



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Avaliação Final Conjunta Independente do Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM)

ILO DC/SYMBOL: RAF/18/05/EUR

Tipo de Avaliação: Conjunta

Período da Avaliação: Final

Natureza da Avaliação: Independente

Países do projeto: Região da África Austral, abrangendo 16 países: Angola, Botswana, Comores, República Democrática do Congo (RDC), Eswatini, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Seicheles, África do Sul, Tanzânia, Zâmbia e Zimbabué

Resultado(s) do P&O: 6.4

ODS(s): ODS 8 (Trabalho digno e crescimento económico) e ODS 10 (Reduzir as desigualdades)

Data de conclusão da avaliação pelo avaliador: 30 de Junho de 2025

Data de aprovação da avaliação pela EVAL: 7 agosto de 2025

Escritório Administrativo da OIT: Escritório Regional da OIT para África

Escritório(s) Técnico da OIT: Sede do MIGRANT (MIGRANT HQ)

Organização Internacional para as Migrações (OIM), Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) e Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e o Crime (UNODC).

Duração do projeto: Janeiro 2020 – Dezembro 2024

Doador e orçamento: União Europeia, €25.675.395

Nome do consultor(es): Equipa de Avaliação da: Dr. Landis MacKellar (Chefe de Equipa), Anna Ohannessian-Charpin (Avaliadora), Padil Salimo (Avaliador)

Nome do coordenador da avaliação: Adam Adrien Kirby, Coordenador Principal da Avaliação (OIT) Rachael Tembo (IOM), Mukandi Herzel and Malene Nielsen (UNHCR), Katherine Aston and Moritz Schuberth (UNODC)

Escritório de acompanhamento da avaliação: Adam Adrien Kirby, Coordenador Principal da Avaliação (OIT), Rachael Tembo (OIM), Mukandi Herzel and Malene Nielsen (ACNUR), Katherine Aston and Moritz Schuberth (UNODC)

Orçamento da avaliação: USD 158.400,00

Palavras-chave: [migração laboral, migrante, migração, política de migração, migração irregular](#)

Conteúdos

LISTA DE ABREVIATURAS	II
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO EXECUTIVO	1
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. DESCRIÇÃO DO PROJETO	11
1.1. OBJETIVO, ÂMBITO E CLIENTES DA AVALIAÇÃO	14
1.2. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES	15
2. CONSTATAÇÕES DA AVALIAÇÃO	21
2.1. RELEVÂNCIA.....	21
2.2. COERÊNCIA	25
2.3. EFICÁCIA.....	27
2.4. EFICIÊNCIA	31
2.5. ORIENTAÇÃO PARA O IMPACTO	33
2.6. SUSTENTABILIDADE	33
3. CONCLUSÕES	34
4. RECOMENDAÇÕES	36
4.1. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS GERAIS	36
4.2. RECOMENDAÇÕES OPERACIONAIS GERAIS.....	38
5. LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS.....	40
5.1. LIÇÕES APRENDIDAS (CONSULTAR TAMBÉM ANEXO 7).....	40
5.2. BOAS PRÁTICAS.....	41
ANEXOS	43
ANEXO 1: TERMOS DE REFERÊNCIA	43
ANEXO 2: MATRIZ DE AVALIAÇÃO.....	62
ANEXO 3: QUADRO COM DADOS DO PROGRESSO DOS OBJETIVOS DO PROJETO NO POR INDICADORES, COM COMENTÁRIOS	68
ANEXO 4: CRONOGRAMA DA AVALIAÇÃO	79
ANEXO 5: DOCUMENTOS ANALISADOS.....	80
ANEXO 6: LISTA DE PESSOAS ENTREVISTADAS.....	84
ANEXO 7: LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS.....	88

LISTA DE IMAGENS

IMAGEM 1: FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO	16
IMAGEM 2: INFORMANTES E INQUIRIDOS DO INQUÉRITO	20
IMAGEM 3: TEORIA DA MUDANÇA DO PROJETO SAMM	22
IMAGEM 4: RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO PARA AS FUNÇÕES ATUAIS DOS PARTICIPANTES	24
IMAGEM 5: CONTRIBUTO DA FORMAÇÃO PARA ALTERAÇÕES DE POLÍTICAS OU PRÁTICAS	24

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: POPULAÇÃO MIGRANTE, DESAGREGADA POR SEXO (MILHARES), POPULAÇÃO MIGRANTE COMO PROPORÇÃO DA POPULAÇÃO TOTAL (EM PORCENTAGEM) E REFUGIADOS/REQUERENTES DE ASILO COMO PROPORÇÃO DA POPULAÇÃO MIGRANTE, ESTADOS-MEMBROS DA SADC, 1990–2024.	11
TABELA 2: CONTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO DA UE E DA ONU, EM EUROS.....	14
TABELA 3: PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO INCLUÍDAS NA MATRIZ DE AVALIAÇÃO.....	15
TABELA 4: INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E NÚMERO DE INFORMANTES.....	19

LISTA DE ABREVIATURAS

ABML	Acordos Bilaterais sobre Migração Laboral
ACNUR	Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados
ARC	Área de Resultados-chave
AS	África do Sul
CAs	Critérios de Avaliação
CERs	Comunidades Económicas Regionais
CGA	Comité de Gestão da Avaliação
COI	Comissão do Oceano Índico
COMESA	Mercado Comum da África Oriental e Austral
EA	Equipa de Avaliação
FFTUZ	Federação dos Sindicatos Livres da Zâmbia
FGD	Grupo Focal
GCM	Pacto Global das Nações Unidas para a Migração Segura, Ordenada e Regular
GCR	Pacto Global das Nações Unidas para os Refugiados
LTA	Acordo a longo prazo para a prestação de serviços de avaliação para a OIT
MTE	Avaliação Intermédia
OCDE-CAD	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económicos
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OE	Objetivo Específico
OIM	Organização Internacional para as Migrações
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
PA	Pergunta de Avaliação
PcDs	Pessoas com Deficiência
PDIs	Pessoas Deslocadas Internamente
PoCs	Pessoas sob Preocupação
PNTD	Programa Nacional de Trabalho Digno
PUNOs	Organizações das Nações Unidas Participantes
RA	Requerente de Asilo
RDC	República Democrática do Congo
ROM	Monitoria Orientada aos Resultados
RPA	Relatório de Progresso Anual

RVAR	Regresso Voluntário Assistido e Reintegração
SADC	Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
SAMM	Projeto de Gestão da Migração na África Austral
SATUCC	Conselho de Coordenação dos Sindicatos da África Austral
SOM	Contrabando de Migrantes
TCLM	Comité Técnico para a Migração Laboral
TdM	Teoria da Mudança
TdRs	Termos de Referência
TIP	Tráfico de Pessoas
TSH	Tráfico de Seres Humanos
UNODC	Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e o Crime
UNSDCF	Quadro de Cooperação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável
VBG	Violência Baseada no Género

AGRADECIMENTOS

Este relatório foi preparado por uma equipa independente de avaliadores disponibilizada pelo consórcio da GDSI. A equipa era constituída pelo Dr. Landis MacKellar (Chefe de equipa), Anna Ohannessian-Charpin (Avaliadora), Padil Salimo (Avaliador) e Anna Lobanova (Gestora de Contrato).

A Equipa de Avaliação trabalhou sob a supervisão do Escritório de Avaliação da OIT (EVAL) e foi orientada pelo Comité de Gestão da Avaliação, composto por Adam Adrien Kirby, Gestor Principal da Avaliação (OIT), Rachel Tembo (OIM), Mukandi Herzel and Malene Nielsen (ACNUR) e Katherine Aston and Moritz Schuberth (UNODC).

A Equipa de Avaliação gostaria de expressar a sua gratidão ao pessoal do projeto SAMM, ao Escritório Regional da OIT para a região da África Austral, bem como às Organizações das Nações Unidas Participantes (PUNOs) e aos seus funcionários nos países abrangidos, que dedicaram o seu tempo a contribuir para a avaliação.

São também devidos agradecimentos especiais aos parceiros de implementação do projeto e às partes interessadas no projeto que dedicaram o seu precioso tempo à partilha de documentação e à participação nas entrevistas e inquéritos realizados.

RESUMO EXECUTIVO

RESUMO DO OBJETIVO, LÓGICA E ESTRUTURA DO PROJETO

O projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM) (designação completa "Reforço dos mecanismos institucionais para a gestão das migrações na região da África Austral), destinado a melhorar a governação e a gestão das migrações na região da África Austral e do Oceano Índico, abrangeu 16 países membros da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC) e decorreu de 1 de janeiro de 2020 a 31 de dezembro de 2024.

O projeto concentrou-se nas duas principais componentes da migração, a migração laboral e a migração mista. A primeira consiste na deslocação transfronteiriça em busca de emprego e de rendimentos mais elevados. A segunda, mais complexa, abrange uma vasta gama de fluxos, incluindo, mas não se limitando a, migrantes sem documentos, crianças separadas dos pais ou em situação irregular, requerentes de asilo, refugiados, apátridas, vítimas de tráfico de seres humanos, migrantes contrabandeados (que correm um elevado risco de serem traficados) e outros migrantes em situações vulneráveis. Ambos estão relacionados com os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente o ODS 8 sobre trabalho digno e crescimento económico e o ODS 10 sobre a redução das desigualdades. A migração laboral é abrangida pelo Pacto Global das Nações Unidas para a Migração Segura, Ordenada e Regular (GCM) e a migração mista é abrangida tanto pelo GCM como pelo Pacto Global das Nações Unidas para os Refugiados (GCR). A migração laboral é principalmente a preocupação do Objetivo Específico 1 (OE1) do projeto SAMM, enquanto a migração mista é principalmente a preocupação do Objetivo Específico 2 (OE2).

O Projeto destacou-se pela sua modalidade de implementação "Uma Organização das Nações Unidas (ONU)". No âmbito de um Acordo de Contribuição Multiparceiros, quatro agências das Nações Unidas com expertise setorial atuaram como Parceiros Implementadores. Sendo elas: a Organização Internacional do Trabalho (OIT), como agência líder e responsável pelo Objetivo Específico 1; a Organização Internacional para as Migrações (OIM), com atuação nos Objetivos Específicos 1 e 2; o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), com responsabilidades no âmbito do Objetivo Específico 2; e o Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e o Crime (UNODC), também com responsabilidades no âmbito do Objetivo Específico 2.

O projeto SAMM foi financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Indicativo Regional da União Europeia (11.º Fundo Europeu de Desenvolvimento) para a África Oriental, a África Austral e o Oceano Índico (2014-2020). O foco do projeto foi a gestão e a governança da migração. Os beneficiários foram, essencialmente, os departamentos governamentais relevantes e, no caso da migração laboral, os parceiros sociais (organizações de trabalhadores e patronais). O projeto não foi concebido para fornecer assistência direta a grupos vulneráveis, mas sim para contribuir com políticas cuja implementação permitiria às autoridades públicas (e aos parceiros sociais) responder de forma mais eficaz às necessidades dos migrantes, especialmente dos grupos vulneráveis.

SITUAÇÃO ATUAL DO PROJETO

O projeto foi concluído em dezembro de 2024 e não haverá uma fase de continuidade. Uma reunião de estratégia de saída com as agências implementadoras (PUNOs) e as partes interessadas foi realizada em Harare, Zimbabué, em outubro de 2024.

OBJETIVO, ÂMBITO E CLIENTES DA AVALIAÇÃO

O objetivo geral deste trabalho de avaliação independente é analisar a implementação do projeto SAMM, identificar os pontos fortes e fracos, as lições e as boas práticas que podem ser aplicadas em iniciativas semelhantes ou relacionadas, e fornecer recomendações exequíveis para as Organizações das Nações Unidas Participantes (PUNOs) e outras partes interessadas envolvidas no trabalho sobre migração na África Austral. Espera-se que essas agências e partes interessadas utilizem os resultados da avaliação para orientar a tomada de decisões, aprimorar o planeamento de futuras intervenções e assegurar a prestação de contas.

Os principais clientes da avaliação são as Organizações das Nações Unidas Participantes (PUNOs), nomeadamente a OIT, o ACNUR, o UNODC e a OIM. Os clientes secundários incluem as partes interessadas nacionais e regionais, o doador (UE) e outros atores relevantes envolvidos no projeto ou por ele impactados.

METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO

O desenho da avaliação foi orientado pela Política de Avaliação da OIT e alinhado às Normas e Padrões para Avaliação do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG), às Orientações do UNEG para a Integração de Direitos Humanos e Igualdade de Género nas Avaliações e às Orientações Éticas da UNEG para Avaliações. A avaliação foi baseada na Teoria da Mudança, ou seja, as atividades, produtos, resultados e impactos prováveis do projeto foram avaliados com base nos seis critérios-chave de avaliação da OCDE-CAD: Relevância, Coerência, Eficácia, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade. A avaliação também incorporou dimensões transversais, incluindo igualdade de género, inclusão de pessoas com deficiência, direitos humanos, proteção e mudança climática, por meio da análise de como esses temas foram considerados nas atividades e na governança do projeto. A Equipa de Avaliação envolveu um grupo amplo e diverso de partes interessadas, realizando verificação cruzada e triangulação dos dados e informações recopilados.

A avaliação seguiu uma sequência convencional de três fases:

- Fase de Início: A Equipa de Avaliação e o Comité de Gestão da Avaliação chegaram a um entendimento comum sobre os objetivos e a abordagem metodológica da avaliação.
- Fase de Recolha de Dados: Incluiu visitas de campo a seis países — Botswana, Maurícias, Namíbia, Seicheles, África do Sul e Zâmbia. As conclusões preliminares foram posteriormente apresentadas e discutidas durante um *workshop* virtual com cerca de 40 participantes.
- Fase de Síntese: Foram elaborados os relatórios preliminar e final da avaliação, integrando os dados recolhidos e os contributos das partes interessadas.

Tratou-se de uma avaliação de "métodos mistos", o que significa que a Equipa de Avaliação utilizou uma combinação de fontes primárias e secundárias, evidências quantitativas e qualitativas. A Equipa de Avaliação recolheu dados por meio de quatro canais principais: revisão documental dos documentos do projeto, análise de dados secundários, entrevistas com informantes-chave (presenciais e virtuais) e um inquérito eletrónico *online* direcionado a participantes em atividades de capacitação e formação. A avaliação utilizou uma combinação de métodos de análise de dados, incluindo a síntese de documentos do programa — como o Relatório Narrativo Anual Final e os Relatórios de Progresso —, a análise dos resultados alcançados em comparação com os resultados esperados e seus fatores de influência, bem como a análise do desempenho com base nos critérios do CAD/OCDE.

As limitações encontradas não foram excepcionais para uma avaliação desta escala e abrangência. As limitações incluíram:

- A amostra para as missões de campo abrangeu estrategicamente uma diversidade de contextos, incluindo os principais centros de migração, Comunidades Económicas Regionais (CERs) e Estados insulares com dinâmicas migratórias específicas. A avaliação envolveu funcionários nacionais e regionais, pessoal da ONU, representantes de parceiros sociais e da sociedade civil, bem como os beneficiários finais das formações e do apoio às políticas, nomeadamente os representantes das instituições governamentais. No entanto, devido a restrições de recursos, apenas seis países foram visitados presencialmente, com missões de cinco dias úteis em cada um dos países na primeira fase de visitas e quatro dias úteis na segunda fase (devido ao feriado da Sexta-feira Santa).
- A Fase de Início, inesperadamente longa, resultou na redução significativa das Fases de Recolha de Dados e de Síntese.
- A taxa de resposta ao inquérito eletrónico, ~30%, foi baixa, tal como previsto no Relatório Inicial. Citados com cautela, os resultados do inquérito são ainda assim ilustrativos. A

cobertura geográfica demonstrou um forte envolvimento regional, abrangendo 15 países com uma participação notável como a Zâmbia, Zimbabué e Madagascar. Esta representação diversificada reforça a validade das percepções regionais, enquanto destaca as áreas de impacto concentrado do programa.

- As respostas positivas aos pedidos de entrevistas virtuais em países não visitados nas visitas de campo foram inferiores ao esperado. Ainda assim, foi alcançada a meta global de 78 entrevistas (presenciais e virtuais).

A necessidade dos Grupos Focais (FGDs) inicialmente previstos foi reconsiderada, uma vez que se tornou evidente que as ações do projeto visavam sobretudo agências e organizações envolvidas na governação e gestão da migração, e não os próprios migrantes. Foram também identificados desafios logísticos – nomeadamente o tempo limitado em campo, a distância até aos centros de acolhimento de refugiados, considerações éticas e dificuldades de agendamento em alguns casos.

PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES E CONCLUSÕES

Relevância:

O desenho do projeto SAMM revelou-se altamente relevante para o cenário migratório em evolução na África Austral, respondendo à necessidade de políticas de migração tecnicamente sólidas e baseadas em direitos, bem como ao desenvolvimento de capacidades. O seu duplo enfoque na migração laboral e migração mista foi essencial, dado o carácter complexo da região: a maioria dos países é simultaneamente de origem, trânsito e destino para migrantes de diferentes estados.

Apesar das dificuldades de implementação (nomeadamente a necessidade de coordenar quatro agências da ONU), tratar dessas duas vertentes em simultâneo foi fundamental para assegurar a relevância do projeto. As intervenções alinharam-se com as prioridades da SADC e do COMESA e foram, em linhas gerais, compatíveis com os quadros nacionais de desenvolvimento e com as estratégias de cooperação apoiadas pela ONU. Não obstante essas forças, a avaliação concluiu que, por vezes, o levantamento de necessidades prévias à implementação foi insuficiente, resultando em soluções genéricas ou em lacunas na resposta à heterogeneidade nacional, sobretudo nos Estados Insulares.

Coerência:

O projeto demonstrou uma coerência substancial ao alinhar-se com obrigações internacionais (GCM, GCR), estratégias da SADC e das CERs, bem como com as prioridades das agências da ONU participantes. No domínio da migração laboral, o projeto mostrou plena coerência com as estratégias da SADC e com as convenções e prioridades internacionais da OIT. Embora estivesse alinhado com as estratégias da OIM, ACNUR e UNODC, o alinhamento com as estratégias nacionais foi mais difícil, simplesmente porque muitos dos países participantes ainda não dispunham de políticas aplicáveis ao vasto leque de migrantes em situação de migração mista. Ainda assim, ao atuar por meio dessas agências, o projeto garantiu apoio aos países para que avançassem rumo a estratégias e políticas alinhadas com normas internacionais, convenções e boas práticas.

A igualdade de género foi promovida através do equilíbrio na participação nas atividades do projeto; além disso, o projeto contava com uma estratégia de género explícita. Em todas as atividades relacionadas com o desenvolvimento de políticas, planos de ação, etc., a dimensão de género foi considerada. Foram identificadas poucas atividades ou estratégias específicas para pessoas com deficiência. As alterações climáticas não foram um tema central em nenhuma das atividades analisadas. O tema transversal dos direitos humanos esteve integrado em todas as atividades do projeto — com foco nos direitos dos trabalhadores migrantes na componente de migração laboral, e nos direitos humanos de forma mais ampla na componente de migração mista.

Foram identificadas questões pontuais de sobreposição e falta de complementaridade entre as PUNOs. Embora a colaboração entre as PUNOs tenha reunido diferentes áreas de especialização, a implementação revelou dificuldades de coordenação que afetaram a implementação do projeto.

Os esforços para estabelecer vínculos com o trabalho das equipas-país da ONU, organismos regionais e sociedade civil variaram consoante o país. Para além disso, a cooperação formalizada e significativa para além das PUNOs foi documentada apenas de forma esporádica. Esses problemas de coordenação impactaram o ritmo e a coerência geral da implementação do projeto.

Eficácia:

O Projeto SAMM avançou substancialmente em direção aos seus objetivos de fortalecimento institucional, melhoria dos marcos de governação da migração e promoção do diálogo político. Entre as principais conquistas destacam-se o desenvolvimento e a adoção de planos de ação sobre migração laboral, sistemas de dados (nomeadamente observatórios regionais de migração) e a institucionalização de grupos de trabalho e estratégias nacionais em vários países da SADC. O projeto foi reconhecido pelo seu contributo para a harmonização de políticas regionais, o estabelecimento de novos fóruns de diálogo sobre migração laboral, a implementação de formações direcionadas (incluindo sobre tráfico de pessoas e gestão de dados) e a promoção do envolvimento da SADC em questões de políticas sobre a diáspora. Tudo isso contribuiu para o avanço em direção aos dois principais Objetivos Estratégicos.

Contudo, tratou-se essencialmente de um projeto de formação, capacitação e reforço institucional. Após o desenvolvimento das políticas, a sua adoção e implementação requerem tempo. A tradução dos marcos políticos e institucionais em melhorias concretas e experienciadas por migrantes e refugiados mostrou-se mais difícil. Embora as atividades de formação e capacitação tenham aumentado o conhecimento e a capacidade técnica das agências de primeira linha, isso nem sempre se traduziu em melhorias tangíveis nos serviços ou na implementação de políticas em larga escala. A escassez de recursos, a rotatividade de pessoal governamental e os atrasos na adoção legislativa contribuíram para esse desfasamento. Neste sentido, a avaliação não encontrou evidências substanciais de efeitos diretos e amplos na experiência dos migrantes individuais, revelando o chamado “efeito funil”, no qual reformas regionais e nacionais tendem a ter retornos decrescentes à medida que se aproximam do nível dos beneficiários finais. Com exceções pontuais (por exemplo, disponibilização de fundos para abrigar migrantes retidos durante a crise da COVID-19), a equipa de avaliação encontrou poucas evidências de que o projeto tenha tido um impacto concreto na experiência vivida pelos migrantes.

O projeto não gerou consequências não intencionais significativas, sejam estas negativas ou positivas. As forças contrárias à (i) migração laboral e à migração mista existentes ao nível nacional nos países da SADC — que são consideráveis — não foram agravadas pelo projeto e pelas suas atividades; ou seja, ao abordar a migração como uma questão de desenvolvimento, integração regional e direitos humanos, o projeto não gerou reações adversas. Pelo contrário, promoveu a cooperação entre países, criando oportunidades para a partilha de experiências e, por vezes, para o desenvolvimento de acordos.

A equipa de gestão do projeto da OIT enfrentou uma tarefa complexa devido à natureza multifacetada do projeto. Em resposta, adotou uma estratégia de programação, coordenação e reporte baseada na “descentralização” — conferindo ampla autonomia às PUNOs, inclusive nas suas interações com os parceiros nacionais. Os participantes a nível nacional, fossem PUNOs ou beneficiários, tiveram apenas contacto limitado com a equipa do projeto sediada em Pretória. A coordenação entre os escritórios regionais e nacionais revelou-se, por vezes, problemática. No entanto, apesar do facto de o projeto ter sido maioritariamente implementado a nível nacional, a abordagem descentralizada — com a coordenação realizada a nível regional pelos coordenadores de projeto das quatro PUNOs — revelou-se adequada.

Eficiência:

Ao mais alto nível temático, a afetação de recursos do projeto ao reforço de capacidades, ao apoio técnico e ao desenvolvimento institucional foi adequada. Alguns entrevistados a nível nacional consideraram que o controlo orçamental em Pretória causou atrasos na tomada de decisões e no desembolso de fundos para os parceiros locais. Alguns parceiros nacionais enfrentaram uma contínua escassez de pessoal, o que comprometeu tanto a implementação do projeto como a sua

sustentabilidade a longo-prazo. Embora o projeto tenha financiado as atividades, não contemplou recursos para a contratação de pessoal adicional necessário para garantir um impacto duradouro. Outros opuseram-se à ideia de que as alocações financeiras favoreciam desproporcionalmente a implementação regional em detrimento da local, criando entraves processuais que impediam as intervenções adaptadas aos contextos nacionais. As abordagens regionais à gestão da migração revelaram-se simultaneamente promissoras e limitadas. Ainda que a participação de organismos regionais como o COMESA e a SADC tenham sido mobilizados com sucesso, a harmonização da implementação entre países com capacidades e prioridades políticas muito distintas foi desigual.

A distribuição macro de recursos — isto é, entre as agências da ONU — também foi assimétrica. A principal questão foi a vantagem da OIT (migração laboral) e da OIM (envolvida tanto na migração laboral como na migração mista), em relação ao UNODC (tráfico de pessoas e contrabando de migrantes) e ao ACNUR (proteção). Isso resultou, em combinação com a força do sistema tripartido da OIT, numa percepção de que o projeto era, essencialmente, um projeto de migração laboral com um componente adicional de migração mista. A abordagem conjunta do sistema “Uma ONU”, ao reunir as quatro agências, foi bem concebida, mas, na prática, traduziu-se em quatro agências a implementar programas que, na maioria das vezes, foram paralelos, e não conjuntos. A Equipa de Avaliação não encontrou evidências fortes de uma efetiva parceria inter-agências.

Orientação para o Impacto:

progressos substanciais a nível político, mas menos a nível das práticas efetivas, ou seja, da implementação. Os funcionários governamentais entrevistados expressaram algum grau de frustração com o ritmo lento do progresso de transformação de uma ideia numa política e de um plano de ação na sua adoção e implementação efetivas. Esta frustração resultou de uma combinação de desafios ao nível do projeto e de dinâmicas políticas mais amplas. Do ponto de vista do projeto, as principais limitações incluíram a insuficiência orçamental para corresponder às expectativas governamentais, bem como dificuldades na coordenação e comunicação. O envolvimento com as instituições governamentais revelou-se essencial, embora difícil em todos os países do projeto. Em alguns casos, a formulação de legislação relacionada com a migração sofreu atrasos devido a prioridades governamentais concorrentes e a processos de aprovação morosos. Ao mesmo tempo, foram desenvolvidas várias políticas de migração laboral nacionais e planos de ação nacionais com o apoio do projeto.

O principal impacto do projeto SAMM reside nas melhorias duradouras ao nível dos marcos políticos sobre migração, na ampliação de capacidades e no desenvolvimento incipiente de mecanismos de coordenação regional. O projeto contribuiu para a base de conhecimento por meio de estudos, bases de dados e da criação de estruturas técnicas, especialmente em áreas como sistemas de informação sobre migração laboral e envolvimento da diáspora. Esses avanços constituem uma base sólida para intervenções futuras. No entanto, a ausência de mecanismos fiáveis para acompanhar os impactos a jusante e a recolha limitada e sistemática de dados sobre resultados restringiram a avaliação do projeto, concentrando-a sobretudo ao nível dos produtos e dos resultados imediatos.

Sustentabilidade:

As intervenções do projeto criaram as bases para uma melhor gestão e governação da migração e contribuíram para o desenvolvimento de competências para a sua implementação. Algumas destas intervenções deverão ser prosseguidas no âmbito de outras intervenções com outros fundos. A integração das componentes do projeto em alguns planos de ação nacionais e estruturas governamentais representou passos importantes para a sustentabilidade.

Entre outros resultados que requerem atenção contínua e apoio sustentado encontram-se as estratégias de migração laboral, de um modo geral aprovadas no último período do projeto. São também necessários esforços adicionais para implementar políticas de envolvimento da diáspora. A melhoria da coordenação regional é fundamental para enfrentar questões transfronteiriças, como o tráfico e o contrabando, exigindo uma maior colaboração com os países vizinhos.

Por fim, garantir um apoio financeiro fiável será vital para a sustentabilidade destes resultados; por isso, seria necessário um plano de saída sólido e claro para gerir e assegurar o acesso contínuo ao conhecimento e às ferramentas desenvolvidas durante o projeto. No entanto, o planeamento da sustentabilidade foi um aspeto negligenciado na implementação do projeto. Os planos de formação e de *workshops* não tinham frequentemente uma componente de seguimento. Embora uma estratégia de saída tenha sido elaborada nos últimos meses do projeto, não há evidências de que tenha sido efetivamente implementada.

A necessidade de um contínuo reforço de capacidades e assistência técnica foi um tema recorrente entre os intervenientes, que apelaram a uma transição de formações pontuais para um fortalecimento institucional mais abrangente. De forma reveladora, as etapas finais do projeto foram marcadas por confusão entre os parceiros quanto ao encerramento do projeto e à sustentabilidade dos resultados, evidenciando lacunas na comunicação e no planeamento da transição. Os planos para a transferência de conhecimento, responsabilidades e financiamento contínuo para instituições nacionais foram, muitas vezes, insuficientemente operacionalizados ou comunicados.

Estas constatações foram sintetizadas em quatro conclusões principais:

- **Conclusão 1:** O projeto foi altamente relevante para as necessidades partilhadas pelos países da região da África Austral e do Oceano Índico, embora mais orientado para o continente do que para os Estados insulares. *[Baseada nas constatações relacionadas com Relevância e Coerência.]*
- **Conclusão 2:** Apesar das quatro PUNOs terem contribuído e de existirem exemplos dispersos de ações conjuntas ou complementares, o projeto foi visto, em grande medida, como um projeto de migração laboral. *[Baseada nas constatações relacionadas com Coerência, Eficácia e Eficiência]*
- **Conclusão 3:** Embora o projeto tenha reforçado os alicerces para uma melhor gestão e governação da migração, as perspetivas de sustentabilidade são incertas, apesar da vontade política geralmente adequada. *[Baseada nas constatações relacionadas com Eficácia, Orientação para o Impacto e Sustentabilidade.]*
- **Conclusão 4:** A aplicação efetiva das políticas e dos quadros normativos desenvolvidos foi limitada, mas, especialmente no domínio da migração laboral, foram criados fóruns de diálogo valiosos. A avaliação não encontrou um impacto concreto na vida dos migrantes. *[Com base nas conclusões relacionadas com a Eficácia e Orientação para o Impacto.]*

RECOMENDAÇÕES, LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS

Recomendações

Dado que o projeto SAMM chegou ao fim, sem atividades futuras previstas, e tratando-se da sua avaliação final, a Equipa de Avaliação não se encontra em posição de formular recomendações ao nível do projeto, como seria o caso, por exemplo, numa avaliação intermédia. Além disso, trata-se de uma avaliação do projeto como um todo, e não de uma avaliação separada das quatro agências PUNOs.

No entanto, a Equipa de Avaliação está em posição de formular recomendações às agências da ONU e aos demais intervenientes sobre os rumos a seguir em futuras ações relacionadas com a migração na região da SADC. Estas recomendações estão organizadas em dois grupos: recomendações estratégicas de carácter geral e recomendações operacionais, mais diretamente ligadas a cada PUNO individualmente e ao que denominámos como fase de “encerramento e consolidação do projeto”. Assim, poderão ser mais adequadas para integrar a resposta de gestão das PUNOs.

Recomendações estratégicas gerais

Recomendação 1: As futuras iniciativas de migração devem investir tempo significativo na realização de estudos de base completos e no desenvolvimento de documentos de projeto detalhados com objetivos, atividades e resultados esperados claramente articulados para garantir que todos os parceiros partilham um entendimento comum do projeto. Para que isto seja feito antes da implementação do projeto e para além dos Diálogos com os Países, são necessárias avaliações claras das necessidades e capacidades a nível nacional e regional, identificando o apoio necessário e analisando os métodos de implementação. Por outras palavras, um projeto desta escala e âmbito necessita de uma curta fase de identificação/formulação.

Recomendação 2: Para evitar dificuldades de coordenação e reforçar a colaboração e as complementaridades entre as PUNOs, recomenda-se a existência de Termos de Referência claros que tenham em conta as diferenças de mandatos, métodos e processos de intervenção de cada agência da ONU responsável pela implementação. Isto deverá ser desenvolvido no âmbito de um plano de trabalho geral claro que articule competências e atividades complementares, a fim de evitar duplicações e confusões, e proponha processos de coordenação para orientar a implementação. A existência de mecanismos mais estruturados para o planeamento conjunto, a afetação de recursos e a implementação de atividades contribuiriam para uma maior coerência, eficácia e eficiência.

Recomendação 3: Reforçar a coordenação entre os Escritórios nacionais e regionais da ONU para melhor apoiar as agências e reforçar a colaboração entre estas. Do mesmo modo, planejar um maior envolvimento dos Escritórios nacionais da ONU (por exemplo, o papel do Coordenador Residente) no apoio às agências e na coordenação entre as PUNOs nos países. O estabelecimento de papéis claros de liderança, mantendo simultaneamente processos colaborativos de tomada de decisões, melhoraria significativamente a eficiência do projeto. Equilibrar a afetação de recursos entre a implementação regional e local para evitar estrangulamentos processuais e garantir intervenções eficazes e específicas para cada país.

Recomendação 4: É necessário ir além da formulação e desenvolvimento de políticas para assegurar a implementação prática de iniciativas, com percursos claros desde o desenho até à implementação. Para projetos desta magnitude, que abrangem 16 países e 3 CERs que nem sempre partilham os mesmos desafios, é necessário ter dois níveis de implementação: o primeiro, um nível regional e global gerais, assegurado por workshops e formações; o segundo, um nível sub-regional e específico, para reunir países que enfrentam desafios semelhantes, a fim de trocar e partilhar experiências, especialmente sobre progressos concretos. Os projetos futuros devem equilibrar o desenvolvimento de competências individuais com o reforço institucional, assegurando que o conhecimento é incorporado nas estruturas e processos organizacionais em vez de residir apenas em indivíduos formados que podem deixar os seus cargos ou ter poucas oportunidades de aplicar as competências desenvolvidas. Devem dar prioridade ao desenvolvimento de sistemas de dados de fácil utilização, à formação de pessoal especializado em estatística e planeamento em análise de dados e ao estabelecimento de protocolos claros para a partilha de dados entre departamentos governamentais e organismos regionais, a fim de melhorar a qualidade e a utilidade das informações relacionadas com a migração.

Recomendação 5: As agências da ONU responsáveis pela implementação deveriam trabalhar mais estreitamente com os parceiros locais/nacionais para assegurar continuidade e sustentabilidade. Para que o envolvimento seja bem sucedido, é necessário identificar e trabalhar com funcionários de alto nível, em especial com os Secretários Permanentes, que podem facilitar a tomada de decisões. Os projetos futuros devem prever mais tempo para os processos governamentais e desenvolver estratégias para garantir a adesão precoce dos principais decisores, a fim de acelerar a implementação. As iniciativas futuras devem reforçar os mecanismos regionais, respeitando simultaneamente os contextos nacionais, possivelmente através de cronogramas de implementação diferenciados com base no grau de preparação do país. As futuras iniciativas de migração devem incorporar o planeamento da sustentabilidade desde o início, incluindo estratégias para a transferências de responsabilidades para as instituições nacionais, assegurando o

financiamento contínuo e mantendo a dinâmica da implementação das políticas após o fim do apoio externo.

Recomendações operacionais gerais

Recomendação 6: Registrar e Comunicar Lacunas e Desafios Não Resolvidos. Recomenda-se que todas as PUNOs envolvidas no projeto SAMM elaborem um relatório consolidado destacando questões e lacunas não resolvidas, especialmente nas áreas de migração mista, proteção e apropriação por parte dos governos nacionais. Este relatório deve ser formalmente submetido ao doador e às partes interessadas regionais, a fim de registrar a insatisfação com as lacunas nos resultados de proteção, na implementação de políticas e na coordenação, garantindo um registo transparente para aprendizagem institucional e ações de *advocacy*.

