que está te dando força ali e que ele entende”* (Curso de Empreendedorismo).
- Por outro lado, foram identificados gargalos e limitações dos cursos, como a curta duração da formação ou a indisponibilidade de cursos em outras áreas profissionais. No caso do Cozinha e Voz, uma questão sensível nas entrevistas e grupos focais foi que a limitação na duração e nos temas da formação limitava as oportunidades de emprego em setores técnicos que exigem pré-requisitos específicos para a contratação. Finalmente, foi apontado que o monitoramento das oportunidades no mercado de trabalho e da trajetória profissional dos egressos das

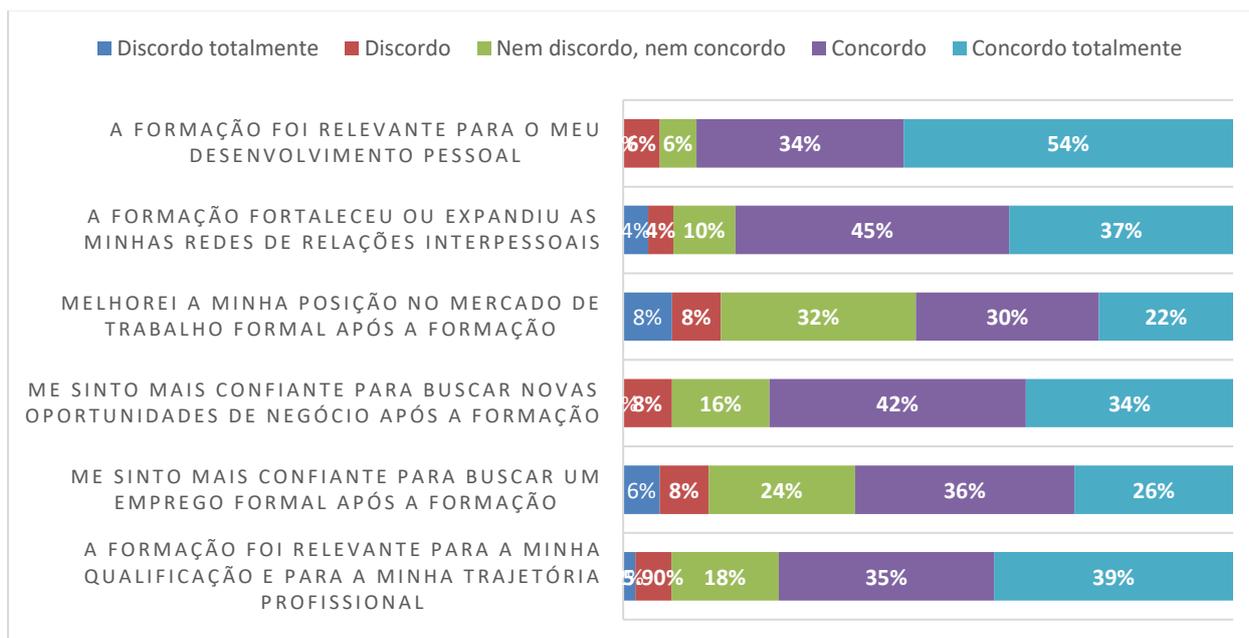
---

<sup>16</sup> As entrevistas e grupos focais não foram registradas em áudio e vídeo, de modo que as falas são transcritas das notas pessoais do avaliador e, naturalmente, podem apresentar pequenas discrepâncias com o que de fato foi enunciado.

formações profissionais foi limitado em tempo e escopo;

- Soma-se a isso que diversas beneficiárias/os relataram terem feito a formação por um senso de aproveitamento das escassas oportunidades para a formação profissional de pessoas em sua diversidade de gênero, porém não por um desejo ou identificação profissional com a área de alimentação e cozinha, o que sugere que a ausência de um levantamento preliminar junto ao público-alvo do Projeto limitou o potencial de planejamento de suas ações;
- Tal perspectiva se soma às críticas de contrapartes e beneficiárias/os à oferta de formações profissionais em áreas que são consideradas como nichos tradicionais do público-alvo do Projeto e, sobretudo, das pessoas com maior exposição à discriminação: serviços de beleza e alimentação. Nesse sentido, tanto o Grupo Assessor do Projeto, como diversas contrapartes consultadas sugeriram a oferta de formações em outras áreas com base em diversas justificativas: atender aos desejos e expectativas de formação do público-alvo; combater estereótipos que identificam certos grupos populacionais a áreas profissionais específicas; e oferecer formações em áreas de maior potencial salarial. De modo análogo, a avaliação interna do projeto *Promoción de trabajo decente para personas en situación de vulnerabilidad* sugere a incorporação ao Cozinha e Voz de outros componentes, como empreendedorismo, fomento ao associativismo e acesso a micro financiamentos, o que foi realizado no presente Projeto através do Curso em Empreendedorismo;
- Ainda que as críticas à limitação da formação em cozinha sejam robustas, é importante ressaltar que há uma *rationale* para a escolha dessa área como formação técnica prioritária. A avaliação interna do projeto *Promoción de trabajo decente para personas en situación de vulnerabilidad* elenca algumas justificativas para a escolha do cargo de assistente de cozinha: inexigência de experiência prévia e de diploma de educação superior; demanda laboral por esse tipo de profissional; maior potencial de formalização e de trabalho digno; e alto custo de cursos privados associado ao limite de oferta pública de formações na área. Soma-se a isso que a formação em culinária é complementada com os módulos de voz e empregabilidade, que buscam criar habilidades complementares e relevantes na busca por emprego e na atuação profissional em qualquer área;
- Para o presente Projeto podemos agregar que a adequada estrutura física e de recursos humanos de duas contrapartes possibilitaram uma maior escala e capilaridade das formações na área de cozinha, ao mesmo tempo em que diminuíram custos operacionais, melhorando a relação custo-benefício da proposta. Finalmente, há uma dimensão de dependência da trajetória (*path dependence*), posto que a metodologia já estava desenvolvida e a OIT possuía expertise em como implementá-la; e
- Diversas contrapartes e beneficiárias/os apontaram para a necessidade de fazer um diagnóstico prévio das expectativas e desejos profissionais do público-alvo do projeto, bem como da relevância em ofertar cursos em áreas não-tradicionais (e.g. gestão ou informática), contribuindo tanto para uma maior inclusão no mercado de trabalho, como para a geração de oportunidades de trabalho em áreas com médias salariais mais altas.

## **Figura 02. Respostas ao questionário quanto à relevância da formação atendida (N=51)**



Fonte: Elaborado pelo avaliador com base nas respostas das/os beneficiárias ao questionário da avaliação.

### Descoberta 8

*Em termos de avanços em marcos normativos e políticas públicas, a parceria do projeto com o organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania tem gerado resultados relevantes e com potencial significativo de alcance populacional, seja pela capacidade nacional de implementação do órgão, seja pelo potencial de influência nas políticas públicas de governos estaduais e municípios. Dessa parceria, destacam-se: a elaboração de um plano nacional de empregabilidade para pessoas em sua diversidade de gênero e a articulação com um organismo governamental encarregado das pastas de trabalho e emprego para a sua futura implementação; um plano de monitoramento para esta política; e a inclusão de duas metas com dotação orçamentária relativas à promoção do emprego digno para pessoas em sua diversidade de gênero no Brasil Plano Plurianual 2024-2027, principal marco normativo de planejamento orçamentário do país.*

### Evidências de sustentação

- A cooperação técnica da OIT com o organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania no âmbito do Projeto tem sido bem sucedida e muito bem avaliada por diferentes contrapartes. O apoio tem sido dado, sobretudo, pela contratação de uma consultora individual que incluiu entre as suas entregas o desenvolvimento de: um plano nacional de trabalho digno para pessoas em sua diversidade de gênero; um documento de programa de promoção do trabalho digno para pessoas em sua diversidade de gênero que deverá ser implementado a partir de 2024 em um conjunto piloto de estados e municípios; e uma estratégia de monitoramento da execução de ambos os documentos citados acima;
- O Plano Plurianual 2024-2027 do Brasil, que é o documento responsável pelas diretrizes das políticas públicas e da dotação orçamentária de suas iniciativas pelo período de 4 anos, apresenta um programa específico para a promoção dos direitos do público-alvo do Projeto. O objetivo geral do programa é promover acesso a direitos humanos e à cidadania plena para pessoas em sua diversidade de gênero, para o que o documento apresenta dois objetivos específicos;
- A inclusão de tal programa e de seus objetivos geral e específicos apresenta um

grande potencial de alcance de iniciativas para a promoção do trabalho digno para pessoas em sua diversidade de gênero. Contrapartes governamentais do Projeto afirmaram que a parceria com a OIT e as ações no âmbito do projeto foram relevantes para tal inclusão no Plano Plurianual 2024-2027 do Brasil, legitimando o tema e a sua forma de abordagem no âmbito governamental; e

- A parceria da OIT com o organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania no âmbito do Projeto tem se desdobrado para eventos conjuntos e diálogos com o organismo governamental encarregado das pastas de trabalho e emprego, com o qual o primeiro deverá assinar um acordo de cooperação técnica na área de promoção do trabalho digno para as pessoas em sua diversidade de gênero.

## **Descoberta 9**

*O Projeto contribuiu tanto para o fortalecimento institucional de OSCs representativas do público-alvo da iniciativa, como para mudanças institucionais em parte das organizações parceiras no sentido de torná-las mais permeáveis ou mais especializadas na promoção do trabalho digno para as pessoas em sua diversidade de gênero, sobretudo as mais vulneráveis, contribuindo ainda para a institucionalização do tema em instituições governamentais, sindicais patronais e OSCs.*

### Evidências de sustentação

- A triangulação entre dados obtidos por revisão documental e através de entrevistas com contrapartes mostra que o Projeto contribuiu indiretamente para mudanças institucionais nas instituições parceiras do projeto, contribuindo tanto para o fortalecimento institucional de OSCs representativas do público-alvo da iniciativa, como para a institucionalização do tema do projeto em organizações de outra natureza, como órgãos governamentais e organismos sindicais;
- No âmbito governamental, a partir de 2023 o Projeto contribuiu para a centralidade da pauta de empregabilidade das pessoas em sua diversidade de gênero na agenda do organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania. Tal influência se deu pela prévia articulação da OIT com futuros integrantes da atual gestão em atividades do Projeto, que resultaram em uma parceria mais robusta a partir do início da nova gestão, o que contribuiu para tornar a pauta de empregabilidade – ao lado da agenda de prevenção e resposta à violência baseada em gênero – uma das protagonistas deste organismo governamental;
- Já com relação à central sindical nacional que é parceira da OIT no âmbito do Projeto, a cooperação se deu com a secretaria encarregada da área de políticas sociais, então responsável pela agenda dos direitos trabalhistas das pessoas em sua diversidade de gênero. Até outubro de 2023, a representação institucional das pessoas em sua diversidade de gênero nessa central sindical era feita por um coletivo nacional que possuía representação em 12 dos 27 entes federativos. As atividades do Projeto, sobretudo o curso de formação sindical, contribuiu para o aumento de relevância da pauta na agenda da instituição, bem como para o fortalecimento institucional do coletivo, de modo que diversas contrapartes reconhecem a importância do Projeto na criação da secretaria especial com foco no mesmo público-alvo do projeto, evento que representa a culminância de tal processo;
- Para uma instituição patronal de ensino industrial que recebeu formações do curso Cozinha e Voz nas suas unidades em quatro estados, o Projeto contribuiu para o aprendizado institucional no sentido de gerar acolhimento e visibilidade das pessoas em sua diversidade de gênero e, sobretudo, das que experenciam maior

exposição à vulnerabilidade. Para além das formações em si, a instituição de ensino adaptou estruturas físicas de algumas de suas unidades (e.g. inclusividade dos banheiros) e aprovou normativas institucionais relevantes para o público-alvo do projeto (e.g. inclusão de perguntas e variáveis no sistema de gestão dos estudantes, uso de nome social e mudanças nos códigos de vestimentas das escolas do sistema). Embora tais mudanças correspondam a processos mais amplos de desenvolvimento institucional, diversas contrapartes reconheceram a relevância das atividades do Projeto na curva de aprendizado institucional; e

- As atividades do Projeto resultaram no fortalecimento institucional de organizações atuantes no campo dos direitos das pessoas em sua diversidade de gênero, sobretudo no caso das duas OSCs que atuaram como sócios implementadores da iniciativa. Ambas as organizações passaram por uma recente formalização de suas pessoas jurídicas e a atuação como sócio implementador do Projeto contribuiu para o seu fortalecimento institucional, incluindo a expansão e manutenção de suas estruturas física, administrativa e de recursos humanos. Mesmo assim, a sustentabilidade desse fortalecimento institucional ainda é um desafio, sobretudo com relação aos parceiros que trabalham diretamente no atendimento de populações em situação de vulnerabilidade.

### **Descoberta 10**

*A OIT demonstrou capacidade de adaptar a concepção e implementação das atividades do projeto de acordo com mudanças substanciais nos contextos institucional, político e social, quer estas mudanças apresentassem novos desafios ou novas oportunidades. As mudanças de contexto mais substanciais que exigiram uma resposta efetiva da OIT e dos sócios implementadores no contexto do projeto foram: a pandemia da COVID-19 e o regresso às atividades presenciais; a polarização política no país; e a mudança de governo nos níveis federal e estadual.*

### **Evidências de sustentação**

- Em 2022 o Brasil passou por eleições para a Presidência da República, o Senado, o Congresso Federal, os governos estaduais e as suas assembleias legislativas. A eleição da Presidência da República foi a que maior efeito teve sobre o contexto político-institucional no qual o Projeto tem sido implementado. A OIT identificou potenciais riscos na implementação do curso Cozinha e Voz em decorrência da escalada de violência do período eleitoral, tomando a decisão de postergar algumas edições do curso para 2023;
- Ainda que, no âmbito do Projeto, a OIT já atuasse em parceria com o organismo então responsável pelas pastas da mulher, família e direitos humanos, o diálogo se ampliou com a nova gestão federal, que adotou a promoção do trabalho digno para a população em sua diversidade de gênero como um dos temas centrais do atual organismo responsável pelas pastas de direitos humanos e cidadania. Com relação aos governos estaduais, as eleições de 2022 tiveram pouca influência sobre o contexto político no qual o Projeto é implementado, já que a iniciativa não possui relação direta com nenhum governo estadual;
- As atividades do Projeto começaram a ser implementadas no contexto de retorno às atividades presenciais no cenário pós-pandemia de COVID-19. Como, a partir de 2020, as edições prévias do curso Cozinha e Voz tinham sido realizadas de modo remoto, o projeto necessitou readaptar as ações formativas antes realizadas virtualmente para as ações presenciais. No entanto, o uso das atividades remotas possibilitou o aumento no alcance das ações do projeto. Assim, enquanto as edições da formação do Cozinha e Voz foram presenciais, o Curso de Empreendedorismo foi completamente remoto (via Microsoft Teams) e a Formação Sindical foi híbrida. Neste formato híbrido, o curso apresentou uma primeira fase remota com a participação de pessoas de vários estados e uma segunda fase

presencial em uma capital da região Sudeste com a duração de 2 dias, para a qual uma parcela dos participantes foi selecionada, tendo os custos de deslocamento e hospedagem cobertos pelo projeto;

- Nos últimos anos o Brasil tem vivido um contexto de crescente polarização política, o que tem contribuído para um ambiente mais complexo para o debate de certos temas, dentre eles, os direitos das pessoas em sua diversidade de gênero. Tal polarização política pode apresentar efeitos indiretos nas oportunidades de emprego formal e acesso a crédito para pessoas em sua diversidade de gênero, já que boicotes a marcas e campanhas de pressão popular sobre empresas nas redes sociais têm sido recorrentes, incluindo a empresas que promovem ações de inclusão e promoção da diversidade. Nesse sentido, o Projeto adotou estratégias para fomentar a dimensão técnica de suas atividades, mitigando os riscos da polarização política para a implementação e efetividade das ações do projeto. Mesmo assim, seria desejável uma estratégia mais robusta de identificação e mitigação de riscos.

#### 4.4. Eficiência e eficácia da gestão

*O objetivo é avaliar até que ponto os recursos e insumos do projeto (fundos, experiência, tempo, etc) foram convertidos em resultados.*

Questões:

11. Os recursos disponíveis do Projeto estão sendo implementados de forma eficiente para atingir os objetivos? O ritmo de execução financeira do projeto é consistente com o andamento da implementação técnica?
12. A estrutura da equipe, os acordos de implementação estabelecidos no âmbito do Projeto e os mecanismos de governança, ou seja, o Comitê Gestor e o Grupo Assessor, são eficazes e eficientes na obtenção dos resultados?
13. Até que ponto o projeto recebeu a orientação institucional, técnica e administrativa necessária dos diferentes níveis de tomada de decisão para sua adequada implementação?

##### **Descoberta 11**

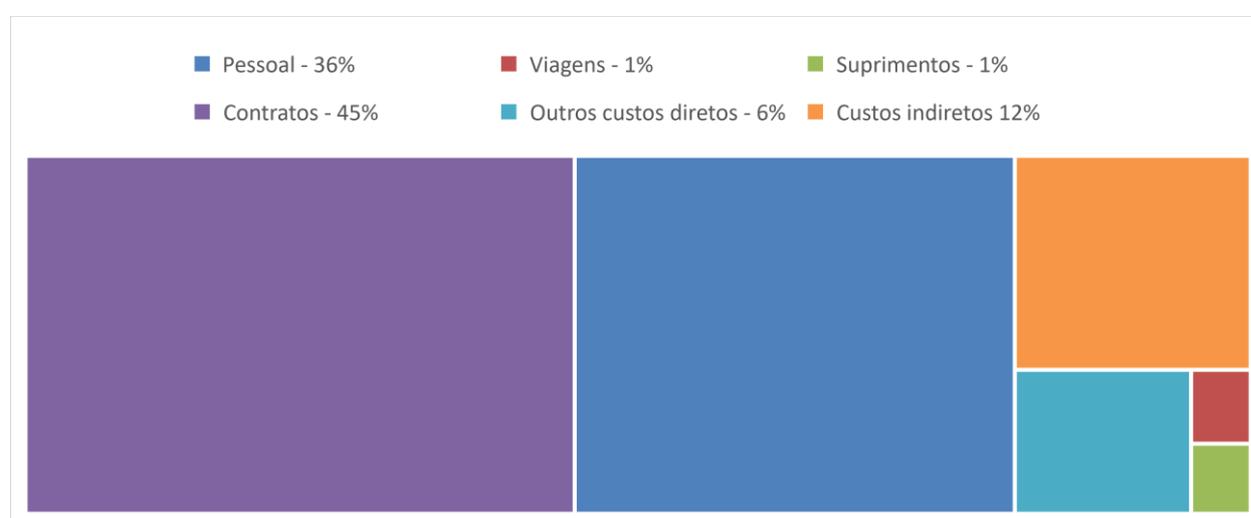
*O volume e a distribuição dos recursos financeiros do projeto foram bem avaliadas tanto pela OIT, como pelas contrapartes do projeto, ainda que existam pequenas divergências sobre a distribuição de recursos para algumas atividades. Os recursos financeiros do projeto estão concentrados nas áreas de contratos e pessoal, privilegiando o Resultado 1, enquanto as atividades dos resultados 2 e 3, fundamentais para a sustentabilidade e impacto do projeto, tiveram dotação orçamentária relativamente baixa.*

##### Evidências de sustentação

- Como mostra a [Figura 03](#), o projeto investiu a maior parte dos recursos (81%) em contratos com os sócios implementadores para a entrega de serviços (45%) e em pessoal para a gestão e assessoria técnica (36%), o que também demonstra a relevância e alto custo relativo da oferta de serviços para as/os beneficiárias/os do projeto;
- A concentração de recursos em contratos correspondeu, majoritariamente, a atividades sob o guarda-chuva do Resultado 1 do projeto, que concentra as formações que têm exigido maior volume de recursos, seja para a oferta dos cursos quanto para as bolsas aos beneficiárias/os. Mesmo assim, um volume maior de recursos poderia ter contribuído para logros mais robustos nos Resultados 2 e 3 do projeto, o que, por sua vez, poderia ter aumentado as oportunidades de impacto das realizações da iniciativa;

- O custo administrativo da OIT (14%) é relativamente mais alto do que o de outras agências do Sistema ONU<sup>17</sup>, o que aumenta o custo dos projetos e possui implicações no custo-benefício das iniciativas propostas. Trata-se de um potencial risco para a eficiência dos projetos que deve ser levado em consideração no desenho das iniciativas. Com relação ao doador dos recursos deste Projeto, em novembro de 2023 o custo fixo a ser transferido para a OIT global passou de 13% para 26%, o que aumenta significativamente o custo de operação de novos projetos com a mesma fonte financiadora;
- Há também uma disparidade na distribuição dos recursos entre os sócios implementadores do projeto, o que, em parte, é explicado pelas diferentes responsabilidades assumidas ao longo do projeto. Dos três sócios implementadores do projeto, dois deles receberam o mesmo valor, enquanto o terceiro recebeu um volume de recursos menor que corresponde a 18% do montante individual dos demais.