Recomendação 7: Institucionalizar Lições Aprendidas e Limitações nas Abordagens Inter-agências. As PUNOs devem realizar uma reunião interna de avaliação e produzir uma nota de gestão que detalhe claramente as lições aprendidas, mas que também documente explicitamente as limitações na coordenação inter-agências, na divisão de responsabilidades e nos mandatos. Este exercício não visa o desenho de futuros projetos, mas sim o reconhecimento formal das limitações enfrentadas e informação de processos de reforma organizacional dentro das agências das ONU.

Recomendação 8: Submeter Recomendações para Acompanhamento Regional e Nacional. Com o encerramento do projeto e reconhecendo as lacunas na implementação e sustentabilidade, é recomendável que todas as agências submetam recomendações direcionadas à Secretaria da SADC, às CERs e aos governos nacionais relevantes, solicitando atenção contínua e recursos para prioridades ainda não resolvidas (como a proteção de migrantes vulneráveis e a contínua coordenação transfronteiriça). Esta ação serve tanto como ferramenta de *advocacy* quanto como uma atividade de encerramento, demonstrando diligência no sentido de não deixar necessidades pendentes sem resposta.

Recomendação 9: Estabelecimento de um Mecanismo Permanente de Troca de Aprendizagens Inter-agências. Embora o projeto SAMM não tenha continuidade, as PUNOs podem propor, como resultado de encerramento, o estabelecimento de um mecanismo regional periódico de troca de aprendizagens inter-agências sobre gestão da migração. Este mecanismo prático e de baixo custo garantiria a continuidade das discussões sobre os desafios migratórios, retomaria questões pendentes levantadas pelo projeto e proporcionaria um canal contínuo de *advocacy*. As respostas de gestão podem utilizar esta recomendação tanto para reconhecer a insatisfação não resolvida quanto para sinalizar um caminho construtivo para a expressão institucional e aprendizagem contínua.

Principais lições aprendidas e boas práticas

As lições aprendidas com a experiência do projeto SAMM incluem as seguintes:

- 1. Complexidade acrescida num projeto multi-agências, multi-país e multi-temático.** Uma lição básica aprendida com o projeto SAMM é a importância da complexidade. Quatro agências (OIT, OIM, UNODC, ACNUR), três CERs (SADC, COMESA, COI), dois temas (migração laboral e migração mista, esta última abrangendo múltiplas populações vulneráveis com diferentes necessidades específicas), e dezasseis países abrangidos, levantaram desafios à administração e gestão do projeto. Além disso, as relações OIM-UNODC-ACNUR são, em grande medida, de agência para governo (sem negligenciar a sociedade civil e as relações de agência para beneficiário final), enquanto a estrutura institucional da OIT é fortemente articulada pela sua estrutura tripartida. As quatro PUNOs têm não só estruturas institucionais distintas mas, mais importante ainda, estilos institucionais distintos e diferentes atores.
- 2. O Valor e o Custo da Coordenação em Iniciativas Regionais Complexas.** O facto de o projeto ter conseguido contribuir para o progresso regional em matéria de gestão e governação

da migração, com benefícios tangíveis para todas as partes interessadas (especialmente com os impactos da COVID-19), reflete a força da gestão do projeto e a vontade das PUNOs de coordenar as suas ações. No entanto, como ilustrado pelos exemplos de sobreposição e duplicação ao nível das atividades, a coordenação nem sempre foi bem-sucedida. Tão importante quanto isso é o facto de a coordenação não ser isenta de custos. Uma lição a retirar é que os custos da coordenação necessária devem ser tidos em conta na fase de formulação do projeto.

3. **Necessidade de Harmonização Antecipada e Abordagens Personalizadas em Projetos com Múltiplas Partes Interessadas.** Neste sentido, a lição a retirar é que à medida que o número de partes interessadas se multiplica, a heterogeneidade aumenta. Uma das conclusões desta avaliação é a necessidade de canalizar mais esforços, por exemplo, para adaptar as ações a nível nacional às necessidades e prioridades nacionais, talvez num primeiro documento na fase de formulação do projeto, anterior à descrição da ação. O mesmo se poderia aplicar à divisão de recursos entre as principais áreas de ação (migração laboral e mista) e entre as agências de implementação de acordo com as suas atribuições e competências técnicas.
4. **Colmatar a Lacuna entre a Reforma Política e o Impacto Tangível nos Beneficiários.** Uma quarta lição está relacionada com o grande desfasamento entre a formulação e desenvolvimento de políticas e quadros normativos, o reforço das instituições (essencialmente o reforço de capacidades) e o impacto no terreno sobre os beneficiários finais. Os contributos tangíveis deste projeto foram documentados de forma credível na presente avaliação, mas a Equipa de Avaliação não conseguiu encontrar muitas evidências de mudanças reais na vida dos migrantes. Poder-se-ia argumentar que um desenho de avaliação mais ambicioso poderia ter encontrado evidências, mas neste caso utilizar a metáfora do funil é útil para perceber os impactos: Muitas reformas ao nível da política, conduzem a reformas menos significativas ao nível da implementação, que por fim resultem em impactos ainda mais reduzidos ao nível individual. Algumas restrições institucionais e de recursos (por exemplo, burocracia, orçamento, retenção de pessoal) são típicas e podem ser criticadas impunemente por observadores externos, como os avaliadores. Outras, porém, são inerentes aos processos deliberativos democráticos. Todas elas — as positivas e as negativas — estreitam o funil em cada etapa.
5. **Importância do Envolvimento de Alto Nível do Governo para Reforçar a Eficácia do Projeto.** O projeto SAMM poderia ter sido mais eficaz na superação de atrasos e na redução da confusão se tivesse se envolvido de forma mais proativa com altos funcionários governamentais ao nível de – Secretários Permanentes e adjuntos. São esses os interlocutores governamentais capazes de remover barreiras institucionais e superar a inércia institucional. No entanto, a avaliação geral é de que o projeto SAMM contribuiu para avanços na gestão e governação da migração numa região onde a migração é uma força motriz.
6. **A Preparação Futura Exige uma Justificação Mais Robusta do Valor das Agências e da Coordenação.** As lições aprendidas colocam inevitavelmente a questão sobre quais lições precisaram ser aprendidas no futuro. As boas (e más) práticas do passado também impõem a pergunta: “E no futuro?” Não é segredo que os recursos financeiros disponibilizados pelos doadores para o funcionamento das agências e para o apoio ao desenvolvimento de projetos estão a diminuir. Várias agências envolvidas no projeto SAMM enfrentam cortes orçamentais significativos – alguns devido à retirada direcionada de doadores bilaterais, outros em consequência de um contexto geopolítico marcado por crescentes pressões no financiamento de segurança e defesa. As agências passarão a competir de forma ainda mais acirrada pelos fundos ainda disponíveis, o que tornará mais urgente demonstrar coordenação, complementaridade, eficiência e valor acrescentado (de grosso modo, “O que é que esta agência consegue alcançar que nós não poderíamos alcançar sozinhos bilateralmente?”).
7. **A ausência de estratégias de saída precoces comprometeu o sucesso a longo-prazo.** É fundamental que as estratégias de sustentabilidade e de saída do projeto sejam definidas desde o início, acompanhadas de planos de ação que garantam que essas estratégias sejam

compreendidas e assumidas por todas as partes interessadas, e que sejam comunicadas ao longo de toda a implementação do projeto.

O projeto SAMM também destacou várias boas práticas relevantes para trabalhos futuros:

- **Adotar um Âmbito Regional e Temático Amplo para Refletir sobre as Realidades da Migração.** Apesar dos desafios descritos ao nível da escala e âmbito do projeto, é possível identificar boas práticas. Uma delas foi o desenho do projeto como um projeto de grande escala e âmbito. No que diz respeito à escala, especialmente geográfica, o facto de a migração ser um fenómeno inerentemente transfronteiriço conduz fortemente a uma abordagem regional do projeto, tal como o programa de integração regional das CERs. Tudo indica que a abordagem da migração como um todo, em vez de pouco a pouco, contribuiu para a força global e o impacto potencial do projeto, acabando por não se registar qualquer efeito de diluição.
- **Estabelecer Mecanismos Intensivos de Coordenação para Gerir a Complexidade e Situações de Crise.** Com a escala e o âmbito surgiram desafios de coordenação, mas o facto da equipa do projeto ter conseguido lidar com esta complexidade em circunstâncias difíceis pode apontar-se como uma boa prática. O intensivo mecanismo de coordenação (semanal) introduzido pela equipa do projeto nos primeiros dias de implementação, marcados pela emergência da COVID-19, contribuiu significativamente para manter o projeto no rumo certo, mesmo com modalidades e cronogramas drasticamente alterados. A decisão do doador de conceder uma extensão de um ano sem custos adicionais foi plenamente justificada.
- **Programação e Reporte Descentralizados como Resposta Prática à Complexidade Institucional.** Tendo em conta o já mencionado desafio combinatório, a abordagem de descentralização da equipa do projeto, tanto para a programação como para a elaboração de relatórios, foi uma boa prática justificada, longe de ser perfeita, mas ainda assim válida. Conduziu, é certo, a casos de duplicação e sobreposição, mas, em certa medida, isso deveu-se a fatores internos às PUNOs, algumas com e outras sem delegações nos países e com diferentes relações institucionais entre os níveis regional e nacional. É um dado adquirido que a iniciativa de “Uma ONU” tem de lidar com os mandatos institucionais, as estruturas e as culturas das agências, tal como elas são. No entanto, a coordenação, por mais exigente em termos de tempo que seja, é a única resposta viável.

1. INTRODUÇÃO

1.1. DESCRIÇÃO DO PROJETO

A África Austral tem experienciado fortes fluxos migratórios há décadas, principalmente intra-regionais, mas que, nos últimos anos, têm assumido cada vez mais a forma de entradas de refugiados provenientes do sul e sudeste da Etiópia e da República Democrática do Congo (RDC). Em 2024, o ano mais recente para o qual existem estimativas da ONU, estavam presentes 3,25 milhões de migrantes do sexo masculino e 2,76 milhões do sexo feminino. Esses números mantêm-se estáveis desde 2000, após uma queda significativa entre 1990 e 2000. O principal país de destino é a África do Sul, com uma população migrante de 1,7 milhões de homens e 1,2 milhões de mulheres, correspondendo a 4,9% e 3,4% da população total, respetivamente. Os migrantes masculinos na África do Sul representam cerca de metade de todos os migrantes homens residentes na região; as migrantes femininas, um pouco menos de metade do total regional de migrantes mulheres.

Os dados migratórios são notoriamente difíceis de estimar com precisão, devido ao número significativo de migrantes em situação irregular. No entanto, a maioria das migrações na região da SADC, sejam regulares ou irregulares, está relacionada com o trabalho e o emprego. Isso explica as grandes populações migrantes em países como África do Sul, Botswana, Namíbia e Angola.

A complexidade total da migração na região da SADC é ilustrada na Tabela 1 abaixo, que demonstra que os países desempenham simultaneamente papéis de origem, destino e trânsito. Os fluxos são heterogêneos, variando entre migrantes económicos (alguns legais, outros irregulares; alguns não qualificados, outros altamente qualificados), refugiados e requerentes de asilo, emigrantes retornados, vítimas de tráfico de seres humanos, entre outros. Embora a maioria tenha origem no continente africano (frequentemente pela chamada Rota Sul a partir do Corno de África), alguns migrantes vêm de regiões tão distantes quanto o Sul e o Leste da Ásia, havendo ainda casos de migrantes europeus que se estabelecem nos países da região. Como indicado pelo facto de muitos países estarem classificados como Nível 2 no Relatório sobre o Tráfico de Pessoas (TIP) do Departamento de Estado dos EUA¹ — o que significa que estão a fazer progressos, mas ainda não cumprem totalmente com os padrões norte-americanos — o tráfico de seres humanos é um problema grave e persistente na região.

Tabela 1: População migrante, desagregada por sexo (milhares), população migrante como proporção da população total (em percentagem) e refugiados/requerentes de asilo como proporção da população migrante, Estados-Membros da SADC, 1990–2024.

País	Tipo de Dados	1990 M	1990 F	2000 M	2000 F	2010 M	2010 F	2020 M	2020 F	2024 M	2024 F
Angola	População Migrante	18.1	15.4	23.4	22.7	162.3	174.0	331.4	325.0	341.5	335.0
	População Migrante: Total da População (%)	0.3	0.3	0.3	0.3	1.4	1.5	2	2	1.8	1.8
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	35.8		27;3		5.8		8.5		~	
Botswana	População Migrante	16.6	10.9	43.8	31.1	54.0	40.8	62.8	47.5	66.3	50.1
	População Migrante: Total da População (%)	2.7	1.6	5.5	3.7	5.6	4	5.5	3.9	5.3	4.0
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	4.4		4.7		3.4		1.1		~	
Comores	População Migrante	6.7	7.4	6.5	7.3	6.1	6.6	6.0	6.5	6.0	6.4

¹ <https://www.state.gov/reports/2024-trafficking-in-persons-report/>

	População Migrante: Total da População (%)	3.3	3.6	2.4	2.7	1.7	1.9	1.4	1.5	1.4	1.5
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	~		0.1		~		~		~	
República Democrática do Congo (RDC)	População Migrante	363.1	391.1	365.1	379.3	284.7	305.2	459.1	493.8	522.7	562.3
	População Migrante: Total da População (%)	2.1	2.2	1.6	1.6	0.9	0.9	1	1.1	1.0	1.0
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	50.2		44.7		28.4		55.3		~	
Eswatini	População Migrante	39.9	35.1	17.9	16.2	16.8	15.8	16.9	15.9	17.1	16.1
	População Migrante: Total da População (%)	10.2	8.1	3.7	3.1	3.3	2.8	3	2.7	2.8	2.6
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	56.1		2		2.3		5.8		~	
Lesoto	População Migrante	4.3	3.9	3.3	2.8	3.5	2.9	6.5	5.5	8.2	6.9
	População Migrante: Total da População (%)	0.6	0.4	0.3	0.3	0.4	0.3	0.6	0.5	0.7	0.6
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	27.1		~		~		1.9		~	
Madagáscar	População Migrante	13.3	10.6	13.3	10.3	16.4	12.5	20.3	15.3	22.0	16.6
	População Migrante: Total da População (%)	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	~		0.2		~		0.7		~	
Malawi	População Migrante	546.5	581.2	111.5	121.1	103.9	113.9	93.6	97.8	91.3	95.4
	População Migrante: Total da População (%)	11.7	12.3	2	2.1	1.5	1.5	1	1	0.9	0.9
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	77.6		1.7		6.9		23.2		~	
Maurícias	População Migrante	1.8	1.9	5.7	9.8	13.2	11.6	16.0	12.9	16.1	13.0
	População Migrante: Total da População (%)	0.3	0.3	1	1.6	2.1	1.9	2.6	2	2.5	2.0
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	~		~		~		0.1		~	
Moçambique	População Migrante	66.1	56.3	103.2	92.5	148.1	158.4	165.5	173.4	172.5	180/7
	População Migrante: Total da População (%)	1.1	0.8	1.2	1	1.3	1.3	1.1	1.1	1.0	1.0
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	0.3		0.1		3.3		7.6		~	
Namíbia	População Migrante	63.7	56.9	73.2	62.4	55.8	48.0	59.0	50.4	62.6	53.4
	População Migrante: Total da População (%)	9.2	7.7	8.5	6.7	5.4	4.4	4.8	3.8	4.2	3.4
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	~		21		8.4		4.7		~	
Seicheles	População Migrante	2.2	1.5	3.8	2.7	7.8	3.6	9.1	3.9	9.3	4.0
	População Migrante: Total da População (%)	6.3	4.3	9.5	6.7	16.6	8.2	18.1	8.2		
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	~		~		~		~		~	
África do Sul	População Migrante	717.2	446.7	607.6	409.4	1221. 7	893.1	1627. 3	1233. 2	1683. 4	1228. 4
	População Migrante: Total da População (%)	3.9	2.4	2.7	1.8	4.8	3.4	5.6	4.1	4.9	3.4
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	7.7		3		10.9		9.7		~	
Tanzânia	População Migrante	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~
	População Migrante: Total da População (%)	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~

	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	~		~		~		~		~	
Zâmbia	População Migrante	143.0	136.4	175.1	168.6	75.9	74.0	97.6	90.4	129.3	119.9
	População Migrante: Total da População (%)	3.6	3.4	4.1	3.2	1.1	1.1	1.1	1	1.2	1.1
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	49.4		73.1		32.1		33.3		~	
Zimbabué	População Migrante	356.2	278.4	233.9	176.2	227.2	171.1	236.6	179.6	243.9	185.2
	População Migrante: Total da População (%)	6.9	5.3	4	2.9	3.8	2.6	3.3	2.3	3.1	2.1
	Refugiados/Requerentes de asilo: população migrante (%)	30.1		1		1.2		4.9		~	

Fonte: Divisão de População da ONU, Departamento Assuntos Económicos e Sociais
<https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock>

O projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM) (designação completa "Reforço dos mecanismos institucionais para a gestão das migração na região da África Austral), destinado a melhorar a governação e a gestão das migrações na região da África Austral e do Oceano Índico, abrangeu 16 países membros da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC) e decorreu de 1 de janeiro de 2020 a 31 de dezembro de 2024.

O projeto concentrou-se nas duas principais componentes da migração, a migração laboral e a migração mista². A primeira consiste na deslocação transfronteiriça em busca de emprego e de rendimentos mais elevados. A segunda, mais complexa, abrange uma vasta gama de fluxos, incluindo, mas não se limitando a, migrantes sem documentos, crianças separadas dos pais ou em situação irregular, requerentes de asilo, refugiados, apátridas, vítimas de tráfico de seres humanos, migrantes contrabandeados (que correm um elevado risco de serem traficados) e outros migrantes em situações vulneráveis. Ambos estão relacionados com os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente o ODS 8 sobre trabalho digno e crescimento económico e o ODS 10 sobre a redução das desigualdades. A migração laboral é abrangida pelo Pacto Global das Nações Unidas para a Migração Segura, Ordenada e Regular (GCM)³ e a migração mista é abrangida tanto pelo GCM como pelo Pacto Global das Nações Unidas para os Refugiados (GCR)⁴. A migração laboral é principalmente a preocupação do Objetivo Específico 1 (OE1) do projeto SAMM, enquanto a migração mista é principalmente a preocupação do Objetivo Específico 2 (OE2).

O projeto SAMM foi financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Indicativo Regional da União Europeia (11.º Fundo Europeu de Desenvolvimento) para a África Oriental, a África Austral e o Oceano Índico (2014-2020), centrando-se nas ligações entre a migração regular e irregular Sul-Sul e os seus efeitos na integração regional e no desenvolvimento económico na África Austral e, especificamente, nos dezasseis Estados da SADC.

Ao abrigo de um Acordo de Contribuição Multiparceiros, quatro agências das Nações Unidas com competências setoriais foram os parceiros de implementação. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), como agência líder e responsável pelo OE 1; a Organização Internacional para as Migrações (OIM), com um papel nos OE 1 e 2; o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), com responsabilidades no âmbito do OE 2; e o Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e o Crime (UNODC), também com responsabilidades no âmbito do OE 2. Esta disposição constitui um exemplo da abordagem "Uma ONU". A estratégia da OIT é multidimensional (recrutamento justo, portabilidade da segurança social, harmonização das qualificações, entre

² Todos os termos migratórios utilizados aqui estão em conformidade com o Glossário da OIM.
(https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf)

³ Pacto Global das Nações Unidas para a Migração Segura, Ordenada e Regular pela Assembleia Geral das Nações Unidas a 19 de dezembro de 2018, <https://www.iom.int/global-compact-migration>

⁴ Pacto Global para os Refugiados, <https://globalcompactrefugees.org/about-digital-platform/global-compact-refugees>

outros), mas está estreitamente ligada à migração laboral⁵. A Estratégia Continental de 2024 da OIM tem um enfoque geral na migração como força motriz para o desenvolvimento sustentável, estando acompanhada por uma estratégia regional para a África Austral⁶. O ACNUR não possui uma política formal de migração, mas o seu trabalho centra-se nas questões de proteção e deslocamento no âmbito do seu Plano de Ação de 10 Pontos de 2007⁷. Sob a égide da sua estratégia global⁸, o UNODC atua conforme a sua vantagem comparativa no combate ao tráfico de migrantes e ao tráfico de seres humanos, com ênfase na prevenção e na proteção. Transversal a todo o projeto foi o Quadro Revisto de Política Migratória para África da União Africana (UA) e o respetivo Plano de Ação (2018–2030)⁹, que oferece um quadro estratégico para orientar os Estados-Membros da UA e as CERs na gestão da migração.

A estrutura financeira do projeto é apresentada na **Error! Reference source not found.** abaixo.

Tabela 2: Contribuição do orçamento da UE e da ONU, em euros

Implementadores	Contribuição da UE	Contribuição da ONU	TOTAL, EUR	Percentagem do orçamento
OIT	8.208.813	1.166.795	9.375.608	36,52%
OIM	7.407.012	3.068.600	10.475.612	40,80%
UNODC	3.135.037	1.000.000	4.135.037	16,11%
ACNUR	1.249.138	440.000	1.689.138	6,58%
Total	20.000.000	5.675.395	25.675.395	100.00%

1.1. OBJETIVO, ÂMBITO E CLIENTES DA AVALIAÇÃO

O objetivo deste trabalho de avaliação independente é analisar o desenho e a implementação do projeto SAMM, identificar os pontos fortes e fracos, as lições e as boas práticas que podem ser aplicadas em iniciativas semelhantes ou relacionadas, e fornecer recomendações exequíveis para as Organizações das Nações Unidas Participantes (PUNOs). Com base nos Termos de Referência (TdRs, Anexo 1) para esta avaliação, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Avaliar a relevância e a coerência da desenho do projeto em relação às necessidades do país e dos beneficiários em toda a região e a forma como o projeto é percebido e valorizado pelos grupos-alvo (incluindo os beneficiários), contemplando as contribuições do projeto para a migração laboral e a migração mista no que diz respeito à SADC e aos quadros políticos nacionais, tais como os Planos nacionais de desenvolvimento e os Programas Nacionais de Trabalho Digno (PNTD), os Quadro de Cooperação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (UNSDCF), as metas dos ODS e os quadros estratégicos das PUNOs.
2. Analisar as estratégias de implementação do projeto e a forma como as recomendações intermédias foram aplicadas para aumentar a eficácia da migração mista e da migração laboral separadamente e para os beneficiários desagregados por necessidades, sexo, deficiência e outros critérios relevantes.
3. Avaliar a eficiência da implementação do projeto.
4. Analisar a estrutura institucional, a capacidade de implementação do projeto, os mecanismos de coordenação entre as agências e com outras partes interessadas e a utilização e utilidade dos instrumentos de gestão, incluindo a metodologia de seguimento e avaliação (S&A) do projeto.

⁵ <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-02/GB353-POL-1-%5BWORKQ-241220-001%5D-Web-EN.pdf>

⁶ https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd12616/files/documents/iom-continental-strategy-for-africa_2020-2024.pdf

⁷ <https://www.unhcr.org/what-we-do/protect-human-rights/asylum-and-migration/10-point-plan-action>

⁸ <https://www.unodc.org/unodc/strategy/index.html>

⁹ <https://au.int/sites/default/files/documents/35956-doc-au-mpfa-executive-summary-eng.pdf>

5. Analisar as estratégias implementadas para a sustentabilidade dos resultados e a orientação para o impacto.
6. Avaliar em que medida as recomendações formuladas na avaliação intermédia foram tidas em conta.
7. Identificar as lições aprendidas e as potenciais boas práticas para as principais partes interessadas.
8. Fornecer recomendações estratégicas e realistas com responsabilidades claramente delineadas para as diferentes PUNOs, a fim de melhorar a obtenção e a sustentabilidade dos resultados e impactos do projeto.

Os principais clientes da avaliação são as Organizações das Nações Unidas Participantes (PUNOs), nomeadamente a OIT, o ACNUR, o UNODC e a OIM. Espera-se que estas agências utilizem os resultados da avaliação para informar a tomada de decisões, melhorar a programação futura e assegurar a prestação de contas.

Os clientes secundários incluem as partes interessadas nacionais e regionais (ver TdRs para enumeração, Anexo 1), o doador (União Europeia) e outros atores relevantes envolvidos no projeto ou por ele impactados. Estas partes interessadas podem utilizar os entregáveis da avaliação como relevantes para informar a política, os esforços de coordenação e a programação a vários níveis.

Esta avaliação tem em conta as experiências de uma grande variedade de partes interessadas a diferentes níveis - Governos de 16 países, duas Comunidades Económicas Regionais (SADC e o Mercado Comum da África Oriental e Austral ou COMESA), bem como uma Comissão Regional (Comissão do Oceano Índico ou COI), agências regionais e nacionais, sindicatos, organizações patronais, organizações não governamentais (ONGs) ativas na proteção dos direitos humanos e laborais dos migrantes e também beneficiários indiretos (trabalhadores migrantes, refugiados, requerentes de asilo e outras pessoas sob preocupação).

1.2. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES

1.3.1. Metodologia

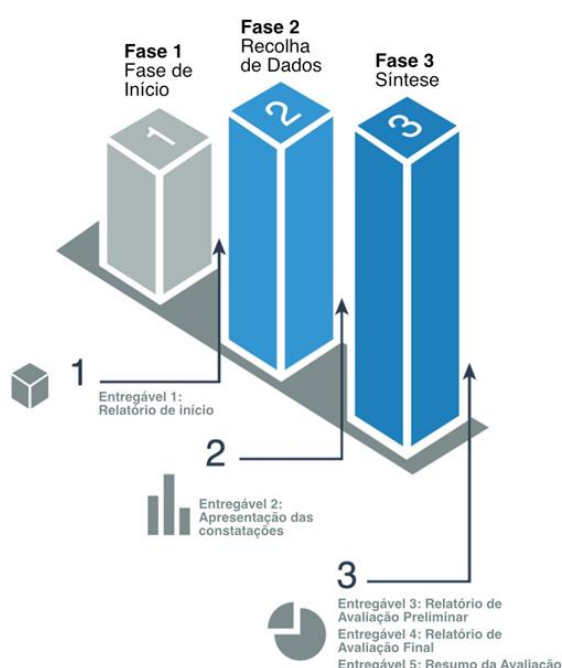
A avaliação baseou-se na Teoria da Mudança, o que significa que as atividades, os produtos, os resultados e os impactos prováveis do projeto foram avaliados com base nos seis critérios-chave de avaliação definidos pelo CAD da OCDE: Relevância, Coerência, Eficácia, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade. Estes critérios foram integrados na Matriz de Avaliação (Anexo 2), que inclui 17 Perguntas de Avaliação (PAs) acordadas durante a Fase de Início.

Tabela 3: Perguntas de Avaliação incluídas na Matriz de Avaliação

Critério CAD	Perguntas de Avaliação (PAs)
Relevância	O projeto e a sua teoria da mudança baseiam-se em necessidades e desafios claramente identificados dos/para os grupos-alvo? O projeto foi ajustado para refletir o contexto em mudança, a evolução das necessidades e os desafios identificados?
Coerência	O projeto foi coerente com a ONU, implementando as estratégias e os objetivos das PUNOs, regionais e nacionais? Foram estabelecidas ligações com outras atividades da ONU e/ou de outros parceiros de cooperação ativos nos Países no domínio da migração laboral e da migração mista? O projeto integrou os temas transversais da ONU (bem como os temas específicos das PUNOs) no seu desenho e implementação? Como é que o papel da OIT enquanto agência líder afetou a coerência do projeto?

Critério CAD	Perguntas de Avaliação (PAs)
Eficácia	Qual foi o progresso no alcance dos objetivos/resultados gerais do projeto e quais foram os principais fatores que contribuíram para esse progresso e os desafios? Quais foram os resultados imprevistos do projeto identificados, caso existam? Em que medida a estrutura de gestão e governação criada funcionou estrategicamente a nível interno (entre as PUNOs) e com todas as principais partes interessadas e parceiros nos países visados, as agências da ONU e o doador para alcançar os objetivos do projeto? Esta estrutura de governação tem em consideração as dimensões de género e de inclusão? Como é que o projeto afetou a experiência das diferentes categorias de migrantes que se deslocam através dos corredores de migração relevantes para o projeto? Como é que o papel da OIT enquanto agência líder afetou a eficácia do projeto?
Eficiência	Em que medida o projeto afetou os recursos (financeiros, humanos, apoio técnico, etc.) de forma estratégica e operacional em termos de produtos, resultados e impacto esperados, incluindo o desempenho? Em que medida foram afetados recursos para abordar os temas transversais da ONU (tais como os direitos humanos, a igualdade de género, a inclusão de pessoas com deficiência e outros grupos vulneráveis, as alterações climáticas), bem como os temas específicos das PUNOs, tendo em vista os produtos e resultados do projeto? Como é que o papel da OIT como agência líder influenciou a eficiência do projeto na utilização dos recursos?
Orientação para o Impacto	Que nível de influência teve o projeto na governação da migração laboral e da migração mista nas políticas e práticas a nível nacional e das CERs¹⁰? O projeto está a contribuir para alargar a base de conhecimentos e criar evidências relativas aos seus resultados e impactos? Em caso afirmativo, como é que esse conhecimento é gerido e/ou disponibilizado a outros de uma forma eficaz e eficiente?
Sustentabilidade	Como é que a estratégia e a gestão do projeto se orientam para a sustentabilidade? O projeto implementa sistematicamente uma estratégia de saída?

Imagem 1: Fases do processo de avaliação



A avaliação analisou as atividades, os produtos, os resultados e os impactos. A avaliação seguiu a sequência convencional de uma Fase de Início durante a qual a Equipa de Avaliação e o Comité de Gestão da Avaliação chegaram a um entendimento comum dos objetivos e da abordagem; uma Fase de Recolha de Dados que incluiu visitas de campo a seis países, após a qual as Constatações Preliminares foram discutidas num workshop virtual que reuniu as partes interessadas (com ~40 participantes), e uma Fase de Síntese durante a qual estão a ser desenvolvidos os Relatórios de Avaliação Preliminar e Final. O presente documento consiste no Relatório de Avaliação Preliminar e foi divulgado para comentário e revisão.

prováveis do projeto em função dos seis critérios-chave de avaliação da OCDE-CAD: Relevância, Coerência, Eficácia, Eficiência, Impacto e Sustentabilidade. Estes critérios foram integrados na Matriz de Avaliação (Anexo 2), que

¹⁰ As três CERs abrangidas pelo projeto SAMM são: a Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), o Mercado Comum da África Oriental e Austral (COMESA) e a Comissão do Oceano Índico (COI).

contém 17 Perguntas de Avaliação (PAs), apresentando apenas pequenas diferenças em relação às perguntas propostas nos Termos de Referência (TdRs) da avaliação.

A Matriz de Avaliação propõe Critérios de Apreciação (CA) ou sub-perguntas através dos quais as PAs são respondidas, bem como Indicadores e fontes de dados relevantes. Trata-se de uma avaliação de "métodos mistos", o que significa que a Equipa de Avaliação utilizou uma combinação de fontes primárias e secundárias, evidências quantitativas e qualitativas.

As discussões com o Comité de Gestão da Avaliação centraram-se em torno de uma narrativa credível, que identificasse as lições aprendidas e que servisse de base a recomendações exequíveis. Na medida em que os resultados e os impactos de alto nível são difíceis de determinar com confiança num contexto de inércia institucional - especialmente atrasos na formulação e implementação de políticas - a Equipa de Avaliação utilizou as ideias de "orientação para o impacto" e "contribuição" para avaliar se é provável que o projeto se traduza em resultados e em que medida é que as ações do projeto terão contribuído para o alcance dos objetivos. Para além de avaliar o progresso em termos do alcance de produtos e resultados planeados do projeto SAMM, a avaliação avaliou a eficácia dos mecanismos de coordenação e implementação do projeto SAMM e se estes contribuíram ou não para o alcance de resultados. Isto incluiu os sistemas e práticas de S&A, e se estes permitiram retirar lições e contribuíram para a flexibilidade do projeto num contexto em evolução e das lacunas ou necessidades emergentes. A avaliação incorporou igualmente dimensões transversais, incluindo a igualdade de género, a inclusão de pessoas com deficiência, os direitos humanos, a proteção e as alterações climáticas, analisando de que forma estas estavam representadas nas atividades e na governação do projecto. Sendo a OIT a agência PUNO líder, foi dada especial atenção a questões prioritárias para esta organização – nomeadamente as normas internacionais do trabalho, o tripartismo e o diálogo social. A Equipa de Avaliação colaborou com um grupo vasto e diversificado de partes interessadas, facilitando a verificação cruzada e a triangulação dos dados e informações recolhidos.

Recolha de dados

A Equipa de Avaliação utilizou uma abordagem de métodos mistos, integrando múltiplas fontes de evidência e diversas técnicas de análise. Foi adotada uma abordagem a vários níveis para facilitar a triangulação dos dados, garantindo a robustez e a credibilidade das constatações. Houve cinco fontes básicas de evidências: a) análise documental dos documentos do projeto e dos relatórios relevantes (Anexo 5); b) entrevistas presenciais (em campo), c) entrevistas virtuais, d) um inquérito eletrónico *online*, e e) um workshop virtual com as partes interessadas para analisar e discutir as constatações preliminares.

A **revisão documental** incluiu os relatórios comuns do projeto, tais como os quatro Relatórios Anuais de Progresso e o Relatório Narrativo Anual de abril de 2025, o Documento de Ação do projeto SAMM (DoA – 5 de dezembro de 2019) e os seus dois adendos, bem como a teoria da mudança revista, o plano de trabalho consolidado e o orçamento. A equipa consultou o Programa Indicativo Regional da UE para a África Oriental, África Austral e Oceano Índico (AO-AA-OI), 2014–2020. Também analisou os diferentes quadros lógicos do projeto, com especial enfoque no mais recente, de agosto de 2024, para compreender os resultados acumulados em comparação com as metas estabelecidas.

Foram revistos os relatórios de monitoria e avaliação, incluindo a Estratégia Abrangente de Monitoria e Avaliação, a Revisão de Avaliabilidade de 2021, o relatório ROM, bem como a Estratégia de Saída de outubro de 2024. Foram igualmente consultados o Relatório do *Workshop* de Arranque do projeto, o relatório da avaliação intermédia e as respetivas recomendações. As atas das reuniões do Comité de Orientação do Projeto e do Comité de Implementação Técnica foram analisadas para uma melhor compreensão do progresso diário do projeto. A Equipa de Avaliação também reviu a Estratégia e o Plano de Ação para a Integração da Perspetiva de Género, de forma a compreender melhor a abordagem do projeto em relação às questões de género.

A Equipa de Avaliação analisou ainda relatórios e documentos políticos das CERs, bem como relatórios regionais, avaliações, boletins informativos, roteiros e estudos. A lista de *websites* consultados pela equipa, incluindo o *website* do projeto, está incluída no anexo correspondente. Juntamente com a documentação específica por país, a análise documental foi essencial para compreender a abordagem principal do projeto, os seus intervenientes, o processo de implementação e forneceu a base para as entrevistas e reuniões virtuais ou realizadas durante as visitas de campo.