**Figura 03. Distribuição do orçamento por tipo de gasto**



Fonte: Elaborado pelo avaliador com base no planejamento financeiro do projeto

### **Descoberta 12**

*O Projeto tem uma estrutura de governança robusta que tem logrado promover diálogos intersetoriais e a participação das contrapartes do projeto nos seus processos decisórios. Tal estrutura compreende: a equipe gestora do projeto, composta por uma coordenadora e um assistente; o Comitê Gestor, que visa assegurar uma cooperação estreita com as principais contrapartes e é composto pelos três sócios implementadores do projeto (duas OSCs e uma central sindical); e o Grupo Assessor, composto por 11 membros e que tem como principal objetivo refletir os interesses dos beneficiários/os do Projeto.*

### **Evidências de sustentação**

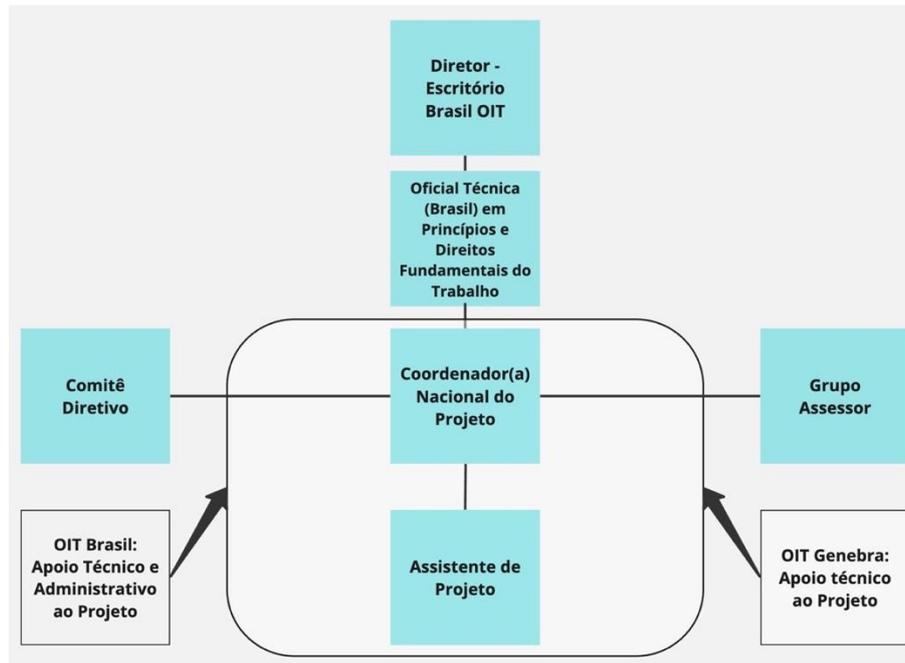
- A gestão do projeto é de responsabilidade do Escritório da OIT no Brasil, que é assessorado tecnicamente pela seção de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da sede da OIT em Genebra. No país, o projeto é gerido por um(a) Coordenador(a) Nacional que é supervisionado(a) pelo Responsável Técnico em Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e apoiado(a) por um Assistente de Projeto. Soma-se a isso um Comitê Gestor e um Grupo Assessor (ver [Figura 04](#));

<sup>17</sup> Ver avaliação interna do projeto *Promoción de trabajo decente para personas en situación de vulnerabilidad* (OIT, 2022).

- Na estrutura de governança do projeto, o processo decisório é parcialmente compartilhado com um Comitê Gestor, que visa assegurar uma cooperação estreita com os sócios implementadores do projeto. As decisões estratégicas sobre a execução do projeto são tomadas no âmbito do Comitê Gestor, de modo que a sua função é deliberar e fornecer orientação sobre a execução da iniciativa. O comitê é formado pelo(a) Coordenador(a) Nacional do Projeto e pelo Assistente do Projeto da OIT, além de representantes dos três sócios implementadores. As reuniões do Comitê Gestor são organizadas trimestralmente e são mantidas atas das deliberações e resultados;
- O projeto ainda conta com um Grupo Assessor composto por 11 membros e que tem como principal objetivo refletir os interesses das/os beneficiárias/os e das demais contrapartes do projeto. O grupo reúne egressos de edições anteriores do curso Cozinha e Voz, representantes de organizações da sociedade civil e pessoas com notável compromisso com a promoção dos direitos das pessoas em sua diversidade de gênero;
- Planejou-se a realização de 4 reuniões do Grupo Assessor ao longo do projeto, das quais 3 já ocorreram. A entrevista com membros do Grupo Assessor e a revisão das atas de suas reuniões revelam que os encontros e debates se davam do seguinte modo: a OIT e os sócios implementadores do Projeto apresentavam as ações mais relevantes e os pontos mais sensíveis de discussão; os integrantes do Grupo Assessor emitiam as suas opiniões e davam sugestões, que eram sistematizadas pela OIT; e a reunião era encerrada com uma ronda final de comentários. Em geral, os integrantes do Grupo Assessor sugeriram a diversificação das áreas de formação, orientaram sobre como atender às necessidades ao público-alvo do Projeto; propuseram o ajuste de atividades e de conceitos utilizados; e identificaram áreas de melhora e aprofundamento; Embora as contrapartes tenham dado um retorno positivo sobre a qualidade das discussões em ambos os grupos, bem como a abertura da OIT para ouvir as suas parcerias, as entrevistas com as contrapartes do projeto apontaram para a existência de limites relevantes na capacidade dessas duas estruturas de governança em influenciar diretamente o planejamento e execução das atividades do projeto;
- Além das estruturas formais de governança, o Projeto formou um ecossistema de organizações que cooperaram para alcançar os resultados esperados do projeto. Para isso, foram contratadas três organizações como parceiros implementadores: uma OSC de consultoria técnica; uma OSC especializada na atenção ao público-alvo do projeto; e uma central sindical de atuação nacional. Por sua vez, essas organizações subcontrataram outras instituições para a implementação das atividades do projeto: a central sindical trabalhou com um instituto de pesquisa na Formação Sindical; uma das OSCs subcontratou uma consultoria especializada para atuar na formação de pequenas e médias empresas; e a outra OSC subcontratou um grupo relevante de organizações, incluindo OSCs, empresas e instituições patronais de ensino;
- Este modelo tem sido bem avaliado pelas contrapartes e tem alcançado resultados relevantes, embora, por outro lado, tenha desencadeado alguns processos conflituosos entre as contrapartes, resultando na saída de uma das organizações do projeto. Nesse sentido, embora a transferência de responsabilidade e de poder decisório para os sócios implementadores aumente a eficiência da gestão do projeto, também se cria um ambiente de potencial conflito das contrapartes entre si e delas com a OIT, o que representa um risco reputacional para a organização; e
- Finalmente, os papéis e responsabilidades de cada contraparte do Projeto não estavam definidas quando do início do projeto, de modo que tal estrutura de governança se desenvolveu ao longo da sua execução. Se isso permitiu com que lições aprendidas contribuíssem para o desenvolvimento de tal estrutura, também

aumentou os focos de conflito entre as contrapartes do projeto.

**Figura 04. Estrutura de governança do Projeto**



Fonte: Elaborado pelo avaliador com base no Documento de Concepção do Programa.

### **Descoberta 13**

*Em geral, as contrapartes consideraram os procedimentos administrativos da OIT adequados e flexíveis, e a informação e o apoio fornecidos pela equipe da OIT foram avaliados de forma muito positiva pelas contrapartes do projeto. Mesmo assim, identificou-se a falta de um treinamento prévio e estruturado para os sócios implementadores com relação aos procedimentos e exigências da OIT.*

### **Evidências de sustentação**

- Em geral, as contrapartes avaliaram de modo bastante positivo a qualidade e a celeridade do diálogo com a equipe gestora do projeto ao longo de sua execução. Por exemplo, das 15 entrevistas realizadas com contrapartes diretamente envolvidas na gestão de atividades do projeto, 5 delas elogiaram de modo espontâneo a equipe de gestão do projeto, considerando a qualidade e agilidade das respostas como ótima ou tranquila, descrevendo-as como claras ou detalhadas, fossem elas através de e-mail ou WhatsApp;
- As contrapartes do projeto avaliaram positivamente os procedimentos da OIT, considerando-os flexíveis e razoáveis, bem como destacaram a disposição da equipe gestora do projeto em fornecer informações relevantes e responder às dúvidas enviadas; e
- Apesar dessa visão, em geral, positiva, algumas contrapartes notaram a ausência de um treinamento estruturado acerca dos procedimentos da OIT. Por isso, ainda que tenham considerado funcional e relevante o suporte técnico dado pela equipe gestora do projeto, algumas contrapartes apontaram para a falta de um treinamento estruturado e tempestivo sobre os procedimentos da OIT, de modo que as equipes dos sócios implementadores pudessem já começar a execução de seus acordos de parceria com todo o conhecimento necessário sobre as regras e demandas administrativas.

## 4.5. Orientação para o impacto

*O objetivo é avaliar se a orientação estratégica do projeto em estudo permite que ele faça contribuições significativas para os seus objetivos de longo prazo. Essas contribuições podem ser mudanças positivas e negativas provocadas pela intervenção em questão, direta ou indiretamente, intencionalmente ou não.*

Questões:

14. Que efeitos podem ser observados no nível das capacidades da população beneficiária, dos constituintes e dos parceiros locais em termos de melhores condições de empregabilidade (beneficiárias/os) e melhores capacidades para implementar estratégias e políticas nacionais para promover o trabalho digno para o público-alvo do Projeto no caso dos diferentes atores envolvidos na iniciativa?
15. Até que ponto há evidências de que esses constituintes, parceiros locais e contrapartes estão mudando as suas políticas ou práticas para promover o trabalho digno para o público-alvo do Projeto?

### Descoberta 14

*Tanto por se tratar de uma avaliação de meio-termo, como pelo fato de que o tempo decorrido desde o início da execução do projeto ainda é relativamente curto, não há como chegar a conclusões baseadas em evidências quanto à orientação para o impacto do projeto. No entanto, a partir dos dados coletados e das evidências trianguladas, é possível inferir que há um bom potencial de impacto das conquistas do projeto relacionadas, por um lado, à construção de capacidades em indivíduos e instituições, e, por outro, às possibilidades de mudanças em marcos normativos e de influência em políticas públicas de âmbito nacional.*

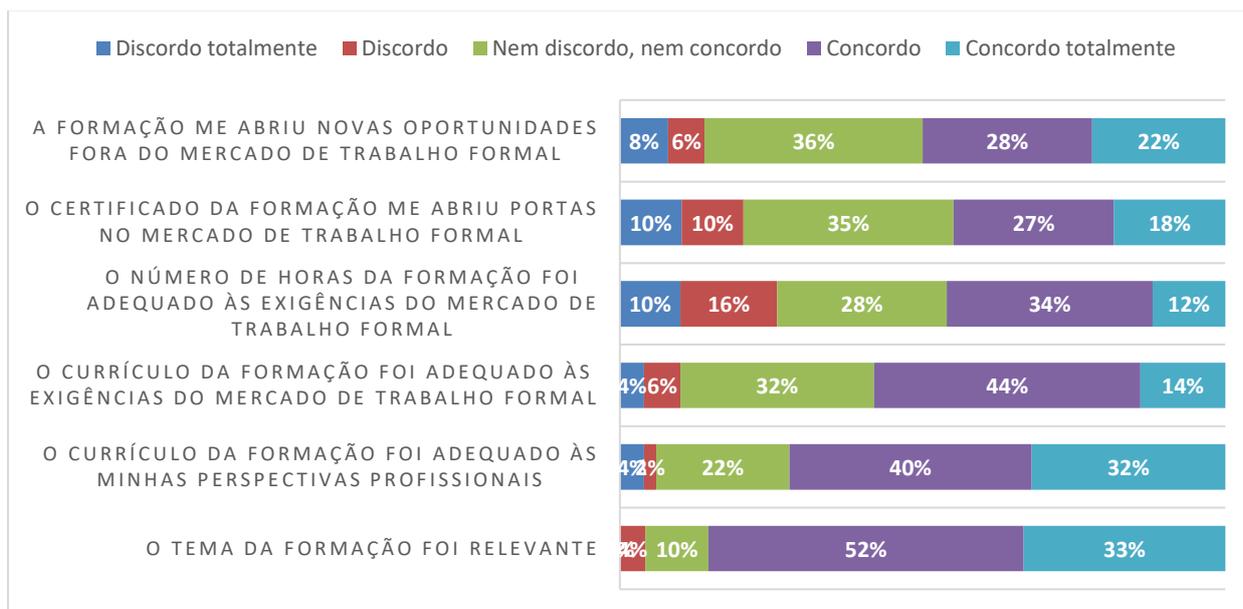
### Evidências de sustentação

- A parceria com o organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania representa um potencial significativo de impacto, uma vez que tanto as metas constantes do Plano Plurianual 2024-2027 do Brasil, como a implementação de um plano nacional de empregabilidade para pessoas em sua diversidade de gênero e de sua estratégia de monitoramento são resultados com influência direta do Projeto. A execução do plano e dos objetivos tem o potencial de influir em outros ministérios através de políticas e programas intersetoriais, como já tem acontecido na articulação deste organismo governamental com o órgão responsável pelas pastas de trabalho e emprego;
- Ademais, a atuação do organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania tem um potencial *top down*, já que o nível federal tem o papel de articular e coordenar nacionalmente políticas públicas que serão, em parte, executadas pelos governos estaduais e prefeituras na lógica da divisão de responsabilidades entre os três níveis da federação de estados conformada pela República Federativa do Brasil;
- O Projeto desenvolveu uma estratégia eficaz de influenciar as políticas públicas no âmbito federal, identificando um órgão ministerial que prioriza o público-alvo do Projeto como porta de entrada para uma influência de maior escopo que alcançou outros órgãos federais e inseriu garantia de direitos e de dotação orçamentária em marcos normativos do Poder Executivo. Tal estratégia compreendeu, além de um diálogo perene com o órgão federal responsável pela pasta dos direitos humanos e cidadania, no compartilhamento de boas práticas e no fornecimento de insumos técnicos por meio da contratação de consultoria especializada;
- Além da perspectiva de impacto no âmbito nacional na atual parceria com o nível

governamental federal e na potencial parceria com governos estaduais e prefeituras, a articulação com uma grande central sindical também apresenta prospecto de alcance nacional, já que se trata de uma central sindical com representação em todos os estados e no Distrito Federal. Neste sentido, o aprendizado organizacional angariado com o desenvolvimento de metodologias e a implementação da Formação Sindical para pessoas em sua diversidade de gênero, bem como o fortalecimento institucional dessa agenda com a criação, nessa central sindical, de uma secretaria com foco no público-alvo do projeto tem o potencial de alcançar e influenciar os diretórios estaduais e os seus programas, contribuindo para a orientação para o impacto do Projeto;

- Há ainda o prospecto de orientação para o impacto a partir da lógica inversa de iniciativas *bottom-up*, já que o fortalecimento institucional de OSCs com atuação e representatividade entre o público-alvo do projeto, como são os casos das duas OSCs que atuam como sócios implementadores, pode resultar em um amplo atendimento das necessidades de pessoas em sua diversidade de gênero em várias áreas, como qualificação profissional, retificação de documentos, atenção psicossocial e acompanhamento de trajetórias profissional e de vida;
- Dito isso, é importante fazer a ressalva de que o número de beneficiárias/os atendidas/os pelas iniciativas do Projeto foi limitado e, considerando que não há perspectiva do aumento exponencial deste quantitativo na parte final de execução da iniciativa, faz-se necessária uma abordagem mais robusta do desenvolvimento, sistematização e replicação de boas práticas para que o componente de provimento de serviços a indivíduos apresente satisfatória orientação para o impacto;
- Soma-se a isso que o fortalecimento institucional dos sócios implementadores não se verificou em outras contrapartes organizacionais do projeto, que tiveram atuação pontual limitada à algumas iniciativas, sem que houvesse um plano robusto de geração de aprendizado ou comprometimento organizacional com as melhores práticas na atenção e trabalho junto ao público-alvo do projeto;
- Os resultados do questionário (Figura 05) mostram que, na perspectiva das/os beneficiárias/os, há limitações significativas no sentido da orientação para o impacto das ações formativas de pessoas em sua diversidade de gênero. Ainda que as/os beneficiárias/os avaliem muito bem o tema das formações e a adequação do currículo às suas perspectivas profissionais, a avaliação se torna mediana quanto à capacidade da formação em abrir portas no mercado de trabalho formal e à adequação do currículo e do total de horas da formação às exigências do mercado formal, apresentando também uma avaliação limitada quanto à abertura de novas oportunidades fora do mercado de trabalho formal em decorrência da formação;
- O alcance do setor privado foi consideravelmente limitado, o que, por sua vez, restringe a orientação para o impacto da proposta na promoção do acesso ao trabalho digno para pessoas em sua diversidade de gênero. Ainda que esforços tenham sido feitos neste sentido com o desenvolvimento da metodologia e a implementação da formação para pequenas e médias empresas, o alcance da iniciativa foi limitado. Entrevistas apontaram que há a expectativa de treinar organizações que possam replicar a metodologia para o treinamento de PMEs, porém ainda é necessário um plano mais robusto para a disseminação e replicação da metodologia desenvolvida.

**Figura 05. Respostas ao questionário quanto à orientação para o impacto das atividades formativas (N=50)**



Fonte: Elaborado pelo avaliador com base nas respostas das/os beneficiárias ao questionário da avaliação.