Os público-alvo das entrevistas foram:

- Pessoal do projeto: Conselheira Técnica Principal, Responsável pelo Seguimento e Avaliação, Especialista em Migração Laboral, Responsável Financeiro e Coordenadores Nacionais do Projeto das PUNOs.
- Pessoal das PUNOs a nível regional, nacional e de projeto.
- Parceiros regionais: Representantes do COMESA, da COI, da SADC e da UE.
- Partes interessadas governamentais a nível nacional: Representantes dos Governos (por exemplo, Ministério do Trabalho, Ministério da Justiça) e outros ministérios relevantes nos países da amostra.
- Organizações parceiras: Organizações da sociedade civil (OSCs/ONGs), especialmente as envolvidas em questões de migração mista, tais como grupos de proteção e de direitos humanos, sindicatos, organizações patronais e instituições académicas e de investigação.

Seis dos 16 países que beneficiaram do projeto foram selecionados para estudo de campo e análise. A escolha dos países a visitar constituiu um caso clássico de análise multicritério. Os critérios considerados incluíram os sugeridos nos TdRs do projeto, bem como outros critérios relevantes:

- Complementar, sem duplicar, a recolha e análise de dados realizada na MTE concluída no final de 2023 (publicada em Fevereiro de 2024);
- Países onde várias agências PUNOs estavam presentes e implementaram atividades significativas;
- Presença de Secretariados das CERs: Botswana (SADC), Zâmbia (COMESA) e Maurícias (COI), bem como a presença de Delegações da UE em cooperação com os Secretariados das CERs;
- Países que representam diferentes contextos:
 - Importantes países de destino devido ao seu nível de vida relativamente elevado e estabilidade;
 - País com uma população significativa de refugiados (o Zimbabué é um importante país de trânsito para refugiados e uma um importante país de origem de migrantes laborais irregulares);
 - O Malawi é um país de trânsito para refugiados do Corno de África na “Rota Sul”, sendo também país de origem e de destino;
 - Moçambique é simultaneamente país de destino, origem e trânsito.

Tendo em conta estes fatores, foram selecionados os seguintes países para visitas de campo. Os países assinalados com um asterisco foram visitados durante a MTE:

- África do Sul* (Razões da inclusão: importante país de destino, Escritório do Projecto SAMM, Oficiais Regionais das Agências PUNO, ROM);
- Botswana* (Razões da inclusão: importante país de destino, população significativa de refugiados, presença de 3 agências PUNOs, Secretariado da SADC, ROM, Delegação da UE);
- Zâmbia* (Razões da inclusão: presença de todas as agências PUNOs, Secretariado do COMESA, Delegação da UE, ROM);
- Maurícias* (Razões da inclusão: importante país de destino, presença de 3 agências PUNOs, sede da COI);

- Namíbia (Razões da inclusão: país de destino, incluindo migrantes deslocados da vizinha Angola devido à seca, presença de todas as agências PUNOs);
- Seicheles (Razões da inclusão: país francófono e anglófono, presença de todas as agências PUNOs, aumento significativo da população migrante, que é também mais diversa desde 1990).

Tabela 4: Instrumentos de recolha de dados e número de informantes

Instrumentos de recolha de dados		Total de informantes	Mulheres		Homens	
			Número	Valor proporcional	Número	Valor proporcional
	Entrevistas semi-estruturadas virtuais	32	24	75%	8	25%
	Entrevistas semi-estruturadas presenciais	57	34	60%	23	40%
	Inquérito eletrónico	131	62	47%	69	53%
	Workshops virtuais para apresentação dos resultados preliminares da avaliação	32	29	69%	13	31%

A Equipa de Avaliação realizou entrevistas semi-estruturadas nos 6 países das visitas de campo. Para preencher lacunas e assegurar a cobertura temática de países com migração mista, foram realizadas entrevistas virtuais com partes interessadas em Angola, Moçambique, Eswatini, Malawi, Lesoto e Zimbabué.

O inquérito eletrónico *online* foi distribuído às pessoas que participaram nas atividades de reforço de capacidades e de formação do projeto, realizadas por cada organização, tanto presencial como virtualmente. Cada organização da ONU forneceu a lista dos destinatários. O questionário foi disponibilizado em inglês, francês e português. A participação foi anónima. O inquérito foi enviado a 441 participantes. Após revisão, 131 questionários preenchidos foram considerados para análise.

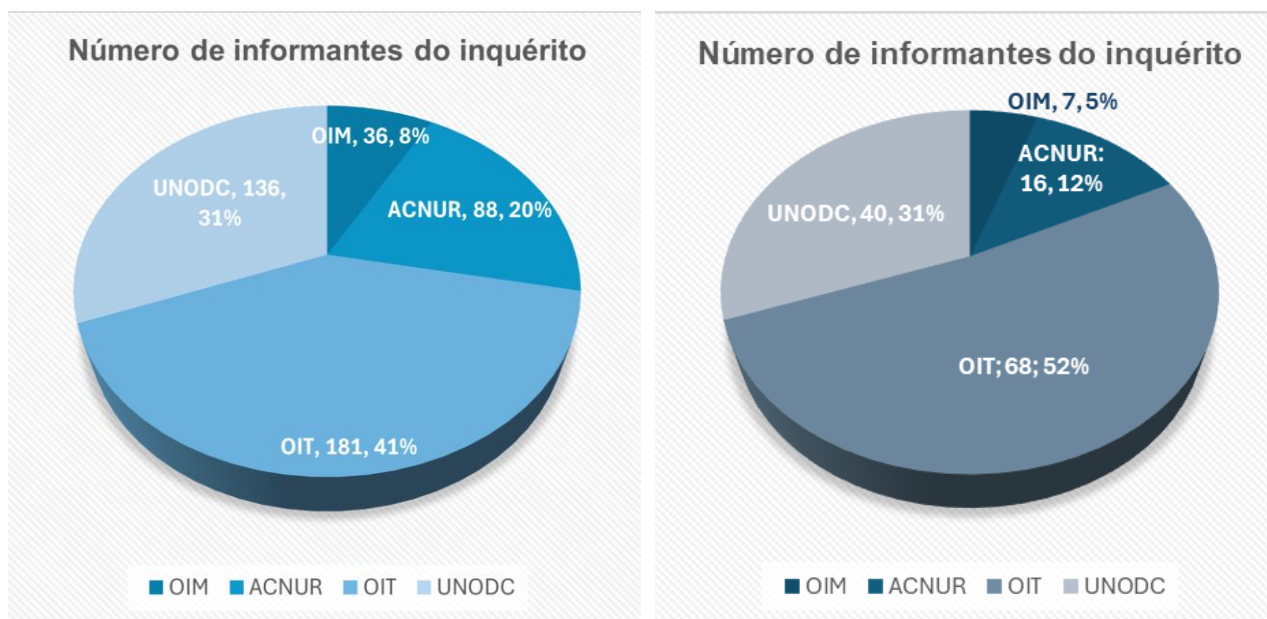
1.3.2. Limitações

Embora tenham sido encontrados constrangimentos e limitações, estes não desviaram significativamente a avaliação do rumo definido no Relatório Inicial. A Fase de Início revelou algumas questões de avaliabilidade que não foram discutidas no Exame de Avaliabilidade (*Evaluability Review*) de 2021 da OIT. Algumas destas questões que receberam atenção subsequente da Equipa de Avaliação foram:

- O âmbito alargado da avaliação, que abrange não só duas grandes correntes migratórias, mas também, especialmente no caso da migração mista, uma população altamente heterogénea.
- O facto de, devido a restrições de recursos, apenas seis países terem sido visitados presencialmente, com missões de cinco dias úteis em cada um dos países na primeira fase de visitas e quatro dias úteis na segunda fase (devido ao feriado da Sexta-feira Santa).
- A Fase de Início, inesperadamente longa, resultou na redução significativa das Fases de Recolha de Dados e de Síntese.
- A taxa de resposta ao inquérito eletrónico, ~30%, foi baixa, tal como previsto no Relatório Inicial. O mais preocupante é que o número bruto de respostas recebidas e as taxas de resposta percentuais variaram muito entre os inquiridos (beneficiários de workshops de reforço de capacidades e formação) sugeridos por cada uma das quatro PUNOs. Este facto impediu a comparação dos resultados por PUNOs. A resposta da Equipa de Avaliação foi

agregar todas as respostas (441) e examinar as respostas proporcionais (concordo fortemente, concordo, etc.).

Imagem 2: Informantes e inquiridos do inquérito¹¹



- Isto acaba por sobrecarregar a amostra com inquiridos sugeridos pela OIT e pelo UNODC, mas é uma situação inevitável dadas as circunstâncias. Citados com cautela, os resultados do inquérito são ainda assim ilustrativos. A cobertura geográfica demonstrou um forte envolvimento regional, abrangendo 15 países com uma participação notável como a Zâmbia, Zimbabué e Madagáscar. Esta representação diversificada reforça a validade das perceções regionais, enquanto destaca as áreas de impacto concentrado do programa.
- As respostas positivas ao inquérito eletrónico relativamente a algumas questões – por exemplo, a adaptação do projecto às condições impostas pela COVID-19 e a relevância da formação face às funções desempenhadas – foram tão amplamente positivas que se levanta a possibilidade de respostas enviesadas (“dizer o que se pensa que se quer ouvir”). A estratégia habitual de mitigação, nomeadamente entrevistas de seguimento para aprofundamento de certas questões, não foi viável.
- As respostas positivas aos pedidos de entrevistas virtuais em países não visitados nas visitas de campo foram inferiores ao esperado. Ainda assim, foi alcançada a meta global de 78 entrevistas (presenciais e virtuais).
- A necessidade dos FGDs inicialmente previstos foi reconsiderada, uma vez que se tornou evidente que as ações do projeto visavam sobretudo agências e organizações envolvidas na governação e gestão da migração, e não os próprios migrantes. Foram também identificados desafios logísticos – nomeadamente o tempo limitado em campo, a distância até aos centros de acolhimento de refugiados, considerações éticas e dificuldades de agendamento em alguns casos (por exemplo, reunir quatro ou cinco representantes sindicais no mesmo local e hora).
- A Equipa de Avaliação não abordou a última questão da Matriz de Avaliação – se as recomendações da MTE foram ou não implementadas e, em caso negativo, porquê. Tal deveu-se, principalmente, ao tempo limitado entre a aprovação do relatório da MTE e o encerramento do projeto, que foi significativamente reduzido devido a atrasos no processo formal de aprovação do referido relatório.

¹¹ Consideram-se informantes os participantes nas formações que foram convidados a participar no inquérito eletrónico online. Os inquiridos são os que efetivamente responderam ao convite e preencheram o questionário.

2. CONSTATAÇÕES DA AVALIAÇÃO

2.1. RELEVÂNCIA

Perguntas de avaliação:	1. O projeto e a sua teoria da mudança baseiam-se em necessidades e desafios claramente identificados dos/para os grupos-alvo? 2. O projeto foi ajustado para refletir o contexto em mudança, a evolução das necessidades e os desafios identificados?
--------------------------------	---

O projeto SAMM abrangeu 16 Estados-Membros da SADC da região da África Austral e do Oceano Índico, bem como três Comunidades Económicas Regionais (CERs), incluindo a COI. O projeto identificou necessidades e desafios críticos relativamente à migração em vários países. A essência do projeto foi, para além do seu foco regional, a ênfase na migração como um todo, distinguindo a migração laboral da migração mista, mas lidando com ambas simultaneamente. As partes interessadas entrevistadas foram unânimes em considerar que, apesar das dificuldades de implementação (em especial a necessidade de coordenar quatro agências da ONU responsáveis pela implementação), a abordagem simultânea destas duas dimensões era fundamental para a relevância do projeto.

O projeto centrava-se na gestão e governação da migração e respondia a uma necessidade claramente identificada de melhores políticas públicas e de uma melhor aplicação dessas políticas. Os beneficiários eram essencialmente os departamentos governamentais relevantes e, no caso da migração laboral, os parceiros sociais (organizações de trabalhadores e patronais). O projeto não foi concebido para prestar assistência direta a grupos vulneráveis, mas sim para contribuir para políticas cuja aplicação permitiria às autoridades públicas (e aos parceiros sociais) responder melhor às necessidades dos grupos vulneráveis, incluindo incluindo pessoas deslocadas à força e apátridas, migrantes retidos, as crianças em situação irregular, as vítimas de tráfico, as vítimas de violência sexual e de género, etc. Assim, com algumas exceções assinaladas quando relevante, o projeto não financiou significativamente a assistência direta a beneficiários finais. No entanto, a formação prestada aos beneficiários melhorou as suas competências quando estes participaram em trabalho de primeira linha.

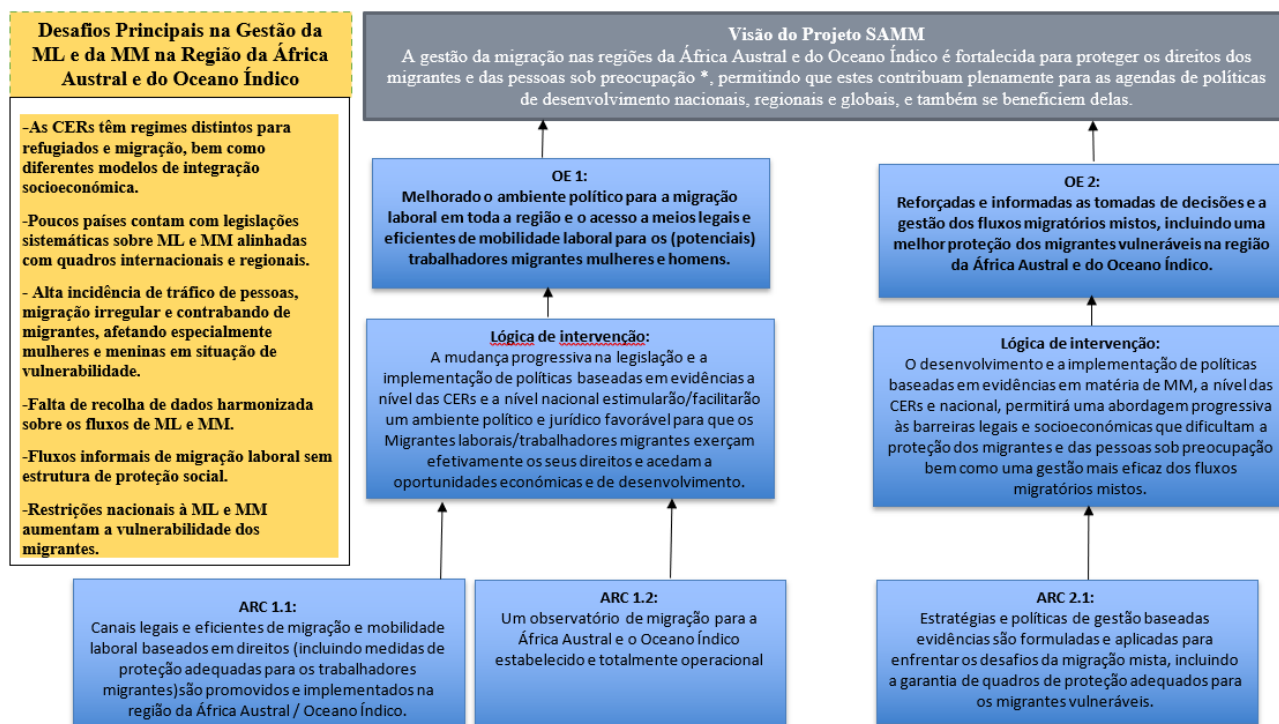
A Teoria da Mudança revista apresenta a visão do projeto. Dois componentes (ou objetivos específicos /resultados), com as respetivas lógicas de intervenção, juntamente com três conjuntos de Áreas de Resultados-Chave (ARCs), explicam esta visão. A TdM reconhece cinco grandes desafios na gestão da migração laboral e da migração mista.

Os contributos técnicos baseiam-se no Acordo de Contribuição Multiparceiros, celebrado entre as quatro agências das ONU como aplicação da abordagem “Uma ONU”. A abordagem é de carácter global e, por isso, as áreas temáticas específicas de cada agência não estão explicitamente refletidas na TdM.

Foram identificadas três ARCs, duas no âmbito do primeiro componente e uma no âmbito do segundo. A primeira ARC inclui cinco produtos, centrados em políticas baseadas em evidências e na proteção dos direitos dos trabalhadores migrantes, bem como na criação de canais legais para a migração laboral. Estes produtos visam reforçar a capacidade das instituições relevantes, tanto a nível regional como nacional, na formulação e implementação de políticas.

A segunda ARC do primeiro componente refere-se ao estabelecimento de um observatório do mercado de trabalho ao nível das CERs, com o objectivo de melhorar a implementação e o acompanhamento das políticas, em conformidade com as normas internacionais e regionais. Estão previstos cinco produtos, incluindo uma base de dados do Sistema de Informação sobre o Mercado de Trabalho (LMIS), perfis de migrantes e relatórios, módulos comparáveis sobre migração nos inquéritos nacionais/regionais à mão-de-obra, bem como mecanismos de intercâmbio de dados.

Imagem 3: Teoria da Mudança do projeto SAMM



A terceira ARC, correspondente ao segundo componente, também compreende cinco produtos. A lógica de intervenção salienta que políticas eficazes de gestão da migração mista devem garantir a proteção dos migrantes e de outras Pessoas sob Preocupação (PoCs).

Embora o relatório ROM¹² tenha sugerido, em 2021, a definição clara e a distribuição das metas por áreas de controlo, influência e interesse da Teoria da Mudança, várias outras fragilidades foram identificadas:

- Nem todos os produtos das três ARCs e os seus indicadores estão mencionados na TdM. Assim, não é possível compreender como os produtos contribuem para as ARCs e para os resultados, nem como cada resultado está alinhado com os objetivos do Pacto Global para a Migração Segura, Ordenada e Regular da Assembleia Geral das Nações Unidas (GCM) ou com o Pacto Global para os Refugiados (GCR). Esta ausência dificulta a compreensão da sequência das intervenções, das suas complementaridades e de como um produto conduz ao próximo para alcançar o resultado esperado.
- Está em falta o nível relativo às partes interessadas e aos beneficiários, e os produtos não estão associados com este nível. Embora os beneficiários sejam referidos como trabalhadores migrantes, migrantes e Pessoas sob Preocupação (PoCs) abrangidos pelo ACNUR, os beneficiários diretos são os ministérios de tutela, os parceiros sociais tripartidos, as CERs e os seus secretariados, bem como outras organizações regionais. A TdM não distingue estes dois grupos de beneficiários, nem mostra claramente de que forma cada um será beneficiado com os produtos do projeto.
- A TdM não identifica complementaridades entre os dois componentes, os respetivos resultados e produtos.
- Não existe um nível de análise transversal. A TdM não menciona de que forma o projeto integra questões de género ou inclusão de grupos vulneráveis. Também não há qualquer referência a questões ambientais ou às alterações climáticas, apesar de estas serem amplamente reconhecidas como causa de deslocamentos nos países de origem.

¹² Relatório ROM Consolidado, 10/12/2021.

Embora os temas transversais não estejam presentes na TdM, o projeto definiu uma estratégia de género explícita, alinhada com a visão de “Não deixar ninguém para trás” da Agenda 2030 e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial os ODS 5, 8 e 10. Esta estratégia está em conformidade com o Plano de Ação do Sistema das Nações Unidas para a Igualdade de Género e o Empoderamento das Mulheres (UN-SWAP), bem como com a Estratégia para a Igualdade de Género da UE 2020-2025¹³. Em coerência com os objetivos do GCM e do GCR, ambos os componentes trabalharam no desenvolvimento de políticas e estratégias sensíveis ao género para eliminar as desigualdades.

A TdM identifica vários pressupostos e riscos, mas não faz referência ao facto de a migração laboral ser um tema controverso em contextos onde o desemprego é elevado e onde existe maior vontade política de promover a emigração laboral (como estratégia de qualificação e de captação de remessas) do que de permitir a imigração laboral para colmatar lacunas de competências.

Devido à sua abordagem baseada em elevada procura, de formação, reforço de capacidades e apoio à formulação de políticas, o projeto manteve-se flexível para responder às novas exigências e à evolução das circunstâncias. Por exemplo, na Zâmbia, estatísticos e responsáveis pelo planeamento receberam formação especializada em estatísticas sobre migração laboral, o que permitiu o lançamento do primeiro relatório nacional dedicado a estatísticas de migração. Quando foram identificadas lacunas no recrutamento justo, o projeto organizou workshops práticos e direcionados para os intervenientes envolvidos no recrutamento de trabalhadores migrantes. As forças de segurança na Namíbia beneficiaram de formação prática no combate ao tráfico de seres humanos, enquanto os agentes de recolha de dados na Zâmbia reforçaram as suas competências através de entrevistas pessoais assistidas por computador.

O projeto também capacitou sindicatos e empregadores na Namíbia para melhor implementarem políticas de migração laboral, e apoiou a formação de novos recrutas da polícia na Zâmbia com a atualização dos currículos em matérias de tráfico e tráfico ilícito de migrantes. Esta abordagem ágil para responder às necessidades de formação garantiu a relevância em relação às prioridades e desafios locais. A reação à crise da COVID-19, essencialmente através da transição para reuniões virtuais e da reafetação de recursos, afetando o cronograma e as modalidades de implementação, foi digna de destaque, mas sofreu as consequências das dificuldades técnicas sentidas pelas instituições parceiras. As respostas ao inquérito eletrónico sobre a adaptação do projeto à COVID-19 foram, no entanto, extremamente positivas, ao ponto de levantarem preocupações quanto a um possível enviesamento por parte dos inquiridos. Isto porque os membros da equipa do projeto relataram que muitas instituições beneficiárias não dispunham da infraestrutura tecnológica necessária para tirar pleno partido da transição para abordagens remotas.

Mais de 80% dos participantes nos workshops de reforço de capacidades e formação - de um total de 131 inquiridos - confirmaram a relevância da formação para as suas funções e responsabilidades. Os workshops e as formações regionais deram às partes interessadas a possibilidade de alargarem a sua compreensão da gestão da migração, mesmo que nem todas as questões discutidas ou abordadas fossem necessariamente relevantes para os seus países. Esta abordagem global foi necessária para proporcionar uma visão global e uma compreensão das questões gerais. A aplicação prática dos conteúdos da formação demonstrou resultados positivos, embora exista um menor consenso no que se refere à implementação de políticas, o que sugere que existiram alguns desafios na tradução dos conhecimentos em mudanças institucionais, indicando lacunas entre a formação e a prática efetiva.

¹³ <https://www.ilo.org/publications/ilo-action-plan-gender-equality-2022-25> e <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en>

Imagem 4: Relevância da formação para as funções atuais dos participantes

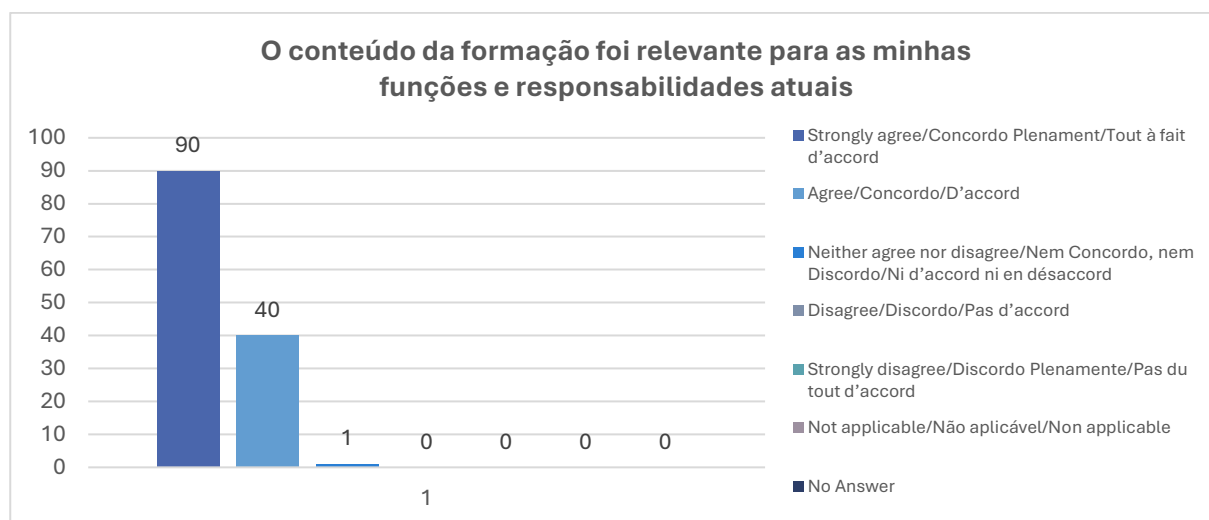
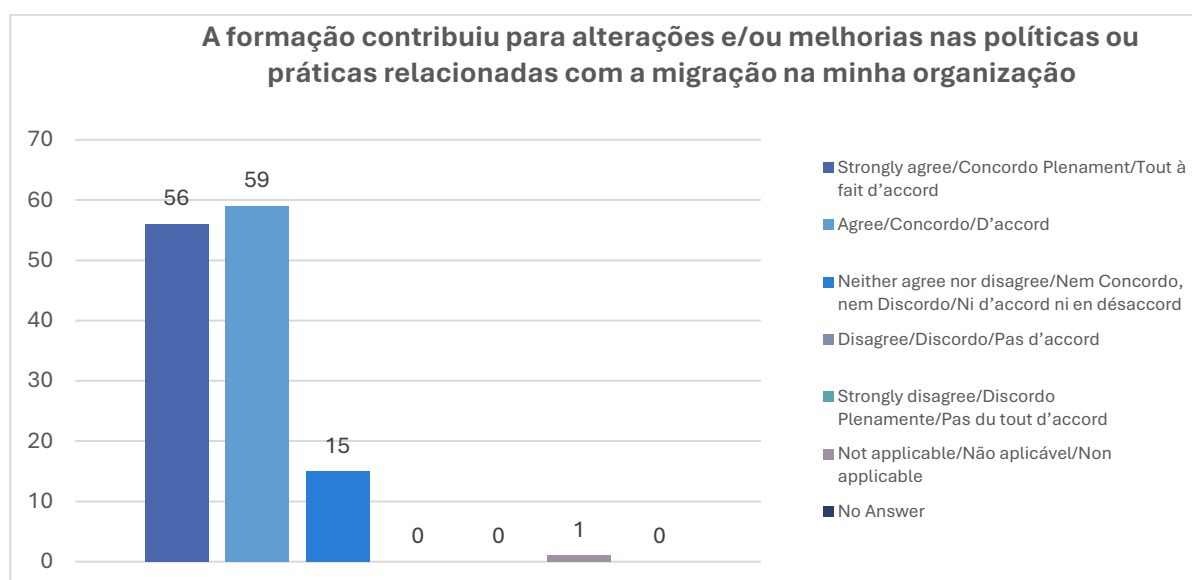


Imagem 5: Contributo da formação para alterações de políticas ou práticas



Em simultâneo, a relevância do projeto teria beneficiado de uma avaliação das necessidades a nível país mais aprofundada. As limitações na fase de planeamento pré-implementação incluíram o calendário apertado imposto pelo doador e a escala e complexidade do projeto, bem como o desafio imediato representado pela COVID-19. Esta lacuna afetou a capacidade de definir objetivos concretos e de envolver as partes interessadas.

Nem todos os países abrangidos pelo projeto partilham as mesmas questões e desafios de gestão da migração relacionados com as duas componentes do projeto. Este é, nomeadamente, o caso dos Estados Insulares, onde o contexto da migração é bastante diferente da realidade dos Estados-Membros da SADC no continente. As entrevistas de campo e reuniões nas Maurícias e Seicheles salientaram questões raramente levantadas no Continente, como a fuga de cérebros e a despovoação nas Maurícias, assim como a receção de migrantes laborais asiáticos. Os Estados Insulares foram abordados principalmente para a componente da migração laboral, onde existiam políticas de intervenção e planos de ação relevantes que foram elaborados com base em evidências e dados. Embora a prevalência da migração irregular e/ou do trabalho informal de migrantes em

situação irregular tenha sido comprovada pelo relatório de avaliação de base regional¹⁴, pelos perfis migratórios dos países insulares e tenha sido destacada durante as entrevistas, estes temas não foram identificados como tópicos específicos no âmbito do projeto. Em vez disso, foram abordados de forma transversal através de componentes que visavam assegurar uma governação justa e eficaz da migração e o acesso à proteção de migrantes irregulares vulneráveis. Em conformidade com os quadros políticos do Programa Indicativo Regional¹⁵, o projeto contribuiu para a facilitação de migração intra-regional ordenada, o reforço das capacidades e dos diálogos na gestão da migração a nível regional e nacional, bem como para o desenvolvimento de acordos de competências e laborais, o envolvimento da diáspora e a adoção de convenções ao nível nacional. Estas ações, em conjunto, contribuíram para a redução dos movimentos irregulares e o aumento da integração dos migrantes.

Migrantes em situação irregular, vítimas de tráfico ou de contrabando de migrantes foram igualmente apoiados enquanto migrantes vulneráveis, com acesso a mecanismos de proteção e a serviços de retorno voluntário.

2.2. COERÊNCIA

Perguntas de avaliação:	3. O projeto foi coerente com a ONU, implementando as estratégias e os objetivos das PUNOs, regionais e nacionais? 4. Foram estabelecidas ligações com outras atividades da ONU e/ou de outros parceiros de cooperação ativos nos Países no domínio da migração laboral e da migração mista? 5. O projeto integrou os temas transversais da ONU (bem como os temas específicos das PUNOs) no seu desenho e implementação? 6. Como é que o papel da OIT enquanto agência líder afetou a coerência do projeto?
--------------------------------	---

Na área da migração laboral, o projeto foi totalmente coerente com as estratégias da SADC e com as convenções e prioridades internacionais da OIT. Embora coerente com as estratégias da OIM, do ACNUR e do UNODC, o alinhamento com as estratégias nacionais foi mais difícil porque muitos dos países participantes ainda não dispunham de políticas aplicáveis ao leque diversificado de migrantes mistos. No entanto, ao trabalhar através destas agências, o projeto garantiu que os países fossem apoiados para avançar no sentido de estratégias e políticas consistentes com as normas, convenções e boas práticas internacionais. A conformidade com os ODS, bem como com as políticas da União Africana (por exemplo, o Quadro de Política Migratória) relacionadas com a migração, nunca foram um problema. O projeto estava em conformidade com o 11.º PIR da UE (2014-2020)¹⁶, especialmente no que diz respeito aos seus objetivos específicos 1 e 2 sobre o reforço de capacidades para melhorar a governação da migração, facilitar a migração laboral e prevenir a migração irregular.

O projeto contribuiu para os objetivos de integração regional da SADC, apoiando o desenvolvimento de uma abordagem regional das questões de migração mista e facilitando acordos laborais transfronteiriços. Os representantes do COMESA confirmaram que o projeto contribuiu para a integração da migração laboral nos seus planos de ação anuais e criou um comité conjunto de ministros responsáveis pela imigração e migração laboral, demonstrando coerência com os objetivos da comunidade económica regional. A inclusão de grupos vulneráveis foi evidenciada

¹⁴ Relatório de Avaliação de Linha de Base Regional sobre Trabalho Forçado, Práticas de Recrutamento Injustas e Pouco Éticas na Região da África Austral e da COI, OIM, março de 2022.

¹⁵ Programa Indicativo Regional para a África Oriental, África Austral e Oceano Índico (AO-AA-OI) 2014–2020

¹⁶ https://www.eeas.europa.eu/eeas/2014-%E2%80%932020-regional-indicative-programme-eastern-africa-southern-africa-and-indian-ocean_en

pelos esforços na abordagem das questões de género e desenvolvimento de políticas visando as pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Apenas exemplos dispersos de ligações de atividades foram identificados fora do âmbito de atuação dos principais parceiros de implementação do projeto, que não foram consolidados em estruturas duradouras. Uma exceção é o caso da Zâmbia, onde houve exemplos de cooperação com o PNUD e a UNICEF, bem como um mecanismo institucional de colaboração para além das quatro agências principais do projeto SAMM. Adicionalmente, as quatro PUNOs trabalharam por vezes em conjunto. Os exemplos incluem a OIM e o ACNUR no registo de requerentes de asilo nas Maurícias, bem como workshops conjuntos OIM-UNODC sobre a identificação de pessoas traficadas para trabalhos forçados. As diferenças de terminologias, mandatos e estruturas organizacionais afetaram ocasionalmente o trabalho conjunto.

A igualdade de género foi conseguida através de uma participação equilibrada nas atividades do projeto. Para além da estratégia explícita do projeto em matéria de género, como explicado anteriormente. Em todas as atividades que envolviam o desenvolvimento de políticas, planos de ação, etc., foi tida em consideração a dimensão de género. Não foram encontradas atividades ou estratégias específicas para pessoas com deficiência, exceto no caso de Zâmbia, onde o projeto apoiou a Federação dos Sindicatos Livres da Zâmbia (FFTUZ) na defesa de uma abordagem de quotas para a inclusão de trabalhadores com deficiência. A FFTUZ trabalhou em políticas para integrar pessoas com deficiência no mercado de trabalho, propondo que 10% da força de trabalho de cada empresa fosse composta por pessoas com deficiência, abordando essa questão já no momento do recrutamento e reconhecendo que diferentes deficiências exigem adaptações distintas. Além disso, a Comissão para os Refugiados da Zâmbia incluiu os “grupos de migrantes vulneráveis” na categoria de “outros de interesse”, procurando soluções duradouras para aqueles que não eram refugiados nem requerentes de asilo, mas que necessitavam de proteção. As alterações climáticas não foram um tema principal em nenhuma das atividades analisadas.

O tema transversal dos direitos humanos foi integrado em todas as atividades do projeto; os direitos dos trabalhadores migrantes na componente da migração laboral e os direitos humanos em geral na componente da migração mista.

Registaram-se ocasionalmente problemas de sobreposição e de falta de complementaridade entre as PUNOs. Na fase de desenho do projeto, houve um debate entre a OIT e a OIM sobre qual seria a agência mais indicada para liderar o projeto. A OIM considerou, com alguma justificação, que o seu vasto mandato em matéria de migração a colocaria em vantagem em relação à OIT, com o seu mandato mais limitado. A profunda presença da OIM no terreno, com um Escritório em todos os países da região, foi também uma questão considerada. No entanto, as relações entre as duas agências tornaram-se harmoniosas e, no final do projeto, não havia sinais da disputa inicial.

Em termos orçamentais, a OIT e a OIM assumiram um papel predominante (ver anterior Tabela 2), fazendo com que algumas partes interessadas considerassem a migração mista como um complemento de um projeto de migração laboral. As experiências de coordenação entre a OIT e a OIM foram mistas (por exemplo, sobreposição e/ou duplicação de workshops nos Estados insulares), com alguns exemplos de sobreposição, como a proposta de workshops sobre os mesmos temas ou tópicos. A independência dos escritórios nacionais da OIM pode ter sido um fator contribuinte.

Nos primeiros meses do projeto, a SADC mostrou-se relutante em participar, pois considerava que, tendo em conta o seu poder de convocação para reunir todos os países beneficiários, deveria ter sido um parceiro de implementação com igual responsabilidade pelos resultados. No entanto, esta questão coincidiu com atrasos muito mais graves devido à COVID-19, pelo que não se pode dizer que tenha prejudicado significativamente o desempenho do projeto.

Existe um amplo consenso de que, durante os primeiros meses do projeto, com as perturbações causadas pela COVID-19 em pleno vigor, as reuniões de coordenação semanais convocadas pela

OIT entre as quatro PUNOs desempenharam um papel significativo para garantir o progresso em direção aos objetivos. Ao abrigo da extensão sem custos adicionais de 2024, à medida que o número de atividades do projeto diminuiu, a frequência das reuniões de coordenação foi igualmente reduzida.

Embora a colaboração entre as PUNOs tenha reunido diversos conhecimentos especializados, a implementação revelou dificuldades de coordenação que afetaram a execução do projeto. Estes desafios tiveram efeitos visíveis na implementação e execução ao longo do projeto. A falta de clareza nas funções e responsabilidades entre as várias partes interessadas gerou alguma confusão quanto à participação e responsabilidade, o que por vezes atrasou o progresso em termos de alcance de resultados. Em algumas situações, a colaboração interinstitucional revelou-se difícil, com agências a trabalhar separadamente e a duplicar esforços, como se verificou na coordenação entre a OIM e a OIT na Zâmbia, bem como nos Estados insulares. Limitações de pessoal dificultaram igualmente a gestão das cargas de trabalho e a entrega atempada de alguns componentes do projeto. Além disso, os processos de transição entre parceiros executores nem sempre foram fluidos, resultando por vezes em lacunas e ineficiências, o que realça a importância de uma comunicação regular e transições estruturadas. Estes problemas de coordenação afetaram o ritmo e a consistência global da implementação do projeto.

2.3. EFICÁCIA

Perguntas de avaliação:	7. Qual foi o progresso no alcance dos objetivos/resultados gerais do projeto e quais foram os principais fatores que contribuíram para esse progresso e os desafios? 8. Quais foram os resultados imprevistos do projeto identificados, caso existam? 9. Em que medida a estrutura de gestão e governação criada funcionou estrategicamente a nível interno (entre as PUNOs) e com todas as principais partes interessadas e parceiros nos países visados, as agências da ONU e o doador para alcançar os objetivos do projeto? Esta estrutura de governação tem em consideração as dimensões de género e de inclusão? 10. Como é que o projeto afetou a experiência das diferentes categorias de migrantes que se deslocam através dos corredores de migração relevantes para o projeto? 11. Como é que o papel da OIT enquanto agência líder afetou a eficácia do projeto?
--------------------------------	---

O projeto SAMM contribuiu para o alcance dos dois principais Objetivos Estratégicos:

1. um melhor ambiente político para a gestão da migração e
2. tomada de decisões reforçada e informada, bem como de gestão dos fluxos migratórios mistos.

Tratou-se, em grande medida, de um projeto de formação, reforço de capacidades e reforço das instituições. Conforme indica a tabela de Resultados Cumulativos vs. Metas ao final do projeto (Anexo 3), o projeto contribuiu significativamente para o progresso na melhoria da gestão da migração na região. Por exemplo, através da sua parceria com a SADC, o projeto melhorou a governação da migração laboral e mista em toda a África Austral. Entre os principais resultados destacam-se a introdução da ferramenta de monitorização do Plano de Ação para a Migração Laboral da SADC em 2022, a contribuição para a revisão dos Grupos de Trabalho do COMESA sobre a livre circulação de pessoas, o desenvolvimento de uma plataforma de dados migratórios (Centro de Dados sobre Migração Regional), a finalização do levantamento de dados e políticas sobre migração mista na região da SADC e da COI, e o apoio à formulação de estratégias nacionais para a migração laboral em vários países da SADC. Adicionalmente, o projeto teve importantes

contributos na proteção das mulheres trabalhadoras domésticas migrantes e forneceu assistência a migrantes em situação vulnerável ou retidos através de programas de retorno voluntário.

A adoção das políticas desenvolvidas e a sua implementação são, no entanto, processos que requerem tempo. O processo de desenvolvimento das políticas, que envolve a redação (frequentemente com apoio do projeto), a revisão pelo Conselho de Ministros e revisão legislativa, e a adoção final, pode demorar vários anos. A rotatividade de pessoal nas instituições também constitui um desafio. Vários entrevistados governamentais expressaram a opinião de que o reforço contínuo de capacidades e apoio são necessários para implementar as políticas após a sua adoção, uma opinião partilhada por pessoas envolvidas no planeamento e na implementação das atividades de reforço de capacidades. Um processo em curso, ou acelerado, não corresponde a um resultado efetivamente alcançado. Ainda que se tenha registado progresso, não se pode afirmar que outros aspetos mais concretos dos dois Objetivos Específicos (OEs) - melhor acesso e meios eficientes de migração laboral e melhor proteção dos migrantes vulneráveis - tenham sido completamente alcançados.

Com algumas exceções (por exemplo, a disponibilização de fundos para abrigar migrantes retidos pela crise da COVID-19), a Equipa de Avaliação tem poucas provas de que o projeto teve um efeito concreto na experiência dos migrantes. Tal como referido, o projeto era de reforço de capacidades e de formação, com uma forte orientação para o desenvolvimento das políticas e da governação e para o reforço das instituições; prestando relativamente pouca assistência direta. Os inquiridos do inquérito eletrónico que eram trabalhadores da linha da frente responderam que a formação melhorou os seus conhecimentos e competências, o que não significa efetivamente que aumentou a sua eficácia. O projeto foi fundamental; criou estruturas, e por vezes competências.

O projeto reforçou a capacidade das instituições responsáveis pela aplicação da lei, como os serviços do Ministério Público, para lidarem com questões relacionadas com a migração no âmbito das suas competências. A recolha e a gestão de dados surgiram como uma componente crítica da governação eficaz da migração, conduzindo vários países¹⁷ a desenvolverem sistemas especializados, incluindo sistemas de informação sobre migração laboral e bases de dados sobre tráfico de pessoas, para melhorar a tomada de decisões com base em factos. No entanto, persistiram desafios na recolha, análise e partilha de dados entre os países. Embora um dos objetivos do projeto fosse promover bases de dados nacionais harmonizadas sobre migração, integrando dados migratórios com dados administrativos (especialmente inquéritos à mão-de-obra, mas também outros inquéritos aos agregados familiares), o progresso foi apenas pontual. Por exemplo, foi implementado um Sistema de Informação sobre o Mercado de Trabalho na Zâmbia. Vários workshops e formações mostraram-se úteis para definir conceitos básicos sobre migração laboral e mista, mas a aplicação prática ficou aquém das expectativas. A falta de capacidade em muitos institutos nacionais de estatística dos países da SADC persiste. Pessoas que estiveram ativamente envolvidas na formação e no reforço de capacidades na região manifestaram dúvidas quanto ao progresso na harmonização regional dos dados migratórios e na integração destes com outros dados administrativos.

¹⁷ Relativamente a este último ponto, todos os países da SADC assinaram o Protocolo das Nações Unidas para Prevenir, Reprimir e Punir o Tráfico de Pessoas, especialmente Mulheres e Crianças (o Protocolo sobre Tráfico de Pessoas). Com exceção das Comores, todos os outros países assinaram o protocolo antes da implementação do Projeto SAMM. No âmbito do Projeto SAMM, e com a coordenação do UNODC, do Secretariado da SADC e dos Estados-membros da SADC, foi implementado um Sistema Regional de Recolha de Dados sobre o Tráfico de Pessoas, o que permitiu uma recolha e compilação mais coordenada de dados sobre este fenómeno. No entanto, o sistema foi estabelecido apenas em 8 países, nomeadamente:

1. África do Sul
2. Namíbia
3. Malawi
4. Zâmbia
5. Zimbabué
6. Lesoto
7. Madagáscar
8. Botswana

Abrangendo 16 países, diversas iniciativas transfronteiriças foram realizadas com o objetivo de reforçar a colaboração entre países vizinhos, trocar e gerir dados, bem como desenvolver quadros conjuntos de assistência e proteção a migrantes vulneráveis, refugiados e requerentes de asilo. Sete plataformas transfronteiriças visaram fortalecer a colaboração, partilhar boas práticas e desenvolver planos de ação conjuntos¹⁸, sendo realizadas outras sete reuniões de fóruns de colaboração transfronteiriça sobre proteção e assistência a migrantes vulneráveis¹⁹. Mais especificamente, um fórum transfronteiriço entre a Namíbia e a Zâmbia teve como objetivo melhorar a cooperação bilateral na gestão da migração e reuniu autoridades responsáveis pela gestão migratória e de fronteiras²⁰. No que diz respeito ao combate ao tráfico de pessoas e ao contrabando de migrantes, foram realizadas ações específicas com Eswatini e Moçambique para o estabelecimento de um mecanismo bilateral de cooperação transfronteiriça²¹. Dois fóruns transfronteiriços entre o Lesoto e a África do Sul procuraram acordar um quadro de colaboração para a prevenção do crime²². O projeto também teve como objetivo instalar ou atualizar os Sistemas de Informação de Gestão Fronteiriça (BMIS) e capacitar os funcionários na recolha, análise e proteção de dados²³. Adicionalmente, um fórum de colaboração transfronteiriça entre o Zimbábue e a África do Sul centrou-se na proteção de “crianças em movimento”, no âmbito das operações com os Sistemas de Análise de Dados de Informação Migratória (MIDAS).²⁴

A nível regional, as Diretrizes da SADC sobre a portabilidade transfronteiriça da segurança social foram adotadas por 5 Estados-Membros da SADC²⁵. Essas iniciativas bilaterais fortaleceram a colaboração entre os países na gestão da migração e das fronteiras, além de promoverem diálogos inter-regionais. Como resultado das Diretrizes da SADC sobre a Portabilidade dos Benefícios da Segurança Social, o Fundo de Pensão das Seicheles anunciou a sua intenção de estender a proteção social aos trabalhadores migrantes em 2024²⁶.

O engajamento da diáspora regional foi colocado em destaque pelo projeto SAMM, particularmente através do Fórum Regional de Engajamento e Investimento da Diáspora da África Austral, realizado nas Maurícias (outubro de 2022)²⁷. Este evento reuniu Estados-Membros da SADC, a UA, instituições financeiras e parceiros para incentivar parcerias, investimentos sustentáveis e transferência de competências. Este baseou-se num estudo regional do SAMM sobre remessas realizado em 2020 e alimentou o diálogo político. Moçambique desempenhou um papel fundamental ao sediar, em Maputo, a Reunião Ministerial do Diálogo Ministerial para a África Austral²⁸ (MIDSA) em 2021, onde foi endossada a Declaração da Diáspora de Maputo. O projeto também ajudou a estabelecer a página da Diáspora da África Austral para mapeamento e engajamento. Recentemente, Moçambique fortaleceu os seus esforços nacionais com a aprovação, em outubro de 2024, da Política e Estratégia de Implementação da Diáspora²⁹ (PDMEI). O relatório da OIT

¹⁸ Estas colaborações ocorreram entre o Malawi e a Tanzânia, o Malawi e a Zâmbia, e a Zâmbia e o Zimbabué. As iniciativas estão documentadas no Relatório Anual de Progresso 1 (1 de janeiro de 2020 – 31 de dezembro de 2020) e no Relatório Anual de Progresso 4 (1 de janeiro de 2023 – 31 de dezembro de 2023).

¹⁹ Estas colaborações ocorreram entre Moçambique e Zimbabué, Zâmbia e Zimbabué, Zimbabué e África do Sul, Zâmbia e Namíbia, e Moçambique e Tanzânia.

²⁰ Posteriormente, foi realizado um workshop que conduziu à elaboração de 14 pontos de ação e recomendações concretas para reforçar a colaboração na gestão fronteiriça, incluindo o desenvolvimento de um Mecanismo Nacional de Referência (MNR) transnacional entre os dois países.

²¹ RELATÓRIO ANUAL DE PROGRESSO 3, 1 de janeiro de 2022 – 31 de dezembro de 2022

²² RELATÓRIO ANUAL DE PROGRESSO 1, 1 de janeiro de 2020 – 31 de dezembro de 2020

²³ RELATÓRIO ANUAL DE PROGRESSO 3, 1 de janeiro de 2022 – 31 de dezembro de 2022

²⁴ RELATÓRIO ANUAL DE PROGRESSO 3, 1 de janeiro de 2022 – 31 de dezembro de 2022 e o RELATÓRIO ANUAL DE PROGRESSO 2, de 1 de janeiro de 2021 a 31 de dezembro de 2021 e RELATÓRIO ANUAL DE PROGRESSO 4, 1 de janeiro de 2023 – 31 de dezembro de 2023.

²⁵ São estes: Eswatini, Lesoto, Malawi, África do Sul e Zimbabué.

²⁶ Relatório Narrativo Anual SAMM 2024, OIT, 10 de abril de 2025.

²⁷ Relatório do Fórum Regional de Engajamento e Investimento da Diáspora da África Austral. 17 a 19 de outubro de 2022, Belle Mare, Maurícias.

²⁸ Organização Internacional para as Migrações (OIM) (2023). Estudo para Rever Práticas Existentes nos Estados-Membros da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral sobre Engajamento da Diáspora e Uso Produtivo das Remessas na Região. OIM, Genebra.

²⁹ Resolução n.º 67/2024, de 5 de Dezembro. Aprova a Política da Diáspora de Moçambique e Estratégia de

(2023), intitulado “Estudo para Rever Práticas Existentes nos Estados-Membros da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral sobre Engajamento da Diáspora e Uso Produtivo das Remessas na Região”, focou-se em questões como o uso das remessas, dados, redes de contato, circulação de cérebros e outros, sendo realizado no âmbito do projeto.

O projeto não teve consequências imprevistas significativas, quer negativas quer positivas. Quaisquer que sejam as forças hostis à (im)migração laboral e aos migrantes mistos existentes a nível nacional - e estas são consideráveis - não foram agravadas pelo projeto nem pelas suas atividades; ou seja, ao tratar a migração como uma questão de desenvolvimento, integração regional e direitos humanos, o projeto não gerou reações adversas. O projeto aproximou os países, criando oportunidades para a partilha de experiências e, por vezes, para o desenvolvimento de acordos. Por exemplo, as Seicheles, juntamente com o Eswatini e o Lesoto, estão a elaborar Memorandos de Entendimento (MdE) ou Acordos Bilaterais de Migração Laboral (ABML). O Eswatini e as Seicheles já tinham os seus Planos Nacionais de Migração Laboral (PNML) em vigor antes do projeto SAMM, mas o projeto contribuiu para identificar lacunas, elaborar planos de ação e sugerir melhorias. As Unidades de Migração Laboral foram fortalecidas. Mais precisamente, o projeto reformulou o Plano Nacional de Migração Laboral (PNML) de Eswatini, que foi adotado em agosto de 2023³⁰.

Todos os entrevistados reconheceram que a equipa de gestão do projeto da OIT se viu confrontada com uma tarefa difícil devido à elevada complexidade do projeto com duas dimensões (migração laboral e migração mista, esta última extremamente heterogénea), quatro PUNOs, três CERs e dezasseis países. A equipa do projeto reagiu adotando uma estratégia de programação, coordenação e reporte de “descentralização” - tornando as PUNOs amplamente independentes, inclusive nas suas interações com os parceiros nacionais. Os participantes a nível nacional, quer fossem PUNOs ou beneficiários, tiveram apenas um contacto limitado com o pessoal do projeto de Pretória. A coordenação entre os Escritórios regionais e nacionais foi por vezes problemática. No entanto, apesar do projeto ter sido maioritariamente implementado a nível nacional, a abordagem descentralizada, com a coordenação realizada a nível regional pelos coordenadores do projeto das 4 PUNOs, revelou-se adequada.

Como exemplo de descentralização, o reporte começava em grande parte com os pontos focais nacionais (ou das CERs) das PUNOs, era consolidada pelos pontos focais regionais das PUNOs ou pelos coordenadores do projeto a nível de Pretória, e depois era agrupada pela equipa de S&A do projeto. Combinado com reuniões de coordenação inter-agências, especialmente durante a difícil fase da COVID-19, este sistema funcionou aceitavelmente bem. No entanto, um aspeto negativo foi o facto de significar inevitavelmente que os Relatórios Narrativos Anuais do projeto tendiam a ser um inventário de produtos e atividades (workshops, formações, consultas de aconselhamento político, etc.) e careciam de uma dimensão de resultados e impacto. Essa situação persistiu apesar do *workshop* de parceiros do SAMM, realizado em outubro de 2021, sobre “Gestão Baseada em Resultados” dedicado a monitoria e avaliação (M&A).

O projeto teve em conta a igualdade de género, o empoderamento das mulheres e a inclusão, mas não há provas de que a estrutura de governação do projeto tenha sido propositadamente concebida para os promover. Conforme descrito no plano de ação do projeto, o projeto SAMM segue o Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento (2008), revisto em 2015 e adotado em 2016, a Política de Género do COMESA adotada em 2002, que está integrada em todos os programas do COMESA, e o Plano de Ação para a Igualdade de Género da UE 2016-2020.

sua Implementação, abreviadamente designada por PDMEI.

³⁰ Eswatini lança Política Nacional de Migração Laboral (10 de maio de 2025) <https://www.ilo.org/resource/article/eswatini-launches-national-labour-migration-policy>

Durante a sua implementação, o projeto SAMM elaborou uma Estratégia de Integração da Perspetiva de Género e um Plano de Ação³¹ alinhados com a Agenda 2030 e com os principais ODS 5 e 8. O Plano de Ação considera vulnerabilidades específicas de género, deficiências, jovens e crianças. Assegura a atualização dos quadros globais e regionais de género para se alinhar com protocolos e convenções existentes³². Com o SAMM, as considerações de género estão a ser integradas na legislação, políticas e práticas migratórias. Por exemplo, a Política Nacional de Emprego das Maurícias (NEP) 2024-2028 está a incorporar a implementação do Quadro de Mobilidade de Competências³³. Este quadro, finalizado em 2023, assegura a harmonização entre oferta e procura no mercado de trabalho com uma abordagem sensível ao género³⁴. Outro exemplo é o Plano Nacional de Migração Laboral (PNML) de Eswatini, datado de 2019, que anteriormente não tinha uma abordagem de género à migração laboral³⁵. A Área de Política Três do plano de implementação desenvolvido pelo SAMM é dedicada a “Trabalho digno para mulheres e homens migrantes”³⁶.

O SAMM também desenvolveu um *Kit* de Ferramentas para os Media sobre migração laboral na região da SADC, com um parágrafo dedicado ao género.³⁷ As questões de género, juntamente com os direitos humanos, são sistematicamente acompanhadas em todos os planos de ação, roteiros e avaliações desenvolvidos pelo projeto³⁸. Uma atenção especial é dada à inclusão do género na gestão de dados³⁹, bem como nas Diretrizes⁴⁰ para desenvolver quadros abrangentes de proteção social para mitigar riscos de exploração e abuso. Além disso, a equidade de género foi assegurada em todas as atividades de capacitação providenciadas pelas 4 agências da ONU envolvidas, com cerca de 50% de participação feminina⁴¹.

2.4. EFICIÊNCIA

Perguntas de avaliação:

12. O projeto afetou os recursos (financeiros, humanos, apoio técnico, etc.) de forma estratégica e operacional em termos de produtos, resultados e impacto esperados, incluindo o desempenho?
13. Em que medida foram atribuídos recursos para abordar os temas transversais da ONU (tais como os direitos humanos, a igualdade de género, a inclusão de pessoas com deficiência e outros grupos vulneráveis, as alterações climáticas), bem como os temas específicos das PUNOs, tendo em vista os produtos e resultados do projeto?
14. Como é que o papel da OIT como agência líder influenciou a eficiência do projeto na utilização dos recursos?

³¹ Estratégia de Transversalização de Género e Plano de Ação, Propósito da Estratégia de Transversalização de Género e Plano de Ação

³² A Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW, 1979)

https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ESEAsia/Docs/Publications/2020/03/ap-1-Convention-Text_Eng.pdf

³³ Ministério do Trabalho, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Formação, Relatório sobre o Projeto OIT SAMM: Quadro de Mobilidade de Competências: Maurícias, SAMM, OIT, abril de 2023.

³⁴ A elaboração do quadro começou com um estudo encomendado pela OIT/SAMM em nome do Ministério do Trabalho, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Formação (MLHRDT). Jonathan Crush e Vincent Williams, Maurícias: Revisão da Migração Laboral, <https://www.sammproject.org/wp-content/uploads/download-manager-files/English-Mauritius-Labour-Migration-Review-Digital.pdf>.

³⁵ Entrevista com o ponto focal de Migração Laboral.

³⁶ POLÍTICA DE MIGRAÇÃO LABORAL DE ESWATINI – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO. Objetivo: Regular efetivamente a migração laboral, assegurando uma imigração e emigração para trabalho segura, ordenada e regularizada.

<https://www.sammproject.org/wp-content/uploads/download-manager-files/Eswatini-Implementation-Plan-NLMP-2023-final.pdf>.

³⁷ Relatório sobre Migração Laboral na Região da SADC — Kit de Ferramentas para os Media, A. Género e Migração Laboral na Região da SADC, OIT 2024.

³⁸ Exemplos incluem: Roteiro para a Erradicação da Apatridia 2022–2024, Melhorias nos Sistemas de Asilo, Apoio de Capacidades e Soluções Abrangentes na África Austral 2022-2023, Avaliação das Políticas Migratórias e do Quadro Institucional em Botswana, Comores, Eswatini, Madagascar, Seychelles, Namíbia, África do Sul, Zâmbia e Zimbábue (2022).

³⁹ Um exemplo: Dados sobre Migração Mista e Desenvolvimento de Políticas na Região da África Austral.

⁴⁰ Por exemplo, as Diretrizes para Recrutamento Justo e Ético para a Região da SADC, Relatório Final, setembro de 2024.

⁴¹ O cálculo baseado em 3 oficinas de formação por PUNO mostra uma média de 50% de igualdade de género para o UNODC, 51,6% para a IOM e 56,1% para a OIT, enquanto as avaliações do ACNUR sobre vulnerabilidades de refugiados e requerentes de asilo representam 50%.

Ao mais alto nível temático, a afetação de recursos do projeto ao reforço de capacidades, ao apoio técnico e ao desenvolvimento institucional foi adequada. Alguns entrevistados a nível nacional consideraram que o controlo orçamental em Pretória causou atrasos na tomada de decisões e no desembolso de fundos para os parceiros locais. Os atrasos no desembolso de fundos ocorreram devido à decisão da União Europeia de suspender os pagamentos em 2023 e 2024, até que recebesse os relatórios sobre os desembolsos e esclarecimentos sobre o processo de extensão do prazo sem custos. A OIT empreendeu esforços para responder a essas preocupações e facilitar a retomada imediata das atividades do projeto. Alguns parceiros nacionais enfrentaram uma contínua escassez de pessoal, o que comprometeu tanto a implementação do projeto como a sua sustentabilidade a longo-prazo. Embora o projeto tenha financiado as atividades, não contemplou recursos para a contratação de pessoal adicional necessário para garantir um impacto duradouro. Outros opuseram-se à ideia de que as alocações financeiras favoreciam desproporcionalmente a implementação regional em detrimento da local, criando entraves processuais que impediam as intervenções adaptadas aos contextos nacionais.

As abordagens regionais à gestão da migração revelaram-se simultaneamente promissoras e limitadas. A participação de organismos regionais como o COMESA facilitou o envolvimento dos Estados-Membros e promoveu abordagens harmonizadas com a governação da migração. No entanto, as diferentes prioridades e capacidades nacionais dificultaram a implementação regional. O desenvolvimento de bases de dados regionais sobre migração e de comités conjuntos de ministros responsáveis pela imigração e pela migração laboral representaram passos positivos no sentido da coordenação regional.

A macro-distribuição de recursos, ou seja, entre as agências da ONU, era desigual. A grande questão foi a vantagem da OIT (migração laboral) e da OIM (aspectos de migração laboral e de migração mista) em relação ao UNODC (TIP, SOM) e ao ACNUR (proteção). Este facto, combinado com a força do sistema tripartido da OIT⁴², levou a que os entrevistados considerassem o projeto como um projeto de migração laboral com um complemento de migração mista. A falta de um plano de trabalho que especificasse as parcerias entre as quatro agências e de TdRs para cada agência dificultaram a complementaridade e a coordenação, afetado, assim, a eficiência do projeto. A abordagem conjunta “Uma ONU” de criar uma parceria entre as quatro agências foi bem concebida, mas na implementação tornou-se mais frequente que cada agência seguisse programas próprios em vez de programas conjuntos. A Equipa de Avaliação não teve a perceção de uma forte parceria inter-agências.

A igualdade de género e a inclusão foram abordadas no âmbito das PAs relacionadas com a coerência e a eficácia. As PUNOs revelaram níveis variáveis de empenho em temas transversais na afetação de recursos (por exemplo, na área dos direitos dos migrantes), a OIM centrou-se mais na proteção das vítimas de tráfico e o UNODC destacou os quadros jurídicos e o reforço de capacidades de aplicação da lei. No entanto, várias partes interessadas expressaram a opinião de que, mesmo quando os temas transversais eram reconhecidos nos documentos do projeto e nos materiais de formação, os recursos financeiros especificamente destinados a abordá-los eram insuficientes para a implementação a nível local, onde eram necessários benefícios tangíveis para os beneficiários vulneráveis.

⁴² O sistema tripartido da OIT é uma estrutura única dentro da ONU, onde governos, empregadores e representantes dos trabalhadores estão igualmente representados e têm voz na formulação de políticas e definição de normas. Esta estrutura visa promover o diálogo social e garantir que as diferentes perspetivas destes três grupos sejam consideradas na elaboração das políticas laborais. Para mais informações <https://www.ilo.org/about-ilo/structure#:~:text=ILO%20Tripartite%20Constituency&text=This%20tripartite%20structure%20makes%20the,elaborate%20labour%20standards%20and%20policies>

2.5. ORIENTAÇÃO PARA O IMPACTO

Perguntas de avaliação:	15. Que nível de influência teve o projeto na governação da migração laboral e da migração mista nas políticas e práticas a nível nacional e das CER? 16. O projeto está a contribuir para alargar a base de conhecimentos e criar evidências relativas aos seus resultados e impactos? Em caso afirmativo, como é que esse conhecimento é gerido e/ou disponibilizado a outros de uma forma eficaz e eficiente?
--------------------------------	--

Tal como referido na secção relativa à eficácia, o relatório de progresso final do projeto sobre os resultados cumulativos em relação aos objetivos indica progressos substanciais a nível político, mas menos a nível das práticas efetivas, ou seja, da implementação. Os funcionários governamentais entrevistados expressaram algum grau de frustração com o ritmo lento do progresso de transformação de uma ideia numa política e de um plano de ação na sua adoção e implementação efetivas. Esta frustração resultou de uma combinação de desafios ao nível do projeto e de dinâmicas políticas mais amplas. Do ponto de vista do projeto, as principais limitações incluíram a insuficiência orçamental para corresponder às expectativas governamentais, bem como dificuldades na coordenação e comunicação. O envolvimento com as instituições governamentais revelou-se essencial, embora difícil em todos os países do projeto. Em alguns países, a formulação de legislação relacionada com a migração sofreu atrasos devido a prioridades governamentais concorrentes e a processos de aprovação morosos. Ao mesmo tempo, foram desenvolvidas várias políticas de migração laboral nacionais e planos de ação nacionais com o apoio do projeto. Um acontecimento particularmente notável, na África do Sul no final de maio de 2025, foi a aprovação pelo Conselho de Ministros do Livro Branco sobre a Política Nacional de Migração Laboral, abrindo caminho para a apreciação parlamentar do projeto de lei que visa regulamentar o emprego de cidadãos estrangeiros⁴³. O compromisso, tanto a nível da SADC como dos Estados-Membros, bem como do COMESA, no sentido de uma melhor gestão da migração para proteger os direitos dos migrantes, abordando simultaneamente as dimensões económica e social da migração, é evidente e pode ser atribuído em parte ao apoio do projeto.

O projeto contribuiu significativamente para a base de conhecimento através de estudos, bases de dados sobre migração, perfis migratórios dos países, estudos especiais sobre apatridia, entre outros. A criação de grupos de trabalho para a migração laboral, comités técnicos, sistemas de informação sobre o mercado de trabalho, a promoção de práticas éticas de recrutamento, entre outros, têm um forte potencial para beneficiar, a longo-prazo, os trabalhadores migrantes. O desenvolvimento de dados em áreas como o Tráfico de Pessoas pode gerar benefícios positivos tanto na prevenção como na proteção das vítimas, tal como o fortalecimento institucional das agências que lidam com refugiados e requerentes de asilo.

2.6. SUSTENTABILIDADE

Perguntas de avaliação:	17. Como é que a estratégia e a gestão do projeto se orientam para a sustentabilidade? O projeto implementa sistematicamente uma estratégia de saída?
--------------------------------	---

As intervenções do projeto, embora nem sempre concluídas ou finalizadas, criaram as bases para uma melhor gestão e governação da migração e contribuíram para o desenvolvimento de

⁴³ Exemplos incluem:

- Plano de Ação sobre Migração Laboral da SADC (2020–2025)
- Política Nacional de Migração Laboral (PNML): Namíbia (2020), Zimbabué (2020), Eswatini (2023).

Outros países em processo de elaboração da sua PNML são o Botswana e Moçambique

- Plano de Implementação da Migração Laboral Nacional da Zâmbia (2022)
- Estratégia Nacional de Migração Laboral da Zâmbia (2024)
- Política Nacional de Migração e Desenvolvimento do Lesoto (2022).

competências para a sua implementação. Algumas destas intervenções deverão ser prosseguidas no âmbito de outras intervenções com outros fundos⁴⁴. A integração das componentes do projeto em alguns planos de ação nacionais e estruturas governamentais representou passos importantes para a sustentabilidade.

Entre outros resultados que requerem atenção contínua e apoio sustentado encontram-se as estratégias de migração laboral, de um modo geral aprovadas no último período do projeto. São também necessários esforços adicionais para implementar políticas de envolvimento da diáspora. A melhoria da coordenação regional é fundamental para enfrentar questões transfronteiriças, como o tráfico e o contrabando, exigindo uma maior colaboração com os países vizinhos.

Por fim, garantir um apoio financeiro fiável será vital para a sustentabilidade destes resultados; por isso, seria necessário um plano de saída sólido e claro para gerir e assegurar o acesso contínuo ao conhecimento e às ferramentas desenvolvidas durante o projeto. No entanto, o planeamento da sustentabilidade foi um aspeto negligenciado na implementação do projeto. Os planos de formação e de workshops não tinham frequentemente uma componente de seguimento. As partes interessadas sublinharam sistematicamente a necessidade de estratégias de saída e de planos de retirada progressiva para garantir a continuação dos resultados positivos após a conclusão do projeto.

Embora tenha sido preparada uma estratégia de saída nos últimos meses do projeto, não há evidências de que esta tenha sido efetivamente aplicada. Várias partes interessadas, incluindo o pessoal das agências da ONU, manifestaram confusão quanto à conclusão do projeto. Embora tenha sido realizada uma reunião regional em Harare, Zimbabué, em outubro 2024, para discutir o encerramento do projeto, os parceiros afirmaram nunca ter recebido documentação formal sobre planos de sustentabilidade ou estratégias de continuidade. De acordo com a gestão do projeto, o relatório de sustentabilidade foi partilhado com todas as partes interessadas um mês após a conclusão da reunião no Zimbabué, mas não foram recebidos comentários. Foram criados alguns enquadramentos institucionais, como a inclusão de currículos sobre tráfico de seres humanos nas escolas de formação da polícia e dos serviços de imigração e a criação de grupos de trabalho sobre migração laboral, mas há poucos indícios de uma estratégia de saída sistemática. Apesar das estruturas institucionais criadas, a ausência de uma estratégia de saída clara e bem comunicada suscita preocupações quanto à viabilidade a longo prazo dos resultados do projeto.

O apelo dos entrevistados por um contínuo reforço de capacidades e assistência técnica foi quase unânime. Apesar de terem sido realizadas várias sessões de formação, os intervenientes sublinharam a necessidade de um reforço de capacidades mais abrangente, que permita criar instituições sustentáveis capazes de gerir eficazmente as questões migratórias. O desenvolvimento de grupos de trabalho para a migração laboral, sistemas de informação e estruturas de governação representaram passos positivos rumo à institucionalização, mas esta ainda está longe de ser alcançada.

3. CONCLUSÕES

Conclusão 1: O projeto foi altamente relevante para as necessidades partilhadas pelos países da região da África Austral e do Oceano Índico, embora mais

⁴⁴ Por exemplo, nas Maurícias, o Código de Conduta foi finalizado em colaboração com a SAMM. O ministério responsável pelo Código de Conduta também se aplica aos migrantes laborais, e a OIM continua a trabalhar neste tema com financiamento suíço. Na Zâmbia, a estratégia de migração laboral (2024–2028) está agora a ser implementada pelo governo com o envolvimento dos sindicatos, apesar dos desafios orçamentais. Foi decidido integrar atividades específicas no plano e orçamento anual. Na Namíbia, o Ministério do Trabalho garantiu contribuições financeiras por meio de mandatos governamentais para assegurar a implementação da migração laboral, tendo sido criada uma Divisão de Migração Laboral dentro do Ministério para dar continuidade ao trabalho iniciado no âmbito do projeto. Na Zâmbia e na Namíbia, não há evidência de que esteja a decorrer qualquer intervenção por parte das PUNOs.

orientado para o continente do que para os Estados insulares. [Baseada nas constatações relacionadas com Relevância e Coerência.]

O projeto centrou-se na gestão e governação das migrações. Através das suas duas dimensões, migração laboral e migração mista, o projeto implementou uma abordagem global que responde a uma necessidade demonstrada de melhores políticas públicas e de uma melhor implementação de políticas. Os desafios da migração abordados na região da África Austral e do Oceano Índico são, de facto, críticos e refletem-se nos quadros normativos e políticas, nomeadamente, da SADC e do COMESA (a migração nos Estados insulares é heterogénea, pelo que não existe uma política da COI relevante). Através da formação, do reforço de capacidades e do apoio à formulação de políticas, o projeto colmatou as lacunas institucionais e de governação e estabeleceu quadros normativos nos países participantes para responder às posições da região e dos países como origem, trânsito e destino. No entanto, de um modo geral, o projeto foi mais orientado para os Estados continentais do que para os Estados insulares.

Conclusão 2: Apesar das quatro PUNOs terem contribuído e de existirem exemplos dispersos de ações conjuntas ou complementares, o projeto foi visto, em grande medida, como um projeto de migração laboral. [Baseada nas constatações relacionadas com Eficácia e Eficiência]

O projeto foi coerente com as políticas da ONU relacionadas com a migração, nomeadamente o GCM e o GCR, bem como com as estratégias da SADC e as convenções internacionais da OIT. O projeto estava alinhado com as competências e prioridades das quatro PUNOs. Ao mesmo tempo, embora tenha sido criada uma arquitetura para a colaboração entre agências - evidenciada por comités conjuntos entre as quatro agências da ONU e incluindo organismos regionais como a SADC e o COMESA - a implementação do projeto revelou a existência de diferenças entre a visão estratégica e a realidade operacional. Consequentemente, o projeto foi visto, em grande medida, como um projeto de migração laboral. A presença, a níveis nacional e regional, de fortes estruturas tripartidas e de diálogos sociais bem estabelecidos contribuiu para este facto. Na componente de migração mista, foi dada uma forte ênfase aos refugiados, aos requerentes de asilo, ao tráfico de pessoas e ao contrabando de migrantes, enquanto os temas mais vastos da migração irregular (em grande parte um mandato da OIM), do trabalho informal e das violações dos direitos dos migrantes foram menos representados. O projeto integrou temas transversais da ONU, nomeadamente a igualdade entre homens e mulheres e os direitos humanos. Outros temas, como a inclusão de pessoas com deficiência e a proteção do ambiente, foram menos representados.