## Descoberta 15

*Uma das conquistas mais bem avaliadas do Projeto e que foi identificada como resultado inesperado da sua execução, foi a criação e/ou fortalecimento de redes diversificadas tanto de beneficiárias/os, como de organizações que formaram um ecossistema de contrapartes que trabalham em favor da formação profissional, da sindicalização e da empregabilidade de pessoas em sua diversidade de gênero. Nesse sentido, as organizações relataram que a participação no projeto ampliou suas redes de diálogo e parceria, levando a resultados mais robustos no escopo do Projeto e a novas oportunidades de parcerias além das suas atividades.*

### Evidências de sustentação

- Um resultado não previsto do projeto que foi mencionado por diversas contrapartes durante a coleta de dados foi a conformação de redes entre as instituições atuantes na iniciativa, fossem elas sócios implementadores, contrapartes das atividades do projeto ou parceiros externos. Tais redes combinaram organizações e empresas com expertise na agenda de direitos das pessoas em sua diversidade de gênero, com instituições do setor público, organizações sindicais e organizações atuantes em áreas técnicas relevantes para as iniciativas do projeto;
- Tais redes são heterogêneas e mesmo assimétricas, tendo sido formadas *ad hoc* de acordo com o desenvolvimento das atividades do projeto e das necessidades práticas de cooperação técnica e logística entre diversas contrapartes do projeto: por exemplo, houve a aproximação de OSCs de centrais sindicais; ou ainda a aproximação entre consultorias especializadas e organizações patronais. Assim, um maior diálogo e cooperação entre atores diversos permitiu a troca de experiências, expertise e boas práticas, aproveitando as vantagens comparativas de cada instituição. Em alguns casos, conflitos e relações de atrito foram relatadas nas entrevistas, sendo que parte delas foi resolvida nas instâncias de governança do projeto e outra parte levou ao afastamento de algumas organizações e indivíduos do mesmo;
- No balanço geral, no entanto, a perspectiva das contrapartes é bastante positiva quanto à capacidade do projeto em criar pontes e gerar redes que não apenas potencializaram as suas atividades, como criaram uma ambiente cooperativo que já tem resultado em novas ações conjuntas seja no âmbito do projeto, seja para

além dele. Como exemplo, podemos citar que a conformação de tais redes resultou indiretamente em novas oportunidades de financiamento para contrapartes do projeto, como a parceria entre uma OSC, um órgão da justiça do trabalho e a OIT para a implementação de capacitação para pessoas em sua diversidade de gênero em um estado da região Norte do país, ação prevista para o início de 2024;

- Durante as entrevistas e grupos focais, diversas/os beneficiárias/os apontaram que um dos maiores ganhos pessoais com as formações em que participaram, sobretudo o curso Cozinha e Voz, foi conviver intensamente com outras pessoas que sofrem o mesmo tipo de discriminação em um espaço de mútuo crescimento pessoal e de troca de experiências. Em algumas localidades, os participantes do Cozinha e Voz afirmaram que há uma escassez de espaços de sociabilidade para o público-alvo do projeto, de modo que o curso serviu como espaço de construção de redes que resultaram não apenas em crescimento profissional, mas também em laços afetivos e redes de cuidado e mútua assistência;
- No caso do Curso em Empreendedorismo, beneficiárias/os também destacaram o aspecto positivo da formação de redes entre pares. Neste caso, no entanto, como o curso foi remoto, tratou-se da formação de redes virtuais interestaduais, que igualmente foram bem avaliadas no seu potencial de gerar pertencimento e cuidado mútuo. Neste caso, soma-se ainda a atuação de pessoas em sua diversidade de gênero como formadoras, o que também foi apontado por beneficiárias/os como um aspecto relevante de representatividade e identificação; e
- Finalmente, no curso de Formação Sindical as/os beneficiárias/os também apontaram a formação de redes entre pares como um resultado relevante da formação, bem como o reconhecimento e identificação decorrente da convivência com pessoas em sua diversidade de gênero que atuam nos movimentos sindicais. Uma perspectiva recorrente nas entrevistas e grupos focais foi a percepção por parte das/os beneficiárias/os de que a Formação Sindical lhes ofereceu a compreensão de que os direitos trabalhistas e a organização das categorias laborais são também direitos das pessoas em sua diversidade de gênero, inclusive daquelas que ainda não fazem parte do mercado formal de trabalho.

## 4.6. Sustentabilidade

*O objetivo é avaliar se os resultados da intervenção serão sustentáveis e se podem ser mantidos ou até mesmo ampliados e replicados por outras contrapartes após a conclusão da intervenção ou após o término do financiamento dos doadores.*

*Questão:*

1. Até que ponto os resultados esperados do Projeto são sustentáveis e como o componente de sustentabilidade das ações pode ser fortalecido?

### **Descoberta 16**

*A sustentabilidade dos logros do Projeto depende da capacidade da OIT em combinar, por um lado, resultados de alto nível e com implicações para marcos normativos e políticas públicas de âmbito nacional e, por outro, a geração de mecanismos e produtos para a sistematização de boas práticas e estratégias de adaptação e escalonamento das atividades, sobretudo aquelas de formação individual de beneficiárias/os, cuja escala no projeto foi limitada. Embora estejam em curso atividades relevantes neste sentido, ainda não existe um plano robusto de sustentabilidade, bem como não há o desenho de uma estratégia de saída da iniciativa.*

### Evidências de sustentação

- O Objetivo 3 do Projeto apresenta ações cujo objetivo são promover a sustentabilidade e ganho de escala dos resultados do projeto. Tal resultado prevê o engajamento da OIT no desenvolvimento de capacidades de governos, empregadores, sindicatos e OSCs para a promoção do trabalho digno para pessoas em sua diversidade de gênero. Estão previstos o desenvolvimento de guias, metodologias, planos nacionais, treinamentos setoriais e assistência técnica às contrapartes da OIT. Ainda que tais atividades sejam relevantes para a promoção da sustentabilidade dos resultados do projeto, o planejamento das ações neste âmbito foi insuficientemente desenvolvido, bem como as ações tiveram início tardio, de modo que muitas delas ainda não haviam sido iniciadas quando da fase de coleta de dados desta avaliação. Soma-se a isto que as atividades propostas no ProDoc necessitam ser revisadas tendo em vista as mudanças contextuais e institucionais pelas quais o projeto passou;
- Ainda que ações para a promoção da sistematização de boas práticas e replicação de metodologias tenham sido previstas, o projeto foi elaborado sem uma estratégia de saída robusta. Ainda que o ProDoc faça uso de boas práticas de outros projetos implementados pela OIT (*Faces of Sustainability*; *Coralina*; e *Quarantine of Resistance*), não há o desenho de uma estratégia efetiva de sustentabilidade para o Projeto, como tampouco há a proposição de uma fase de transferência de capacidades para os sócios implementadores da proposta, de modo a garantir a sustentabilidade das ações, e, conseqüentemente, dos resultados do projeto;
- Em termos da sistematização das metodologias e boas práticas desenvolvidas, um dos sócios implementadores da sociedade civil está em processo de sistematizar um guia de implementação de projetos voltados para ampliar a empregabilidade das pessoas em sua diversidade de gênero, bem como está sistematizando a metodologia do treinamento para pequenas e médias empresas para que ele possa ser replicado por outras organizações. Já um sócio implementador do âmbito sindicalista irá fazer a sistematização dos materiais pedagógicos desenvolvidos para a Formação Sindical. No entanto, ainda não há uma estratégia robusta para a disseminação e replicação desses produtos de conhecimento;
- O curso Cozinha e Voz já existia antes do Projeto e foi adaptado para as suas necessidades e sócios implementadores. Por um lado, isso significa que o curso pode ser replicado em outros contextos, decisão que fica à critério da OIT. Por outro lado, ao se tratar de uma metodologia específica desenvolvida em parceria com organizações e figuras públicas, faz-se necessário, na decisão de replicá-la, levar em consideração questões como identidade do projeto, rigor metodológico e diálogo com os parceiros;
- Como já abordado nas descobertas sob o critério *Orientação para o impacto*, a parceria com o organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania tem um bom prospecto para a sustentabilidade das ações do Projeto, uma vez que os resultados do projeto neste âmbito terão efeitos potencialmente duradouros por meio de sua institucionalização no Plano Plurianual 2024-2027 do Brasil e na atuação do próprio organismo nas esferas individual, intersetorial e interestadual;
- A parceria com instituições patronais focadas no ensino técnico foram fundamentais para a operacionalização do curso Cozinha e Voz em cinco estados do Brasil, já que tais organizações patronais possuem capilaridade nacional e instalações físicas com infraestrutura para cursos de diversas áreas técnicas. Nesse sentido, essa parceria é estratégica para a maior cobertura geográfica do projeto, bem como para a sustentabilidade de suas atividades;
- Há uma limitação no engajamento do setor privado no Projeto, sobretudo com relação ao compromisso de absorção no mercado de trabalho formal das pessoas egressas dos cursos do projeto. Neste sentido, o potencial de sustentabilidade da iniciativa seria mais robusto caso houvesse, desde o princípio, uma parceria já

estabelecida com empresas e outras entidades do setor privado;

- Seja no desenho, seja na implementação das atividades do Projeto, é notável a ausência de uma perspectiva de sustentabilidade ambiental e de transição justa. Ainda que algumas atividades apresentem elementos que podem ser atribuídos a tal perspectiva, não houve a incorporação transversal da sustentabilidade ambiental, bem como não há suficientes ferramentas de monitoramento e avaliação do Projeto neste sentido. Um exemplo de uma atividade que incorporou alguns elementos de sustentabilidade ambiental, foi o curso Cozinha e Voz, cujo currículo apresentava receitas que utilizavam cultivares tradicionais brasileiros com o potencial de fomento a cadeias produtivas mais justas, calcadas na agricultura familiar e na produção sustentável. Mesmo assim, tais elementos não apresentam um todo coeso e não refletem uma preocupação deliberada; e
- Outros desafios futuros se apresentam para a sustentabilidade das ações do Projeto. Por um lado, a polarização política do país tem limitado as oportunidades de investimento em pautas progressistas. Soma-se a isso um desafio de ordem institucional para a extensão e ampliação do escopo do projeto: como já informado, custo fixo que o doador do projeto transfere para a OIT global passou de 13% para 26%, o que limita o custo-benefício de projetos com o mesmo financiador e aumenta a pressão pela mobilização de recursos junto a outras fontes.

## 5. Conclusões

---

**CONCLUSÃO 1:** O Projeto apresentou desenho alinhado aos marcos normativos da OIT e adaptado às necessidades de acesso ao trabalho digno das pessoas em sua diversidade de gênero, sobretudo daquelas com maior exposição à discriminação e à vulnerabilidade, ainda que tenha prescindido de um diagnóstico mais robusto tanto do público-alvo do projeto, como de potenciais empregadores em termos de demandas por formação técnica e perfil profissional.

*Conectada às descobertas #1, #2 e #3.*

**CONCLUSÃO 2:** O Projeto tem sido bastante permeável à participação de suas principais contrapartes no desenho e planejamento de suas atividades, bem como em instâncias de poder decisório, como o Comitê Gestor e o Grupo Assessor. No entanto, tal abertura não foi uma realidade quando do desenho da proposta, de modo que a participação das contrapartes foi se ampliando ao longo do tempo e de acordo com a necessidade de adaptação aos desafios colocados por mudanças contextuais. Nesse sentido, a disposição e abertura da OIT para o diálogo foi muito bem avaliada pelos parceiros, ainda que ruídos de comunicação tenham se estabelecido em alguns momentos da execução da proposta.

*Conectada às descobertas #4, #6, #10, #12 & #13.*

**CONCLUSÃO 3:** O Projeto logrou resultados relevantes no sentido *bottom-up* através da construção de capacidades em indivíduos e organizações: no nível individual, formações profissionais capacitaram pessoas em sua diversidade de gênero para o acesso ao mercado formal de trabalho, para o autoemprego e para a organização sindical. Dito isso, o número de beneficiárias/os do projeto foi limitado, de modo que paira ainda o desafio de como ampliar a escala dos resultados no âmbito das formações individuais. O Resultado 3 do projeto apresenta propostas de como sistematizar e replicar boas práticas, no entanto, a iniciativa prescinde de uma abordagem estruturada neste sentido. No âmbito organizacional, instituições de naturezas diversas adquiriram novas habilidades e conformaram redes em que as suas vantagens comparativas foram utilizadas para alavancar os resultados do projeto.

*Conectada às descobertas #5, #7, #9 e #15.*

**CONCLUSÃO 4:** Já na dimensão *top-down* o Projeto alcançou resultados com potencial de orientação para o impacto na sua articulação com o organismo governamental encarregado dos direitos humanos e da cidadania, fornecendo cooperação técnica para o desenvolvimento de um plano nacional para a empregabilidade de pessoas em sua diversidade de gênero que conta com um programa de implementação e estratégias de monitoramento. Soma-se a isso a inclusão de dois objetivos com esta finalidade no Plano Plurianual 2024-2027. Tal orientação *top-down* também se deu pela sensibilização e treinamento para

a atenção e acolhimento de pessoas em sua diversidade de gênero de instituições com capilaridade nacional e potencial de escala, como centrais sindicais, instituições patronais de ensino técnico, além de pequenas e médias empresas.

*Conectada às descobertas #8, #9 e #13,*

**CONCLUSÃO 5:** Não foi desenvolvida uma teoria de mudança para o Projeto, pelo que existem inconsistências na concepção do projeto, bem como na divisão de responsabilidades, recursos e atividades. Tais questões foram parcialmente resolvidas durante a execução da iniciativa, porém ainda carecem de uma revisão mais substantiva, seja para a finalização do projeto, seja para a sua potencial extensão.

*Conectada às descobertas #9, #11 & #13*

**CONCLUSÃO 6:** As ações de construção de capacidades em indivíduos e instituições aliadas à influência nas mudanças de marcos normativos e na construção de políticas públicas demonstram uma potencial orientação para o impacto do Projeto que, no entanto, carece ainda de um planejamento mais robusto, sobretudo com relação às estratégias de sistematização e disseminação de boas práticas que podem aumentar a escala e promover a sustentabilidade das iniciativas do projeto.

*Conectada às descobertas #14, #15 e #16.*

## 6. Lições aprendidas

| LESSON LEARNED ELEMENT                                                           | TEXT                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief description of lessons learned</b><br>(link to specific action or task) | <b>1. As bolsas de estudo e alimentação foram fundamentais para garantir o acesso e permanência de pessoas em situação de vulnerabilidade nas iniciativas do projeto</b>                                                                                              |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                     | As bolsas de estudo e alimentação foram disponibilizadas a todos os participantes de todas as edições do curso Cozinha e Voz implementados no âmbito do Projeto                                                                                                       |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>                                            | OIT, sócios implementadores e beneficiárias/os                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>                             | As bolsas não foram disponibilizadas para todos os cursos, apenas para o Cozinha e Voz                                                                                                                                                                                |
| <b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>                                | A evasão de apenas 4,8% no curso Cozinha e Voz é considerado um dos fatores de sucesso do Projeto e beneficiárias/os e contrapartes apontam que a oferta de bolsas foi fundamental para tanto, sobretudo ao considerar o alto grau de vulnerabilidade do público-alvo |
| <b>ILO Administrative Issues</b><br>(staff, resources, design, implementation)   | A oferta de bolsas aumenta consideravelmente o custo das formações, limitando o potencial de ganhar escala no número de atendimentos                                                                                                                                  |

| LESSON LEARNED ELEMENT                                                           | TEXT                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief description of lessons learned</b><br>(link to specific action or task) | <b>2. A percepção das contrapartes do projeto e os resultados por ele alcançados apontam para a importância da representatividade de pessoas em sua diversidade de gênero no corpo gestor e docente das iniciativas do projeto e dos sócios implementadores</b> |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                     | Dois sócios implementadores e parte da equipe das formações oferecidas eram compostas por pessoas do mesmo grupo populacional do público-alvo do Projeto                                                                                                        |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>                                            | OIT e sócios implementadores                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>                           | Ainda que a representatividade de pessoas em sua diversidade de gênero tenha sido identificada como um ponto positivo do Projeto, ela ainda é muito limitada, sobretudo no que concerne o corpo docente das formações                                                                                                                                                                            |
| <b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>                              | A representatividade de pessoas em sua diversidade de gênero no corpo diretivo dos sócios implementadores e docente das formações é fundamental não apenas para promover a identificação do público-alvo do Projeto, mas, principalmente, porque a relação entre pares permite o intercâmbio de experiências situadas que são inacessíveis a pessoas que não compartilham das mesmas trajetórias |
| <b>ILO Administrative Issues</b><br>(staff, resources, design, implementation) | A representatividade de diversos grupos populacionais deve ser fomentada por ações afirmativas na contratação das pessoas e organizações que farão parte tanto da equipe de gestão do projeto, como dos sócios implementadores                                                                                                                                                                   |

| <b>LESSON LEARNED ELEMENT</b>                                                    | <b>TEXT</b>                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief description of lessons learned</b><br>(link to specific action or task) | <b>3. A construção de pontes e criação de redes heterogêneas potencializam as ações conjuntas, o uso de vantagens comparativas e a escala dos resultados, ainda que também possam gerar ou intensificar conflitos</b> |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                     | O Projeto tem sido implementado através de seus sócios implementadores, de modo que a estrutura de governança e a relação entre as contrapartes é um aspecto fundamental                                              |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>                                            | OIT, sócios implementadores e demais contrapartes                                                                                                                                                                     |
| <b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>                             | A divisão de responsabilidades e a necessidade de uma estrutura de governança sofisticada, porém com considerável grau de distribuição de poder decisório pode criar ou intensificar conflitos                        |
| <b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>                                | A participação efetiva de sócios implementadores nos processos de planejamento e nas decisões do Projeto                                                                                                              |

|                                                                                |                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | aumenta o comprometimento e a apropriação das metodologias e resultados da iniciativa, potencializando a sua sustentabilidade                                                         |
| <b>ILO Administrative Issues</b><br>(staff, resources, design, implementation) | Uma estrutura de governança complexa e eficaz demanda constante diálogo e a criação de espaços participatórios que exigem recursos humanos e financeiros, a exemplo do Grupo Assessor |

| <b>LESSON LEARNED ELEMENT</b>                                                    | <b>TEXT</b>                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief description of lessons learned</b><br>(link to specific action or task) | <b>4. A sustentabilidade de um projeto que oferece, em pequena escala, serviços de formação profissional a um público em situação de vulnerabilidade depende da sistematização e potencial multiplicador dos modelos metodológicos desenvolvidos</b> |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                     | O Resultado 3 do Projeto prevê uma série de ações de sistematização e replicação do conhecimento e das boas práticas identificadas                                                                                                                   |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>                                            | OIT e sócios implementadores                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>                             | Ainda que seja um componente fundamental do Projeto, as ações do Resultado 3 carecem de um desenho mais robusto                                                                                                                                      |
| <b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>                                | O Projeto desenvolveu estratégias inovadoras e soluções criativas com bom potencial de sistematização e replicação, o que pode gerar um impacto positivo para o público-alvo da iniciativa                                                           |
| <b>ILO Administrative Issues</b><br>(staff, resources, design, implementation)   | As iniciativas do Resultado 3 demandam uma estratégia eficaz de gestão do conhecimento a médio e longo-prazo, o que extrapola o tempo de vida do Projeto                                                                                             |

| <b>LESSON LEARNED ELEMENT</b> | <b>TEXT</b> |
|-------------------------------|-------------|
|-------------------------------|-------------|

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief description of lessons learned</b><br>(link to specific action or task) | <b>5. É fundamental ter a participação dos sócios implementadores, sobretudo daqueles representantes do mando tripartite da OIT, no planejamento das atividades e nas instâncias de governança desde a fase inicial do projeto</b>        |
| <b>Context and any related preconditions</b>                                     | Ações e eventos de planejamento do Projeto                                                                                                                                                                                                |
| <b>Targeted users / Beneficiaries</b>                                            | OIT e sócios implementadores                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>                             | Em decorrência de fatores apresentados ao longo deste relatório, a elaboração do Projeto teve participação limitada dos seus sócios implementadores, sobretudo daqueles representantes do mandato tripartite da OIT                       |
| <b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>                                | Ao longo da implementação da iniciativa, os sócios implementadores representantes do mandato tripartite da OIT passaram a ter um papel fundamental no planejamento e implementação do Projeto, potencializando a sua apropriação nacional |
| <b>ILO Administrative Issues</b><br>(staff, resources, design, implementation)   | Os processos de desenvolvimento de projetos e de mobilização de recursos exigem prazos longos e, muitas vezes, pouco realistas considerando o volume de trabalho e os prazos dos editais e chamadas dos potenciais financiadores          |