O projeto contribuiu para melhorar a colaboração entre as agências da ONU, apesar das tensões iniciais entre as PUNOs, que foram ultrapassadas através de fóruns e processos de coordenação. Embora tenha havido sobreposições e duplicações ocasionais entre as atividades das PUNOs, a coordenação e a estrutura "descentralizada" de gestão do projeto funcionaram em grande medida sem problemas. Dado que o processo de desenvolvimento de políticas é lento, este acaba por limitar a contribuição do projeto, o que significa que muitas iniciativas apoiadas pelo projeto ainda não foram totalmente implementadas, levantando preocupações sobre a sustentabilidade.

Conclusão 3: Embora o projeto tenha reforçado os alicerces para uma melhor gestão e governação da migração, as perspetivas de sustentabilidade são incertas, apesar da vontade política geralmente adequada. [Baseada nas constatações relacionadas com Eficácia, Orientação para o Impacto e Sustentabilidade.]

O projeto contribuiu para o estabelecimento de quadros migratórios sólidos, reforço de capacidades institucionais, implementação de sistemas de dados e formação, embora esta última, por vezes, não tenha ido muito além da definição de conceitos básicos, particularmente em matéria de migração mista. Estes resultados foram alcançados apesar do vasto âmbito do projeto, das dificuldades de coordenação entre agências e das perturbações relacionadas com a pandemia. O

sucesso resultou de um empenho governamental vigoroso e da orientação técnica especializada da ONU, ainda que os progressos tenham sido dificultados por restrições orçamentais e de recursos humanos. O projeto fez progressos no desenvolvimento de capacidades e no aprofundamento da compreensão do fenómeno da migração. No entanto, mesmo quando existem estruturas institucionais com mandatos claros e recursos adequados, a sustentabilidade exigirá um reforço contínuo e prioritário das capacidades e um apoio técnico direcionado. O projeto não contou, até ao seu final, com uma estratégia de saída.

O SAMM prosseguiu e, em muitos casos, concluiu muitas intervenções que tinham sido iniciadas antes da sua implementação, completou políticas desenvolvidas com planos de ação ou preencheu lacunas. Esta continuidade é um bom presságio para a sustentabilidade das intervenções. No entanto, a sustentabilidade do projeto exige um reforço da apropriação local através de um reforço de capacidades abrangente que vá além de sessões de formação limitadas e inclua apoio técnico sustentado e direcionado para agências governamentais e organizações da sociedade civil.

Conclusão 4: A aplicação efetiva das políticas e dos quadros normativos desenvolvidos foi limitada, mas, especialmente no domínio da migração laboral, foram criados fóruns de diálogo valiosos. A avaliação não encontrou um impacto concreto na vida dos migrantes. [Com base nas conclusões relacionadas com a Eficácia e o Orientação para o Impacto.]

Apesar dos progressos substanciais a nível das políticas e dos quadros normativos, ao nível da implementação, os progressos foram muito inferiores. As práticas atuais permanecem pouco alteradas e a Equipa de Avaliação teve dificuldade em encontrar impactos concretos na experiência de migração vivida. No entanto, particularmente na área da migração laboral, o projeto SAMM produziu impactos institucionais importantes através da criação de estruturas de governação e de quadros políticos para a gestão da migração laboral. A criação de plataformas de diálogo reuniu sindicatos, organizações patronais, ministérios e organismos regionais, quebrando as barreiras tradicionais e gerando confiança. Esta formação de redes permitiu uma abordagem mais coordenada para enfrentar os complexos desafios da migração e criou vias para uma cooperação contínua para além do período de vigência do projeto.

4. RECOMENDAÇÕES

Dado que o projeto SAMM chegou ao fim, sem atividades futuras previstas, e tratando-se da sua avaliação final, a Equipa de Avaliação não se encontra em posição de formular recomendações ao nível do projeto, como seria o caso, por exemplo, numa avaliação intermédia. Além disso, trata-se de uma avaliação do projeto como um todo, e não de uma avaliação separada das quatro PUNOs. No entanto, a equipa está em posição de recomendar às agências da ONU e às partes interessadas orientações a seguir em futuras ações relacionadas com a migração na região da SADC. Estas recomendações estão organizadas em dois grupos: recomendações estratégicas de carácter geral e recomendações operacionais, mais diretamente ligadas a cada PUNO individualmente e ao que denominámos como fase de “encerramento e consolidação do projeto”. Assim, poderão ser mais adequadas para integrar a resposta de gestão das PUNOs.

4.1. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS GERAIS

Recomendação 1

As futuras iniciativas de migração devem investir tempo significativo na realização de estudos de base completos e no desenvolvimento de documentos de projeto detalhados com objetivos, atividades e resultados esperados claramente articulados para garantir que todos os parceiros partilham um entendimento comum do projeto. Para que isto seja feito antes da implementação do projeto e para além dos Diálogos com os Países, são necessárias

	avaliações claras das necessidades e capacidades a nível nacional e regional, identificando o apoio necessário e analisando os métodos de implementação. Por outras palavras, um projeto desta escala e âmbito necessita de uma curta fase de identificação/formulação.
Recomendação dirigida a	Escritórios regionais e nacionais da OIT e das PUNOs
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Fase de identificação do projeto
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 1, Conclusão 3, Conclusão 4
Implicação em termos de recursos	Elevada

Recomendação 2	Para evitar dificuldades de coordenação e reforçar a colaboração e as complementaridades entre as PUNOs, recomenda-se que as futuras iniciativas multi-agências tenham Termos de Referência claros que tenham em conta as diferenças de mandatos, métodos e processos de intervenção de cada agência da ONU responsável pela implementação. Isto deverá ser desenvolvido no âmbito de um plano de trabalho geral claro que articule competências e atividades complementares, a fim de evitar duplicações e confusões, e proponha processos de coordenação para orientar a implementação. A existência de mecanismos mais estruturados para o planeamento conjunto, a afetação de recursos e a implementação de atividades melhoraria a coerência, a eficácia e a eficiência.
Recomendação dirigida a	Agências de implementação da ONU/equipa de gestão do projeto
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Na fase de elaboração da descrição da ação, antes da assinatura e da implementação
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 2
Implicação em termos de recursos	Média

Recomendação 3	Reforçar a coordenação entre os Escritórios nacionais e regionais da ONU para melhor apoiar as agências e reforçar a colaboração entre estas. Do mesmo modo, planear um maior envolvimento dos Escritórios nacionais da ONU (por exemplo, o papel do Coordenador Residente) no apoio às agências e na coordenação entre as PUNOs nos países. O estabelecimento de papéis claros de liderança, mantendo simultaneamente processos colaborativos de tomada de decisões, melhoraria significativamente a eficiência do projeto. Equilibrar a afetação de recursos entre a implementação regional e local para evitar estrangulamentos processuais e garantir intervenções eficazes e específicas para cada país.
Recomendação dirigida a	Escritórios nacionais das agências da ONU
Nível de prioridade	Médio
Implicações em termos de tempo	Fase de implementação do projeto
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 2 e Conclusão 3
Implicação em termos de recursos	Média

Recomendação 4	É necessário ir além da formulação e desenvolvimento de políticas para assegurar a implementação prática de iniciativas, com percursos claros desde o desenho até à implementação. Para
----------------	--

	projetos desta magnitude, que abrangem 16 países e 3 CERs que nem sempre partilham os mesmos desafios, é necessário ter dois níveis de implementação: o primeiro, um nível regional e global gerais, assegurado por workshops e formações; o segundo, um nível sub-regional e específico, para reunir países que enfrentam desafios semelhantes, a fim de trocar e partilhar experiências, especialmente sobre progressos concretos. Os projetos futuros devem equilibrar o desenvolvimento de competências individuais com o reforço institucional, assegurando que o conhecimento é incorporado nas estruturas e processos organizacionais em vez de residir apenas em indivíduos formados que podem deixar os seus cargos ou ter poucas oportunidades de aplicar as competências desenvolvidas. Devem dar prioridade ao desenvolvimento de sistemas de dados de fácil utilização, à formação de pessoal especializado em estatística e planeamento em análise de dados e ao estabelecimento de protocolos claros para a partilha de dados entre departamentos governamentais e organismos regionais, a fim de melhorar a qualidade e a utilidade das informações relacionadas com a migração.
Recomendação dirigida a	Agências da ONU
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Descrição da ação e fase de implementação
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 2 e Conclusão 3
Implicação em termos de recursos	Baixa

Recomendação 5	As agências das ONU responsáveis pela implementação deveriam trabalhar mais estreitamente com os parceiros locais/nacionais para assegurar continuidade e sustentabilidade. Para que o envolvimento seja bem sucedido, é necessário identificar e trabalhar com funcionários de alto nível, em especial com os Secretários Permanentes, que podem facilitar a tomada de decisões. Os projetos futuros devem prever mais tempo para os processos governamentais e desenvolver estratégias para garantir a adesão precoce dos principais decisores, a fim de acelerar a implementação. As iniciativas futuras devem reforçar os mecanismos regionais, respeitando simultaneamente os contextos nacionais, possivelmente através de cronogramas de implementação diferenciados com base no grau de preparação do país. As futuras iniciativas de migração devem incorporar o planeamento da sustentabilidade desde o início, incluindo estratégias para a transferências de responsabilidades para as instituições nacionais, assegurando o financiamento contínuo e mantendo a dinâmica da implementação das políticas após o fim do apoio externo.
Recomendação dirigida a	PUNOs
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Durante toda a fase de implementação
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 3
Implicação em termos de recursos	Baixa

4.2. RECOMENDAÇÕES OPERACIONAIS GERAIS

Recomendação 6	Registrar e Comunicar Lacunas e Desafios Não Resolvidos. Recomenda-se que todas as PUNOs envolvidas no projeto SAMM elaborem um relatório consolidado destacando questões e lacunas não resolvidas, especialmente nas áreas de migração mista, proteção e
----------------	---

	apropriação por parte dos governos nacionais. Este relatório deve ser formalmente submetido ao doador e às partes interessadas regionais, a fim de registrar a insatisfação com as lacunas nos resultados de proteção, na implementação de políticas e na coordenação, garantindo um registo transparente para aprendizagem institucional e ações de <i>advocacy</i> .
Recomendação dirigida a	Escritórios regionais e nacionais das PUNOs
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Fase de saída e consolidação do projeto
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 1, Conclusão 2 e Conclusão 3
Implicação em termos de recursos	Média

Recomendação 7	Institucionalizar Lições Aprendidas e Limitações nas Abordagens Inter-agências. As PUNOs devem realizar uma reunião interna de avaliação e produzir uma nota de gestão que detalhe claramente as lições aprendidas, mas que também documente explicitamente as limitações na coordenação inter-agências, na divisão de responsabilidades e nos mandatos. Este exercício não visa o desenho de futuros projetos, mas sim o reconhecimento formal das limitações enfrentadas e informação de processos de reforma organizacional dentro das agências das ONU.
Recomendação dirigida a	Escritórios regionais e nacionais das PUNOs
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Fase de saída e consolidação do projeto
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 2
Implicação em termos de recursos	Média

Recomendação 8	Submeter Recomendações para Acompanhamento Regional e Nacional. Com o encerramento do projeto e reconhecendo as lacunas na implementação e sustentabilidade, é recomendável que todas as agências submetam recomendações direcionadas à Secretaria da SADC, às CERs e aos governos nacionais relevantes, solicitando atenção contínua e recursos para prioridades ainda não resolvidas (como a proteção de migrantes vulneráveis e a contínua coordenação transfronteiriça). Esta ação serve tanto como ferramenta de <i>advocacy</i> quanto como uma atividade de encerramento, demonstrando diligência no sentido de não deixar necessidades pendentes sem resposta.
Recomendação dirigida a	Escritórios regionais e nacionais das PUNOs
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Fase de saída e consolidação do projeto
Recomendação baseada na(s)	Conclusão 3
Implicação em termos de recursos	Média

Recomendação 9	Estabelecimento de um Mecanismo Permanente de Troca de Aprendizagens Inter-agências. Embora o projeto SAMM não tenha continuidade, as PUNOs podem propor, como resultado de encerramento, o estabelecimento de um mecanismo regional periódico de troca de aprendizagens inter-agências sobre gestão da migração.
----------------	--

	Este mecanismo prático e de baixo custo garantiria a continuidade das discussões sobre os desafios migratórios, retomaria questões pendentes levantadas pelo projeto e proporcionaria um canal contínuo de <i>advocacy</i> . As respostas de gestão podem utilizar esta recomendação tanto para reconhecer a insatisfação não resolvida quanto para sinalizar um caminho construtivo para a expressão institucional e aprendizagem contínua.
Recomendação dirigida a	Escritórios regionais e nacionais das PUNOs
Nível de prioridade	Elevado
Implicações em termos de tempo	Fase de saída e consolidação do projeto
Recomendação baseada na(s)	Todas as conclusões
Implicação em termos de recursos	Média

5. LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS

5.1. LIÇÕES APRENDIDAS (CONSULTAR TAMBÉM ANEXO 7)

- 1. Complexidade Acrescida num Projeto Multi-agências, Multi-país e Multi-temático.** Uma lição básica aprendida com o projeto SAMM é a importância da complexidade. Quatro agências (OIT, OIM, UNODC, ACNUR), três CERs (SADC, COMESA, COI), dois temas (migração laboral e migração mista, esta última abrangendo múltiplas populações vulneráveis com diferentes necessidades específicas), e dezasseis países abrangidos, levantaram desafios à administração e gestão do projeto. Além disso, as relações OIM-UNODC-ACNUR são, em grande medida, de agência para governo (sem negligenciar a sociedade civil e as relações de agência para beneficiário final), enquanto a estrutura institucional da OIT é fortemente articulada pela sua estrutura tripartida. As quatro PUNOs têm não só estruturas institucionais distintas mas, mais importante ainda, estilos institucionais distintos e diferentes atores.
- 2. O Valor e o Custo da Coordenação em Iniciativas Regionais Complexas.** O facto de o projeto ter conseguido contribuir para o progresso regional em matéria de gestão e governação da migração, com benefícios tangíveis para todas as partes interessadas (especialmente com os impactos da COVID-19), reflete a força da gestão do projeto. No entanto, como ilustrado pelos exemplos de sobreposição e duplicação ao nível das atividades, a coordenação nem sempre foi bem-sucedida. Tão importante quanto isso é o facto de a coordenação não ser isenta de custos. Uma lição a retirar é que os custos da coordenação necessária devem ser tidos em conta na fase de formulação do projeto.
- 3. Necessidade de Harmonização Antecipada e Abordagens Personalizadas em Projetos com Múltiplas Partes Interessadas.** Neste sentido, a lição a retirar é que à medida que o número de partes interessadas se multiplica, a heterogeneidade aumenta. Uma das conclusões desta avaliação é a necessidade de canalizar mais esforços, por exemplo, para adaptar as ações a nível nacional às necessidades e prioridades nacionais, talvez num primeiro documento na fase de formulação do projeto, anterior à descrição da ação. O mesmo se poderia aplicar à divisão de recursos entre as principais áreas de ação (migração laboral e mista) e entre as agências de implementação de acordo com as suas atribuições e competências técnicas.
- 4. Colmatar a Lacuna entre a Reforma Política e o Impacto Tangível nos Beneficiários.** Uma quarta lição está relacionada com o grande desfasamento entre a formulação e desenvolvimento de políticas e quadros normativos, o reforço das instituições (essencialmente o reforço de capacidades) e o impacto no terreno sobre os beneficiários finais. Os contributos tangíveis deste projeto foram documentados de forma credível na presente avaliação, mas a Equipa de Avaliação não conseguiu encontrar muitas evidências de mudanças reais na vida dos migrantes.

Poder-se-ia argumentar que um desenho de avaliação mais ambicioso poderia ter encontrado evidências, mas neste caso utilizar a metáfora do funil é útil para perceber os impactos: Muitas reformas ao nível da política, conduzem a reformas menos significativas ao nível da implementação, que por fim resultem em impactos ainda mais reduzidos ao nível individual. Algumas restrições institucionais e de recursos (por exemplo, burocracia, orçamento, retenção de pessoal) são típicas e podem ser criticadas impunemente por observadores externos, como os avaliadores. Outras, porém, são inerentes aos processos deliberativos democráticos. Todas elas — as positivas e as negativas — estreitam o funil em cada etapa.

5. **Importância do Envolvimento de Alto Nível do Governo para Reforçar a Eficácia do Projeto.** O projeto SAMM poderia ter sido mais eficaz na superação de atrasos e na redução da confusão se tivesse se envolvido de forma mais proativa com altos funcionários governamentais ao nível de – Secretários Permanentes e adjuntos. São esses os interlocutores governamentais capazes de remover barreiras institucionais e superar a inércia institucional. No entanto, a avaliação geral é de que o projeto SAMM contribuiu para avanços na gestão e governação da migração numa região onde a migração é uma força motriz.
6. **A Preparação Futura Exige uma Justificação Mais Robusta do Valor das Agências e da Coordenação.** As lições aprendidas colocam inevitavelmente a questão sobre quais lições precisaram ser aprendidas no futuro. As boas (e más) práticas do passado também impõem a pergunta: “E no futuro?” Não é segredo que os recursos financeiros disponibilizados pelos doadores para o funcionamento das agências e para o apoio ao desenvolvimento de projetos estão a diminuir. Várias agências envolvidas no projeto SAMM enfrentam cortes orçamentais significativos – alguns devido à retirada direcionada de doadores bilaterais, outros em consequência de um contexto geopolítico marcado por crescentes pressões no financiamento de segurança e defesa. As agências passarão a competir de forma ainda mais acirrada pelos fundos ainda disponíveis, o que tornará mais urgente demonstrar coordenação, complementaridade, eficiência e valor acrescentado (de grosso modo, “O que é que esta agência consegue alcançar que nós não poderíamos alcançar sozinhos bilateralmente?”).
7. **A ausência de estratégias de saída precoces comprometeu o sucesso a longo-prazo.** É fundamental que as estratégias de sustentabilidade e de saída do projeto sejam definidas desde o início, acompanhadas de planos de ação que garantam que essas estratégias sejam compreendidas e assumidas por todas as partes interessadas, e que sejam comunicadas ao longo de toda a implementação do projeto.

5.2. BOAS PRÁTICAS

1. **Adotar um Âmbito Regional e Temático Amplo para Refletir sobre as Realidades da Migração.** Apesar dos desafios descritos ao nível da escala e âmbito do projeto, é possível identificar boas práticas. Uma delas foi o desenho do projeto como um projeto de grande escala e âmbito. No que diz respeito à escala, especialmente geográfica, o facto de a migração ser um fenómeno inerentemente transfronteiriço conduz fortemente a uma abordagem regional do projeto, tal como o programa de integração regional das CERs. Tudo indica que a abordagem da migração como um todo, em vez de pouco a pouco, contribuiu para a força global e o impacto potencial do projeto, acabando por não se registar qualquer efeito de diluição.
2. **Estabelecer Mecanismos Intensivos de Coordenação para Gerir a Complexidade e Situações de Crise.** Com a escala e o âmbito surgiram desafios de coordenação, mas o facto da equipa do projeto ter conseguido lidar com esta complexidade em circunstâncias difíceis pode apontar-se como uma boa prática. O intensivo mecanismo de coordenação (semanal) introduzido pela equipa do projeto nos primeiros dias de implementação, marcados pela emergência da COVID-19, contribuiu significativamente para manter o projeto no rumo certo, mesmo com modalidades e cronogramas drasticamente alterados. A

decisão do doador de conceder uma extensão de um ano sem custos adicionais foi plenamente justificada.

3. **Programação e Reporte Descentralizados como Resposta Prática à Complexidade Institucional.** Tendo em conta o já mencionado desafio combinatório, a abordagem de descentralização da equipa do projeto, tanto para a programação como para a elaboração de relatórios, foi uma boa prática justificada, longe de ser perfeita, mas ainda assim válida. Conduziu, é certo, a casos de duplicação e sobreposição, mas, em certa medida, isso deveu-se a fatores internos às PUNOs, algumas com e outras sem delegações nos países e com diferentes relações institucionais entre os níveis regional e nacional. É um dado adquirido que a iniciativa de “Uma ONU” tem de lidar com os mandatos institucionais, as estruturas e as culturas das agências, tal como elas são. No entanto, a coordenação, por mais exigente em termos de tempo que seja, é a única resposta viável.

ANEXOS

ANEXO 1: TERMOS DE REFERÊNCIA

AVALIAÇÃO FINAL CONJUNTA INDEPENDENTE DO PROJETO DE GESTÃO DA MIGRAÇÃO NA ÁFRICA AUSTRAL (SAMM)⁴⁵

Versão 4 de setembro de 2024

Título do projeto	Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM)
Código do projeto	FED/2019/413-278
Agências de implementação	Organização Internacional do Trabalho (OIT), principal agência, Organização Internacional para as Migrações (OIM), Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) e Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e o Crime (UNODC)
Unidade Administrativa	Escritório Regional da OIT para África
Doador	União Europeia
Orçamento	25.675.395 EUR
Período de implementação	Data de início: 01 de janeiro de 2020 Data de fim: 31 de dezembro de 2024
Cobertura	Região da África Austral, abrangendo 16 países: Angola, Botswana, Comores, República Democrática do Congo (RDC), Eswatini, Lesoto, Madagascar, Malawi, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Seicheles, África do Sul, Tanzânia, Zâmbia e Zimbabué
Tipo de avaliação	Avaliação Final Conjunta Independente
Período da avaliação	7 de outubro - 31 de dezembro de 2024
Comité de Gestão da Avaliação	- Adam Adrien-Kirby, Gestor Principal de Avaliação (OIT) - Rachael Tembo (OIM) - Fiona Wambui Gatere (ACNUR) - Moritz Schuberth e Katherine Aston (UNODC)

⁴⁵ Nome completo: Reforço dos mecanismos institucionais de gestão da migração na Região da África Austral

1. Introdução

Estes termos de referência descrevem as atividades a serem realizadas no âmbito da avaliação final independente do Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM), implementado pela OIT, UNODC, ACNUR e OIM, e que deverá terminar no final de 2024. Esta avaliação foi solicitada pela OIT, na qualidade de agência líder.

Antecedentes

O projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM) é um projeto de quatro anos que visa melhorar a gestão da migração na região da África Austral e do Oceano Índico. A duração do projeto é de 4 anos, de janeiro de 2020 a dezembro de 2023. Foi concedida ao projeto uma extensão sem custos de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2024. O projeto SAMM é um modelo de abordagem “Uma ONU” com a colaboração de quatro agências da ONU: A Organização Internacional do Trabalho (OIT) como agência líder, a Organização Internacional para as Migrações (OIM), o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) e o Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e o Crime (UNODC). O projeto SAMM é financiado pela Comissão Europeia e faz parte do Programa Indicativo Regional da União Europeia (11.º PIR FED) para a África Oriental, África Austral e Oceano Índico (2014-2020), que inclui entre os seus objetivos a facilitação da migração segura, ordenada e regular e a prevenção da migração irregular. Centra-se nos fluxos migratórios Sul-Sul, identificando as repercussões positivas da migração internacional na integração regional e no desenvolvimento económico regional.

O objetivo do projeto

O objetivo geral do Projeto SAMM é melhorar a gestão da migração na região da África Austral e do Oceano Índico, orientado e contribuindo para a realização da Agenda de Desenvolvimento Sustentável 2030, especialmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 sobre trabalho digno e crescimento económico e o ODS 10 sobre a redução das desigualdades.

O projeto é composto por duas componentes principais: 1. Migração laboral; e 2. Migração mista. O primeiro componente apoia a implementação do Pacto Global das Nações Unidas para a Migração Segura, Ordenada e Regular (GCM) e o segundo apoia a aplicação do Pacto Global das Nações Unidas para os Refugiados (GCR), bem como do GCM.

Os objectivos específicos (OE) e as áreas de resultados-chave (ARC) desta intervenção, também detalhados na Teoria da Mudança em anexo, são os seguintes. As PUNOs responsáveis por cada OE e ARC serão comunicadas conforme necessário.

OE1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os (potenciais) trabalhadores migrantes mulheres e homens. (OIT / OIM)

ARC1.1: Políticas baseadas em direitos, canais legais e eficientes de migração e mobilidade laboral (incluindo medidas de proteção adequadas para os trabalhadores migrantes) promovidos e implementados na região da África Austral e do Oceano Índico. (OIT / OIM)

ARC1.2: Um observatório de migração para a África Austral e do Oceano Índico estabelecido e totalmente operacional. (OIT / OIM)

OE2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico. (OIM / ACNUR / UNODC)

ARC2: Estratégias e políticas de gestão baseadas evidências são formuladas e aplicadas para enfrentar os desafios da migração mista, incluindo a garantia de quadros de proteção adequados para os migrantes vulneráveis. (OIM / ACNUR / UNODC)

Finalidade, objetivos e âmbito da avaliação final conjunta independente

O objetivo da avaliação final do projeto SAMM é analisar a implementação do projeto para identificar pontos fortes e fracos, lições aprendidas e boas práticas, e fornecer recomendações exequíveis para as PUNOs aplicarem em iniciativas semelhantes ou relacionadas.

Os objetivos da avaliação são os seguintes

1. Avaliar a relevância e a coerência da desenho do projeto em relação às necessidades do país e dos beneficiários em toda a região e a forma como o projeto é percebido e valorizado pelos grupos-alvo (incluindo os beneficiários), contemplando as contribuições do projeto para a migração laboral e a migração mista no que diz respeito à SADC e aos quadros políticos nacionais, tais como os Planos nacionais de desenvolvimento e os Programas Nacionais de Trabalho Digno (PNTD), os Quadro de Cooperação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (UNSDCF), as metas dos ODS e os quadros estratégicos dos PUNOs.
2. Analisar as estratégias de implementação do projeto e a forma como as recomendações intermédias foram aplicadas para aumentar a eficácia da migração mista e da migração laboral separadamente e para os beneficiários desagregados por necessidades, sexo, deficiência e outros critérios relevantes.
3. Avaliar a eficiência da implementação do projeto.
4. Analisar a estrutura institucional, a capacidade de implementação do projeto, os mecanismos de coordenação entre as agências e com outras partes interessadas e a utilização e utilidade dos instrumentos de gestão, incluindo a metodologia de seguimento e avaliação (S&A) do projeto.
5. Analisar as estratégias implementadas para a sustentabilidade dos resultados e a orientação para o impacto.
6. Avaliar em que medida as recomendações formuladas na avaliação intermédia foram tidas em conta.
7. Identificar as lições aprendidas e as potenciais boas práticas para as principais partes interessadas.
8. Fornecer recomendações estratégicas e realistas com responsabilidades claramente delineadas para as diferentes PUNOs, a fim de melhorar a obtenção e a sustentabilidade dos resultados e impactos do projeto.

Dada a proximidade temporal entre a avaliação intermédia (concluída em dezembro de 2023)⁴⁶ e a avaliação final, esta última complementar a primeira, não duplicando a recolha e análise de dados, mas identificando aspetos que não foram tão desenvolvidos na primeira e incorporando-os no âmbito da avaliação final. Tal deverá incluir uma seleção mais específica de países, a inclusão de dados recolhidos junto dos beneficiários, atualizações dos progressos em termos de alcance dos objetivos e uma análise mais aprofundada de aspetos tratados na avaliação intermédia ou outros inexistentes.

As recomendações resultantes da avaliação identificarão claramente a(s) PUNO(s) responsável(eis) pela sua implementação. Estas recomendações fornecerão também orientações claras às partes interessadas / PUNOs em questão sobre a forma de abordar as lacunas e recomendações.

Os países-alvo e as partes interessadas do projeto

⁴⁶ Disponível em i-eval Discovery (ilo.org)

O projeto centra-se na região da África Austral e visa os seguintes 16 países da SADC: Angola, Botswana, Comores, República Democrática do Congo (RDC), Eswatini, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Seicheles, África do Sul, Tanzânia, Zâmbia e Zimbabué.

1. As principais partes interessadas no projeto SAMM são:

- Governos dos 16 países apoiados
- Secretariados das Comissões Económicas Regionais (secretariados da SADC, COMESA e COI)
- Administrações nacionais dos Estados-Membros visados das regiões do Mercado Comum da África Oriental e Austral (COMESA), da Comissão do Oceano Índico (COI) e da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC)
- Agências das Nações Unidas, nomeadamente a OIT, a OIM, o UNODC e o ACNUR
- O Diálogo sobre Migração para a África Austral (MIDSA) e o Processo Consultivo Regional sobre Migração do COMESA (RCP) são mecanismos para reforçar o diálogo político sobre as áreas e questões abordadas pelo programa.
- Instituições académicas, *think tanks* de investigação, outras partes interessadas não estatais relevantes e parceiros de cooperação internacional envolvidos nas questões de migração, investigação sobre migração e criminalidade transnacional
- Organizações da sociedade civil
- Organizações de trabalhadores e os seus membros
- Organizações patronais

2. Os principais beneficiários indiretos do SAMM são:

- Trabalhadores migrantes
- Refugiados
- Requerentes de asilo
- Outras pessoas sob preocupação

Disposições institucionais e de gestão

O projeto é dirigido por um Conselheira Técnica Principal (CTP), responsável pela gestão global do projeto, com base em Pretória, África do Sul. O CTP é apoiado por um responsável de Seguimento e Avaliação, um responsável de comunicação, um responsável financeiro e um assistente administrativo. O projeto está sediado principalmente nos escritórios da OIT em Pretória e tem trabalhado em estreita colaboração com a Equipa de Trabalho Digno sediada em Pretória. O projeto tem sido apoiado pelo especialista em migração laboral, que também tem participado em todas as reuniões do CIT e do PSC.

A nível nacional, existem dois coordenadores de projetos nacionais (nas Seicheles e na Zâmbia). As agências de implementação são a OIT, a OIM, o ACNUR e o UNODC. Cada agência tem um coordenador nacional de projeto com base em Pretória, na África do Sul.

A gestão do projeto inclui um grupo de trabalho técnico composto por membros da equipa do projeto das quatro agências parceiras, que se reúne uma vez por semana. Outros representantes e peritos técnicos das respetivas agências também participam, consoante os temas a debater.

Além disso, foi criado o Comité de Implementação Técnica (CIT), que se reúne pelo menos duas vezes por ano. O seu objetivo geral é fornecer orientação estratégica e apoio na implementação do projeto, bem como rever os documentos do projeto, tais como os relatórios de progresso narrativos e financeiros, os sistemas de S&A e as comunicações. O CIT inclui representantes do COMESA, da COI, da SADC e da UE.

Para além disso, o projeto tem também um Comité de Orientação do Projeto (PSC) que se reúne duas vezes por ano. O seu objetivo geral é agir como um órgão diretivo e fornecer liderança estratégica, política geral e orientação geral e supervisão sobre a implementação do projeto. Também fornece recomendações sobre o foco, a agenda e os Resultados do projeto SAMM com base nos fatores externos em mudança.

3. Enquadramento da Avaliação

As agências de implementação consideram a avaliação como parte integrante da implementação das atividades de cooperação técnica. A avaliação deve ser realizada para efeitos de prestação de contas, aprendizagem, planeamento e desenvolvimento de conhecimentos.

São realizadas duas avaliações conjuntas independentes, conduzidas pela OIT: até à data, o projeto realizou a avaliação intermédia (MTE) entre julho e dezembro de 2023 e está agora a planear a realização da avaliação final.

A avaliação seguirá as Normas e Padrões para Avaliação no Sistema das Nações Unidas do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG), incluindo as orientações do UNEG sobre Avaliações Conjuntas, o Glossário de termos-chave em avaliação e gestão baseada em resultados desenvolvido pelo Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE, as Orientações do UNEG para a Integração de Direitos Humanos e Igualdade de Género nas Avaliações (<http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>) e as Orientações do UNEG sobre Avaliações Inclusivas de Pessoas com Deficiência <http://www.uneval.org/document/detail/3050>.

O processo de avaliação será orientado pelas políticas de avaliação e orientações técnicas do Escritório de Avaliação da OIT (OIT-EVAL) (<https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/lang--en/index.htm>), bem como pelas diretrizes de avaliação da OIT e das demais agências da ONU parceiras.

Esta avaliação seguirá as diretrizes da OIT para avaliações baseadas em resultados; a Lista de Verificação 3 da OIT-EVAL "Preparação do Relatório Inicial"; as diretrizes políticas EVAL da OIT - lista de verificação 3 "Preparação do relatório inicial"; a Lista de Verificação 4 "Validação das Metodologias"; a Lista de Verificação 5 "Preparação do Relatório de Avaliação" e a Lista de Verificação 6 "Classificação da Qualidade do Relatório de Avaliação", sendo objeto de um processo de garantia externa da qualidade de todos os entregáveis da avaliação (relatório inicial, relatório de avaliação preliminar e relatório de avaliação final), assegurado pelo ACNUR.⁴⁷

Em termos práticos, os presentes TdRs e as políticas e diretrizes para avaliações da OIT definem o âmbito geral desta avaliação.

Além disso, o projeto realizou uma Avaliação de Avaliabilidade em conformidade com a política da OIT que rege os projetos de cooperação técnica. A avaliação foi realizada entre outubro e novembro de 2021 para apoiar a gestão baseada em resultados dos projetos e programas da OIT. O processo ajudou a aperfeiçoar a Estratégia Abrangente de S&A do projeto (CMES) para abordar os seus objetivos de apoiar a prestação de contas, a gestão, a aprendizagem e a construção de conhecimento. Além disso, a UE solicitou uma missão de Monitoria Orientada aos Resultados (ROM) que teve lugar em outubro-novembro de 2021, centrada numa amostra de 5 países (Maurícias, África do Sul, Zâmbia e Zimbabué) dos 16 países apoiados para avaliar as seguintes questões:

1. O envolvimento das CERs em cada país: a intensidade das relações das respetivas agências com as CERs no e para o país em questão.
2. Prioridade orçamental: a importância do país para cada agência em termos de orçamento autorizado e planeado.

⁴⁷ Disponível em www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/lang

3. Prioridade estratégica: para além do orçamento, estes critérios verificam a existência de outros fatores relevantes para o trabalho das agências no país.
4. Resultados já alcançados: consideração das atividades já implementadas e dos resultados, quer ao nível dos produtos e dos resultados.
5. Tipo de beneficiários: a variedade de ações dirigidas a diferentes grupos-alvo (funcionários públicos, organizações da sociedade civil, populações-alvo, etc.)

As recomendações da missão ROM foram tidas em conta.

Além disso, como mencionado anteriormente, o projeto SAMM também realizou a avaliação intermédia independente de julho a dezembro de 2023.

7. Âmbito da avaliação

A avaliação final abrangerá o período de janeiro de 2020 até à data da avaliação (prevista para agosto de 2024). A avaliação abrangerá todos os países (com destaque para alguns países escolhidos de forma a complementar a informação da avaliação intermédia) e os produtos e resultados regionais previstos no âmbito do projeto, com especial atenção para as sinergias entre as diferentes componentes e a contribuição para as políticas e programas continentais e nacionais. Serão incluídas todas as atividades e resultados das PUNOs. Quando as entrevistas forem utilizadas como método principal de recolha de dados, os entrevistados deverão ter pelo menos 18 anos de idade.

A avaliação irá analisar igualmente a forma como o projeto aborda temas transversais, incluindo os direitos humanos, a igualdade de género e a inclusão (ou seja, de pessoas com deficiência), o diálogo social e o tripartismo, as normas internacionais do trabalho e a transição justa em matéria de ambiente, as preocupações em matéria de direitos humanos e outros domínios relevantes, tal como descritos no documento do projeto.

A avaliação procurará determinar como e por que razão o projeto alcançou ou não os resultados pretendidos e outros resultados inesperados que poderão ter surgido.

8. Audiências

Os principais clientes da avaliação são as PUNOs (OIT, ACNUR, UNODC, OIM). Os clientes secundários da avaliação são as partes interessadas nacionais e regionais, o doador e outras partes interessadas relevantes. O Escritório e as partes interessadas envolvidas na implementação do projeto utilizarão, conforme adequado, as constatações da avaliação, as recomendações, as lições aprendidas e as boas práticas, bem como as lições a aprender identificadas. As PUNOs abordarão, cada uma delas e de forma coordenada, conforme aplicável, as constatações, as conclusões e as recomendações da avaliação.

9. Critérios de Revisão e Questões-Chave da Avaliação

A avaliação deve abordar os critérios gerais de avaliação da OCDE-CAD⁴⁸: Relevância, coerência, eficácia, eficiência, sustentabilidade e impacto, tal como definido na 4ª edição das Diretrizes Políticas da OIT para avaliações baseadas em resultados, 2020⁴⁹. Os resultados e as conclusões da avaliação devem ser apresentados com base nestes critérios.

⁴⁸ https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm

⁴⁹ https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_571339.pdf

Em conformidade com a abordagem baseada em resultados aplicada, a avaliação centrar-se-á na identificação e análise dos resultados através da resposta a questões-chave relacionadas com os critérios de avaliação e com o alcance dos resultados/objetivos do projeto, utilizando os indicadores do quadro lógico, mas não se limitando a estes.

A avaliação deve abordar as questões descritas em seguida. Podem ser acrescentados outros aspetos identificados pelo avaliador, de acordo com o objetivo em causa, e após consulta com o gestor da avaliação. Quaisquer alterações fundamentais aos critérios e perguntas de avaliação devem ser acordadas entre o CGA e o avaliador e refletidas no relatório inicial.

A análise das preocupações relacionadas com género, direitos humanos e a inclusão das pessoas com deficiência basear-se-á nas Diretrizes do UNEG e da OIT. A avaliação integrará a igualdade de género e a inclusão⁵⁰ como preocupações transversais em todas as suas entregáveis e processos. Além disso, devem ser tidas em consideração questões relacionadas com o diálogo social, as normas internacionais do trabalho e a transição ambiental justa.

9.1 Principais perguntas de avaliação

O avaliador deve analisar os seguintes domínios fundamentais:

1. Relevância

1. Em que medida é que o projeto e a sua teoria da mudança baseiam-se em necessidades e desafios claramente identificados dos/para os grupos-alvo no que diz respeito à migração na região da África Austral e do Oceano Índico (tendo em conta as principais partes interessadas e aplicando a desagregação relevante na formulação e implementação)?

2. Coerência

1. Em que medida é que o projeto é coerente com os objetivos da SADC e dos Governos, os Quadros Nacionais de Desenvolvimento, o UNSDCF e os PNTDs, o Programa e Orçamento 2020-24 da OIT, as necessidades dos beneficiários (ou seja, homens e mulheres, rapazes e raparigas e outros grupos vulneráveis) e apoia as metas dos ODS relevantes e o plano de ação da União Africana?

2. Que ligações foram estabelecidas até à data com outras atividades da ONU ou de outros parceiros de cooperação ativos nos Países no domínio da migração laboral e da migração mista?

3. Em que medida é que o projeto integrou os temas transversais das Nações Unidas (incluindo os direitos humanos, a igualdade de género, a inclusão de pessoas com deficiência e de outros grupos vulneráveis, as alterações climáticas), bem como os temas específicos das PUNOs nas fases de desenho e implementação?

4. Como é que o papel da OIT enquanto agência líder afetou a coerência do projeto?

3. Eficácia do projeto

1. Qual foi o progresso no alcance dos objetivos/resultados gerais do projeto e quais foram os principais fatores que contribuíram para esse progresso e os desafios?

2. Quais foram os resultados imprevistos do projeto identificados, caso existam?

3. Em que medida a estrutura de gestão e governação criada funcionou estrategicamente a nível interno (entre as PUNOs) e com todas as principais partes interessadas e parceiros nos países visados, as agências da ONU e o doador para alcançar os objetivos do projeto? Esta estrutura de governação tem em consideração as dimensões de género e de inclusão?

4. Como é que o projeto afetou a experiência dos diferentes tipos de migrantes que se deslocam através dos corredores de migração relevantes para o projeto?

5. Como é que o papel da OIT como agência líder afetou a eficácia do projeto?

⁵⁰ Esta dimensão inclui todos os grupos vulneráveis, como as mulheres, os migrantes, os jovens e minorias culturais ou étnicas, etc.

4. Eficiência na utilização dos recursos

1. O projeto afetou os recursos (financeiros, humanos, apoio técnico, etc.) de forma estratégica e operacional em termos de produtos, resultados e impacto esperados, incluindo o desempenho?
2. Em que medida foram atribuídos recursos para abordar os temas transversais da ONU (tais como os direitos humanos, a igualdade de género, a inclusão de pessoas com deficiência e de outros grupos vulneráveis, as alterações climáticas), bem como os temas específicos das PUNOs, tendo em vista os produtos e os resultados do projeto?
3. Como é que o papel da OIT como agência líder afetou a eficiência do projeto na utilização dos recursos?

5. Orientação para o impacto

1. Que nível de influência teve o projeto na governação da migração laboral e da migração mista nas políticas e práticas a nível nacional e das CERs?
2. O projeto está a contribuir para alargar a base de conhecimentos e criar evidências relativas aos seus resultados e impactos? Em caso afirmativo, como é que esse conhecimento é gerido e/ou disponibilizado a outros de uma forma eficaz e eficiente?

6. Sustentabilidade

1. Como é que a estratégia e a gestão do projeto se orientam para a sustentabilidade? O projeto implementa sistematicamente uma estratégia de saída?

7. Transversal

1. Em que medida foram implementadas as recomendações da avaliação intermédia?

10. Metodologia de avaliação

A avaliação é independente e respeitará as normas e padrões para avaliações do UNEG e as salvaguardas éticas, bem como as normas de qualidade para avaliações da OCDE-CAD, tal como acima referido.

O principal método de avaliação será a abordagem baseada na teoria. Esta será conduzida com recurso a métodos mistos, incluindo a triangulação para aumentar a validade e o rigor dos seus resultados, envolvendo as principais partes interessadas do projeto, tanto quanto possível, a todos os níveis durante as fases de desenho, recolha de dados e elaboração de relatórios. Os avaliadores definirão uma estratégia de amostragem clara, que indique a forma como os participantes foram selecionados e o grau de representatividade dos resultados. A avaliação procurará aplicar uma variedade de técnicas de avaliação - análise documental, inquéritos eletrónicos, reuniões com as partes interessadas, grupos focais e observação durante as visitas de campo, se for caso disso. A triangulação de fontes e técnicas deve desempenhar um papel central na avaliação. Todas as perguntas de avaliação devem ser respondidas de forma sistemática e com a adequada desagregação, quando aplicável. As evidências e a análise devem ser claramente rastreáveis desde a recolha de dados até às constatações, conclusões e recomendações. Deve também haver uma utilização evidente da triangulação de dados.

As visitas de campo para a avaliação final serão realizadas nos países onde as Organizações das Nações Unidas participantes estiveram mais ativas. Os outros países serão analisados através de análise documental, entrevistas virtuais e inquéritos. A fim de limitar a fadiga das partes interessadas, as equipas de avaliação serão encorajadas a propor outras modalidades que sirvam para agilizar a avaliação final, mantendo uma abordagem baseada na Teoria da Mudança e complementando o âmbito da avaliação intermédia. O Anexo 1 apresenta um quadro com os níveis de esforço do projeto em cada país.

Ao operacionalizar os Termos de Referência, o relatório inicial permitirá que os dados sejam recolhidos de forma a refletir abordagens baseadas em direitos humanos e sensíveis ao género, por exemplo, dados desagregados por género, etnia, idade, pessoas com deficiência, etc.

Os ajustamentos à metodologia, à estratégia de amostragem e às perguntas de avaliação, incluindo a seleção de países, serão determinados pelo consultor com base numa fundamentação clara e em consulta com o Comité de Gestão da Avaliação (CGA) durante a fase de início.

Fase de início

Durante a fase de início, a Equipa de Avaliação realizará a revisão inicial da documentação do projeto e o plano de análise de dados, e proporá alterações às perguntas, ao âmbito ou à metodologia da avaliação. Isto também garantirá que a Equipa de Avaliação tenha uma boa compreensão do projeto antes de iniciar as entrevistas. A revisão documental será utilizada como base para delinear as ferramentas de avaliação (questionários e guias de entrevista). Serão também realizadas entrevistas virtuais com o pessoal do projeto, as agências da ONU e o doador. O objetivo desta consulta é chegar a um entendimento comum sobre as expectativas em relação à avaliação e as fontes de dados disponíveis. A teoria da mudança pode também ser desenvolvida em consulta com o pessoal do projeto e o CGA.

O relatório inicial abrangerá o estado das disposições logísticas, os antecedentes e os materiais do projeto, a avaliação da avaliabilidade, as principais perguntas de avaliação e os indicadores da avaliação, a matriz de avaliação, o plano de análise, o plano de trabalho detalhado, o mapeamento detalhado das partes interessadas, as abordagens para uma gestão responsável dos dados⁵¹, o esboço workshop com as partes interessadas e do relatório final, e todos os instrumentos de recolha de dados de acordo com a Lista de Verificação EVAL 3 (ver Anexo 1).

As propostas técnicas dos avaliadores devem incluir sugestões de critérios de seleção e de países a considerar durante a avaliação, com diferentes ênfases na recolha de dados. A seleção pode incluir critérios como a presença das diferentes PUNOs, casos com potencial em termos de aprendizagem em relação ao trabalho realizado pelo projeto, equilíbrio estratégico na seleção, valor intrínseco das visitas de campo em comparação com a recolha de dados virtual, etc.

O relatório inicial deve ser aprovado pelo CGA antes de passar à fase de recolha de dados no terreno. Como parte da revisão do CGA, a versão preliminar do relatório inicial será partilhada com a equipa do projeto e o doador para que os seus comentários sejam recebidos.

O chefe da Equipa de Avaliação receberá uma lista das principais partes interessadas do CTP do projeto. Se a Equipa de Avaliação precisar de contactar outros intervenientes que não constem da lista de partes interessadas-chave, esta questão pode ser discutida com o Gestor de Avaliação e o pessoal do projeto durante a preparação do relatório inicial.

10.1 Revisão documental

A análise documental incluirá as seguintes fontes de informação:

- Documentos do projeto.
- Documentos do projeto relacionados com o seguimento e a avaliação (teoria da mudança, quadro lógico, estratégia de seguimento e avaliação, plano de trabalho anual).
- Relatório de avaliação da avaliabilidade.
- Planos e instrumentos de seguimento dos projetos.

⁵¹ Este documento deve definir abordagens para uma gestão responsável dos dados, incluindo o seu armazenamento e acesso, a proteção da confidencialidade dos participantes e a garantia de que as informações de identificação pessoal não serão recolhidas desnecessariamente.

- Relatório de avaliação intermédia.
- Relatórios de progresso.
- Orçamento do projeto e relatórios financeiros correspondentes.
- Relatórios e produtos de várias atividades (incluindo formações, *workshops*, reuniões de grupos de trabalho, videoconferências, etc.).
- Plano de comunicação.
- Outros documentos relevantes, se necessário.

Todos os documentos serão disponibilizados pelo CTP do projeto, em coordenação com o gestor da avaliação, numa *drop-box* (ou similar) no início da avaliação.

10.2 Recolha de dados/Visitas de campo

A metodologia de recolha de dados da avaliação combinará a recolha de dados à distância/virtual e no terreno.

Os avaliadores realizarão discussões em grupo e/ou individuais durante a visita de campo, sempre que necessário e viável. O projeto prestará todo o apoio possível na organização destas entrevistas virtuais. Os avaliadores assegurarão que as opiniões e perceções das mulheres sejam igualmente refletidas nas entrevistas e que sejam incluídas questões específicas de género.

As visitas de campo devem considerar um número qualitativamente representativo de países propostos no âmbito do número de dias de trabalho proposto na secção 12.4 e a intensidade do trabalho do projeto nos países apresentados no Anexo 2.

Workshop de resultados preliminares

Os avaliadores realizarão um workshop em três línguas para as partes interessadas (ou três workshops separados) em inglês, francês e português, com a participação do GRA e dos membros do CGA, para discutir as conclusões iniciais e colmatar as lacunas de dados. A condução do workshop ficará a cargo do CGA. O workshop será apoiado logisticamente pelas agências de implementação do projeto e gerido programaticamente pela Equipa de Avaliação. O líder da Equipa de Avaliação levará a cabo o workshop virtualmente ou com em Pretória (sede do projeto). Os pormenores devem ser claramente indicados no relatório inicial para preparação posterior durante a fase de recolha de dados.

10.3 Elaboração de Relatórios

Com base nos contributos da análise documental, das entrevistas com as principais partes interessadas, dos questionários eletrónicos e de outros instrumentos de recolha de dados aplicados triangulados, a Equipa de Avaliação redigirá o relatório de avaliação. O relatório deve ser apresentado por critérios de avaliação e perguntas de avaliação consequentes, garantindo que todas as perguntas de avaliação são respondidas com evidências claramente indicadas e fontes de dados adequadamente cruzados através de triangulação. As conclusões e as lições aprendidas devem estar claramente relacionadas com os resultados. As recomendações devem estar claramente relacionadas com as conclusões e ser realistas, tendo em conta questões contextuais como o financiamento limitado.

O relatório de avaliação inicial preliminar em inglês, francês e português será partilhado e apresentado ao CGA em inglês para revisão da metodologia utilizada e recomendações preliminares. Em simultâneo, será partilhado com os responsáveis pela garantia de qualidade externa para comentários técnicos de avaliação. Os avaliadores responderão a esses comentários e voltarão a partilhar com ao CGA, indicando a forma como os comentários foram abordados. Uma vez aprovado pelo CGA, o relatório será partilhado com o GRA em inglês durante 10 dias úteis para esclarecimentos e comentários relacionados com erros factuais. Depois disso, o líder do CGA consolidará os comentários e partilhá-los-á com os avaliadores.

Em seguida, os avaliadores elaborarão a versão final do relatório em inglês, francês e português. Esta versão será partilhada com o CGA para uma revisão final e, após a análise de quaisquer outros comentários do CGA, será elaborada uma versão final nas três línguas. Esta versão final deverá ser aprovada pelos Escritórios de Avaliação das PUNOs. Posteriormente, as PUNOs produzirão também respostas a todas as recomendações relacionadas com as respetivas intervenções.

11. Entregáveis

Relatório inicial em inglês (não mais de 20 páginas, excluindo os anexos) com um plano de trabalho detalhado (incluindo workshops de divulgação) e instrumentos de recolha de dados de acordo com a Lista de Verificação EVAL 3 - ver anexo).

- Apresentação dos resultados preliminares em três workshops com as partes interessadas, a realizar em inglês, francês e português.
- Um relatório de avaliação preliminar conciso e anexos (máximo de 30 páginas) em inglês, francês e português, seguindo as Listas de Verificação EVAL 5 e 6 - ver anexo, de acordo com a estrutura proposta em seguida:
 - Capa com os principais dados do projeto e da avaliação (utilizando o modelo OIT-EVAL)
 - Resumo Executivo
 - Acrónimos
 - Descrição do projeto
 - Objetivo, âmbito e clientes da avaliação
 - Metodologia e limitações
 - Constatações claramente identificadas para cada critério (integração de perguntas por critério)
 - Conclusões
 - Recomendações (10-12 máximo total, com a indicação por cada recomendação: a quem se dirige, prioridade, indicação de prazo temporal e implicações em termos de recursos)
 - Lições aprendidas e boas práticas (brevemente apresentadas no relatório principal e utilizando o modelo OIT-EVAL disponível anexos)
 - Lições a aprender
 - Anexos:
 - TdRs
 - Matriz das perguntas de avaliação
 - Quadro de dados sobre os progressos do projeto no alcance dos seus objetivos por indicadores com comentários
 - Cronograma da avaliação
 - Documentos analisados
 - Lista das pessoas entrevistadas
 - Lições aprendidas e boas práticas (utilizando o modelo OIT-EVAL)
 - Quaisquer outros documentos relevantes
- Relatório de avaliação final em inglês, francês e português (mesma estrutura que o relatório preliminar de avaliação) e um registo de comentários (de preferência sob a forma de tabela em Microsoft Excel) sobre a forma como os comentários recebidos foram incorporados no relatório.
- Resumo da Avaliação com base no modelo OIT-EVAL.

Todos os Entregáveis preliminares e finais, incluindo documentos de apoio, relatórios analíticos e dados em bruto, conforme aplicável, devem ser fornecidos ao Gestor de Avaliação em versão eletrônica compatível com o Word e estão protegidos por direitos de autor da OIT.

12. Disposições de gestão, plano de trabalho e cronogramas

12.1 Composição da Equipa de Avaliação

A avaliação será conduzida por uma Equipa de Avaliação que incluirá um mínimo de 3 membros (incluindo membros anglófonos, francófonos e lusófonos), um dos quais será designado como chefe da equipa. O chefe de equipa será o ponto de contacto com o CGA, através do Gestor de Avaliação da OIT, e a pessoa responsável pelo relatório. A Equipa de Avaliação acordará entre si a distribuição do trabalho e o cronograma da avaliação.

O papel do chefe de equipa consistirá em:

- Familiarização inicial com o projeto através de um *briefing* com o Gestor de Avaliação e o pessoal do projeto.
- Maior familiarização através da análise dos documentos do projeto e de referência.
- Preparação do relatório inicial, partilhado com o Gestor de Avaliação para aprovação.
- Comunicação com o Gestor de Avaliação sobre as modalidades práticas e os progressos registados.
- Divisão de papéis e distribuição de responsabilidades com os outros membros da equipa.
- Liderança ao longo de todo o processo de avaliação.
- Responsável pela elaboração do relatório de avaliação preliminar e pela sua partilha com a OIT.
- Responsável pela elaboração do relatório de avaliação final.

A título de orientação, sugerem-se as seguintes responsabilidades para os membros da Equipa de Avaliação:

Responsabilidades do chefe da Equipa de Avaliação:

- a. Análise documental dos documentos do programa
- b. *Briefing* com o CGA
- c. Entrevistas preliminares com as agências da ONU e os responsáveis pelos programas
- d. Elaborar o relatório inicial, incluindo o instrumento de avaliação
- e. Realizar entrevistas com as partes interessadas (virtuais)
- f. Conduzir o workshop virtual com as partes interessadas
- g. Redigir o relatório de avaliação preliminar
- h. Finalizar o relatório de avaliação

Responsabilidades dos membros da Equipa de Avaliação:

- a. Apoiar a análise documental dos documentos do programa
- b. Realizar entrevistas com as partes interessadas
- c. Apoiar a condução do workshop com as partes interessadas
- d. Contribuir para os relatórios de avaliação preliminar e final.

12.2 Gestão da avaliação

A avaliação final será gerida por um Comité de Gestão da Avaliação (CGA) composto pelos gestores de avaliação das Organizações das Nações Unidas Participantes (PUNOs) que não estejam envolvidos na implementação do programa conjunto. CGA será dirigido pelo gestor de avaliação da OIT, na qualidade de agência líder. O chefe da Equipa de Avaliação responderá perante o Comité

de Gestão da Avaliação (CGA), dirigido pelo gestor de avaliação da OIT, e deverá discutir com ele todas as questões técnicas e metodológicas, caso surjam.

O CGA é composto por um responsável pela avaliação de cada agência, não ligado ao programa e dirigido pela OIT. Todos os responsáveis terão experiência em avaliação e trabalharão nesta área na agência que representam. Os responsáveis podem estar localizados em qualquer lugar, uma vez que o trabalho será virtual. O gestor de avaliação da OIT, com o apoio da OIT-EVAL, assegurará um elevado controlo de qualidade, utilizando as listas de verificação da OIT-EVAL (ver secção 13).

A função do CGA é assumir a responsabilidade total pela supervisão do trabalho da Equipa de Avaliação, em especial dos entregáveis, e assegurar uma boa relação entre a equipa e o programa, atuando como intermediário entre as duas principais partes interessadas da avaliação. Um dos seus papéis principais na avaliação está relacionado com a garantia de qualidade e a aprovação dos entregáveis da avaliação (relatório inicial, relatório de avaliação preliminar e relatório de avaliação final), seguindo as normas de avaliação do UNEG e das agências da ONU e certificando-se de que recebe *feedback* do Grupo de Referência da Avaliação (ver abaixo). O CGA assegura a independência, a credibilidade e a transparência do processo e dos seus resultados, sendo o mais alto órgão de decisão em questões de avaliação, sob a supervisão dos Escritórios de avaliação das agências da ONU.

Após a aprovação do relatório inicial, será iniciada a recolha de dados. Após a fase de recolha de dados, será realizado um workshop com as partes interessadas a nível do projeto (uma combinação entre virtual e presencial) para apresentar os resultados preliminares e as recomendações, com a participação das principais partes interessadas dos diferentes países e das partes interessadas regionais.

O processo de avaliação será participativo e envolverá todas as partes interessadas e parceiros relevantes do programa. Os resultados da avaliação serão divulgados junto dos governos, dos parceiros de desenvolvimento, da sociedade civil e de outras partes interessadas. Cada PUNO produzirá uma resposta em relação a cada recomendação dirigida a essa agência da ONU. Esta resposta será produzida após a conclusão do processo de avaliação e será disponibilizada ao público de acordo com a política de cada PUNO.

A avaliação será realizada com o total apoio logístico do pessoal do programa liderado pelo CTP do projeto, com o apoio administrativo do Escritório Nacional da OIT em Pretória (com o apoio de outras agências da ONU, se necessário). O CGA, nomeadamente através do gestor principal da avaliação da OIT, supervisionará o apoio administrativo e logístico.

12.3 Grupo de referência da avaliação

As PUNOs e as principais partes interessadas do projeto (tais como partes interessadas nacionais e das CERs, parceiros de implementação, etc.) constituem o Grupo de Referência da Avaliação (GRA). Os membros do GRA destas partes interessadas foram identificados na fase de planeamento desta avaliação. Os TdRs preliminares foram partilhados com todos eles para comentários. O GRA não tem funções de gestão, passando a sua função por prestar aconselhamento técnico ao CGA e, através deste, à Equipa de Avaliação para melhorar a qualidade da avaliação com base no seu conhecimento do contexto e do programa. Mais concretamente, o GRA tem as seguintes funções:

Planeamento

- Rever os TdRs preliminares e fornecer feedback, assegurando que os TdRs conduzem a entregáveis de avaliação úteis, e qualquer informação de base adicional para apoiar a finalização dos TdRs.
- Identificar os documentos de referência para a Equipa de Avaliação.

Recolha de Dados

- Atuar como informadores-chave durante a fase de recolha de dados. Ajudar a Equipa de Avaliação, fornecendo as fontes de informação e facilitando o acesso aos dados.
- Participar no workshop de conclusão da recolha de dados para discutir os resultados preliminares.

Análise de Dados e Elaboração de Relatórios

- Analisar e comentar o relatório de avaliação preliminar, centrando-se especificamente na exatidão, qualidade e abrangência da base em que são apresentadas as constatações e formuladas as conclusões e recomendações.
- Deve ser dada especial atenção à garantia de que as recomendações são relevantes, direcionadas, realistas e exequíveis.
- O GRA deve respeitar a decisão dos avaliadores independentes quanto ao grau de incorporação do *feedback* e comentários que lhes foram transmitidas pelo GRA e por outras partes interessadas, desde que haja transparência suficiente quanto à forma como as estes foram tratados, incluindo uma justificação clara para qualquer comentário que não tenha sido incorporado.

Fase de Divulgação e Seguimento (liderada pela gestão do projeto)

- Depois do gestor de avaliação, que dirige o CGA, entregar o relatório de avaliação final às PUNOs.
- Divulgar o relatório de avaliação final a nível interno e externo, conforme pertinente.
- Partilhar, caso pertinente, os resultados da avaliação com as respetivas unidades, organizações, redes e em eventos importantes.
- Contribuir para a resposta da gestão das PUNO e para a sua aplicação, conforme adequado, por cada PUNO.
- Aplicar a aprendizagem de forma extensiva, conforme apropriado.

12.4 Plano de Trabalho e Cronograma

A duração total do processo de avaliação está estimada em 57 dias úteis para o chefe de equipa e 43 para cada um dos restantes membro da equipa.

N.º	Atividade	Responsável	Chefe de equipa N.º dias	Membro da equipa N.º dias	Membro da equipa N.º dias	Datas
1	<u>Planeamento do processo de avaliação:</u> • As agências designam os membros do Comité de Gestão da Avaliação (CGA) e do Grupo de Referência da Avaliação (GRA) • Lista de partes interessadas para partilhar os TdRs preliminares para comentários • TdRs preliminares partilhados com o GRA e o CGA, o doador e outras partes, conforme relevante, para <i>feedback</i> e finalização	Comité de Gestão da Avaliação (CGA)	0	0	0	fevereiro 2024
2	<u>Seleção e contratação da Equipa de Avaliação:</u> • Publicação do convite à manifestação de interesse • Seleção • Processo de contratação	CGA	0	0	0	setembro 2024
3	<u>Processo de avaliação:</u>					

a	Briefing com o Avaliador	CGA	1	1	1	outubro 2024
b	Fase de análise documental e elaboração do relatório inicial	Equipa de Avaliação (EA) com apoio do projeto	15	10	10	outubro 2024
c	Controlo de qualidade e aprovação do relatório inicial	CGA	0	0	0	outubro 2024
d	Recolha de dados (virtual e presencial)	EA com apoio ao programa	20	20	20	novembro 2024
e	Workshop com as partes interessadas (conclusões e recomendações preliminares e colmatar lacunas de informação)	EA com apoio ao programa	1	1	1	novembro 2024
f	Análise de dados	EA	5	2	2	novembro 2024
g	Elaboração do relatório de avaliação preliminar	EA	10	7	7	novembro - dezembro 2024
h	Revisão metodológica e aprovação da versão preliminar antes da disseminação	CGA	0	0	0	dezembro 2024
i	Distribuir o relatório preliminar ao GRA	CGA	0	0	0	dezembro 2024
j	Consolidar os comentários das partes interessadas e partilhar com o Avaliador	CGA	0	0	0	dezembro 2024
k	Incorporar comentários da equipa do programa e das principais partes interessadas (possivelmente incluindo uma breve conversa com as principais partes interessadas para apresentação)	Equipa de Avaliação	3	2	2	dezembro 2024
l	Análise por parte do CGA e pelos Escritórios de avaliação das agências da ONU da versão preliminar revista	CGA/GRA	0	0	0	dezembro 2024
m	Finalização do relatório de acordo com os comentários do CGA, do GRA e dos Escritórios de avaliação das agências da ONU	Equipa de Avaliação	2	0	0	dezembro 2024
n	Aprovação da avaliação pelos Escritórios de avaliação das PUNOs	CGA	0	0	0	dezembro 2024
o	<u>Disseminação:</u> - Upload do relatório no website público da OIT-EVAL e de outras PUNOs - Resposta por parte da gestão das PUNOs - Utilização do relatório de avaliação pelas agências da ONU e outras partes interessadas para fins de aprendizagem.	PUNOs e gestão do projeto	0	0	0	janeiro 2025
Número total de dias para a avaliação			57	43	43	

12.5 Recursos

Estimativa dos recursos necessários até ao momento:

- Honorários de consultoria do Avaliador de 57 dias para o consultor chefe da equipa e 43 para cada um dos dois consultores membros da equipa.

- Missões no terreno de acordo com os regulamentos de viagem da OIT (diárias e apoio às viagens).
- Tradução e interpretação (este custo será suportado pela equipa de consultores).
- Workshop com as partes interessadas (se necessário, com intérpretes).

12.7 Calendário de pagamento

- Aprovação do relatório inicial 20%
- Apresentação das constatações preliminares (PowerPoints no workshop com as partes interessadas) e relatório de avaliação preliminar aprovado 40%
- Relatório final aprovado 40%

12.8 Qualificações e experiência do Chefe de equipa

1. Mestrado em Ciências Sociais, Monitoria e Avaliação, Estudos de Desenvolvimento ou áreas semelhantes.
2. Um mínimo de 10 anos de experiência profissional especificamente na avaliação de iniciativas e programas de desenvolvimento regionais e multi-país (como chefe de equipa em alguns casos), de preferência em África; e incluindo direitos humanos, género e inclusão.
3. Experiência comprovada em abordagens baseadas em quadro lógicos e teorias de mudança e outras abordagens de planeamento estratégico sobre métodos de seguimento e avaliação, análise de informação e elaboração de relatórios. Amplo conhecimento e experiência na aplicação de metodologias de investigação qualitativa e quantitativa.
4. Experiências de avaliação nos domínios da Migração Laboral, da Migração Mista e/ou de refugiados em matéria de contextos institucionais e de reforço de capacidades constituirão uma vantagem.
5. Profundo conhecimento do contexto local, das políticas nacionais em termos de desenvolvimento e dos programas de apoio nacionais e internacionais existentes nos países da região da África Austral abrangidos pelo projeto.
6. Conhecimento e experiência de trabalho com o sistema da ONU serão uma vantagem.
7. Excelentes capacidades de comunicação e de condução de entrevistas.
8. Demonstração de excelentes capacidades de reporte e de expressão oral em inglês. Domínio de francês e português serão uma mais-valia (pode ser complementado pelos restantes membros da equipa).
9. Capacidade demonstrada para apresentar resultados de qualidade dentro de prazos rigorosos.
10. Sem envolvimento anterior com este projeto.

Membros da Equipa de Avaliação 1 e 2

1. Licenciatura em Ciências Sociais, Estudos de Desenvolvimento, ou qualificações de pós-graduação relacionadas.
2. Um mínimo de 7 anos de experiência profissional, especificamente na avaliação de iniciativas e programas de desenvolvimento regionais e multi-país, de preferência em África, que incluam direitos humanos, género e inclusão.
3. Experiência nos domínios da Migração Laboral, da Migração Mista e/ou de refugiados, incluindo a avaliação, em matéria de contextos institucionais e de reforço de capacidades será uma vantagem (o chefe da Equipa de Avaliação e/ou um dos membros da Equipa de Avaliação devem ter esta experiência).
4. Experiência comprovada em abordagens baseadas em quadro lógicos e teorias de mudança e outras abordagens de planeamento estratégico sobre métodos de S&A, análise de informação e elaboração de relatórios. Amplo conhecimento e experiência na aplicação de metodologias de investigação qualitativa e quantitativa.
5. Profundo conhecimento do contexto local, das políticas nacionais em termos de desenvolvimento e dos programas de apoio nacionais e internacionais existentes nos países da região da África Austral abrangidos pelo projeto.

6. O conhecimento e a experiência de trabalho no sistema da ONU serão uma vantagem.
7. Excelentes capacidades de comunicação e de condução de entrevistas.
8. Demonstração de excelentes capacidades de reporte e de expressão oral em inglês. Domínio de francês e português, bem como outras línguas nacionais e locais da região, serão uma mais-valia.
9. Capacidade demonstrada para apresentar resultados de qualidade dentro de prazos rigorosos.
10. Sem envolvimento anterior com este projeto.

Nota: Os consultores podem propor outras formas de organização da equipa que satisfaçam os requisitos acima referidos.

13. Processo e critérios de avaliação

As empresas devem candidatar-se de acordo com as instruções constantes dos documentos do convite à manifestação de interesse. Os critérios de avaliação das propostas recebidas são os seguintes:

1. Abordagem técnica e metodológica e compreensão dos termos de referência: 20 pontos

- Demonstração de compreensão do objetivo do trabalho
- Experiência comprovada em abordagens baseadas em quadros lógicos, teoria da mudança, métodos e abordagens de M&E e análise de informação
- Vasto conhecimento e experiência na aplicação de metodologias de investigação qualitativas e quantitativas

2. Experiência específica e conhecimentos especializados relevantes da empresa no âmbito da missão: 20 pontos

- Descrição das competências, qualificações e experiência da empresa que demonstrem a sua aptidão para o trabalho.
- Demonstrar a experiência e a capacidade da empresa para realizar a avaliação do projeto, nomeadamente no âmbito do sistema da ONU e/ou com organizações internacionais de desenvolvimento.

3. Experiência específica da Equipa de Avaliação e conhecimentos especializados relevantes relacionados com a missão: 15 pontos

- Comprovativos das qualificações/certificações do pessoal proposto
- Comprovativos de experiência profissional anterior e bom desempenho em trabalhos semelhantes para a OIT ou agências da ONU ou organizações multilaterais e bilaterais.
- Comprovativos da experiência anterior da equipa proposta na avaliação de projetos semelhantes, de preferência na África Austral
- Experiência sólida em questões relacionadas com as políticas de gestão de migração em África, bem como em programação baseada em direitos humanos e gestão baseada em resultados será uma vantagem.

4. Relevância do plano de implementação e gestão da missão: 15 pontos

- O plano de implementação inclui todos os entregáveis concretos com um cronograma provisório?
- O número e a responsabilidade do pessoal-chave envolvido na missão estão claramente definidos?
- O número de pessoas propostas e o plano de implementação permitem ao consultor concluir o trabalho dentro dos prazos estabelecidos?
- A abordagem proposta para a gestão responsável dos dados contempla medidas adequadas de armazenamento e acesso à informação, bem como a proteção da confidencialidade dos participantes? A abordagem garante que a recolha de dados de identificação pessoal não será feita de forma desnecessária?

Pontuação Técnica Total: 70 pontos. Pontuação financeira: 30 pontos

Anexos

Anexo 1: Documentos e instrumentos relevantes sobre a Política de Avaliações da OIT

1. Formulário do código de conduta (a assinar pelo avaliador)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
2. Lista de verificação n.º 3 Redigir o relatório inicial
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
3. Lista de verificação 5 Preparar do relatório de avaliação
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
4. Lista de verificação 6 Classificação da qualidade do relatório de avaliação
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
5. *Template* de lições aprendidas e Boas Práticas Emergentes
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
6. Nota de orientação 7 Participação das partes interessadas na avaliação da OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
7. Nota de orientação 4 Integração da igualdade de género no S&A dos projetos
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
8. Template da capa de avaliação
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm
9. Template do resumo de avaliação:

Anexo 2: Agências de implementação do projeto SAMM atualmente em atividade, por país

País	OIT	OIM	UNODC	ACNUR
Angola	X	X	√	X
Botswana	X	√	√	√
Comores	X	X	X	√
RDC	X	X	√	X
Eswatini	√	√	√	√
Lesoto	√	√	√	√
Madagáscar	X	X	X	√
Malawi	X	√	√	√
Maurícias	√	√	X	√
Moçambique	X	√	√	X
Namíbia	√	√	√	√
Seicheles	√	√	√	√
África do Sul	√	√	√	√
Tanzânia	X	X	X	X
Zâmbia	√	√	√	√
Zimbabué	X	√	√	√

√ País onde a PUNO atua de forma mais intensa.