## 7. Boas práticas

| GOOD PRACTICE ELEMENT                                                                                               | TEXT                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.) | <b>1. Participação inclusiva e estrutura de governança</b><br>A estrutura de governança do Projeto, incluindo o Grupo Assessor, permitiu a participação inclusiva de várias contrapartes, o que permitiu que as vozes das/os beneficiárias/os e parceiros fossem ouvidas na tomada de decisões                  |
| <b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>           | A estrutura de governança promoveu o diálogo, a colaboração e a adaptabilidade no planejamento e na implementação do projeto                                                                                                                                                                                    |
| <b>Establish a clear cause-effect relationship</b>                                                                  | Uma estrutura de governança robusta leva a uma maior participação das contrapartes no processo decisório e à apropriação nacional das iniciativas                                                                                                                                                               |
| <b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>                                                        | Sócios implementadores, contrapartes tripartites e beneficiárias/os de projetos anteriores                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Potential for replication and by whom</b>                                                                        | Documentar e compartilhar o processo de estabelecimento e operação do Grupo Consultivo e da estrutura de governança, incluindo estratégias para garantir uma participação diversificada e significativa, poderia servir de modelo para outros projetos que buscam implementar práticas de governança inclusivas |
| <b>Upward links to higher ILO Goals</b> (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)  | P&P Brasil<br>Outcome 6 (Igualdade de gênero e igualdade de oportunidades e tratamento para todas as pessoas no mercado de trabalho)<br>Outcome 7 (Proteção adequada e eficaz no trabalho para todas as pessoas) do Programa e Orçamento da OIT                                                                 |
| <b>Other documents or relevant comments</b>                                                                         | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| GOOD PRACTICE ELEMENT                                                                                               | TEXT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.) | <b>2. Alianças estratégicas para sustentabilidade e impacto</b><br>A formação de parcerias estratégicas com agências governamentais, organizações da sociedade civil, instituições de empregadores e sindicatos provou ser crucial para o sucesso do projeto. Essas parcerias permitiram uma abordagem coordenada para lidar com a empregabilidade e os direitos trabalhistas das pessoas em sua diversidade de gênero |

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>          | O Projeto foi implementado através das contrapartes da OIT, de modo que o estabelecimento de alianças estratégicas foi um fator determinante para a viabilidade das ações, ao mesmo tempo em que colocou desafios significativos, sobretudo em situações de potencial conflito                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Establish a clear cause-effect relationship</b>                                                                 | As alianças estratégicas permitiram o aproveitamento das vantagens comparativas de cada contraparte, potencializando os resultados do Projeto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>                                                       | Sócios implementadores, contrapartes tripartites e demais contrapartes institucionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Potential for replication and by whom</b>                                                                       | As alianças estratégicas conformadas no Projeto possibilitaram a implementação de iniciativas complexas e que exigem capacidades técnicas robustas e diversificadas, como foi o caso do curso Cozinha e Voz, que requer desde uma estrutura física e de recursos humanos adequada, até a capacidade de atender às especificidades de um público com alta exposição à vulnerabilidade social. Desse modo, conforma-se uma rede de ação que tem o potencial de ganhar vida própria e continuar a implementar ações que visem a capacitação e a empregabilidade do público-alvo do Projeto |
| <b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b> | P&P Brasil<br>Outcome 6 (Igualdade de gênero e igualdade de oportunidades e tratamento para todas as pessoas no mercado de trabalho)<br>Outcome 7 (Proteção adequada e eficaz no trabalho para todas as pessoas) do Programa e Orçamento da OIT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Other documents or relevant comments</b>                                                                        | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| <b>GOOD PRACTICE ELEMENT</b>                                                                                        | <b>TEXT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.) | <b>3. Abordagens adaptativas e resposta a mudanças contextuais:</b><br>A capacidade do projeto de se adaptar às mudanças contextuais e aos desafios inesperados, especialmente no contexto da pandemia de COVID-19 e de mudanças de governo, demonstra flexibilidade e resiliência organizacional. |
| <b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>           | O Projeto começou a ser implementado no contexto da Pandemia de COVID-19, o que levou à necessária adaptação das formações aos formatos remoto e híbrido, ao que se soma a mudança de governo de 2022 que afetou positivamente as temáticas relativas ao público-alvo do Projeto                   |

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Establish a clear cause-effect relationship</b>                                                                 | A adaptação de estratégias e atividades para continuar a atender aos objetivos do projeto em circunstâncias variáveis foi de suma importância para a consecução e mesmo de ampliação de escopo dos resultados do Projeto                        |
| <b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>                                                       | OIT, sócios implementadores e parceiros governamentais                                                                                                                                                                                          |
| <b>Potential for replication and by whom</b>                                                                       | As metodologias de formação em modalidade híbrida apresentam potencial de replicação e adaptação para novos contextos, sobretudo em termos de aumento do alcance geográfico e numérico de beneficiárias/os                                      |
| <b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b> | P&P Brasil<br>Outcome 6 (Igualdade de gênero e igualdade de oportunidades e tratamento para todas as pessoas no mercado de trabalho)<br>Outcome 7 (Proteção adequada e eficaz no trabalho para todas as pessoas) do Programa e Orçamento da OIT |
| <b>Other documents or relevant comments</b>                                                                        | N/A                                                                                                                                                                                                                                             |

| <b>GOOD PRACTICE ELEMENT</b>                                                                                        | <b>TEXT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.) | <b>4. Treinamento e desenvolvimento de capacidade centrados na/o beneficiária/o:</b><br><br>A implementação de programas de treinamento que são adaptados às necessidades e aspirações do público-alvo, bem como o foco no desenvolvimento da capacidade de indivíduos e organizações, foram elementos centrais do sucesso do projeto |
| <b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>           | Os treinamentos se basearam em metodologias robustas e adaptadas às necessidades e vulnerabilidades do público-alvo, ainda que a sua escala tenha sido limitada, bem como, até o momento, as iniciativas de sistematização e divulgação                                                                                               |
| <b>Establish a clear cause-effect relationship</b>                                                                  | Os treinamentos oferecidos contribuíram diretamente para o desenvolvimento de capacidades nas/os beneficiárias/os e nas suas oportunidades profissionais                                                                                                                                                                              |
| <b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>                                                        | OIT, sócios implementadores e beneficiárias/os                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Potential for replication and by whom</b>                                                                        | Há potencial em coletar e compartilhar metodologias de treinamento, ferramentas e recursos desenvolvidos, bem como depoimentos de beneficiárias/os e análises de como esses treinamentos afetaram a sua empregabilidade e o seu desenvolvimento profissional                                                                          |

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Upward links to higher ILO Goals</b> (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework) | P&P Brasil<br>Outcome 6 (Igualdade de gênero e igualdade de oportunidades e tratamento para todas as pessoas no mercado de trabalho)<br>Outcome 7 (Proteção adequada e eficaz no trabalho para todas as pessoas) do Programa e Orçamento da OIT |
| <b>Other documents or relevant comments</b>                                                                        | N/A                                                                                                                                                                                                                                             |

| <b>GOOD PRACTICE ELEMENT</b>                                                                                        | <b>TEXT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brief summary of the good practice</b> (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.) | <b>5. Complementaridade entre os temas das formações e uso das formações como pilotos para a influência normativa:</b><br>As ações formativas do Projeto combinaram capacitação profissional, engajamento sindical e empreendedorismo, compreendendo uma ampla gama de formas de promoção do trabalho digno. Tais formações foram aproveitadas como pilotos que serviram para a incidência junto a parceiros governamentais no sentido de ganhos normativos e de políticas públicas |
| <b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>           | A ampla gama de contrapartes do Projeto permitiu que um corpo diverso de ações fosse desenvolvido e implementado, ao que se somou uma relação próxima da OIT com os seus parceiros governamentais, que se aproveitaram dessas experiências no desenvolvimento de marcos normativos, políticas e programas                                                                                                                                                                           |
| <b>Establish a clear cause-effect relationship</b>                                                                  | As experiências-piloto de formação de beneficiárias/os ofereceram rotas de ação em potencial para os parceiros governamentais que, por sua vez, utilizaram tais experiências para, com o suporte técnico e financeiro da OIT, lograr ganhos normativos e desenvolver políticas públicas de promoção da empregabilidade do público-alvo do Projeto                                                                                                                                   |
| <b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>                                                        | OIT, sócios implementadores e parceiros governamentais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Potential for replication and by whom</b>                                                                        | Os marcos normativos e as políticas públicas desenvolvidas têm um grande potencial de escala no âmbito federal, bem como de replicação por governos estaduais e prefeituras                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Upward links to higher ILO Goals</b> (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)  | P&P Brasil<br>Outcome 6 (Igualdade de gênero e igualdade de oportunidades e tratamento para todas as pessoas no mercado de trabalho)<br>Outcome 7 (Proteção adequada e eficaz no trabalho para todas as pessoas) do Programa e Orçamento da OIT                                                                                                                                                                                                                                     |

---

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| <b>Other documents or relevant comments</b> | N/A |
|---------------------------------------------|-----|

---

## 8. Recomendações

---



**RECOMENDAÇÃO 1:** O Projeto poderia oferecer uma maior variedade de cursos se valendo tanto do diagnóstico dos desejos e expectativas do público-alvo, como das demandas dos empregadores. Algumas das possíveis modalidades sugeridas durante a coleta de dados foram cursos de nível técnico nas áreas de administração, gestão, informática ou costura. Soma-se a isso que muitas entrevistas e grupos focais apontaram para a necessidade de formações mais longas e em áreas técnicas de alta procura ou valor agregado no mercado de trabalho.

*Alta Prioridade – Conectada às Conclusões #2, #3 & #6.*

*Contraparte-alvo: OIT e sócios implementadores responsáveis pela execução dos treinamentos*

*Impacto orçamentário: Alto*



**RECOMENDAÇÃO 2:** O Projeto carece de uma revisão da Teoria da Mudança que a torne mais robusta e agregue as adaptações ao contexto e as contribuições das contrapartes do projeto ao longo de sua execução, o que deveria incluir a revisão da matriz lógica de resultados do projeto e dos seus indicadores de monitoramento, bem como orientar o planejamento de uma potencial extensão. Soma-se a isso que o projeto deveria se focar no desenvolvimento de metodologias e programas que sejam sistematizados em materiais pedagógicos, gerando experiências-piloto que possam ser replicadas em outros contextos ou ampliadas nos territórios já atendidos pelas atividades do projeto. Finalmente, seria também recomendável um alinhamento mais robusto das atividades e indicadores do Projeto com os marcos normativos internacionais da OIT, destacando-se a Convenção nº. 111 de 1958 e a Convenção nº. 122 de 1965. As ações do Projeto poderiam incluir módulos de capacitação das contrapartes nos marcos normativos da OIT, ações para a adoção de seus dispositivos nos regimentos internos dos sócios implementadores, advocacy para lograr avanços em marcos normativos nacionais e políticas públicas e o desenvolvimento de indicadores específicos relacionados com a prevenção da discriminação e da promoção da igualdade de oportunidades no mercado de trabalho de acordo com os princípios da Convenção nº. 111.

*Alta Prioridade – Conectada às Conclusões #2, #5 & #6.*

*Contraparte-alvo: OIT, Comitê Gestor, Grupo Assessor e sócios implementadores incluindo os mandatários tripartites*

*Impacto orçamentário: Baixo*



**RECOMENDAÇÃO 3:** O Projeto poderia estabelecer uma relação mais ampla com as empresas e instituições empregadoras, abordando-as durante todo o ciclo do projeto e coordenando as ações de formação com a geração de oportunidades de contratação através do compromisso do setor privado. Para tanto, o Projeto poderia estabelecer um mecanismo de retroalimentação entre beneficiárias/os e potenciais empregadores, como painéis de consulta mútua, ao que se somaria um acompanhamento detalhado da vida profissional dos egressos das formações durante um período de 6 a 12 meses. Tais ações poderiam oferecer incentivos às empresas que participem do processo e contratem egressos do Projeto

*Média Prioridade – Conectada às Conclusões #1 & #4.*

*Contraparte-alvo: OIT e sócios implementadores responsáveis pela execução dos treinamentos*

*Impacto orçamentário: Médio*



**RECOMENDAÇÃO 4:** O Resultado 3 do Projeto deveria ser revisto para a fase final de sua implementação, incluindo ações robustas e factíveis para a sistematização de boas práticas e o desenvolvimento de estratégias de disseminação e replicação das metodologias utilizadas no Projeto com vistas a ganhar alcance geográfico e escala. Tais ações poderiam compreender o desenvolvimento de publicações e métodos pedagógicos para a replicação das formações utilizadas. Também poderiam ser desenvolvidos materiais para a formação de formadores, de modo que as próprias contrapartes do Projeto se apropriem das técnicas e metodologias utilizadas, contribuindo para a sustentabilidade da proposta.

*Alta Prioridade – Conectada às Conclusões #2, #5 & #6.*

*Contraparte-alvo: OIT, Comitê Gestor e sócios implementadores incluindo os mandatários tripartites*

*Impacto orçamentário: Baixo*



**RECOMENDAÇÃO 5:** Ainda que o Projeto tenha logrado alcançar os grupos mais vulneráveis dentre o seu público-alvo, seria desejável um foco mais aprofundado na sua diversidade interna, desenhando ações para grupos segmentados, levando em conta as suas barreiras específicas de acesso ao mercado de trabalho. Por outro lado, apesar de haver representação do público-alvo do Projeto nas atividades e equipes de implementação, recomenda-se a contratação de profissionais em sua diversidade de gênero para a atuação nos diferentes cursos oferecidos pela iniciativa também na condição de docentes, o que poderia incluir pessoas formadas nas atividades anteriores do projeto.

*Média Prioridade – Conectada às Conclusões #1, #2 & #6.*

*Contraparte-alvo: OIT, sócios implementadores responsáveis pela execução dos treinamentos e demais contrapartes*

**Impacto orçamentário: Médio**



**RECOMENDAÇÃO 6:** Com relação aos sócios implementadores, seria desejável uma melhor definição de funções durante o processo de execução do projeto, harmonizando expectativas e parâmetros de comunicação. As responsabilidades de cada parceiro deveriam ser definidas já na fase de planejamento da iniciativa e levar em conta as especificidades estruturais de cada contraparte durante esse processo.

**Média Prioridade – Conectada às Conclusões #2, #5 & #6.**

**Contraparte-alvo: OIT, Comitê Gestor e sócios implementadores incluindo os mandatários tripartites**

**Impacto orçamentário: Baixo**



**RECOMENDAÇÃO 7:** Em diálogo com os sócios implementadores, a OIT poderia desenvolver mecanismos para monitorar e avaliar o impacto de longo prazo do projeto após sua conclusão, o que incluiria o desenvolvimento de indicadores de impacto, bem como métodos de coleta e análise de dados que permitam mensurar a eficácia e a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo, servindo de referência e linha base para novas iniciativas.

**Média Prioridade – Conectada às Conclusões #5 e #6, .**

**Contraparte-alvo: OIT, Comitê Gestor, Grupo Assessor e sócios implementadores incluindo os mandatários tripartites**

**Impacto orçamentário: Médio**



**RECOMENDAÇÃO 8:** A OIT poderia imprimir um abordagem de sustentabilidade ambiental e de transição justa na etapa final de execução do Projeto, bem como em novas iniciativas de natureza similar. Tal abordagem deve estar no desenho da proposta, apresentar indicadores próprios de monitoramento e ser transversal a todos os resultados, de modo que cada atividade possua elementos que garantam a implementação de uma perspectiva sustentável para o meio ambiente. Essa perspectiva poderia ser implementada através de ações como: integrar módulos de sustentabilidade ambiental nos programas de treinamento profissional, como cozinha sustentável, gestão de resíduos e eficiência energética; capacitações em empreendedorismo verde e apoio a negócios sustentáveis; exigir padrões mínimos de sustentabilidade ambiental das organizações e empresas para que sejam parceiras do projeto; fortalecimento de capacidades das contrapartes, sobretudo de atores governamentais com foco em ganhos normativos; e sistematização e disseminação de boas práticas de sustentabilidade ambiental geradas no âmbito do Projeto.

**Média Prioridade – Conectada às Conclusões #1, #2 & #6.**

**Contraparte-alvo: OIT, sócios implementadores responsáveis pela execução dos treinamentos e demais contrapartes**

***Impacto orçamentário: Médio***

## 9. Anexos

---

### 9.1. Lista de entrevistas e grupos focais

#### Lista de entrevistas

##### **Entrevista 001:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: beneficiária/o
- Data da entrevista: 26/10/2023

##### **Entrevista 002:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 26/10/2023

##### **Entrevista 003:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 26/10/2023

##### **Entrevista 004:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 26/10/2023

##### **Entrevista 005:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: mobilizador(a)
- Data da entrevista: 26/10/2023

##### **Entrevista 006:**

- Número de pessoas: 3
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 27/10/2023

##### **Entrevista 007:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: consultor(a)
- Data da entrevista: 30/10/2023

##### **Entrevista 008:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 31/10/2023

##### **Entrevista 009:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: membro do Grupo Assessor
- Data da entrevista: 31/10/2023

##### **Entrevista 010:**

- Número de pessoas: 3
- Categoria: instituição patronal de ensino técnico
- Data da entrevista: 01/11/2023

##### **Entrevista 011:**

- Número de pessoas: 2
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 01/11/2023

##### **Entrevista 012:**

- Número de pessoas: 2
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 01/11/2023

##### **Entrevista 013:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 01/11/2023

##### **Entrevista 014:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: parceira individual do projeto
- Data da entrevista: 15/11/2023

##### **Entrevista 015:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: membro do Grupo Assessor
- Data da entrevista: 21/11/2023

##### **Entrevista 016:**

- Número de pessoas: 1

- Categoria: OIT
- Data da entrevista: 22/11/2023

**Entrevista 017:**

- Número de pessoas: 2
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 22/11/2023

**Entrevista 018:**

- Número de pessoas: 2
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 22/11/2023

**Entrevista 019:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 23/11/2023

**Entrevista 020:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: órgão governamental
- Data da entrevista: 23/11/2023

**Entrevista 021:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: consultor
- Data da entrevista: 23/11/2023

**Entrevista 022:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 23/11/2023

**Entrevista 023:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OIT
- Data da entrevista: 24/11/2023

**Entrevista 024:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 24/11/2023

**Entrevista 025:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: empresa prestadora de serviços ao projeto
- Data da entrevista: 24/11/2023

**Entrevista 026:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: mobilizador(a)
- Data da entrevista: 27/11/2023

**Entrevista 027:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 29/11/2023

**Entrevista 028:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 29/11/2023

**Entrevista 029:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: membro do Grupo Assessor
- Data da entrevista: 23/11/2023

**Entrevista 030:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: órgão governamental
- Data da entrevista: 30/11/2023

**Entrevista 031:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: organização sindical
- Data da entrevista: 30/11/2023

**Entrevista 032:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OIT
- Data da entrevista: 30/11/2023

**Entrevista 033:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OSC
- Data da entrevista: 01/12/2023

**Entrevista 034:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OIT
- Data da entrevista: 05/12/2023

**Entrevista 035:**

- Número de pessoas: 1

- Categoria: órgão governamental
- Data da entrevista: 05/12/2023

#### **Entrevista 036:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: beneficiária/o
- Data da entrevista: 05/12/2023

#### **Entrevista 037:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: OIT
- Data da entrevista: 12/06/2023

#### **Entrevista 038:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: mobilizador(a)
- Data da entrevista: 14/12/2023

#### **Entrevista 039:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: instituição patronal de ensino técnico
- Data da entrevista: 14/12/2023

#### **Entrevista 040:**

- Número de pessoas: 1
- Categoria: membro do Grupo Assessor
- Data da entrevista: 18/12/2023

### **Grupos focais**

#### **Grupo focal 001:**

- Número de pessoas: 5
- Grupo que compõem: Cozinha e Voz Sudeste
- Formação que frequentaram: Cozinha e Voz
- Data da entrevista: 26/10/2023

#### **Grupo focal 002:**

- Número de pessoas: 3
- Grupo que compõem: Cozinha e Voz Sudeste
- Formação que frequentaram: Cozinha e Voz
- Data da entrevista: 26/10/2023

#### **Grupo focal 003:**

- Número de pessoas: 3
- Grupo que compõem: Ex-participantes da Cozinha e Voz
- Treinamento que frequentaram: Formação Sindical e Cozinha e Voz
- Data da entrevista: 01/11/2023

#### **Grupo focal 004:**

- Número de pessoas: 2
- Grupo que compõem: Formação Sindical
- Treinamento que frequentaram: Formação Sindical
- Data da entrevista: 01/11/2023

#### **Grupo focal 005:**

- Número de pessoas: 4
- Grupo que compõem: Cozinha e Voz Nordeste
- Formação que frequentaram: Cozinha e Voz
- Data da entrevista: 27/11/2023

#### **Grupo focal 006:**

- Número de pessoas: 3
- Grupo que compõem: Curso de Empreendedorismo
- Formação que frequentaram: Cozinha e Voz e Curso de Empreendedorismo
- Data da entrevista: 04/12/2023

#### **Grupo focal 007:**

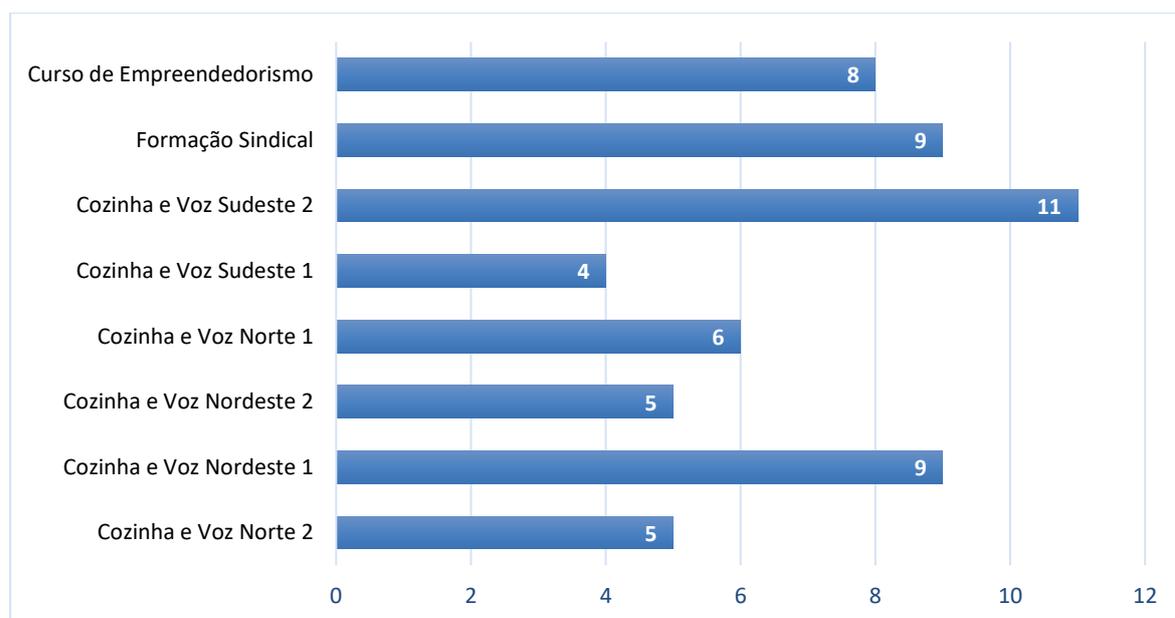
- Número de pessoas: 5
- Grupo que compõem: Cozinha e Voz Nordeste
- Formação que frequentaram: Cozinha e Voz
- Data da entrevista: 27/11/2023

## 9.2. Resultados do questionário

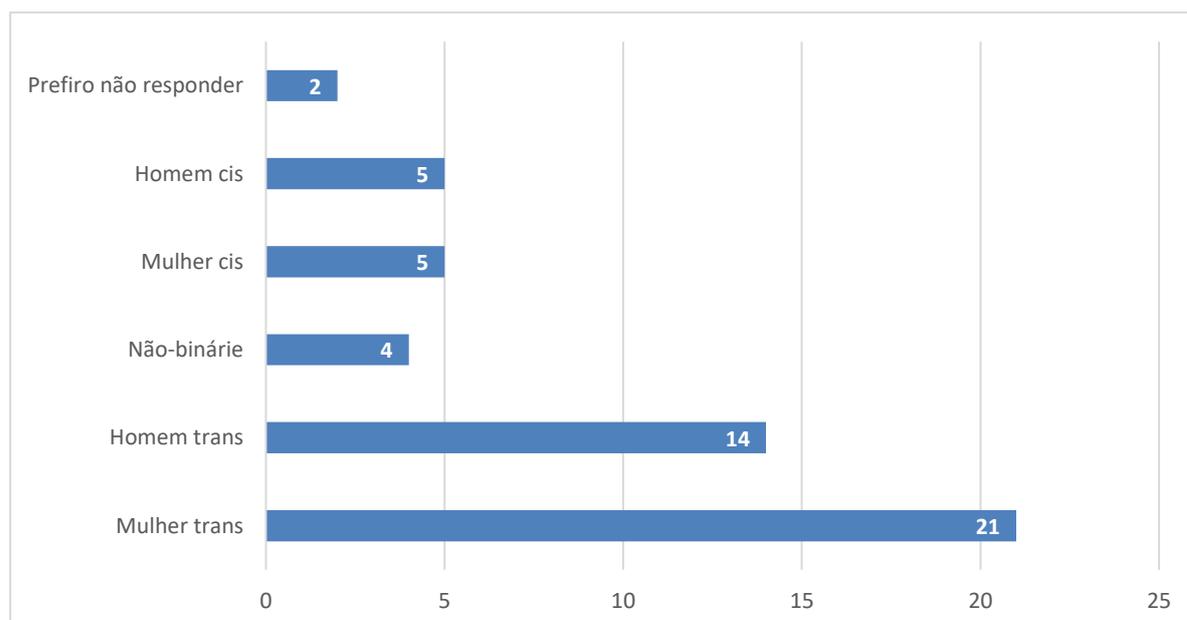
51 respostas

09:53 Tempo médio de resposta

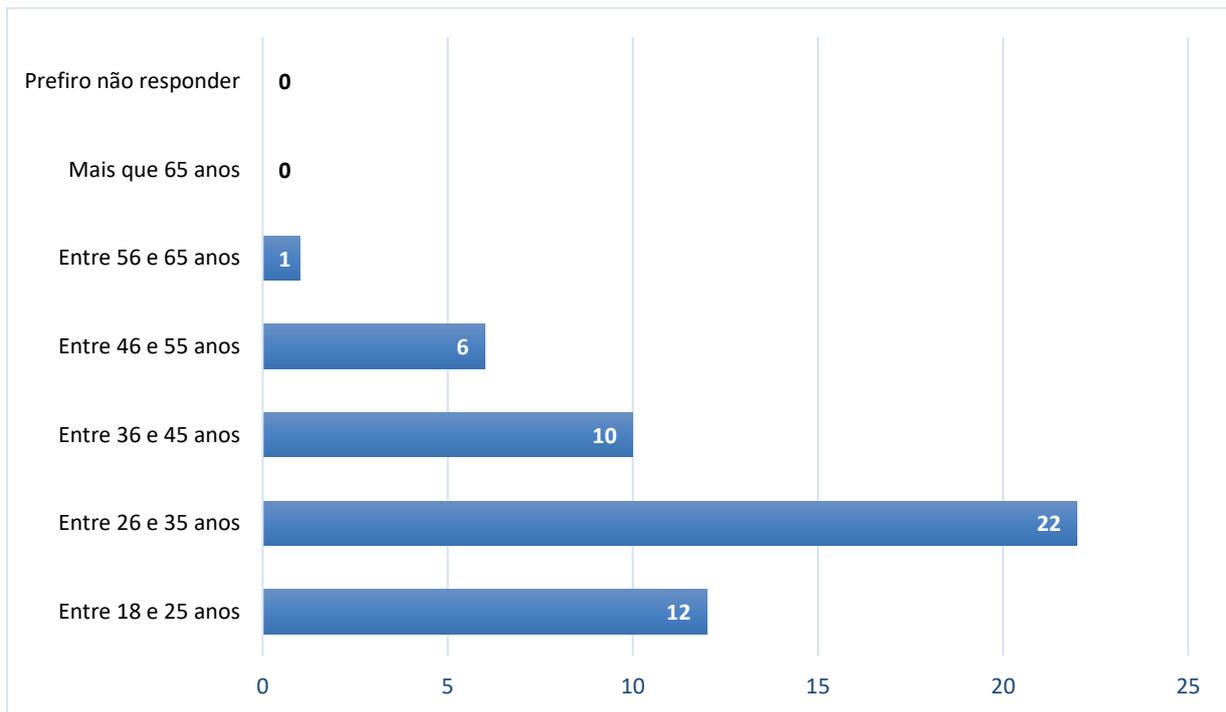
### 1. De que formação do Projeto você participou? N=51



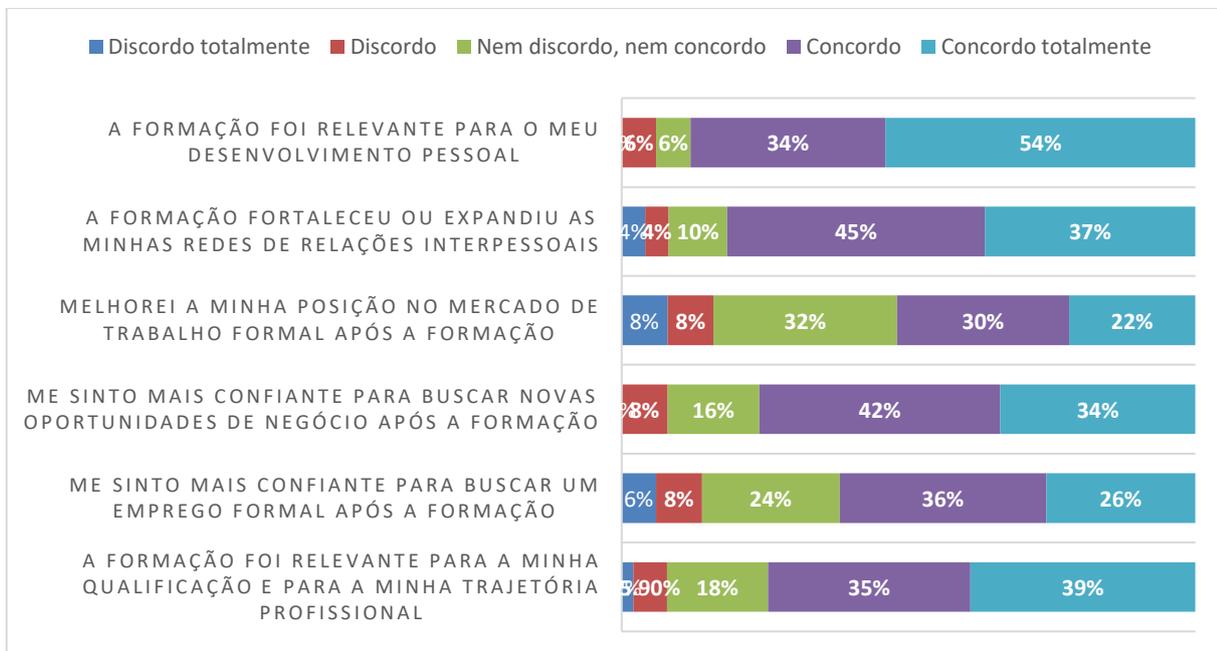
### 2. Qual é a sua identidade de gênero? N=51



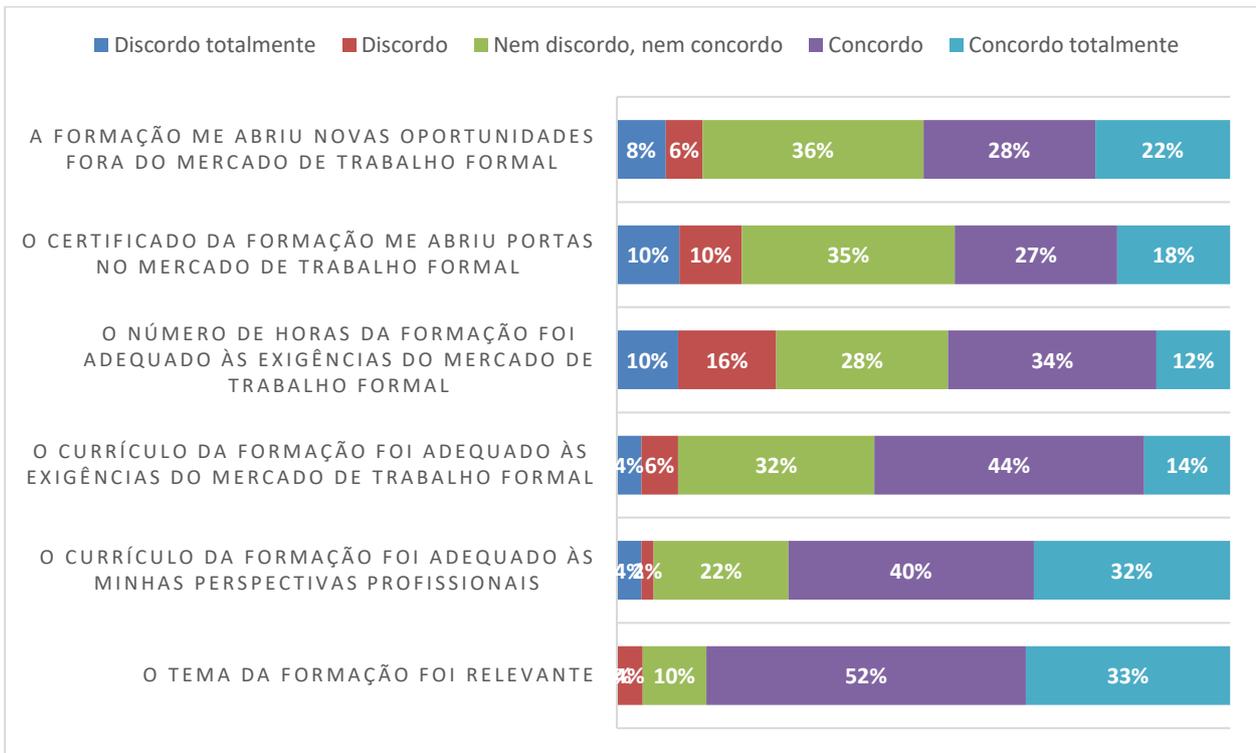
### 3. Qual é a sua identidade? N=51



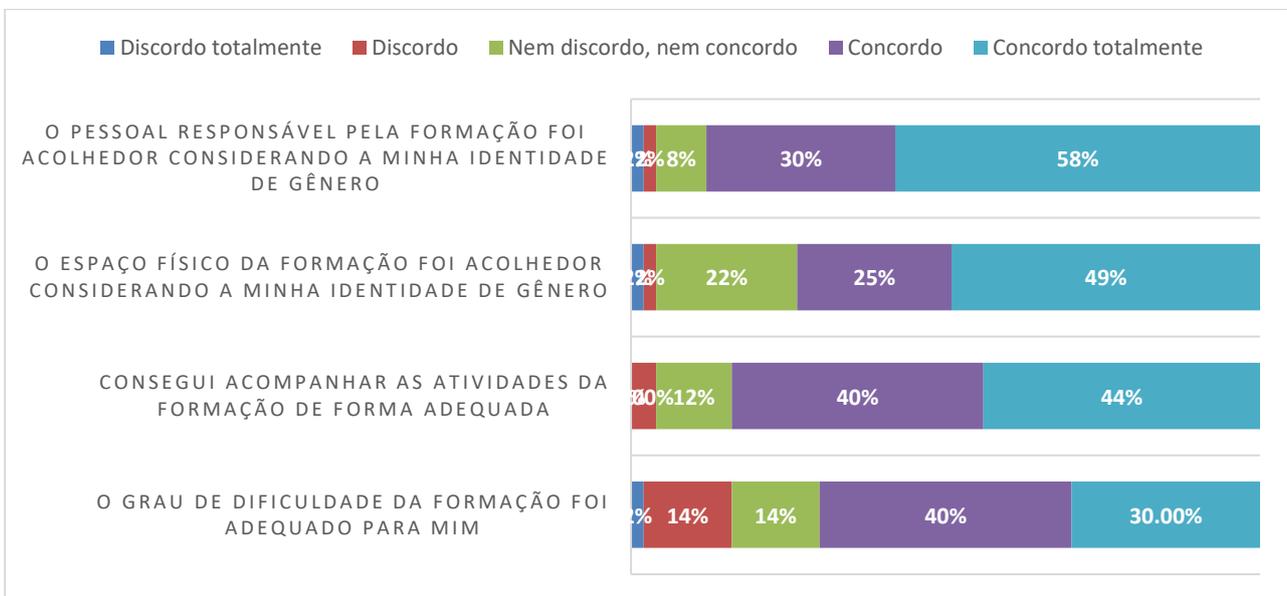
### 4. Por favor indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações relativamente à formação em que participou N=51



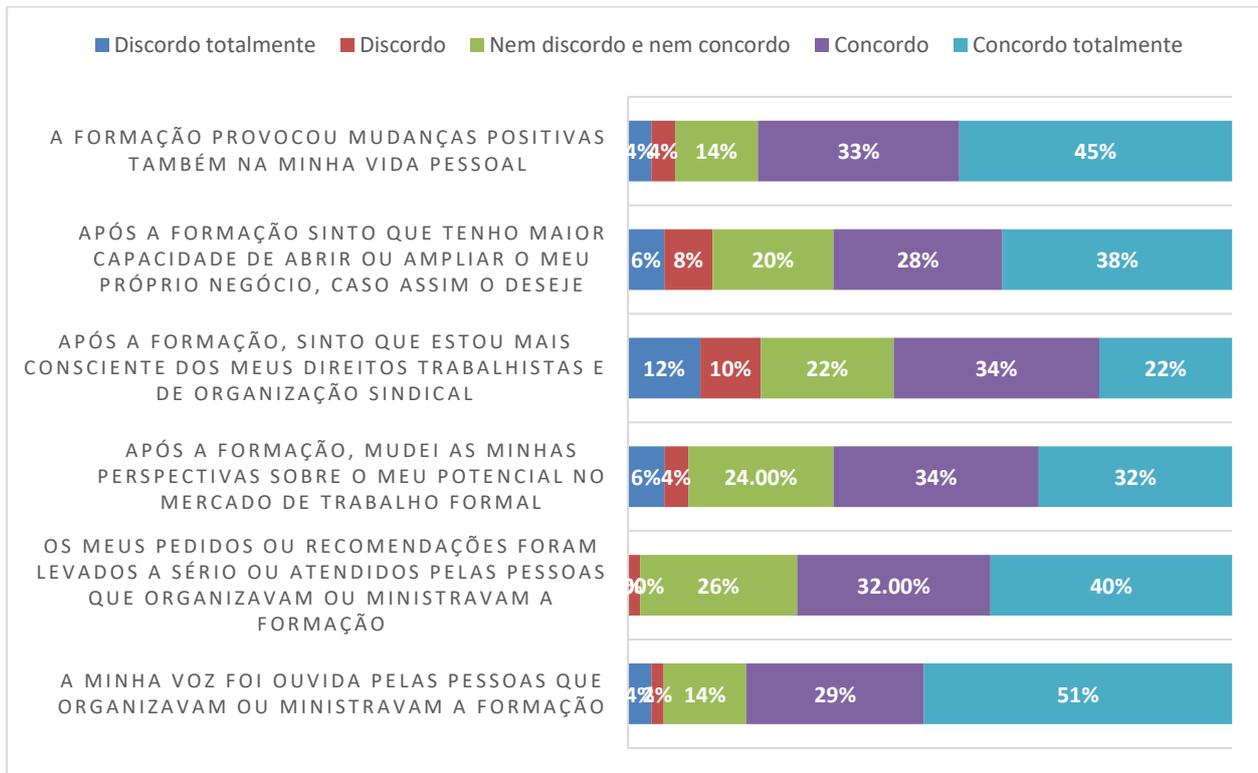
**5. Indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações relativamente à formação em que participou N=50**