X País onde a PUNO atua de forma menos intensa.

Anexo 3 Teoria da Mudança do Projeto

Visão do projeto: "A gestão da migração nas regiões da África Austral e do Oceano Índico é reforçada para proteger os direitos dos migrantes e das pessoas sob preocupação*, de modo a permitir-lhes contribuir e beneficiar das agendas políticas de desenvolvimento nacionais, regionais e globais"

Principais pressupostos da Teoria da Mudança do projeto proposto:

1. A rápida recuperação dos impactos da COVID-19 conduz à eliminação das restrições à circulação e aos compromissos públicos.
2. Baixo nível de perturbações associadas a riscos relacionados com conflitos e catástrofes nos países do projeto SAMM.
3. Contínua adesão e compromisso políticos dos países parceiros e das Comunidades Económicas Regionais (CERs) em relação à Migração Laboral (ML) e à Migração Mista (MM).
4. Suficientes recursos humanos e financeiros dos parceiros e instituições, CERs, agências governamentais nacionais, setor privado, sociedade civil e comunidades locais.

Lógica de intervenção para atingir os OEs

OE1: A mudança progressiva na legislação e a implementação de políticas baseadas em evidências a nível das CERs e a nível nacional estimularão/facilitarão um ambiente político e jurídico favorável para que os migrantes laborais/trabalhadores migrantes exerçam efetivamente os seus direitos e acessem a oportunidades económicas e de desenvolvimento.

OE2: O desenvolvimento e a implementação de políticas baseadas em evidências em matéria de MM, a nível das CERs e a nível nacional, permitirá uma abordagem progressiva às barreiras legais e socioeconómicas que dificultam a proteção dos migrantes e das pessoas sob preocupação bem como uma gestão mais eficaz dos fluxos migratórios mistos.

Lógica de intervenção para a realização dos ARCs

Área de resultados-chave 1.1: A implementação eficaz das legislações e políticas do mercado de trabalho, a nível regional e nacional, aumentará a capacidade das instituições relevantes para proporcionar oportunidades de meios eficientes e medidas de proteção que reduzam gradualmente a incidência de abusos de direitos e o não cumprimento das normas internacionais e regionais no que diz respeito aos trabalhadores migrantes.

Área de resultados-chave 1.2: A disponibilização de dados de qualidade e de produtos de conhecimento sobre a ML permitirá uma melhor implementação e seguimento das políticas, bem como um reporte eficaz sobre as normas internacionais e regionais, facilitando assim a tomada de decisões sobre as estratégias de gestão da migração que protegem os direitos dos migrantes e das pessoas sob preocupação*.

Área de resultados-chave 2.1: A produção, análise, divulgação e utilização de dados sobre estratégias e políticas eficazes de gestão da migração mista proporcionarão oportunidades para a criação de quadros de proteção adequados, destinados aos migrantes e às pessoas sob preocupação*.

ANEXO 2: MATRIZ DE AVALIAÇÃO

Critério CAD	Perguntas de avaliação (PAs)	Crítérios de Apreciação / Sub-perguntas	Indicadores	Fontes de Dados
Relevância	O projeto e a sua teoria da mudança baseiam-se em necessidades e desafios claramente identificados dos/para os grupos-alvo? O projeto foi ajustado para refletir o contexto em mudança, a evolução das necessidades e os desafios identificados?	- Os documentos do projeto refletem uma Teoria da Mudança (TdM) credível. - O projeto baseia-se em avaliações de necessidades e consultas relevantes. - O desenho e a implementação do projeto responderam de forma flexível à evolução do contexto e às necessidades emergentes dos parceiros e beneficiários.	✓ Os documentos do projeto e a TdM representam com exatidão os pressupostos, os riscos e as medidas de mitigação. ✓ A TdM e a afetação de recursos (humanos e financeiros) foram ajustados conforme necessário ao longo do ciclo de vida do projeto. ✓ A programação dos projetos e o desenho das intervenções beneficiaram de mecanismos sólidos de seguimento e aprendizagem que permitem um ajuste flexível à evolução dos contextos e das necessidades. ✓ A estratégia e a implementação do projeto responderam de forma construtiva às constatações da análise da avaliabilidade, dos Relatórios ROM e da MTE.	i. Revisão documental ii. Entrevistas com beneficiários do projeto iii. Entrevistas com o pessoal do projeto iv. Entrevistas com as PUNOs v. Entrevistas com CERs vi. Análise da avaliabilidade vii. Relatório ROM viii. Questionário eletrónico ix. MTE
Coerência	O projeto é coerente com a ONU, implementando as estratégias e os objetivos das PUNOs, regionais e nacionais? Foram estabelecidas ligações com outras atividades da ONU e/ou de outros parceiros de cooperação ativos nos	- Documentos do projeto alinhados com - Objetivos da SADC e dos Governos, - Quadros de desenvolvimento nacional, - UNSDCF e PNTDs, - GCM e GCR - Programa e Orçamento da OIT para 2020-24 - ODS relevantes, planos de ação da União Africana,	✓ Os quadros de cooperação com as PUNOs e os parceiros a nível nacional e regional foram criados e funcionam com eficácia. ✓ Estabelecimento e implementação efetiva de parcerias com as PUNOs para a partilha de informações e a realização de ações conjuntas.	i. MTE ii. Análise de documentos da SADC, ao nível regional e nacional iii. Relatórios de progresso anuais (RPAs)

Critério CAD	Perguntas de avaliação (PAs)	Critérios de Apreciação / Sub-perguntas	Indicadores	Fontes de Dados
	Países no domínio da migração laboral e da migração mista? O projeto integrou os temas transversais da ONU (bem como os temas específicos das PUNOs) no seu desenho e implementação? Como é que o papel da OIT enquanto agência líder afetou a coerência do projeto?	○ Quadros e necessidades das CERs. Estratégias e políticas dos principais doadores (UE); por exemplo, o Plano de Ação para o Género III (GAP III). • A estrutura de governação do projeto assegurou uma cooperação eficaz entre ○ OIT ○ OIM, ACNUR, UNODC ○ Parceiros regionais e nacionais ○ Parceiros sociais tripartidos a nível nacional e regional ○ OSCs/ONGs • O desenho e a implementação dos projetos refletiram temas transversais ○ Género ○ PcDs ○ Juventude, ○ Alterações climáticas ○ Direitos Humanos	✓ Melhoria do alinhamento dos quadros políticos nacionais e da SADC com as normas e acordos internacionais ✓ A OIT, enquanto agência líder, desempenhou eficazmente o seu papel de convocação e coordenação.	iv. Atas das reuniões de coordenação v. Entrevistas com o pessoal do projeto vi. Entrevistas com CERs
Eficácia	Qual foi o progresso no alcance dos objetivos/resultados gerais do projeto do projeto? Quais foram os principais fatores que contribuíram para esse progresso e os desafios? Em que medida a estrutura de gestão e governação criada funcionou estrategicamente a nível interno (entre as PUNOs) e com todas as principais partes interessadas e	• Migração laboral ○ O projeto contribuiu para reforçar os quadros normativos (jurídicos) e institucionais (governos, organizações de trabalhadores e patronais) ○ O projeto contribuiu para reforçar a capacidade das agências responsáveis pela gestão da mobilidade laboral na e para a região da SADC; - Com benefícios concretos para os trabalhadores migrantes, incluindo a	✓ Migração laboral - Com o apoio do projeto, foi reforçada a voz das OSCs/ONGs, das agências governamentais e das organizações de trabalhadores e patronais no diálogo relacionado com a migração laboral legal. - Com o apoio do projeto, os procedimentos de travessia de fronteiras são simplificados e mais seguros. - Com o apoio do projeto, a SADC e as políticas nacionais de migração laboral integram políticas de género e de inclusão	i. MTE ii. Revisão documental iii. RPAs iv. Atas das reuniões de coordenação v. Entrevistas com o pessoal do projeto vi. Entrevistas com CERs

Critério CAD	Perguntas de avaliação (PAs)	Critérios de Apreciação / Sub-perguntas	Indicadores	Fontes de Dados
	parceiros nos países visados, as agências da ONU e o doador para alcançar os objetivos do projeto? Esta estrutura de governação tem em consideração as dimensões de género e de inclusão. Como é que o projeto afetou a experiência das diferentes categorias de migrantes que se deslocam através dos corredores de migração relevantes para o projeto? Como é que o papel da OIT enquanto agência líder afetou a eficácia do projeto?	proteção dos direitos dos trabalhadores e dos empregadores, bem como a promoção do recrutamento ético. ○ Com o apoio do projeto, a estigmatização dos trabalhadores migrantes diminuiu. ○ Com o apoio do projeto, foi promovido o recrutamento justo e ético por agências de emprego e empresas privadas. ○ Negociações de ABMLs facilitam a transferência de competências e qualificações. ○ Com o apoio do projeto, a portabilidade das prestações da segurança social foram facilitadas. • Migração mista ○ O projeto contribuiu para reforçar os quadros normativos (jurídicos) e institucionais (governos, organizações de trabalhadores e patronais) ○ O projeto contribuiu para reforçar a capacidade das agências responsáveis pela gestão da mobilidade laboral na e para a região da SADC; - Com benefícios concretos para os participantes em	de PcDs, em conformidade com as normas e os quadros internacionais. - Com o apoio do projeto, as transferências das prestações da segurança social foi facilitada. - Com o apoio do projeto, foi facilitado o reconhecimento das qualificações. - Com o apoio do projeto, as empresas e as agências de emprego praticam cada vez mais um recrutamento justo e ético. - Com o apoio do projeto, existe maior sensibilização para os benefícios da migração laboral em termos de desenvolvimento nos países de destino e nos países de origem (SADC). ✓ Migração mista - TIP: ▪ Com o apoio do projeto, houve uma melhoria da partilha de informações transfronteiriças. ▪ Com o apoio do projeto, houve uma melhoria da capacidade de investigação e de ação penal. ▪ Com o apoio do projeto, os direitos das vítimas são defendidos. ▪ Com o apoio do projeto, existe maior sensibilização para os riscos de ser vítima de tráfico.	

Critério CAD	Perguntas de avaliação (PAs)	Critérios de Apreciação / Sub-perguntas	Indicadores	Fontes de Dados
		fluxos migratórios mistos, incluindo a proteção em conformidade com o direito internacional, Retorno Voluntário Assistido e Reintegração (AVRR) e os direitos humanos. - Com o apoio do projeto, a estigmatização dos migrantes em situação irregular diminuiu. • Resposta e ajustes face à COVID-19 ○ Em todas as áreas e temas, o projeto ajustou-se de forma flexível para preservar a eficácia em resposta à inesperada e imprevisível pandemia da COVID-19.	▪ Com o apoio do projeto, as CERs estão cada vez mais conscientes da migração mista. ▪ Com o apoio do projeto, a proteção das vítimas é reforçada. - SOM: ▪ Com o apoio do projeto, houve uma melhoria da partilha de informações transfronteiriças. ▪ Com o apoio do projeto, as CERs estão cada vez mais conscientes da migração mista. ▪ Com o apoio do projeto, houve uma melhoria da capacidade de investigação e de ação penal. ▪ Com o apoio do projeto, as redes criminosas são desmanteladas. ▪ Com o apoio do projeto, existe uma maior sensibilização para os riscos de contrabando e para as oportunidades de migração legal. - Refugiados ▪ Com o apoio do projeto, os direitos dos refugiados são defendidos. ▪ Com o apoio do projeto, os procedimentos de pedido de asilo foram simplificados e alinhados com as	

Critério CAD	Perguntas de avaliação (PAs)	Critérios de Apreciação / Sub-perguntas	Indicadores	Fontes de Dados
			estratégias e boas práticas internacionais. ▪ Com o apoio do projeto, o AVRR é apoiado.	
Eficiência	O projeto afetou os recursos (financeiros, humanos, apoio técnico, etc.) de forma estratégica e operacional em termos de produtos, resultados e impacto esperados, incluindo o desempenho? Em que medida foram atribuídos recursos para abordar os temas transversais da ONU, bem como os temas específicos das PUNOs, tendo em vista os produtos e resultados do projeto? Como é que o papel da OIT como agência líder influenciou a eficiência do projeto na utilização dos recursos?	• Produtos planeados e efetivamente entregues do projeto entregues sem atrasos excessivos e razoavelmente alinhados com o orçamento. • Distribuição justificada de recursos (financeiros, humanos, apoio técnico) entre áreas temáticas (migração legal e mista) e entre PUNOs. • As limitações de capacidade dos parceiros regionais e nacionais são tidas em conta. • A escolha dos Parceiros de Implementação (PUNOs) reflete um equilíbrio razoável entre a capacidade, a presença no terreno e o custo.	✓ Entregáveis planeados e efetivamente entregues ✓ Entrega atempada ✓ Custos administrativos	i. MTE ii. Revisão documental iii. RPAs iv. Atas das reuniões de coordenação v. Entrevistas com o pessoal do projeto vi. Entrevistas com CERs
Orientação para o Impacto	Que nível de influência teve o projeto na governação da migração laboral e da migração mista nas políticas e práticas a nível nacional e das CERs? O projeto está a contribuir para alargar a base de conhecimentos e criar	• O projeto foi orientado para alavancar a experiência, a credibilidade e as capacidades da OIT, das PUNOs e nacionais/das CERs para promover a migração laboral legal como um contributo para o desenvolvimento sustentável. • O projeto foi orientado no sentido de tirar partido dos conhecimentos especializados, da credibilidade e das	✓ Legislação/políticas/medidas regulamentares adotadas ✓ Legislação / políticas / medidas regulamentares aplicadas. ✓ Opinião dos beneficiários das ações de reforço de capacidades sobre o impacto (real ou	i. MTE ii. Revisão documental iii. RPAs iv. Atas das reuniões de coordenação v. Entrevistas com o pessoal do projeto

Critério CAD	Perguntas de avaliação (PAs)	Critérios de Apreciação / Sub-perguntas	Indicadores	Fontes de Dados
	evidências relativas aos seus resultados e impactos? Como é que esse conhecimento é gerido e/ou disponibilizado a outros de uma forma eficaz e eficiente?	capacidades da OIT, das PUNOs e nacionais/das CERs para gerir a migração irregular com uma abordagem baseada em direitos. - As negociações dos ABMLs garantiram o reconhecimento de competências e qualificações. - O projeto desenvolveu e divulgou os conhecimentos adquiridos e as lições aprendidas para servir de base ao trabalho numa fase pós-projeto.	potencial) da eficácia das formações.	vi. Entrevistas com CERs vii. Questionário eletrónico viii. DGFs
Sustentabilidade	Como é que a estratégia e a gestão do projeto se orientam para a sustentabilidade? O projeto implementa sistematicamente uma estratégia de saída?	- A estratégia do projeto inclui disposições explícitas em matéria de sustentabilidade e respectivos riscos. - A fase 2 (pós-MTE) registou um aumento acentuado das PUNOs e a atenção dos beneficiários foi dedicada à sustentabilidade.	✓ Os documentos estratégicos do projeto contêm uma análise da sustentabilidade e medidas de mitigação dos riscos ✓ Atas das reuniões do Comité de Orientação do Projeto (PSC) ✓ Retenção do pessoal formado	i. Documentos estratégicos do projeto ii. RPAs iii. Atas das reuniões Comité de Orientação do Projeto (PSC) iv. Entrevistas com o pessoal do projeto e os beneficiários

ANEXO 3: QUADRO COM DADOS DO PROGRESSO DOS OBJETIVOS DO PROJETO NO POR INDICADORES, COM COMENTÁRIOS

A Tabela abaixo foi elaborada com base nas informações apresentadas no Relatório Anual de Progresso 5 e na versão final da Tabela de Dados sobre os Valores Cumulativos /Resultados do Quadro Lógico do Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM).

Produtos/Resultados	Indicadores	Planeado	Alcançado	Comentários
Objetivo Estratégico (OE) 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os (potenciais) trabalhadores migrantes mulheres e homens.				
Melhorada a gestão da migração nas regiões da África Austral e do Oceano Índico.	Número de países e CERs na região da SADC com um quadro de governação da migração abrangente e sensível ao género em vigor, o que significa que inclui políticas, estratégias ou mecanismos de migração laboral e mista *	8	18	Total 18 (dezoito): 14 (catorze) países + 2 (duas) CERs (SADC & COMESA) + 2 (duas) linhas de base. No total, foram apoiadas 64 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista ou laboral, a nível nacional ou de CERs, como se segue: 56 Políticas, estratégias ou mecanismos de Migração Mista ou Laboral a nível nacional + 8 Políticas/Estratégias/Mecanismos de Migração Laboral ou Mista a nível das CER formuladas, adotadas ou implementadas:
	Número de países e CERs na região da SADC onde a migração está integrada nos planos nacionais de desenvolvimento e/ou que desenvolveram políticas ou estratégias específicas relacionadas com a migração mista*	11	16	Total 16 (dezasseis): 12 (doze) países + 1 (uma) CER (SADC) + 3 (três) linhas de base. 48 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional ou a nível das CER, como se segue: 42 Políticas/legislação/mecanismos de migração mista a nível nacional formulados, adotados, activados ou implementados: OIM - 13 Políticas de Migração Mista, Legislação ou Mecanismos de Implementação apoiados
	Número de países e CERs na região da SADC que desenvolveram, adotaram uma migração laboral sensível ao género e ou lançaram planos de implementação/quadros de monitoria *	8	16	Total 16 (dezasseis): 11 (onze) países + 2 (duas) CERs: SADC & COMESA) + 3 (três) linhas de base. 14 Políticas/Estratégias/Mecanismos de Migração Laboral apoiados a nível nacional e 2 a nível das CERs
	Número de ONGs que beneficiam de desenvolvimento de capacidades para melhorar a disponibilidade de dados de qualidade e comparáveis sobre o trabalho e a migração mista.	16	16	

Objetivo(s) específico(s):					
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspetiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.	
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.	
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico.	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados	
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados	
Área de resultados-chave (ARC) 1.1: Políticas baseadas em direitos, canais legais e eficientes de migração e mobilidade laboral (incluindo medidas de proteção adequadas para os trabalhadores migrantes) promovidos e implementados na região da África Austral e do Oceano Índico.					
Produto 1.1: Estratégias e/ou políticas, acordos e quadros regulamentares de migração laboral a nível das CERs, bilaterais e nacionais formulados, consolidados e implementados. (OIT/OIM).	Indicador 1.1.1: Número de países com políticas e/ou estratégias de migração laboral concebidas e/ou implementadas em conformidade com as normas e quadros regionais e internacionais	11	16 12 pelo projeto	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados e planos de ação elaborados + 3 linhas de base.	
	Indicador 1.1.2: Número de países e estruturas das CERs reforçadas em termos de capacidade, coordenação e envolvimento na migração laboral.	13	19 18 pelo projeto	TOTAL 19 (dezanove): 16 (dezasseis) Estados Membros da SADC + 2 (duas) CERs (SADC + COMESA) reforçadas em matéria de migração laboral + 1 (uma) base de base	
	Indicador 1.1.3: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral em fase de formulação, negociação e/ou adoção na região, desagregados por país e países parceiros.	10	10 Nenhum ABML concluído pelo projeto	TOTAL 10 (dez): 4 (quatro) em formulação, e 0 (zero) ABMLs adicionais concluídos + 6 (seis) linhas de base.	
	Indicador 1.1.4: Número de conferências organizadas sobre questões de migração laboral sensível ao género a nível da SADC.	2	3	Total de 3: 1 (uma) avaliação a mais do que as previstas, que eram 3 (três) com linha de base zero.	
	Indicador 1.1.5: Número de atividades de sensibilização e ferramentas de advocacy produzidas sobre migração laboral na região da SADC.	30	91	Total de 94 (noventa e quatro), enquanto a meta era de 64 (sessenta e quatro). Linha de base zero... foi criado um site, 2 (dois) meios de comunicação e 91 (noventa e uma) ferramentas de advocacy sobre migração laboral.	

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspetiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico.	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
Produto 1.2: Reforçadas as capacidades dos parceiros sociais regionais e nacionais para promover o recrutamento justo e o trabalho decente.	Indicador 1.2.1: Número de intervenientes nacionais e regionais abrangidos por eventos de desenvolvimento de capacidades e conhecimentos sobre recrutamento justo e ético e emprego digno para trabalhadores migrantes.	150	356	Um total de 356 pessoas receberam formação sobre recrutamento justo e ético e emprego digno para os trabalhadores migrantes. O objetivo foi ultrapassado em 156 (cento e cinquenta e seis), enquanto a linha de base era zero.
	Indicador 1.2.2: Número de organizações de empregadores que formularam e/ou implementaram uma política, desenvolveram uma carta ou outros instrumentos e mecanismos sobre o recrutamento e o emprego de trabalhadores migrantes.	3	74	Um total de 74 (setenta e quatro) organizações de empregadores e agências de recrutamento privadas, excedendo em 71 (setenta e um) o objetivo, o que demonstra um envolvimento real destas partes interessadas.
	Indicador 1.2.3: Número de Diretrizes sobre Recrutamento Justo e Ético a nível da SADC.	1	1	Foi elaborada 1 (uma) diretriz, sendo esta a primeira.
	Indicador 1.2.4: Número de instrumentos e mecanismos políticos formulados, negociados e/ou implementados pelo Conselho de Coordenação dos Sindicatos da África Austral (SATUCC) e pela Comissão dos Sindicatos dos Trabalhadores do Oceano Índico (CSTOI) sobre emprego digno para os trabalhadores migrantes, incluindo elementos relevantes em termos de género.	5	Total 7 4 alcançados pelo projeto	No total, existem 7 (sete) instrumentos de política, enquanto o objetivo era 5 (cinco) e 3 (três) já existiam. Isto significa que o projeto poderia alcançar 4 (quatro), não atingindo o objetivo.
	Indicador 1.2.5: Número de instrumentos de visibilidade e de informação produzidos sobre os direitos dos trabalhadores migrantes, reparação na região da SADC.	2	6	Total de 6 (seis) infográficos de visibilidade, fichas de informação para a SADC e brochuras, quando anteriormente não existiam. O projeto realizou mais 4 do que o objetivo.
Produto 1.3: Reforçada a proteção social dos trabalhadores migrantes através	Indicador 1.3.1: Número de países que estão a testar as diretrizes da SADC sobre a portabilidade das prestações de segurança social.	5	11	Total de 11 (onze) países, enquanto a linha de base era 0 (zero). O projeto ultrapassou em 6 (seis) o seu objetivo.

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspetiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico. da implementação de quadros da SADC para a portabilidade transfronteiriça dos benefícios de segurança social acumulados, bem como através de uma melhor administração da migração laboral, do envolvimento da diáspora e da redução do custo de transferência das remessas. (OIT/OIM)	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
	Indicador 1.3.2: Número de países que alargam a proteção social aos trabalhadores migrantes e número de instrumentos de sensibilização produzidos sobre a portabilidade das prestações de segurança social.	2	3 2 pelo projeto	O total é de 3 (três) países, enquanto o objetivo era 1 (um) e 1 já existia.
	Indicador 1.3.3: Evidências produzidas para reforçar a utilização de remessas nos países da SADC.	1	1	Foi elaborado um documento sobre as remessas de fundos.
	Indicador 1.3.4: Número de países que melhoram a administração da migração laboral através da criação ou do reforço de unidades de migração laboral e de comités de migração laboral.	6	6 2 pelo projeto	No total, 6 países dispõem de unidades de migração laboral. 4 (quatro) já existiam e o projeto conseguiu criar 2 (duas). O projeto não atingiu o objetivo.
	Indicador 1.3.5: Apoiar a implementação da Declaração Regional sobre o Envolvimento da Diáspora e o Uso das Remessas. (OIM)	6	7	Foi alcançado um total de 7 (sete) apoios à implementação da Declaração Regional sobre o Envolvimento da Diáspora e Uso das Remessas. Este número excedeu o objetivo.
Produto 1.4: Capacidade dos Estados membros e das CERs reforçada para aumentar a portabilidade e o reconhecimento das competências dos trabalhadores migrantes, nomeadamente através do alinhamento com os RQF existentes, o ACQF planeado e outros sistemas/ferramentas. (OIT)	Indicador 1.4.1: Nível de conformidade com as normas internacionais no âmbito das ações/recomendações a nível das CERs sobre o reconhecimento das qualificações dos trabalhadores migrantes.	40%	Moderado	Enquanto o valor de 40% foi considerado como revelando um forte nível de conformidade, o projeto atingiu um nível "moderado".
	Indicador 1.4.2: Número de planos de ação adotados a nível nacional em conformidade com as normas internacionais sobre o reconhecimento das qualificações dos trabalhadores migrantes, incluindo o alinhamento com os quadros de qualificações regionais e continentais, entre outros.	1	2	Total de 2 (dois), enquanto 6 foram validados porque 8 (oito) já estavam a ser testados.

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspetiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico.	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
Produto 1.5: A proteção dos trabalhadores migrantes é reforçada através da ratificação e implementação das Normas Internacionais do Trabalho, da partilha de conhecimentos, do desenvolvimento de capacidades e de consultas regulares a nível das CERs sobre os Quadros de Migração Laboral existentes. (OIT/OIM).	Indicador 1.5.1: Número de intervenientes tripartidos+ que receberam cursos de desenvolvimento de capacidades para obterem o Diploma de Peritos e Profissionais em Migração Laboral.	300	417	Um total de 417 (quatrocentos e dezassete) intervenientes tripartidos foram capacitados pela primeira vez, uma vez que a linha de base era zero. O objetivo foi ultrapassado em 117 (cento e dezassete) pessoas.
	Indicador 1.5.2: Número de recomendações e orientações sobre migração laboral oficialmente adotadas pelo COMESA, COI e/ou SADC + Nível de implementação do Quadro de Política de Migração Laboral da SADC e do Plano de Ação para a Migração Laboral e do protocolo do COMESA sobre a livre circulação de pessoas, trabalho, serviços, direitos de estabelecimento e residência.	6	5 2 pelo projeto	O total é de 5 e já existiam 3 instrumentos deste tipo, sendo que o objetivo era 6.
	Indicador 1.5.3: Número de países que estão a considerar a ratificação das principais convenções da OIT sobre trabalhadores migrantes (C97, C143) e convenções conexas (C181, C189, C190) através da formulação de análises de lacunas - ou do estabelecimento de quadros regulamentares e número de CERs que alteram a sua legislação sobre migração.	12	12 7 pelo projeto	O total é de 12 (doze): 3 (três) países ratificaram, 4 (quatro) estão a considerar e enquanto a linha de base era de 6 (seis).
ARC 1.2: Um observatório do mercado de trabalho a nível das CERs (SADC, COMESA) estabelecido e totalmente operacional com uma componente importante de migração laboral.				
Produto 2.1: Um Observatório/quadro do Mercado de Trabalho a nível das CERs estabelecido,	Indicador 2.1.1: Um Sistema de Informação sobre o Mercado de Trabalho (LMIS ou Observatório) a nível das CERs está disponível e integra estatísticas sobre migração laboral.	1	1	Criação de um Observatório do Mercado de Trabalho (OMT) da SADC, pilotagem, desenvolvimento de capacidades e equipamento, funcionamento e inclusão de estatísticas sobre a migração laboral. Foram realizadas ações preliminares, mas o Observatório do Mercado de Trabalho a nível das CERs não foi concretizado. Foram realizadas

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspetiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico.	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
incluindo estatísticas sobre migração laboral. (OIT e OIM).				ações preliminares, mas o Observatório do Mercado de Trabalho a nível das CERs não foi concretizado.
	Indicador 2.1.2: Lista de indicadores mínimos de estatísticas da migração laboral.	1	1	Um total de 1 (um) que cumpre o objetivo.
	Indicador 2.1.3: Número de relatórios sobre migração laboral sensíveis ao género produzidos e validados	3	2	2 (dois) relatórios produzidos.
	Indicador 2.1.4: Número de países que receberam apoio metodológico direto para incluir um módulo de estatísticas sobre migração laboral nos seus LMIS ou Inquéritos à Mão-de-Obra.	6	7	No total, foram apoiados 7 (sete) países, enquanto o objetivo era 6 e a linha de base zero.
Produto 2.2: Produção e disseminação de estatísticas sobre migração laboral e perfis de trabalhadores migrantes disponíveis em intervalos regulares para comparabilidade longitudinal. (OIT).	Indicador 2.2.1: Número de relatórios nacionais baseados numa lista acordada de indicadores, incluindo alguns sobre trabalhadores migrantes e refugiados (quando aplicável), disponibilizados na base de dados dos LMIS.	26	26	26 (vinte e seis) relatórios sobre migração laboral produzidos por país, cumprindo integralmente o objetivo. Linha de base zero.
Produto 2.3: Estão disponíveis módulos de migração comparáveis nos inquéritos nacionais/regionais à mão-de-obra. (OIT/OIM).	Indicador 2.3.1: Número de equipamentos informáticos e outros serviços fornecidos para tornar a OMT funcional ou operacional.	5	5	Os objetos doados foram recebidos pelo representante do serviço informático.
Produto 2.4: Estão disponíveis análises e relatórios sobre a	Indicador 2.4.1: Número de relatórios sub-regionais ou regionais baseados em factos sobre estatísticas de	2	2	Total 2 (dois). Objetivo atingido.

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspectiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico.	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
migração laboral na África Austral e no Oceano Índico. (OIT/OIM).	migração laboral produzidos e divulgados a nível das CERs.			
Produto 2.5: O intercâmbio (a nível regional e ao longo de corredores de migração específicos) está a ter lugar sobre dados de migração mista e laboral. (OIM).	Indicador 2.5.1: Número de intercâmbios documentados a nível regional e entre corredores de migração específicos sobre dados relativos à migração mista e laboral.	3	2	Total 2 (dois). O objetivo não foi atingido.
Objetivo Estratégico (OE) 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico. (OIM, UNODC, ACNUR)				
Área de resultados-chave (ARC) 2: Estratégias e políticas de gestão baseadas em dados concretos são formuladas e implementadas para enfrentar os desafios da migração mista, incluindo a garantia de quadros de proteção adequados para os migrantes vulneráveis.				
Produto 3.1: Os serviços governamentais relevantes têm a capacidade técnica e financeira para captar, armazenar e gerir dados transfronteiriços harmonizados sobre fluxos migratórios mistos e migrantes vulneráveis (mulheres, pessoas com	Indicador 3.1.1: Número de funcionários formados em matéria de recolha, armazenamento e gestão de dados sobre migração/movimentos mistos (exceto TIP e SOM abrangidos pelo 3.1.5.)	250	653	Um total de 653 (seiscentos e cinquenta e três) funcionários, o que representa 403 (quatrocentos e três) funcionários com formação em gestão de dados sobre migração mista.
	Indicador 3.1.2: Número de casos de TIP e SOM registados.	200	153	Total de 153 (cento e cinquenta e três). Menos de 47 (quarenta e sete) casos, que era o objetivo.
	Indicador 3.1.3: Número de sistemas nacionais revistos para avaliar o nível de inclusão na identidade legal nacional, registo civil e estatísticas vitais.	5	13	Foram revistos 13 (treze) sistemas nacionais, excedendo em 8 (oito) o objetivo, com uma linha de base zero.

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspectiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico. deficiência, crianças e jovens). (OIM, UNODC, ACNUR)	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
	Indicador 3.1.4: Número de reuniões regionais, bilaterais e multilaterais convocadas/apoiadas sobre recolha, análise e proteção de dados relativos à migração mista.	10	32 28 pelo projeto	32 (trinta e dois) é o número de funcionários formados, ultrapassando em 18 (dezoito) o objetivo de 10 (dez), com 4 (quatro) de linha de base. O relatório refere-se à Atividade relacionada com o 3.1.1.
	Indicador 3.1.5: Número de funcionários formados na identificação, investigação e ação penal do TIP e do SOM.	1000	3483	O número total de funcionários formados é de 3483 (três mil quatrocentos e oitenta e três). Isto representa 2977 (dois mil novecentos e setenta e sete) funcionários formados em TIP e SOM com linha de base zero. Em 2024, o projeto formou 506 profissionais da justiça penal (252 homens e 254 mulheres).
	Indicador 3.1.6: Número de consultas a nível nacional ou outras ações realizadas para reforçar as capacidades técnicas e operacionais dos intervenientes estatais e não estatais diretamente envolvidos nos dados sobre migração mista.	24	31 19 pelo projeto	Total de 31 (trinta e uma) consultas, das quais 19 foram a nível nacional, enquanto o objetivo era 24 (vinte e quatro), com 12 (doze) existentes a nível da linha de base. Isto significa que o projeto realizou 19 (dezanove) consultas e não atingiu o objetivo.
	Indicador 3.1.7: Número de relatórios Número de Pontos de Monitorização dos Fluxos Migratórios (FMP) produzidos e que recolhem dados sobre fluxos migratórios mistos.	12	12 10 pelo projeto	12 (doze) no total. O projeto efectuou 10 pontos de monitorização de fluxos porque 2 estavam na linha de base, pelo que não atingiram o objetivo.
Produto 3.2: Os atores nacionais e regionais dispõem das capacidades técnicas e financeiras necessárias para desenvolver e aplicar políticas harmonizadas de migração mista. (OIM/ACNUR)	Indicador 3.2.1: Número de documentos e/ou mecanismos de política de migração mista desenvolvidos e implementados a nível regional e/ou nacional (exceto TIP e SOM abrangidos por 3.2.4.).	14	32 17 pelo projeto	Total 32 (trinta e dois) com 17 (dezassete no total) produzidos pelo projeto, excedendo o objetivo, e 1 (um) de linha de base. Relacionado com o 3.2.4. onde apenas são abrangidas as políticas TIP e SOM e o 3.4.3. Número de países
	Indicador 3.2.2: Número de países e CERs que recebem formação ou que beneficiam de desenvolvimento de capacidades em matéria de gestão de dados sobre migração mista.	7	15	O total é de 15 (quinze), sendo que 8 (oito) formações ultrapassaram o objetivo. Relacionado com o 3.1.1. Número de Funcionários

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspetiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico.	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
	Indicador 3.2.3: Número de relatórios sobre migração mista elaborados e divulgados. (exceto Instrumentos de TIP e SOM abrangidos pelo 3.2.5).	10	34	No total, foram elaborados 34 (trinta e quatro) relatórios. Mais 24 do que o objetivo. Isto corresponde a 15 (quinze) relatórios para a SADC e 9 (nove) para os países.
	Indicador 3.2.4: Número de documentos e mecanismos políticos sobre o tráfico de pessoas e o contrabando de migrantes desenvolvidos e ou implementados.	10	19	Total de 19 (dezanove) documentos, enquanto o objetivo era 10 (dez), existindo 0 (zero) de linha de base. Isto significa que está criada uma base para o TIP e o SOM.
	Indicador 3.2.5: Número de produtos de conhecimento temáticos sobre as melhores práticas ao nível de TIP e SOM encomendados e disponibilizados aos decisores em toda a região.	18	12 10 pelo projeto	O total é de 12 (doze), não tendo atingido a meta, uma vez que já existiam 2 na linha de base, mostrando que o projeto produziu 10 produtos.
	Indicador 3.2.6: Estudos temáticos e investigação do TIP e SOM na região da SADC. (UNODC)			Fundido com o indicador da atividade 3.2.5., base de referência e objetivo.
	Indicador 3.2.7: Número de reuniões consultivas e de aprendizagem entre países sobre o mandato de proteção do ACNUR (incluindo a ratificação de instrumentos internacionais e regionais relevantes) realizadas em parceria com universidades, ONGs ou outras partes interessadas.	6	34 33 pelo projeto	Um total de 34 reuniões, em que o objetivo era 6 (seis) e em que 1 (uma) era a linha de base. Isto significa que o projeto organizou 33 (trinta e três) reuniões.
Produto 3.3: As plataformas regionais e nacionais existentes asseguram consultas, intercâmbio de boas práticas e desenvolvimento de capacidades em matéria de	Indicador 3.3.1: Número de reuniões do MIDSA, do MIDCOM e de outras regionais, bilaterais e multilaterais convocadas/apoiadas.	48	52 22 pelo projeto	52 (cinquenta e duas) reuniões no total, incluindo 30 reuniões já realizadas, e o projeto conseguiu organizar 22 (vinte e duas), não tendo atingido o objetivo.
	Indicador 3.3.2: Número de recomendações e diretrizes formuladas sobre migração mista e apresentadas/adotadas pelas estruturas regionais de tomada de decisão.	37	97 96 pelo projeto	97 (noventa e oito) recomendações no total: 86 (oitenta e seis) para as CERs e 10 a nível bilateral. A linha de base era apenas uma.