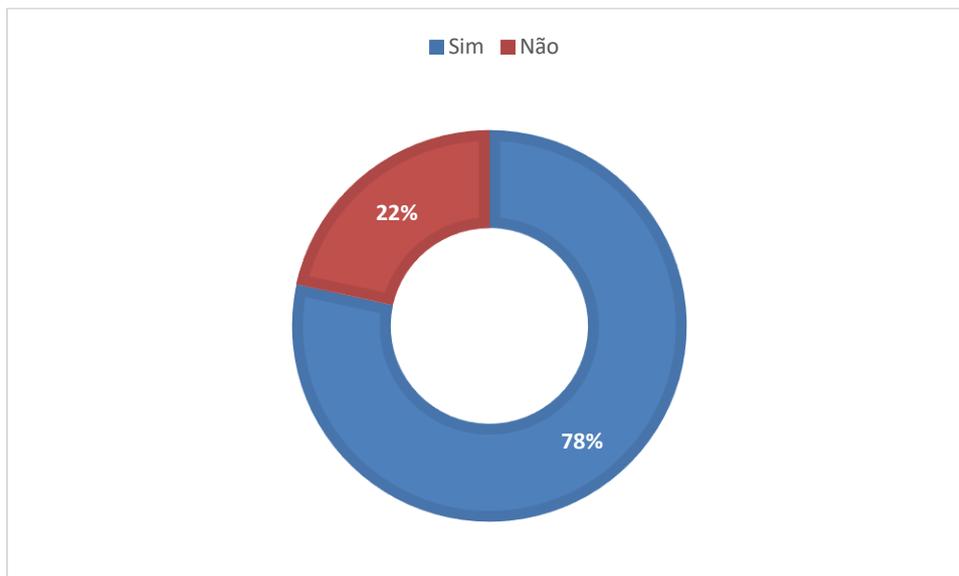
**6 . Por favor indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações relativamente à formação em que participou N=51**



**7. Por favor indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações relativamente à formação em que participou N=51**

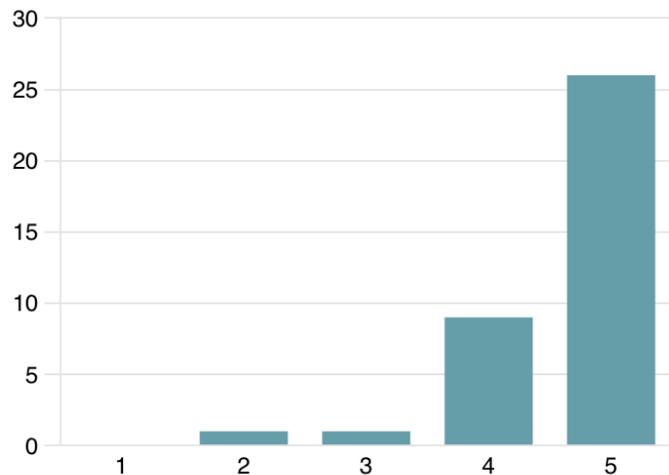


**8. Você recebe uma bolsa de estudo para te ajudar a permanecer no treinamento daquele curso? N=51**

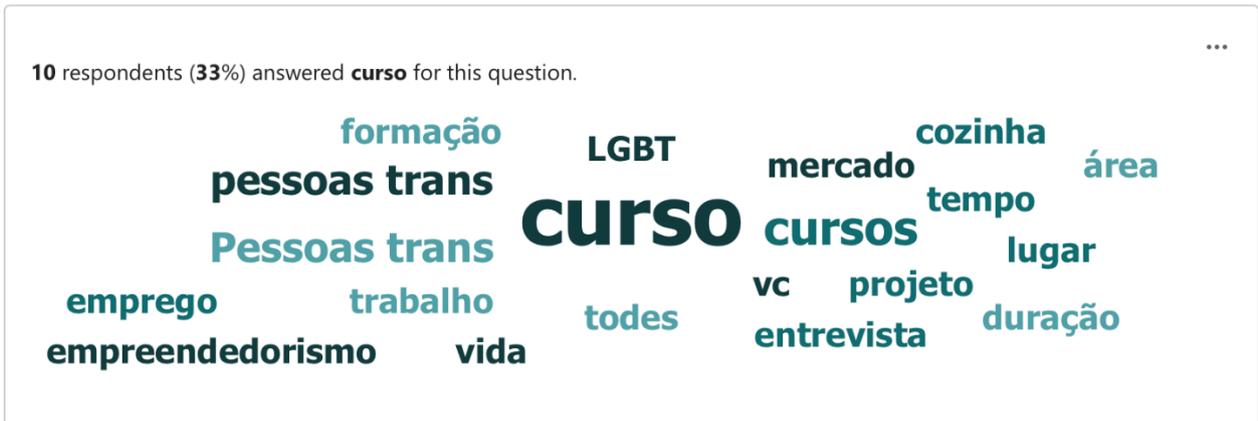


9 . A bolsa foi suficiente para sua permanência na formação? N=37

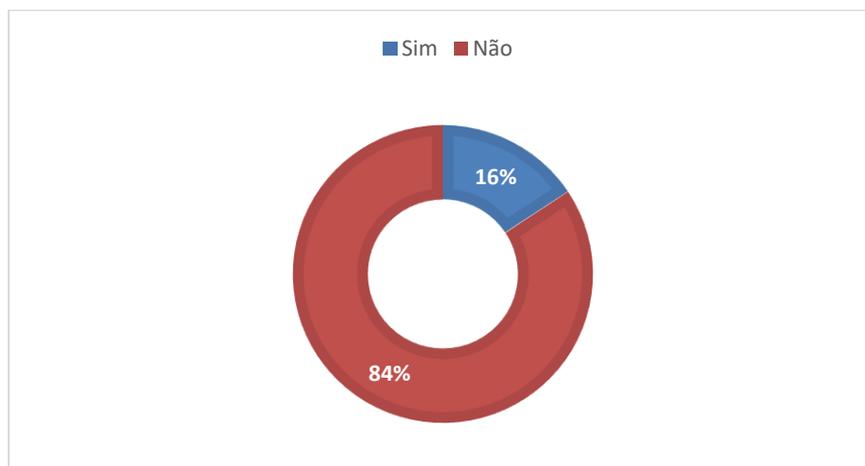
4.62  
Average Rating



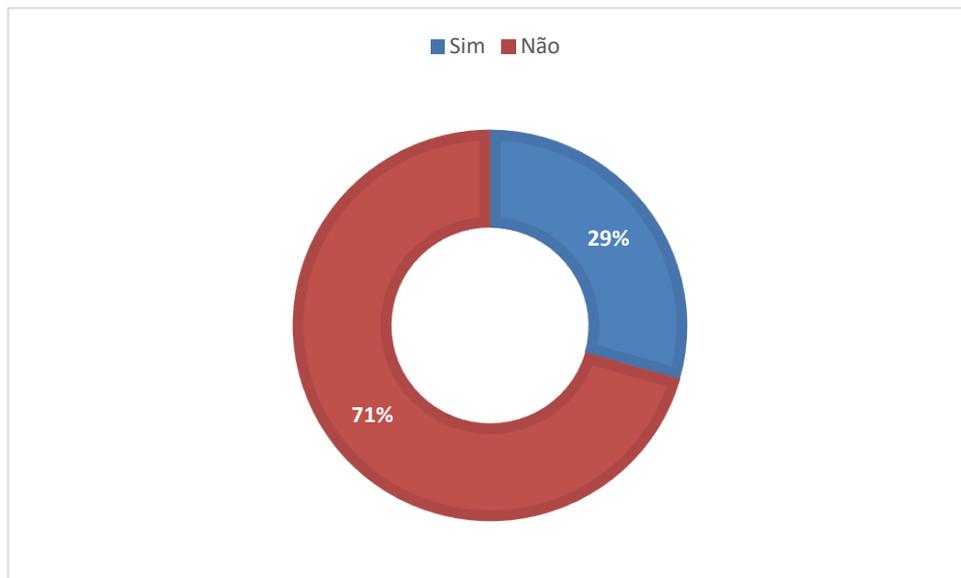
10. Quais são as suas recomendações para melhorar o compromisso dos diversos atores do Projeto (OIT, empresas, ONGs, sindicatos e governos) com as pessoas em sua diversidade de gênero que estão tentando se qualificar para obter um emprego decente? N=30



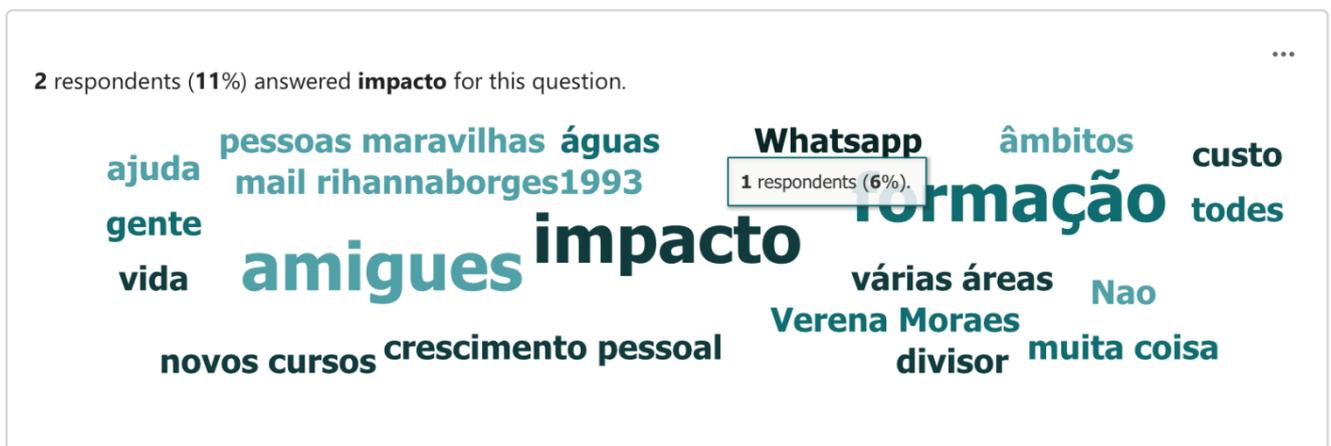
11. Você tem emprego formal antes da formação? N=51



12. Você conseguiu um emprego formal após a formação? N=51



13. Se a formação em que participou teve um impacto positivo na sua vida, gostaríamos de saber mais sobre a sua história. Portanto, caso você se sinta confortável, pedimos que envie uma mensagem de voz para o WhatsApp xxx xxxx xxxx contando um pouco sobre sua história de vida e trajetória profissional, bem como gostaríamos que você nos contasse como foi o treinamento e quais os impactos positivos na sua vida em termos pessoais e profissionais. Não há limite mínimo ou máximo de minutos ou número de mensagens: é importante que você nos conte tudo o que considera relevante. Alternativamente, se preferir, verifique abaixo seu telefone/WhatsApp ou seu e-mail, entraremos em contato. N=18



### 9.3. Perguntas de avaliação

**Relevância.** *Até que ponto os objetivos de uma intervenção para o desenvolvimento são consistentes com o requisitos das contrapartes e as necessidades do país.*

1. Em que medida o Projeto se alinha com as necessidades e capacidades do público-alvo do Projeto, especialmente a parcela que se encontra em situação de vulnerabilidade no Brasil? Em que medida a estratégia do projeto incorpora uma abordagem interseccional e as condições de vulnerabilidade em que se encontra o público-alvo do Projeto, bem como as capacidades e interesses dos sócios implementadores?
2. A proposta do Projeto é relevante para alcançar os objetivos centrais da OIT e as prioridades nacionais do Brasil?

**Coerência & validade do projeto.** *Extensão em que a estratégia é lógica e consistente.*

3. Em que medida o projeto é consistente com o com as iniciativas/planos/programas nacionais e complementa outras iniciativas da OIT em andamento no Brasil?
4. O Projeto tem uma lógica interna sólida e uma teoria de mudança viável? O projeto contribui efetivamente para concatenar as atividades, os produtos e os resultados a fim de obter impactos de longo prazo? Até que ponto o seu desenho é inovador?
5. Até que ponto o projeto envolveu as contrapartes mais relevantes, inclusive as tripartites, e é realista em termos de prazos?
6. Até que ponto os indicadores são apropriados e úteis para avaliar os resultados, a relevância e os efeitos diretos do projeto? Esses indicadores podem ser mensuráveis e rastreáveis?

**Eficácia** *dos processos, produtos, resultados intermediários e finais do projeto. O grau em que os seus objetivos imediatos foram alcançados ou se espera que sejam alcançados, levando em conta sua importância relativa, as capacidades de gerenciamento e os arranjos de implementação. Esses resultados são analisados por grupos desagregados (migrantes vs. locais).*

7. Em que medida o Projeto tem alcançado os produtos e resultados previstos em sua concepção? O nível de conformidade varia significativamente de acordo com os resultados/produtos do projeto e/ou de acordo com as áreas de intervenção em que foi implementado? Quais foram os principais fatores de sucesso internos e contextuais e quais foram os mais relevantes desafios e limites internos e contextuais enfrentados pelo projeto durante sua implementação ou ainda para a seleção de participantes e sócios implementadores? As premissas e os riscos previstos na concepção do projeto se confirmaram e, caso afirmativo, esses riscos foram gerenciados?
8. Em que medida a qualidade/tempestividade dos produtos/serviços fornecidos pelo projeto foram satisfatórias? Até que ponto as metas dos indicadores do projeto foram atingidas?

9. Qual foi o nível e o tipo de participação efetiva dos constituintes, das instituições públicas nacionais e locais, dos sócios implementadores e das/os beneficiárias/os finais durante a implementação do projeto, incluindo o nível de evasão desses últimos? Qual é o nível de satisfação e a utilidade percebida pelos constituintes, contrapartes e beneficiárias/os com os resultados alcançados?
10. Até que ponto o projeto incorporou ou ajustou as suas estratégias e ações para continuar com a sua implementação no contexto da pós-pandemia?

**Eficiência e eficácia da gestão.** *O objetivo é avaliar até que ponto os recursos e insumos do projeto (fundos, experiência, tempo, etc) foram convertidos em resultados.*

11. Os recursos disponíveis do Projeto estão sendo implementados de forma eficiente para atingir os objetivos? O ritmo de execução financeira do projeto é consistente com o andamento da implementação técnica?
12. A estrutura da equipe, os acordos de implementação estabelecidos no âmbito do Projeto e os mecanismos de governança, ou seja, o Comitê Gestor e o Grupo Assessor, são eficazes e eficientes na obtenção dos resultados?
13. Até que ponto o projeto recebeu a orientação institucional, técnica e administrativa necessária dos diferentes níveis de tomada de decisão para sua adequada implementação?

**Orientação para o impacto.** *O objetivo é avaliar se a orientação estratégica do projeto em estudo permite que ele faça contribuições significativas para os seus objetivos de longo prazo. Essas contribuições podem ser mudanças positivas e negativas provocadas pela intervenção em questão, direta ou indiretamente, intencionalmente ou não.*

14. Que efeitos podem ser observados no nível das capacidades da população beneficiária, dos constituintes e dos parceiros locais em termos de melhores condições de empregabilidade (beneficiárias/os) e melhores capacidades para implementar estratégias e políticas nacionais para promover o trabalho digno para o público-alvo do Projeto no caso dos diferentes atores envolvidos na iniciativa?
15. Até que ponto há evidências de que esses constituintes, parceiros locais e contrapartes estão mudando as suas políticas ou práticas para promover o trabalho digno para o público-alvo do Projeto?

**Sustentabilidade.** *O objetivo é avaliar se os resultados da intervenção serão sustentáveis e se podem ser mantidos ou até mesmo ampliados e replicados por outras contrapartes após a conclusão da intervenção ou após o término do financiamento dos doadores.*

16. Até que ponto os resultados esperados do Projeto são sustentáveis e como o componente de sustentabilidade das ações pode ser fortalecido?

## 9.4. Matriz de avaliação

Tabela 05. Matriz de Avaliação

| Perguntas de avaliação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Métodos de coleta de dados                                                                                                        | Fontes de informação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CRITÉRIO: Relevância</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Em que medida o Projeto se alinha com as necessidades e capacidades do público-alvo do Projeto especialmente a parcela que se encontra em situação de vulnerabilidade no Brasil? Em que medida a estratégia do projeto incorpora uma abordagem interseccional e as condições de vulnerabilidade em que se encontra o público-alvo do Projeto , bem como as capacidades e interesses dos sócios implementadores? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de que a elaboração do projeto inclui uma avaliação das necessidades do público-alvo do projeto e das capacidades dos Sócios implementadores;</li> <li>• Evidência de que os objetivos do Projeto atendem às necessidades mais urgentes do seu público-alvo;</li> <li>• Evidência de que as estratégias do Projeto respondem às capacidades e aos interesses dos parceiros implementadores.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Revisão da literatura;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Marcos normativos globais;</li> <li>- Marcos normativos nacionais;</li> <li>- Estudos sobre a situação do público-alvo do projeto;</li> <li>- Avaliações anteriores;</li> <li>- Guias corporativos;</li> <li>- Equipe da OIT.</li> </ul>                                              |
| 2. A proposta do Projeto é relevante para alcançar os objetivos centrais da OIT e as prioridades nacionais do Brasil?                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de que os objetivos do Projeto estão alinhados com os P&amp;P da OIT;</li> <li>• Evidência de que os objetivos do Projeto estão alinhados com as prioridades nacionais do Brasil;</li> <li>• A percepção da equipe da OIT sobre o alinhamento do Projeto com os objetivos principais da OIT;</li> <li>• Percepção dos parceiros sobre o alinhamento do Projeto com as prioridades nacionais do Brasil.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT 2022-2025;</li> <li>- Documentos de planejamento da OIT a nível global, regional e nacional;</li> <li>- Marcos normativos nacionais;</li> <li>- Plano Plurianual 2024-2027 – Brasil;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul> |
| <b>CRITÉRIO: Coerência e validade do desenho</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3. Em que em que medida o projeto é consistente com o com as                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de que os objetivos do Projeto estão alinhados com os programas da OIT</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de projeto;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>iniciativas/planos/programas nacionais e complementa outras iniciativas da OIT em andamento no Brasil?</p>                                                                                                                                                 | <p>nos níveis regional e nacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de que os objetivos do Projeto estão alinhados com as prioridades nacionais do Brasil;</li> <li>• Evidência de complementaridade entre os resultados esperados do Projeto e as iniciativas/planos/programas nacionais e outras iniciativas em andamento da OIT no Brasil;</li> <li>• Percepção da equipe da OIT em relação ao alinhamento do Projeto com iniciativas/planos/programas nacionais e outras iniciativas em andamento da OIT no Brasil;</li> <li>• Percepção dos parceiros sobre o alinhamento do Projeto com iniciativas/planos/programas nacionais e outras iniciativas em andamento da OIT no Brasil.</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas.</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Marcos normativos nacionais;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT Brasil;</li> <li>- Documentos de projetos da OIT dos níveis regional e nacional;</li> <li>- Avaliações de outros projetos da OIT;</li> <li>- Plano Plurianual 2024-2027 – Brasil;</li> <li>- Documentos de planos e programas do Governo Federal do Brasil;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul> |
| <p>4. O Projeto tem uma lógica interna sólida e uma teoria de mudança viável? O projeto contribui efetivamente para concatenar as atividades, os produtos e os resultados a fim de obter impactos de longo prazo? Até que ponto o seu desenho é inovador?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de que a cadeia de resultados do projeto é robusta e incorpora premissas, riscos, plano de mitigação e estratégias de sustentabilidade;</li> <li>• Grau em que o projeto foi concebido com base em dados ou evidências;</li> <li>• Grau em que o desenho do projeto é inovador através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção de novas tecnologias ou plataformas em programas de formação ou capacitação voltados para pessoas em sua diversidade de gênero;</li> <li>- Introdução de novas metodologias ou abordagens pedagógicas;</li> <li>- Desenvolvimento e aplicação de ferramentas ou estratégias de sensibilização projetadas especificamente para a inclusão de pessoas em sua diversidade de gênero no ambiente de trabalho; e</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Revisão da literatura;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Marcos normativos globais;</li> <li>- Marcos normativos nacionais;</li> <li>- Estudos sobre a situação do público-alvo do projeto;</li> <li>- guias corporativos;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul>                                                        |

|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                          | - Criação de alianças ou novas colaborações entre diferentes atores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. Até que ponto o projeto envolveu as contrapartes mais relevantes, inclusive as tripartites, e é realista em termos de prazos?                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os atores participaram na concepção do projeto: a) Como principais responsáveis; b) Atuando em reuniões ou discussões de trabalho; c) Como fornecedores de informação estatística ou outros insumos técnicos quando existe uma lacuna de informação; d) Fazendo comentários sobre o desenho; e) Assumindo compromissos de implementação; ou f) Como receptores de informação;</li> <li>• Alinhamento dos prazos de execução dos projetos com padrões, capacidades dos parceiros e contexto do Projeto.</li> </ul>                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Marcos normativos globais;</li> <li>- Marcos normativos nacionais;</li> <li>- guias corporativos;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul> |
| 6. Até que ponto os indicadores são apropriados e úteis para avaliar os resultados, a relevância e os efeitos diretos do projeto? Esses indicadores podem ser mensuráveis e rastreáveis? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de que os indicadores cumprem os padrões organizacionais da OIT em termos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade;</li> <li>- Confiabilidade;</li> <li>- Chance;</li> <li>- Deficiência;</li> <li>- Abordagem interseccional; e</li> <li>- Desagregação dos dados por gênero, raça e etnia;</li> </ul> </li> <li>• Grau em que os indicadores são SMART;</li> <li>• Evidência de que os indicadores são adequados para medir a mudança proposta pelo Projeto;</li> <li>• Percepção da equipe da OIT sobre a qualidade e eficácia dos indicadores;</li> <li>• Percepção dos sócios implementadores do Projeto sobre a qualidade e eficácia dos indicadores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- documental;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- guias corporativos;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul>                                                                               |
| <b>CRITÉRIO: Eficácia</b>                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 7. Em que medida o Projeto tem alcançado os produtos e resultados                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de eficácia dos indicadores de resultados nos diferentes níveis :</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados do Workshop</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>previstos em sua concepção? O nível de conformidade varia significativamente de acordo com os resultados/produtos do projeto e/ou de acordo com as áreas de intervenção em que foi implementado? Quais foram os principais fatores de sucesso internos e contextuais e quais foram os mais relevantes desafios e limites internos e contextuais enfrentados pelo projeto durante sua implementação ou ainda para a seleção de participantes e sócios implementadores? As premissas e os riscos previstos na concepção do projeto se confirmaram e, caso afirmativo, esses riscos foram gerenciados?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Até que ponto o contexto nacional e as suas mudanças influenciaram a consecução dos resultados do Projeto (fator explicativo ou critério de cumprimento);</li> <li>○ Capacidades de gestão;</li> <li>○ Premissas; e</li> <li>○ Riscos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificação de evidências de efeitos colaterais, intencionais e/ou não intencionais, positivos e/ou negativos;</li> <li>● Até que ponto os riscos identificados para a execução do projeto foram mitigados.</li> </ul> <p><b>CAPACIDADES INDIVIDUAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evidências e percepções de mudanças nas competências individuais (Cozinha e Voz, Formação Sindical e Curso de Empreendedorismo);</li> <li>● Evidências de mudanças geradas ou indicações antecipadas de mudanças como resultado do desenvolvimento das capacidades adquiridas.</li> </ul> <p><b>CAPACIDADES INSTITUCIONAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grau em que os parceiros comunicam maior capacidade organizacional desenvolvida em decorrência da participação no projeto;</li> <li>● Evidências da contribuição da OIT para a mudança normativa no âmbito nacional.</li> </ul> | <p>revisão da Teoria da Mudança;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Entrevistas;</li> <li>- Grupos focais;</li> <li>- Questionário.</li> </ul> | <p>de Revisão da Teoria da Mudança;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Acompanhamento de indicadores;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores;</li> <li>- Beneficiárias/os.</li> </ul> |
| <p>8. Em que medida a qualidade/tempestividade dos produtos/serviços fornecidos pelo projeto foram satisfatórias? Até que ponto as metas dos indicadores do projeto foram atingidas?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grau em que as metas dos indicadores foram cumpridas;</li> <li>● Percepção da equipe da OIT com relação aos resultados do Projeto;</li> <li>● Percepção dos parceiros sobre os resultados do Projeto;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Revisão documental;</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Acompanhamento de</li> </ul>                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção das/os beneficiárias/os sobre os resultados do Projeto;</li> <li>• Nível em que os produtos e serviços do projeto foram desenvolvidos com qualidade e tempestividade (qualidade e relevância dos conteúdos, da metodologia de ensino, dos documentos, do nivelamento da exclusão digital, etc. ).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da literatura;</li> <li>- Entrevistas;</li> <li>- Grupos focais;</li> <li>- Questionário.</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- indicadores;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Estudos sobre a situação do público-alvo do projeto;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores;</li> <li>- Beneficiárias/os.</li> </ul>                                                        |
| <p>9. Qual foi o nível e o tipo de participação efetiva dos constituintes, das instituições públicas nacionais e locais, dos sócios implementadores e das/os beneficiárias/os finais durante a implementação do projeto, incluindo o nível de evasão desses últimos? Qual é o nível de satisfação e a utilidade percebida pelos constituintes, contrapartes e beneficiárias/os com os resultados alcançados?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível/tipo de participação efetiva dos constituintes tripartes e promoção do desenvolvimento sustentável: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Os tripartites participam de instâncias deliberativas (Comitê Gestor) para propor ou validar aspectos técnicos do projeto; e</li> <li>○ Os tripartites participam como prestadores ou destinatários de serviços de assistência, formação, sensibilização ou outros produtos do projeto.</li> </ul> </li> <li>• Existência de um ambiente institucional indutor para a participação efetiva dos constituintes, das instituições públicas nacionais e locais, dos sócios implementadores e das/os beneficiárias/os finais;</li> <li>• Existência de ações afirmativas para incluir uma gama diversificada de OSCs como parceiros formais;</li> <li>• Percepção da equipe da OIT sobre o nível e tipo de participação efetiva dos mandantes, das instituições públicas nacionais e locais, dos sócios implementadores e das/os beneficiárias/os finais;</li> <li>• Percepção dos parceiros sobre o nível e tipo de participação efetiva dos constituintes, instituições públicas nacionais e locais, sócios implementadores e beneficiárias/os</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Entrevistas;</li> <li>- Grupos focais;</li> <li>- Questionário.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Acompanhamento de indicadores;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores;</li> <li>- Beneficiárias/os.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                             | <p> finais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção das/os beneficiárias/os sobre o seu nível de participação efetiva no Projeto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 10. Até que ponto o projeto incorporou ou ajustou as suas estratégias e ações para continuar com a sua implementação no contexto da pós-pandemia?                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidências de que as implicações da pós-pandemia foram consideradas no planeamento e execução das iniciativas do Projeto;</li> <li>• Até que ponto os riscos das implicações do pós-pandemia para a execução do Projeto foram mitigados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Acompanhamento de indicadores;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul>                                                                                             |
| <b>CRITÉRIO: Eficiência e eficácia da gestão</b>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 11. Os recursos disponíveis do Projeto estão sendo implementados de forma eficiente para atingir os objetivos? O ritmo de execução financeira do projeto é consistente com o andamento da implementação técnica?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação da distribuição dos recursos de acordo com os objetivos e iniciativas do projeto;</li> <li>• Adequação da distribuição de recursos por sócio implementador; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Provas de que a distribuição de recursos foi planejada tendo em conta a complexidade dos resultados e as necessidades dos sócios implementadores;</li> </ul> </li> <li>• <i>Delivery rate</i> dos recursos do Projeto.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Revisão de relatórios financeiros;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT 2022-2025;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT Brasil;</li> <li>- Relatórios financeiros do Projeto;</li> <li>- Guias corporativos;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul> |
| 12. A estrutura da equipe, os acordos de implementação estabelecidos no âmbito do Projeto e os mecanismos de governança, ou seja, o Comitê Gestor e o Grupo Assessor, são eficazes e eficientes na obtenção dos resultados? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação dos recursos humanos aos resultados esperados para o Projeto;</li> <li>• Evidências de que a concepção e operação dos mecanismos de governança do Projeto contribuem para uma maior transparência da OIT e participação das contrapartes;</li> <li>• Evidências da capacidade das contrapartes em cumprir os procedimentos da OIT;</li> <li>• Comprovações de uma resposta apropriada e oportuna do escritório às contrapartes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Revisão de relatórios financeiros;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT 2022-2025;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT Brasil;</li> <li>- Relatórios financeiros do Projeto;</li> <li>- Guias corporativos;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>13. Até que ponto o projeto recebeu a orientação institucional, técnica e administrativa necessária dos diferentes níveis de tomada de decisão para sua adequada implementação?</p>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência da apresentação oportuna de relatórios internos com base nas diretrizes dos processos institucionais;</li> <li>• Disponibilização de documentos obrigatórios e informações sobre acordos com parceiros;</li> <li>• Percepção dos sócios implementadores sobre os procedimentos da OIT em termos de acesso ao apoio financeiro;</li> <li>• Evidência de que a OIT capacitou os seus sócios implementadores para cumprirem com os seus procedimentos;</li> <li>• Evidência de que o Escritório da OIT no Brasil recebeu orientação e apoio técnico de seu escritório regional e da sede da OIT.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Revisão de relatórios financeiros;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT 2022-2025;</li> <li>- Plano Estratégico da OIT Brasil;</li> <li>- Relatórios financeiros do Projeto;</li> <li>- Guias corporativos;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul>                              |
| <b>CRITÉRIO: Orientação de Impacto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>14. Que efeitos podem ser observados no nível das capacidades da população beneficiária, dos constituintes e dos parceiros locais em termos de melhores condições de empregabilidade (beneficiárias/os) e melhores capacidades para implementar estratégias e políticas nacionais para promover o trabalho digno para o público-alvo do Projeto no caso dos diferentes atores envolvidos na iniciativa?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida em que as/os beneficiárias/os do programa conseguem acesso a empregos dignos e outros resultados;</li> <li>• Evidência de aumento do conhecimento e capacidade institucional dos sócios implementadores e mudanças no seu desempenho que podem contribuir para a consolidação dos resultados da intervenção;</li> <li>• Tipo de barreiras para a inserção e inclusão do público-alvo do projeto para as quais o Projeto está contribuindo para a superação;</li> <li>• Provas de que os produtos de conhecimento produzidos pela OIT ou com o apoio dela foram utilizados para o desenvolvimento de capacidades de parceiros;</li> <li>• Evidência de que os resultados do projeto estão sendo traduzidos em avanços normativos e de políticas públicas;</li> <li>• Percepção dos sócios implementadores em termos de construção de capacidades para implementar estratégias e políticas nacionais para promover o trabalho digno;</li> <li>• Percepção das/os beneficiárias/os em termos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Entrevistas;</li> <li>- Grupos focais;</li> <li>- Questionário.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Produtos de conhecimento do Projeto;</li> <li>- Plano Plurianual 2024-2027 – Brasil;</li> <li>- Documentos de planos e programas do Governo Federal do Brasil;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores;</li> <li>- Beneficiárias/os.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                         | de melhores condições de empregabilidade.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 15. Até que ponto há evidências de que esses constituintes, parceiros locais e contrapartes estão mudando as suas políticas ou práticas para promover o trabalho digno para o público-alvo do Projeto ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidências de que os sócios implementadores estão mudando as suas atitudes, o que se reflete em mudanças nas políticas e práticas como consequência da implementação do Projeto;</li> <li>• Percepção dos sócios implementadores sobre a influência do Projeto nas suas atividades e perspectivas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de revisão da Teoria da Mudança ;</li> <li>- Entrevistas;</li> <li>- Grupos focais;</li> <li>- Questionário.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos do Workshop de Revisão da Teoria da Mudança;</li> <li>- Produtos de conhecimento do Projeto;</li> <li>- Plano Plurianual 2024-2027 – Brasil;</li> <li>- Documentos de planos e programas do Governo Federal do Brasil;</li> <li>- Relatórios de progresso;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul>       |
| <b>CRITÉRIO: Sustentabilidade</b>                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 16. Até que ponto os resultados esperados do Projeto são sustentáveis e como o componente de sustentabilidade das ações pode ser fortalecido?                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de que estratégias de saída foram desenhadas para iniciativas do Projeto;</li> <li>• Evidências de apropriação nacional por parte dos sócios implementadores;</li> <li>• Evidências da utilização de investigação financiada pela OIT por contrapartes do Projeto;</li> <li>• Grau em que o Projeto realizou ações destinadas a aumentar o conhecimento e as capacidades dos representantes constituintes e dos parceiros nacionais de implementação;</li> <li>• Percepção dos sócios implementadores sobre os resultados de longo prazo do apoio da OIT.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão documental;</li> <li>- Entrevistas.</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de projeto;</li> <li>- Matriz de indicadores;</li> <li>- Marcos normativos nacionais;</li> <li>- Produtos de conhecimento do Projeto;</li> <li>- Plano Plurianual 2024-2027 – Brasil;</li> <li>- Documentos de planos e programas do Governo Federal do Brasil;</li> <li>- Equipe da OIT;</li> <li>- Sócios implementadores.</li> </ul> |

## 9.5. Instrumentos de coleta de dados

### 9.5.1. Entrevistas

*Informações padrão para todas as entrevistas:*

- Data:
- Nome do entrevistado:
- Cargo ocupado na organização:
- Organização:
- Entrevistador:

**Tabela 06. Guia de entrevista**

| Questões                                                                                                                                         | Categoria de contraparte consultada |     |                        |              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----|------------------------|--------------|-------------|
|                                                                                                                                                  | OIT                                 | SNU | Parceiro governamental | Parceiro CSO | Consultores |
| <b>Apresentação</b>                                                                                                                              |                                     |     |                        |              |             |
| Você poderia indicar o seu envolvimento pessoal e/ou da sua instituição com as atividades do Projeto?                                            | x                                   | x   | x                      | x            | x           |
| <b>Relevância</b>                                                                                                                                |                                     |     |                        |              |             |
| Em termos de promoção do trabalho digno, quais seriam as maiores necessidades da população em sua diversidade de gênero?                         | x                                   | x   | x                      | x            | x           |
| Na sua opinião, até que ponto a abordagem do Projeto se adapta às necessidades da população em sua diversidade de gênero?                        | x                                   | x   | x                      | x            | x           |
| Quais foram as principais mudanças contextuais, positivas ou negativas, que afetaram a execução do Projeto?                                      | x                                   | x   | x                      | x            | x           |
| <b>Consistência e validade do desenho</b>                                                                                                        |                                     |     |                        |              |             |
| Na sua opinião, o Projeto está alinhado com outras iniciativas nacionais ou da OIT? Se for, qual delas e por que?                                | x                                   | x   | x                      | x            | x           |
| Na sua opinião, qual seria a principal inovação na abordagem do Projeto?                                                                         | x                                   | x   | x                      | x            | x           |
| Como tem sido a participação dos sócios implementadores e representantes dos constituintes tripartites na concepção do Projeto?                  | x                                   |     |                        |              |             |
| Você participou da concepção do Projeto? Se sim, você poderia descrever como foi esse processo?                                                  |                                     |     | x                      | x            | x           |
| Como você avalia a qualidade e a utilidade dos indicadores do Projeto, especialmente considerando sua capacidade de medir as mudanças propostas? | x                                   |     | x                      | x            |             |
| <b>Eficácia</b>                                                                                                                                  |                                     |     |                        |              |             |
| Qual é o valor agregado da parceria com a OIT no contexto do Projeto?                                                                            |                                     |     | x                      | x            | x           |
| Você considera que o tipo de contrato que você mantém com a OIT é adequado e contribui para o alcance de resultados? Por que?                    |                                     |     | x                      | x            |             |
| Quais você considera terem sido as principais conquistas do Projeto até agora?                                                                   | x                                   | x   | x                      | x            | x           |

| Questões                                                                                                                                                                 | Categoria de contraparte consultada |     |                        |              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----|------------------------|--------------|-------------|
|                                                                                                                                                                          | OIT                                 | SNU | Parceiro governamental | Parceiro CSO | Consultores |
| Você sente que reforçou as suas capacidades individuais ou institucionais através do Projeto? Como?                                                                      |                                     | X   | X                      | X            |             |
| Como você avalia a qualidade dos produtos do Projeto (formação, produtos de conhecimento, metodologia)?                                                                  | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| Como você avalia a qualidade da parceria e do diálogo com a OIT?                                                                                                         |                                     | X   | X                      | X            | X           |
| Você está satisfeito com o nível de participação dos sócios implementadores na execução das iniciativas do Projeto? Por que?                                             | X                                   |     | X                      | X            |             |
| Quais foram as implicações do pós-pandemia na implementação do Projeto?                                                                                                  | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| <b>Eficiência e eficácia da gestão</b>                                                                                                                                   |                                     |     |                        |              |             |
| Você considera que o montante de recursos financeiros designado para as iniciativas do Projeto é adequado? Por que?                                                      | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| Você recebeu informações ou treinamentos de modo a se sentir seguro em relação aos procedimentos da OIT?                                                                 |                                     |     | X                      | X            | X           |
| Quais são os pontos positivos e negativos das regras e procedimentos da OIT em relação aos sócios implementadores?                                                       | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| Como avalia a qualidade e a rapidez das respostas da Equipe da OIT às suas exigências e necessidades?                                                                    |                                     |     | X                      | X            | X           |
| <b>Orientação de impacto</b>                                                                                                                                             |                                     |     |                        |              |             |
| Como você avalia a capacidade das iniciativas do Projeto em gerar oportunidades de trabalho digno e sustentável para a população em sua diversidade de gênero?           | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| Como você avalia a capacidade das iniciativas do Projeto em gerar mudanças normativas e de políticas públicas?                                                           | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| Quais resultados você espera para a parte final de execução do Projeto (até junho de 2024)?                                                                              | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| Qual seria a sua expectativa em relação aos possíveis resultados a longo-prazo do Projeto (nos próximos 3 anos)?                                                         | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| <b>Sustentabilidade</b>                                                                                                                                                  |                                     |     |                        |              |             |
| Você acha que algo mudou nas suas perspectivas ou metodologias de trabalho – ou na sua organização – como resultado da sua participação no Projeto? Se sim, o que seria? | X                                   |     | X                      | X            | X           |
| Você já utilizou algum produto de conhecimento, metodologia ou treinamento do Projeto em seu trabalho diário ou no seu ativismo?                                         |                                     | X   | X                      | X            | X           |
| Quais são as suas perspectivas sobre a parceria de longo-prazo com a OIT?                                                                                                |                                     |     | X                      | X            | X           |
| <b>Fechando</b>                                                                                                                                                          |                                     |     |                        |              |             |

| Questões                                                                           | Categoria de contraparte consultada |     |                        |              |             |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----|------------------------|--------------|-------------|
|                                                                                    | OIT                                 | SNU | Parceiro governamental | Parceiro CSO | Consultores |
| Quais são as suas recomendações à OIT para o período final de execução do Projeto? | X                                   | X   | X                      | X            | X           |
| Há algo que você gostaria de sugerir ou acrescentar?                               | X                                   | X   | X                      | X            | X           |

### 9.5.2. Grupos focais

*Informações padrão para todos os grupos focais:*

- Data:
- Número de pessoas:
- Grupo que compreendem:
- Formação que frequentaram:
- Facilitador:

*Guia de grupos focais para beneficiárias/os do Projeto*

*Parte I*

*Rodada de apresentação*

Por favor, diga-nos o seu nome e como você participou do Projeto.

*parte II*

**Pergunta 1** : Conte-nos como foi o treinamento em que você participou. Ele foi relevante ou não em termos dos temas abordados? Por que? Estava faltando alguma coisa?

**Questão 2** : Quais foram os resultados positivos dessa formação?

**Questão 3** : Após a formação, você se sente mais capacitada/o para procurar emprego na mesma área do curso ou mesmo em outra área?

**Questão 4** : Quais foram os principais desafios e limitações dos espaços de participação dos quais você fez parte? Poderia detalhar?

*Parte III*

**Questão 5** : Além da questão da formação profissional ou sindical, você sente que algo mais mudou no seu jeito de ser ou na sua postura diante dos desafios após a formação do Projeto? Se sim, você poderia explicar o que foi?

**Pergunta 6** : Você já fez uma entrevista de emprego ou conseguiu um emprego desde que ingressou no treinamento do Projeto? Se sim, você acha que o treinamento teve algum impacto positivo? Por que?

**Pergunta 7** : Quais são as suas recomendações para melhorar o compromisso da OIT e do Projeto com as pessoas em sua diversidade de gênero que buscam se qualificar para um trabalho digno?

### 9.5.3. Questionário

Esse questionário anônimo servirá para fornecer informação relevante à avaliação de meio-termo do Projeto, que procura identificar quais foram os seus resultados e como melhorá-los no futuro. Esta avaliação é realizada por um consultor independente que se compromete a tratar a informação fornecida de forma confidencial.

**1. Em qual treinamento do Projeto você participou?**

*Se necessário, você pode selecionar mais de uma opção.*

- Cozinha e Voz Norte 1
- Cozinha e Voz Norte 2
- Cozinha e Voz Nordeste
- Cozinha e Voz Sudeste 1
- Cozinha e Voz Sudeste 2
- Treinamento Sindical

**2. Qual é a sua identidade de gênero**

- Mulher
- Homem
- Transgênero
- Não binário
- Prefiro não responder

**3. Quantos anos você tem?**

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos
- Prefiro não responder

**4. Indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações com relação à formação em que você participou.**

*Por favor, marque apenas uma das opções abaixo para cada uma das afirmações.*

|                                                                               | Discordo totalmente | Em desacordo | Nem discordo nem concordo | De acordo | Totalmente de acordo |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|-----------|----------------------|
| A formação foi relevante para as minhas qualificações e carreira profissional |                     |              |                           |           |                      |
| Sinto-me mais confiante para procurar um emprego formal após a formação       |                     |              |                           |           |                      |

|                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Melhorei minha posição no mercado de trabalho formal após a formação        |  |  |  |  |  |
| O treinamento foi relevante para fortalecer meu relacionamento interpessoal |  |  |  |  |  |
| A formação foi relevante para o meu desenvolvimento pessoal                 |  |  |  |  |  |

**5 . Por favor indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações com relação à formação em que você participou.**

*Por favor, marque apenas uma das opções abaixo para cada uma das afirmações.*

|                                                                                  | Discordo totalmente | Em desacordo | Nem discordo nem concordo | De acordo | Totalmente de acordo |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|-----------|----------------------|
| O tema da formação foi relevante                                                 |                     |              |                           |           |                      |
| O currículo de formação é adequado às minhas perspectivas de carreira            |                     |              |                           |           |                      |
| O currículo de formação é adequado à demanda do mercado formal de trabalho       |                     |              |                           |           |                      |
| A carga horária da formação é adequada às demandas do mercado formal de trabalho |                     |              |                           |           |                      |
| O diploma da formação me abriu portas no mercado formal de trabalho              |                     |              |                           |           |                      |

**6. Indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações com relação à formação em que você participou.**

*Por favor, marque apenas uma das opções abaixo para cada uma das afirmações.*

| Discordo totalmente | Em desacordo | Nem discordo nem concordo | De acordo | Totalmente de acordo |
|---------------------|--------------|---------------------------|-----------|----------------------|
|---------------------|--------------|---------------------------|-----------|----------------------|

|                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| O grau de dificuldade do treinamento foi adequado para mim                                              |  |  |  |  |  |
| Consegui acompanhar adequadamente as atividades de formação                                             |  |  |  |  |  |
| A bolsa foi suficiente para a minha permanência na formação                                             |  |  |  |  |  |
| O espaço físico do treinamento foi amigável considerando minha identidade de gênero                     |  |  |  |  |  |
| Os funcionários responsáveis pela formação foram simpáticos tendo em conta a minha identidade de gênero |  |  |  |  |  |

**7. Indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações com relação à formação em que você participou.**

*Por favor, marque apenas uma das opções abaixo para cada uma das afirmações.*

|                                                                                                                                | Discordo totalmente | Em desacordo | Nem discordo nem concordo | De acordo | Totalmente de acordo |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------------|-----------|----------------------|
| Minha voz foi ouvida pelas pessoas que organizaram ou ministraram o treinamento                                                |                     |              |                           |           |                      |
| Minhas demandas ou recomendações foram levadas a sério ou atendidas pelas pessoas que organizaram ou ministraram o treinamento |                     |              |                           |           |                      |
| Após a formação, eu mudei minha perspectiva sobre o meu potencial no mercado formal de trabalho                                |                     |              |                           |           |                      |
| Após a formação, sinto que tenho mais consciência sobre os meus direitos laborais e de organização sindical                    |                     |              |                           |           |                      |

|                                                                  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| A formação também gerou mudanças positivas na minha vida pessoal |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**8 . Quais são as suas recomendações para melhorar o compromisso dos diversos atores do Projeto (OIT, empresas, ONGs , sindicatos e governos) com as pessoas em sua diversidade de gênero que buscam se qualificar para um trabalho digno?**

Escreva sua resposta aqui

**9. Você tinha emprego formal antes da formação?**

- Sim  
 Não

**10. Você conseguiu um emprego formal após a formação?**

- Sim  
 Não

**11. Se o treinamento do qual você participou teve um impacto positivo na sua vida, gostaríamos de saber mais sobre a sua história. Assim, caso você se sinta bem, pedimos que envie uma mensagem de áudio para o WhatsApp xxx xxxx xxxxx contando um pouco sobre sua história de vida e sua trajetória profissional, bem como gostaríamos que você nos contasse como você tem A formação tem sido e quais os impactos positivos que teve na sua vida a nível pessoal e profissional. Não há limite mínimo ou máximo de minutos ou número de mensagens. O importante é que você nos conte tudo o que considera relevante.**

## 9.6. Abordagens de avaliação

Os Termos de Referência para esta avaliação propõem dez abordagens de avaliação: abordagem de avaliação para o desenvolvimento; avaliação participativa; avaliação baseada em resultados; avaliação de processos; avaliação contextual; abordagem interseccional; abordagem de direitos; abordagem étnica e intercultural; avaliação de sustentabilidade; e abordagem de sustentabilidade ambiental.

O Relatório Inicial desta avaliação propôs que a avaliação se concentrasse em sete das dez abordagens propostas, considerando que estas são as mais viáveis para o plano de trabalho proposto e mais apropriadas para a natureza do desenho e implementação do Projeto. As sete abordagens e suas descrições são:

- **Abordagem de avaliação para o desenvolvimento:** A avaliação para o desenvolvimento visa a apoiar a inovação e o progresso em ambientes complexos e em constante mudança. Essa prática é usada para se adaptar a realidades emergentes e dinâmicas. As inovações podem se manifestar de diferentes formas, como novos projetos, programas, produtos, mudanças organizacionais, reformas de políticas e intervenções em sistemas. Em um sistema complexo, caracterizado pela interação e interdependência de vários elementos, não há controle centralizado. Comportamentos emergentes e auto-organização, impulsionados por um sofisticado processamento de informações, geram aprendizado, evolução e desenvolvimento. Ambientes complexos para intervenções e inovações sociais são aqueles em que não está evidente como resolver os problemas, e as principais partes interessadas estão em conflito sobre como proceder. A avaliação para o desenvolvimento é baseada no pensamento sistêmico e considera dinâmicas não lineares e complexas. Seu objetivo é apoiar a inovação social e o gerenciamento adaptativo;
- **Avaliação participativa:** A avaliação deve envolver todos as contrapartes relevantes, incluindo os governos dos países partícipes na iniciativa, os principais fundos, agências e programas da ONU vinculados ao tema, organizações de sociedade civil, organizações sindicais e instituições/empresas de empregadores. Isso permitirá reunir diferentes perspectivas e experiências, identificar lições aprendidas e desenvolver recomendações concretas e factíveis;
- **Avaliação baseado em resultados:** É importante avaliar a contribuição para os resultados das ações implementadas dentro da estrutura do modelo de intervenção do Projeto, seja um modelo lógico ou uma teoria da mudança. Caso esse modelo ou teoria não existam, eles serão reconstruídos como ponto de partida para a avaliação em colaboração com as principais contrapartes da intervenção. Isso permitirá, por um lado, identificar se algum resultado foi alcançado conforme acordado na TOC, quais mudanças foram alcançadas e quais efeitos foram observados. Por outro lado, permitirá o desenvolvimento de um roteiro provisório para o restante da implementação do projeto;
- **Avaliação de processos:** Além dos resultados, é essencial avaliar os processos de implementação do Projeto, a fim de entender como os resultados foram alcançados até o momento e como os resultados restantes poderiam ser alcançados no futuro próximo. Isso envolve examinar a coordenação entre os atores, a qualidade do planejamento e da gestão das ações, a participação de diferentes setores e a eficiência do uso dos recursos disponíveis;
- **Abordagem de direitos:** Refere-se a uma perspectiva que enfoca o respeito e a promoção dos direitos humanos como um elemento fundamental na tomada de decisões e na elaboração de políticas e programas. Essa abordagem se baseia na ideia de que todas as pessoas têm direitos inerentes e que é responsabilidade do Estado e da comunidade internacional proteger e garantir o pleno exercício desses direitos. Isso envolve examinar se estão sendo respeitados os direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais das pessoas afetadas pelas ações e políticas dos Estados membros e das organizações da

ONU. Também busca identificar e abordar violações de direitos humanos e promover a responsabilização dos responsáveis;

- **Abordagem interseccional.** Trata-se de uma abordagem analítica e conceitual que reconhece as múltiplas formas de discriminação e desigualdade que as pessoas podem sofrer devido à interseção de diferentes fatores, como gênero, raça, etnia, classe, orientação sexual, deficiência, entre outros. Em vez de considerar cada fator isoladamente, a abordagem interseccional busca entender como essas diferentes dimensões da identidade interagem e se entrelaçam para dar origem a experiências únicas de opressão ou privilégio. A aplicação da abordagem interseccional nas avaliações do sistema da ONU busca analisar e abordar as desigualdades estruturais e a discriminação a partir de uma perspectiva mais abrangente e holística. Isso envolve o reconhecimento de que as pessoas não enfrentam uma única forma de discriminação, mas vivenciam formas múltiplas e interseccionais de opressão. Ao levar em conta essas intersecções, as barreiras e os desafios específicos enfrentados pelos grupos marginalizados podem ser melhor identificados e políticas e programas mais eficazes podem ser elaborados para lidar com essas desigualdades; e
- **Avaliação de sustentabilidade:** A avaliação deve abordar a sustentabilidade das ações e a capacidade dos países partícipes em manter e fortalecer as medidas de integração socioeconômica no longo-prazo. Isso implica analisar a capacidade institucional, os recursos financeiros e humanos disponíveis, bem como as políticas e os marcos normativos necessários para apoiar a integração de forma sustentável.

## 9.7. Workshop de Revisão da Teoria da Mudança

Nos dias 12 e 13 de setembro de 2023, foi realizado em Brasília, Brasil, no Escritório da OIT no Brasil, um workshop de revisão da Teoria da Mudança do Projeto. O workshop foi facilitado por este avaliador e contou com a presença das principais contrapartes do Programa, nomeadamente:

- A equipe gestora do Projeto do Escritório da OIT no Brasil;
- Representantes do Escritório Regional da OIT para a América Latina e o Caribe;
- Os sócios implementadores do Projeto e outras contrapartes relevantes;
- A consultora responsável pela elaboração da primeira minuta do plano nacional de trabalho digno para as pessoas em sua diversidade de gênero.

O workshop de revisão da Teoria da Mudança do Projeto teve uma longa agenda que pode ser consultada abaixo. Da mesma forma, o workshop resultou em uma série de pequenos produtos que foram utilizados no âmbito desta avaliação, como a sistematização das discussões sobre a sustentabilidade do programa, a revisão da divisão de responsabilidades e o desenvolvimento de uma matriz de priorização para os próximos passos da intervenção.

Um dos resultados do workshop foi a revisão da Teoria da Mudança do Projeto e sua consequência para a revisão da matriz lógica da iniciativa. É importante mencionar que, embora o projeto possua uma matriz lógica de resultados robusta, não foi desenvolvida para ele uma Teoria da Mudança. Assim, um dos objetivos dessa avaliação de meio-termo foi desenvolver uma Teoria da Mudança baseada tanto na revisão documental, como na consulta à equipe da OIT e aos sócios implementadores do programa. Essa TOC foi validada durante o workshop de revisão da Teoria da Mudança do Projeto e sua versão mais recente serviu como um guia de análise relevante para essa avaliação, uma vez que esta TOC combina tanto os elementos de desenho do projeto, quanto as transformações e resultados não-planejados que surgiram durante sua execução. Os produtos da revisão da Teoria da Mudança do Projeto foram apresentadas no Produto 7 dessa avaliação de meio-termo.

**Título do Workshop: Construindo Coletivamente uma Teoria da Mudança<sup>18</sup>**  
(Projeto “Decent work through Skills and Livelihoods training for groups vulnerable to discrimination)

**Data: 12 e 13 de setembro de 2023**

**Duração: 1 dia e meio**

**09/12, das 9h às 12h e das 13h às 17h**

**13/09, das 9h às 13h.**

**Participantes: 17 atores, representantes do tripartismo , Sócios implementadores, 1 agência da ONU (ONU AIDS)**

**Orçamento do projeto: 1 milhão de dólares**

**Doador: Governo dos Estados Unidos da América**

**Datas: julho de 2021/junho de 2024 (buscando prorrogação de datas e orçamento)**

**Cobertura: Centro-Oeste, Nordeste, Norte e Sudeste**

**Objetivos do Workshop: Compreender e clarificar o modelo de intervenção do projeto.**

1. Reconstrua um ToC , explicando suposições e riscos.
2. Identifique as funções e responsabilidades dos principais atores envolvidos no projeto.
3. Definir indicadores de resultados e mecanismos de monitorização e avaliação.
4. Promover a colaboração e a sinergia entre os diferentes atores para maximizar o impacto do projeto.

**Estrutura da Oficina:**

**Manhã - 09/12, das 9h às 12h**

**1. Mesa de abertura**

- Recepção dos convidados;
- Bem vindo representante da OIT.

**2. Sessão Inaugural (30 minutos):**

- Apresentação do facilitador.
- Introdução ao propósito e objetivos do workshop.
- Contextualização do projeto em termos da situação da população LGTBIQ+, das suas capacidades e necessidades, dos desafios e riscos que enfrentam na sua carreira profissional. Características do contexto institucional e político que atende esta população.

**3. Sessão de apresentação da Teoria da Mudança (20 minutos):**

- Apresentação da proposta de revisão da Teoria da Mudança do projeto (elaborada por Caio após revisão documental e entrevistas com a equipe do projeto/grupo consultivo do projeto).

**4. Comentários sobre a Teoria da Mudança (80 minutos)**

- Exercício para desenvolver uma árvore de problemas com base no que é proposto na Teoria da Mudança utilizando a plataforma Miro;
- Com base na ToC apresentada e no exercício realizado, prossiga com a discussão sobre os componentes da Teoria da Mudança proposta e, cadeia de atividades/produzidos, pressupostos e riscos por nível utilizando a plataforma Miro.

---

<sup>18</sup> A petición de la institución que financia el proyecto, este apéndice contiene cambios y no adopta términos ni comunica información que pueda poner en peligro la seguridad de los beneficiarios y socios del proyecto.

## Tarde - 09/12, das 13h às 17h

### 5. Preparação para trabalho de grupo (45 minutos):

- Revisão da Teoria da Mudança apresentada e discutida pela manhã;
- Apresentação da metodologia de trabalho em grupo;
- Divisão dos 3 grupos de trabalho e definição dos oradores permanentes e editores de cada grupo:
  - Grupo 1:** Cozinha e Voz e outras iniciativas de formação profissional;
  - Grupo 2:** Capacidade dos empregadores e das associações para compreender e apoiar as pessoas em sua diversidade de gênero;
  - Grupo 3:** Plano de Ação Nacional para a empregabilidade das pessoas em sua diversidade de gênero;
- Organização espacial dos grupos.

### 6. Trabalho de grupo (120 minutos):

- **Seção 1: Análise de Contexto**

Questões Guia

*Que mudanças nos contextos institucionais, políticos e sociais são relevantes para a execução do programa?*

Que condições institucionais, políticas e sociais são cruciais para garantir que estas mudanças ocorram?

- **Seção 2: Análise do Problema**

Questões Guia

Quais continuam a ser as principais barreiras à inclusão da população em sua diversidade de gênero no mercado de trabalho?

Como você visualiza o impacto desejado do projeto na comunidade em sua diversidade de gênero em termos de mudanças individuais?

Como você imagina o impacto desejado do projeto na comunidade em sua diversidade de gênero em termos de mudanças institucionais?

- **Seção 3: Desenvolvimento de Estratégia**

Questões Guia

*Que novas estratégias precisam de ser desenvolvidas para ter em conta as mudanças de contexto e resolver os estrangulamentos de implementação?*

*Que estratégias são necessárias para garantir a sustentabilidade dos resultados do projeto?*

*Como você visualiza a mudança ao nível das instituições/organizações envolvidas, considerando os prazos do projeto (considerando a possibilidade de uma nova fase)?*

### 7. Apresentação dos resultados em plenária (45 minutos – 15 minutos por grupo):

- Apresentação Grupo 1;
- Apresentação Grupo 2;
- Grupo de Apresentação 3.

## Manhã - 13/09, das 9h às 13h

### 8. Identificação da função (90 minutos):

- Apresentação de uma sistematização da revisão da Teoria da Mudança com base no trabalho dos grupos do dia anterior;
- Exercício de matriz de priorização em relação às mudanças propostas;
- Tendo em conta a TdM revista e o exercício de priorização, com base no mapa das partes interessadas, reafirmar ou rever o papel esperado de cada contraparte no projeto;
- Discussão sobre possíveis ações conjuntas entre atores para promover mudanças;
- Preparação de um plano preliminar de implementação para o período final de implementação do programa.

### 9. Desenho de Indicadores e Mecanismos de Monitoramento (90 minutos):

- Apresentação sobre a importância dos indicadores, monitorização e reporte atempado em projetos de desenvolvimento (exemplos);
- Validação e revisão da matriz de indicadores do projeto;
- Analisar a matriz de indicadores face à revisão da Teoria da Mudança e, se necessário, adicionar propostas de indicadores revistos e/ou novos.

**10. Sessão de Encerramento e Comprometimento (30 minutos):**

- Resumo dos principais pontos discutidos durante o workshop;
- Compromisso dos participantes em executar as ações acordadas;
- Agradecimentos..

**Materiais necessários:**

- Projetor e tela para apresentações;
- Quadros negros ou flipcharts para atividades em grupo;
- Canetas/marcadores, flipcharts e outros materiais de escrita; e
- Espaço para atividades em grupo e discussões plenárias.

**Ao finalizar**

- Pesquisa de percepção sobre a oficina;
- Definição de responsabilidades para acompanhar mudanças e decisões decorrentes do workshop.