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspectiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico. migração irregular/mista. (OIM/ACNUR).	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
	Indicador 3.3.3: Número de Diálogos organizados com entidades regionais, Governos e organizações lideradas por refugiados para melhorar a proteção e as soluções para as populações deslocadas à força e apátridas.	4	15 14 pelo projeto	15 (quinze) diálogos no total: 12 (doze) a nível nacional e 2 a nível da SADC. 1 diálogo já existente na linha de base. O projeto realizou mais 10 (dez) diálogos do que o previsto.
Produto 3.4: Um Quadro Regional de Política de Migração Mista garante proteção adequada aos migrantes vulneráveis (abordando o tráfico e incluindo refugiados, requerentes de asilo e deslocados internos). OIM/UNODC/ACNUR.	Indicador 3.4.1: Número de redes profissionais e abrigos de TIP e SOM apoiados.	6	4	Total de 4 (quatro) abrigos e redes profissionais. Não foi atingido o objetivo.
	Indicador 3.4.2: Número de instituições nacionais e regionais reforçadas na investigação e ação penal contra as redes criminosas de TIP e SOM.	15	35 32 pelo projeto	No total, 35 (trinta e cinco) instituições foram reforçadas, das quais 32 foram criadas pelo projeto. Isto excede o objetivo em 20.
	Indicador 3.4.3: Número de países que desenvolveram ou implementaram políticas nacionais de migração mista + Número de funcionários formados (exceto em TIP e SOM abrangidos pelo 3.1.5.).	6	14 12 pelo projeto	14 países desenvolveram ou implementaram políticas nacionais de migração mista. Este número representa 12 desenvolvidos pelo projeto e 2 existentes na linha de base. Este número excede o objetivo em 8. Linha de atividade relacionada com o 3.2.1.
	Indicador 3.4.4: Número de países que adotam ou implementam a estratégia global para o avanço da proteção das pessoas em causa, de acordo com o GCR.	2	12	12 estratégias de proteção no total, o que representa mais 10 do que o objetivo. Isto demonstra um verdadeiro envolvimento dos países na proteção das PoCs pelo ACNUR.
Produto 3.5: Os sistemas nacionais de referência e os quadros de proteção participativos asseguram uma melhor proteção dos migrantes irregulares e uma maior sensibilização para o risco da migração irregular.	Indicador 3.5.1: Número de campanhas de sensibilização sobre migração mista realizadas (campanhas sobre TIP e SOM abrangidas pelo 3.5.3 e Refugiados e Pessoas sob Preocupação para o ACNUR abrangidas pelo 3.5.4).	3	1	Foi produzido apenas 1 (um) mapa comunitário, quando o objetivo era 3 (três). Atividade indiretamente relacionada com o 3.2.5.

Objetivo(s) específico(s):				
OE 1: Melhorado o ambiente político para a migração laboral em toda a região e o acesso a meios legais e eficientes de mobilidade laboral para os trabalhadores migrantes mulheres e homens (em perspectiva).	OE 1.1: Número de medidas políticas vinculativas formuladas, adotadas e implementadas a nível nacional em matéria de migração laboral que tenham em conta a dimensão do género	11	17	Total 17 (dezassete): 14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação em matéria de Migração Laboral formulados, adotados ou implementados + 3 linhas de base.
	OE 1.2: Número de acordos bilaterais sobre migração laboral/circular e/ou memorandos de entendimento na região e com países terceiros	12	9	Total 9 (nove): 0 (zero) ABMLs concluídos + 9 (nove) linhas de base.
OE 2: Reforçadas e informadas as tomadas de decisões e a gestão dos fluxos migratórios mistos, incluindo uma melhor proteção dos migrantes vulneráveis na região da África Austral e do Oceano Índico.	OE 2.1: Número de instrumentos políticos e/ou estratégias que regulam a migração mista/irregular formulados, adotados e implementados a nível nacional em toda a região.	25	42	42 Políticas/Estratégias ou Mecanismos de Migração Mista a nível nacional formulados, adotados, implementados ou ativados
	OE 2.2: Número de acordos institucionais/mecanismos de coordenação criados na região com o objetivo de prestar assistência e proteção a migrantes vulneráveis, deslocados internos, requerentes de asilo e refugiados	10	14	14 Políticas, Legislação ou Mecanismos de Implementação sobre refugiados, asilo, apatridia ou deslocação apoiados
	Indicador 3.5.2: Número de requerentes de asilo, refugiados, deslocados internos, apátridas e migrantes que beneficiam de assistência de proteção adequada (desagregado por sexo e situação de vulnerabilidade).	2080	6871	6871 (seis mil oitocentos e setenta e um) dos PoCs para o ACNUR receberam assistência para proteção, excedendo de longe o objetivo, com uma linha de base de zero.
	Indicador 3.5.3: Número de campanhas de sensibilização e outros instrumentos de comunicação e visibilidade produzidos sobre TIP e SOM.	5	8	8 (oito) é o total de campanhas que excedem 3 em relação ao objetivo.
	Indicador 3.5.4: Número de campanhas de sensibilização sobre o acesso dos refugiados ao mercado de trabalho e outras ações de defesa dos direitos e responsabilidades dos refugiados organizadas com refugiados e requerentes de asilo nos países da SADC.	8	20	20 (vinte) campanhas de sensibilização sobre o acesso dos refugiados ao mercado de trabalho, ultrapassando em 12 o objetivo.
	Indicador 3.5.5: Número de iniciativas de fortalecimento de capacidades para reforçar os mecanismos de encaminhamento.	13	38 22 pelo projeto	38 (trinta e oito) ações de fortalecimento de capacidades em matéria de mecanismos de encaminhamento, ultrapassando o objetivo, enquanto 3 (três) já existiam na linha de base. O projeto implementou 22 iniciativas.
	Indicador 3.5.6: Número de parceiros de desenvolvimento e outros intervenientes envolvidos na proteção e assistência a requerentes de asilo e refugiados vulneráveis.	21	22	22 (vinte e dois) parceiros foram contratados pelo ACNUR: 21 (vinte e um) pelo projeto e 1 (um) já existente na linha de base.

ANEXO 4: CRONOGRAMA DA AVALIAÇÃO

	TL	EE1	EE2	Nov-24	Dez-24	Jan-25	Fev-25	Mar-25	Abr-25	Mai-25	Jun-25
1.Fase de início	16	11	11								
1.1 Mobilização e briefing	1	1	1								
1.2. Revisão documental e entrevistas preliminares	4	4	4								
1.3. Elaboração do Relatório de Início	5	4	4								
1.4. Garantia de qualidade e entrega da 1a versão preliminar do Relatório de Início (RI)	2										
1.5. Revisão dos comentários recebidos à 1a versão preliminar do RI e entrega da 2a versão preliminar do RI	2	1	1								
1.6. Revisão dos comentários recebidos à 2a versão preliminar do RI e entrega do RI final	2	1	1								
Entregável 1: Relatório de início em inglês com Plano de trabalho detalhado											
2. Fase de Recolha de Dados	21	21	21								
2.1. Revisão documental aprofundada, entrevistas virtuais	3	3	3								
2.2. Marcação de reuniões/entrevistas, definir datas para grupos focais, workshops, e organizar as questões logísticas.	2	2	2								
2.3. Realização de inquérito online e análise dos resultados	1	1	1								
2.4. Visitas de campo (entrevistas com partes interessadas relevantes, grupos focais, etc.)	10	10	10								
2.5. Redigir notas por país	2	2	2								
2.6. Preparação e realização de um workshop nas três línguas com as partes interessadas	3	3	3								
Entregável 2: Apresentação das constatações preliminares no Workshop com as Partes Interessadas, em três línguas											
3. Fase de síntese	20	11	11								
3.1 Análise aprofundada e triangulação da informação	4	2	2								
3.2. Redação de partes específicas do relatório	8	6	6								
3.3. Colaboração da EA ao nível das conclusões e recomendações	1	1	1								
3.4. Garantia de qualidade da 1a versão do Relatório de avaliação preliminar	1										
Entregável 3: Relatório de Avaliação Preliminar com anexos nas três línguas											
3.5 Incorporação dos comentários	2	2	2								
3.6. Garantia de qualidade do Relatório de avaliação final	1										
3.7. Tradução do Relatório de avaliação preliminar											
Entregável 4: Relatório de Avaliação Final nas três línguas e registo de comentários											
3.8. Incorporação dos comentários na versão final do relatório de avaliação nas três línguas	2										
3.10. Redação do resumo executivo e controlo de qualidade	1										
Entregável 5: Resumo da Avaliação											
Total de dias	57	43	43		143						

ANEXO 5: DOCUMENTOS ANALISADOS

Documentos da OIT:

1. Fichas país da OIT sobre a Governação da Migração Laboral

- Angola setembro 2023
- Angola dez. 2023
- Botswana setembro 2023
- Botswana dez. 2023
- Comores setembro 2023
- Comores dez 2023
- RDC setembro 2023
- RDC dez 2023
- Eswatini setembro 2023
- Eswatini dez 2023
- Lesoto setembro 2023
- Lesoto dez 2023
- Madagascar setembro 2023
- Madagascar dez 2023
- Malawi setembro 2023
- Malawi dez 2023
- Maurícias setembro 2023
- Maurícias dez 2023
- Moçambique setembro 2023
- Moçambique dez 2023
- Namíbia setembro 2023
- Namíbia dez 2023
- Seicheles dez 2023
- África do Sul setembro 2023
- África do Sul dez 2023
- Tanzânia setembro 2023
- Tanzânia dez 2023
- Zâmbia setembro 2023
- Zâmbia dez 2023
- Zimbabuê setembro 2023
- Zimbabuê dez 2023

2. Quadro Lógico do Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMM)

3. Teoria da Mudança Modificada

4. Relatório Narrativo Anual SAMM 2021, maio de 2022 revisto

5. Relatório Narrativo Anual SAMM 2023, 24 de junho de 2024

6. Relatório Narrativo Anual SAMM 2020, 21 de junho de 2021 rev jun 2024

7. D-38810_Relatório_ROM_Consolidado_20211213

8. D-38810_Questões de Monitoria_Final_20211213

9. Análise da avaliabilidade do SAMM, RELATÓRIO FINAL

10. Estratégia abrangente de seguimento e avaliação (2021 - 2024)

11. Ata final_Comité de Implementação Técnica 4 de novembro de 2022

12. Ata final_Comité de Implementação Técnica 5 de maio de 2022

13. Ata preliminar_Comité de Implementação Técnica nov 2023

14. Ata preliminar da reunião do dia 23 de maio de 2024

15. Mapa Final das Partes Interessadas da Avaliação Final do Projeto SAMM

16. Adenda 2 SAMM - Acordo e anexos.

17. Relatórios de atividades:

- Workshop de lançamento do SAMM, de 8 a 22 de janeiro de 2021.

- Governação da migração laboral na região do Oceano Índico: Diálogo entre Empregadores e decisores políticos, 25-26 de julho de 2022, Port-Louis, Maurícias.
- Relatório do SATUCC sobre o workshop sobre migração laboral, 31 de março e 1 de abril, África do Sul.

18. Ferramentas de migração laboral da OIT/SAMM (7 áreas temáticas) produzidas de janeiro de 2021 a dezembro de 2023.

19. Relatórios e avaliações sobre as normas internacionais do trabalho:

- Análise comparativa da legislação nacional e das normas internacionais do trabalho com vista a considerar a ratificação pelas Seicheles das Convenções n.º 97 e 143 da OIT relativas aos trabalhadores migrantes.
- Análise da legislação nacional do Eswatini e das normas internacionais do trabalho com vista a considerar a ratificação das Convenções n.º 97 e 143 da OIT sobre trabalhadores migrantes.
- Breve perfil narrativo - Lesoto.

20. RELATÓRIO FINANCEIRO 2021 - RELATÓRIO CONSOLIDADO

21. RELATÓRIO FINANCEIRO 2022 - RELATÓRIO CONSOLIDADO

22. PLANO DE TRABALHO ANUAL CONSOLIDADO PARA 2023

OIM

23. Ibrahima Amadou Dia, Avaliação da Política de Migração e do Quadro Institucional no Botswana, Comores, Eswatini, Madagáscar, Seicheles, Namíbia, África do Sul, Zâmbia e Zimbabué, setembro de 2022
24. Jonathan Crush, Vincent Williams, Sujata Ramachandran, Justin William, Dados sobre Migração Mista e Desenvolvimento de Políticas na Região da África Austral. 18 de dezembro de 2020.
25. Avaliação Preliminar dos Dados e Lacunas Existentes em Matéria de Migração: Reforço da Recolha e Análise de Dados sobre a Migração na África do Sul, abril de 2019.
26. Avaliação Preliminar dos Dados e Lacunas Existentes em Matéria de Migração: Reforço da Recolha e Análise de Dados sobre a Migração no Lesoto, março de 2019.
27. Avaliação Preliminar dos Dados e Lacunas Existentes em Matéria de Migração: Reforço da Recolha e Análise de Dados sobre a Migração no Malawi, julho de 2019.
28. Avaliação Preliminar dos Dados e Lacunas Existentes em Matéria de Migração: Reforço da Recolha e Análise de Dados sobre a Migração no Zimbabué, junho de 2019.
29. Instrumentos Harmonizados de Recolha de Dados da SADC para Apoiar a Recolha de Dados Desagregados sobre Migração, agosto de 2023.
30. Dr. Graham Sherbut, Diretrizes de Recrutamento Justo e Ético para a Região da SADC, Relatório Final, setembro de 2024.
31. John Atwebembeire, Avaliação de Dados Nacionais sobre Migração nas Maurícias, fevereiro de 2022.
32. Avaliação Regional de Base sobre Trabalho Forçado e Práticas de Recrutamento Injustas e Pouco Éticas na Região da Comissão da África Austral e do Oceano Índico, OIM, 2022/
33. Estudo para Analisar as Práticas Existentes nos Estados-Membros da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral Sobre o Envolvimento da Diáspora e a Utilização Produtiva das Remessas na Região. OIM, 2023.
34. Naomi Netsayi Wekwete, Kudzaishe Mangombe, Lazarus Zanamwe, Migração no Lesoto- Perfil do país em 2023.
35. Mandhla Mehlo, Migração no Eswatini - Perfil do país 2015-2021.
36. Avaliação da Utilização de Dados Administrativos sobre Migração no Malawi, MauríciaS, África do Sul, Zâmbia e Zimbabué, Relatório, 2024, OIM.
37. Estudo-Piloto sobre a Rota Migratória Sul e o Acesso a Serviços de Proteção, 2024, OIM.
38. Resumo de 4 Eventos-chave de Reforço de Capacidades Realizados pela OIM.

ACNUR

39. Refugiados e requerentes de asilo envolvidos em movimentos transfronteiriços na África Austral em 2023
40. Roteiro para a Erradicação da Apatridia 2022- 2024
41. Roteiro para a Melhoria dos Sistemas de Asilo, Apoio às Capacidades e Soluções Globais na África Austral 2022-2023
42. Movimentos Migratórios Subsequentes Cumulativos RBSA_Dashboard_202312
43. FR-Relatório Final do Workshop Regional do ACNUR e da SADC sobre os Processos de DER_2023
44. PT- Relatório Final do Workshop Regional do ACNUR e da SADC sobre processos de DER_2023
45. RBSA-População-Dados-Análise-202206
46. Relatório sobre a Reunião Regional de Peritos dos Estados-Membros da SADC sobre Apatridia_4-7.11.2024
47. Ferramentas por Área Temática + Formatação Tradução Estado 10 de outubro de 2024_acnur
48. Análise dos Dados da População, RBSA, setembro de 2022
49. Projeto SAMM do ACNUR - Apresentação do Diálogo com o País, Namíbia, 03 de junho de 2022.
50. Boletins informativos trimestrais sobre apatridia 2021-2022
51. Servir e Proteger Juntos: Quadro de compromisso OIM/ACNUR

UNODC

52. Brochura, Combate ao Tráfico de Pessoas e ao Contrabando de Migrantes na África Austral.
53. Política Nacional sobre o Tráfico de Seres Humanos e o Contrabando de Migrantes, Namíbia, julho de 2022. Política Nacional sobre o Tráfico de Seres Humanos e o Contrabando de Migrantes, Zâmbia, julho de 2022
54. Boletim informativo, UNODC, dezembro de 2022
55. Resumo do Caso Regional África Austral - Questões típicas dos casos de tráfico de pessoas
56. Tráfico de Pessoas na Região da SADC: Relatório de Análise: 2017-2021

Documentos complementares

- 1 - Rumo ao Sul: Rotas de migração mistaseic, experiências e riscos ao longo da viagem para a África do Sul, Relatório de Investigação MMC, maio de 2023, https://mixedmigration.org/wpcontent/uploads/2023/04/274_Southbound_Report.pdf
- 2 - Governança da migração laboral, lacunas e desafios em Estados-Membros selecionados da CEDEAO, da CAE e da SADC, 2022
- 3 - O Sonho do Sul: Explorando as Dinâmicas Migratórias do Corno da África até a África do Sul pela Rota Sul (abril de 2023), OIM, 11 de maio de 2023
- 4 - Rota de migração: Do Corno de África para a África Austral <https://www.dw.com/en/peril-on-the-migrant-route-in-southern-africa/a-64077749>
- 5 - Perfil de Migração ANGOLA, fev 2022 <https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/03/2022-CP-Angola.pdf>
- 6 - Perfil migratório REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO, URSO Giuliana; SERMI Francesco; BONGIARDO Davide; TARCHI Dario; KOOPMANS Julia; DUTA Ana-Maria <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC115037>
- 7- República Democrática do Congo, <https://www.sihma.org.za/african-migration-statistics/country/democratic-republic-of-congo>
- 8 – Porta Aberta da Tanzânia para os Refugiados Reduz-se, 24 de agosto de 2023, Instituto de Política da Migração, <https://www.migrationpolicy.org/article/tanzania-refugee-policy>
- 9 – Migração na Namíbia PERFIL DO PAÍS 2015, Fórum Global sobre Migração e Desenvolvimento, Preparado por Marius Olivier, OIM, 2015 <https://www.gfmd.org/pfp/policy-tools/migration-profiles/repository/2503>
- 10 - Perfil de migração SEICHELES <https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/04/2023-CP-Seychelles.pdf>

- 11- O REINO DO LESOTO Relatório intercalar do Pacto Global para as Migrações (GCM) - https://migrationnetwork.un.org/sites/g/files/tmzbdl416/files/docs/gc_report_on_gcm_progress_lesotho_final_002.pdf
- 12 - Perfil de Migração MADAGÁSCAR
<https://migrants-refugees.va/wp-content/uploads/2022/04/2022-CP-Madagascar.pdf>
- 13 - Perfil de Migração MAURÍCIAS
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/05/2023-CP-Mauritius.pdf>
- 14 - Perfil de Migração COMOROS
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/04/2023-CP-Comoros.pdf>
- 15 - Perfil de Migração BOTSWANA
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/03/2023-CP-Botswana.pdf>
- 16 - Perfil de Migração LESOTO
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/2022-CP-Lesotho.pdf>
- 17 - Perfil de Migração MOÇAMBIQUE
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/2021-CP-Mozambique.pdf>
- 18 - Perfil de Migração MALAWI
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/2021-CP-Malawi.pdf>
- 19 - Perfil de Migração ZIMBABWE
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2022/03/2022-CP-Zimbabwe.pdf>
- 20 - Perfil de Migração ÁFRICA DO SUL
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2021/12/2021-CP-South-Africa.pdf>
- 21 - Perfil de Migração TANZÂNIA
<https://migrants-refugees.va/it/wp-content/uploads/sites/3/2023/01/2022-CP-Tanzania.pdf>
- 22 – OIM, Desenvolvimento de Capacidades do Governo das Comores na Elaboração de uma Política Nacional de Migração
<https://www.iom.int/project/capacity-development-government-comoros-development-national-migration-policy>
- 23 - <https://www.sihma.org.za/african-migration-statistics/country/democratic-republic-of-congo#:~:text=Due%20to%20its%20strategic%20geographical,of%20people%20since%20its%20independence>
- 24 - Migração no Eswatini: perfil do país 2015-2021,
<https://publications.iom.int/system/files/pdf/pub2023-033-el-mp-eswatini.pdf>
- 25 - DIRETRIZES ÉTICAS DA UNEG PARA AVALIAÇÕES, <https://www.unevaluation.org/>

ANEXO 6: LISTA DE PESSOAS ENTREVISTADAS

N.º	Posição	Organização, departamento	Modo de entrevista
Pessoal do projeto			
1.	Conselheira Técnica Principal	Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMB)	Virtual e presencial
2.	Responsável pelo projeto S&A	Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMB)	Presencial
3.	Coordenador para o Botswana e a SADC	Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMB)	Presencial e virtual
4.	Diretor Financeiro	Projeto de Gestão da Migração na África Austral (SAMB)	Presencial
Pessoal das PUNOs a nível regional, nacional e do projeto			
5.	Coordenador de projetos	OIM	Virtual
6.	Chefe de Missão no Malawi	OIM, Malawi	Virtual
7.	Diretor país	OIM	Virtual
8.	Assistente de projeto para a Política de Migração, Coordenação e Dados	OIM, Zâmbia	Presencial
9.	Chefe de Escritório	OIM, Namíbia	Presencial
10.	Chefe de Missão - Missão nas Maurícias e Seicheles	OIM, Maurícias e Seicheles	Presencial
11.	Responsável Nacional pelo Programa e pela Política	OIM, Maurícias e Seicheles	Presencial
12.	Responsável pela Prevenção da Criminalidade e pela Justiça Penal	UNODC	Virtual e presencial
13.	Representante Regional, Tráfico de Pessoas, Contrabando de Migrantes, Perito judicial	UNODC (Lusaka)	Virtual e presencial
14.	Representante Regional	UNODC, Escritório Regional para a África Austral	Presencial
15.	Chefe de Escritório	UNODC, Angola	Virtual
16.	Assistente de Programa	UNODC, Moçambique	Presencial
17.	Coordenador do DIMA	ACNUR	Virtual
18.	Responsável Sénior pela Proteção	Escritório multi-país da África do Sul, ACNUR	Presencial
19.	Responsável Associado pela Proteção	Escritório multi-país da África do Sul, ACNUR	Presencial e virtual
20.	Diretora Regional para a África Austral	ACNUR	Presencial
21.	Responsável Sénior pela Proteção	ACNUR	Presencial
22.	Oficial Associado de Proteção, SAMM Ligação com a SADC	ACNUR Botswana	Presencial
23.	Responsável Educação	ACNUR (atualmente em Islamabad, Paquistão)	Virtual
24.	Responsável Migração	OIT (Suíça)	Virtual
25.	Para a representação das Ilhas do Oceano Índico da COI	OIT	Virtual
Parceiros regionais: Representantes da COMESA, COI, SADC e UE			
26.	Funcionária sénior	SADC, Polícia/SARPCCO Direção do do Órgão para Política, Defesa e Segurança (Ponto Focal UNODC/ACNUR)	Presencial
27.	Diretora Regional	Fórum do Setor Privado da SADC	Virtual
28.	Responsável Sénior pelo Programa - Emprego (Ponto Focal da OIT)	SADC	Presencial

29.	Gestora do programa	Delegação da UE	Virtual
30.	Consultor jurídico sénior	COMESA, Zâmbia	Presencial
31.	Gestor de programas que supervisiona projetos da UE	COMESA, Zâmbia	Presencial
32.	Proteção do transporte marítimo, Responsável pela missão na COI	A Comissão do Oceano Índico	Presencial
33.	N/A	A COMISSÃO SINDICAL DOS TRABALHADORES DO OCEANO ÍNDICO	Virtual
Partes interessadas governamentais a nível nacional: Representantes do governo (por exemplo, Ministério do Trabalho, Ministério da Justiça) e outros ministérios relevantes nos países da amostra			
34.	Diretor Principal, Statistics South Africa	Estatísticas da África do Sul	Presencial
35.	Responsável Nacional de Estatística, Malawi	Serviço Nacional de Estatística, Malawi	Virtual
36.	Diretor adjunto: Emprego Público	Ministério do Trabalho, Botswana	Presencial
37.	Comissária do Trabalho	Ministério do Emprego, Produtividade no Trabalho e Desenvolvimento de Competências, Botswana	Presencial
38.	Responsável pelas Relações Industriais	Ministério do Emprego, Produtividade no Trabalho e Desenvolvimento de Competências, Botswana	Presencial
39.	Copresidente	Autoridade Nacional do Ministério Público	Virtual
40.	Funcionário	Ministério da Justiça, Botswana	Virtual
41.	Chefe da Administração - Tráfico de pessoas	Ministério da Justiça, Botswana	Virtual
42.	Comissário Adjunto para os Refugiados	Escritório do Comissário para os Refugiados, Ministério dos Assuntos Internos e de Segurança Interna da Zâmbia	Presencial
43.	Planeador sénior	Ministério do Trabalho e da Segurança Social, Zâmbia	Presencial
44.	Segurança social	Ministério do Trabalho e da Segurança Social, Zâmbia	Presencial
45.	Técnico principal de estatística	ZamStats	Virtual
46.	Economista-Chefe	Direção dos Serviços do Trabalho e do Mercado, Ministério da Justiça e das Relações Laborais, Namíbia	Presencial
47.	Comissária Adjunta, Chefe da Divisão de Investigação de Crimes de Alto Perfil	Ministério dos Assuntos Internos, Imigração, Proteção e Segurança (NAMPO)	Virtual
48.	Ponto Focal	Ministério da Justiça, Angola	Virtual
49.	Inspetora do Trabalho	Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social, Eswatini	Virtual
50.	Diretor Adjunto de Estatística, Divisão de Estatísticas Sociais e do Trabalho	Estatísticas Maurícias	Presencial
51.	Diretor, Departamento Nacional de Emprego	Ministério do Trabalho e das Relações Industriais, Departamento Nacional do Emprego, Maurícias	Presencial
52.	Ag. Diretor Adjunto	Ministério do Trabalho e das Relações Industriais, Departamento Nacional do Emprego, Maurícias	Presencial
53.	Coordenador e investigador em matéria de migração	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícias	Presencial
54.	Secretário Permanente do PM	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícia	Presencial
55.	Secretário Permanente Adjunto	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícias	Presencial

56.	Secretário Permanente Adjunto	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícias	Presencial
57.	Analista de migração	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícias	Presencial
58.	Analista de migração	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícias	Presencial
59.	Serviço de Passaportes e Imigração - Sub-Inspetor	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícias	Presencial
60.	Escritório de Passaportes e Imigração - Sargento da Polícia	Escritório do Primeiro-Ministro, Divisão da Defesa e dos Assuntos Internos, Maurícias	Presencial
61.	Diretora	Secretariado do Ministro, Ministério dos Assuntos Internos, Secretariado do Tráfico de Pessoas, Seicheles	Presencial
62.	Diretor Geral	Fundo de Pensões das Seicheles	Presencial
63.	Diretora de Desenvolvimento Comercial	Fundo de Pensões das Seicheles	Presencial
64.	Diretora de Risco e Políticas	Fundo de Pensões das Seicheles	Presencial
65.	Diretora Geral	Agência para a Proteção Social, Seicheles	Presencial
66.	Diretora-Geral Adjunta	Agência para a Proteção Social, Seicheles	Presencial
67.	Departamento de Emprego	Ministério do Trabalho, do Emprego e dos Assuntos Sociais, Seicheles	Presencial
68.	Responsável sénior pela cooperação Secção de Política, Planeamento, Seguimento e Avaliação Serviço de Emprego	Ministério do Trabalho, do Emprego e dos Assuntos Sociais, Seicheles	Presencial
69.	Responsável pelo SIG	Escritório Nacional de Estatística, Seicheles	Presencial
Organizações parceiras: Organizações da sociedade civil (OSCs/ONGs), especialmente envolvidas em questões de migração mista, como a proteção e os direitos humanos, sindicatos, organizações patronais e instituições académicas e de investigação.			
70.	Membro do Conselho de Administração	Business Unity África do Sul	Virtual
71.	Secretária Executiva	SATUCC	Virtual
72.	Secretário-Geral Adjunto	Federação dos Sindicatos do Botswana	Presencial
73.	Coordenador do Programa Nacional	Federação dos Sindicatos Livres, Zâmbia	Virtual
74.	Secretário-Geral	Congresso dos Sindicatos da Namíbia	Presencial
75.	Secretário Executivo	Câmara de Comércio e Indústria de Angola (CCIA)	Virtual
76.	Secretária Principal Adjunta	Congresso dos Sindicatos do Lesoto (LTUC)	Virtual
77.	Diretor Executivo	Lesotho Skills Share	Virtual
78.	Gestor do seguimento da avaliação, prestação de contas e aprendizagem	Lesotho Skills Share	Virtual
79.	Diretor	Associação das Exportações das Maurícias (MEXA)	Presencial
80.	Secretária-Geral	Confederação dos Trabalhadores dos Sectores Público e Privado, Maurícias	Presencial
81.	Presidente	Confederação dos Trabalhadores dos Sectores Público e Privado, Maurícias	Presencial
82.	Negociador	Conselho Nacional dos Sindicatos, Maurícias	Presencial
83.	DIRETOR EXECUTIVO, AHRIM	Mauritius' Skills Mobility Framework, Associação de Hoteleiros e Restaurantes da Maurícias	Presencial
84.	Secretária-Geral	Caritas	Presencial
85.	Presidente	Associação para os Direitos, a Informação e a Democracia (ARID), ONG	Presencial

86.	Representante	Associação para os Direitos, a Informação e a Democracia (ARID), ONG	Presencial
87.	Representante	Associação para os Direitos, a Informação e a Democracia (ARID), ONG	Presencial

ANEXO 7: LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS

Lições aprendidas

Lição Aprendida 1:

Breve descrição das lições aprendidas (ligação à ação ou tarefa específica)	Uma lição básica aprendida com o projeto SAMM é a importância da combinatória (a matemática da contagem). Quatro agências (OIT, OIM, UNODC, ACNUR), três CERs (SADC, COMESA, COI), dois temas (migração laboral e migração mista, esta última abrangendo múltiplas populações vulneráveis com diferentes necessidades específicas), e dezasseis países abrangidos, levantaram desafios à administração e gestão do projeto. Além disso, as relações OIM-UNODC-ACNUR são, em grande medida, de agência para governo (sem negligenciar a sociedade civil e as relações de agência para beneficiário final), enquanto a estrutura institucional da OIT é fortemente articulada pela sua estrutura tripartida. As quatro PUNOs têm não só estruturas institucionais distintas mas, mais importante ainda, estilos institucionais distintos e diferentes atores.
Contexto e condições prévias relacionadas	O contexto do projeto SAMM envolveu uma combinação complexa de quatro agências implementadoras da ONU (PUNOs), três Comunidades Económicas Regionais (CERs), dois temas principais de migração (migração laboral e mista) e dezasseis países, o que representou significativos desafios administrativos e de gestão.
Utilizadores visados / Beneficiários	Ministérios, departamentos governamentais e parceiros sociais relevantes. Os beneficiários finais são uma preocupação secundária em relação a esta lição, uma vez que o projeto prestou pouca assistência direta a estes.
Desafios / lições negativas - Fatores Causais	Os principais desafios resultaram da complexidade inerente a esta estrutura de implementação ("combinatória"), incluindo dificuldades na coordenação de PUNOs com diferentes mandatos, estruturas, estilos e partes interessadas, e na navegação pelas diferentes prioridades nacionais dos vários países envolvidos. Embora o texto da consulta destaque principalmente os desafios.
Sucesso / Aspetos positivos - Fatores Causais	Entre os êxitos contam-se a criação de mecanismos de coordenação, como reuniões semanais, particularmente eficazes durante a fase da COVID-19, e a junção de diversos conhecimentos especializados.
Questões administrativas da OIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	A OIT foi a agência líder e a sua forte estrutura tripartida contribuiu para a perceção de que o projeto se centrava sobretudo na migração laboral. Os desafios incluíram o controlo orçamental centralizado, que provocou atrasos e dificuldades no equilíbrio entre a implementação regional e local. A equipa de gestão do projeto da OIT adotou uma estratégia de descentralização para a coordenação e o reporte, que funcionou de forma aceitável, mas que por vezes carecia de uma dimensão ao nível do impacto dos resultados nos relatórios preparados.

Lição Aprendida 2:

Breve descrição das lições aprendidas (ligação à ação ou tarefa específica)	O facto de o projeto ter conseguido contribuir para o progresso regional em matéria de gestão e governação da migração, com benefícios tangíveis para todas as partes interessadas (especialmente com os impactos da COVID-19), reflete a força da gestão do projeto e a vontade das PUNOs de coordenar as suas ações. No entanto, como ilustrado pelos exemplos de sobreposição e duplicação ao nível das atividades, a coordenação nem sempre foi bem-sucedida. Tão importante quanto isso é o facto de a coordenação não ser isenta de custos. Uma lição a retirar é que, quando a combinatória é difícil, os custos da coordenação necessária devem ser tidos em conta na fase de formulação do projeto.
Contexto e condições prévias relacionadas	O projeto SAMM foi uma iniciativa altamente complexa, caracterizada pela sua natureza multidimensional: coordenação entre quatro PUNOs, três CERs e implementação em 16 países, abordando simultaneamente a migração laboral e mista. Esta complexidade estrutural colocou desafios

	administrativos e de gestão significativos, particularmente dada a necessidade regional urgente de melhorar as políticas de migração e os quadros de governação. A implementação do projeto foi ainda mais complicada devido à pandemia da COVID-19, que exigiu adaptações substanciais às abordagens operacionais, demonstrando tanto os desafios do projeto como a sua capacidade de flexibilidade em resposta a perturbações externas.
Utilizadores visados / Beneficiários	Os principais utilizadores-alvo e beneficiários cujas necessidades foram diretamente abordadas foram os departamentos governamentais relevantes dos países participantes. No contexto da migração laboral, os parceiros sociais (organizações patronais e de trabalhadores) foram também os principais beneficiários. Embora se acreditasse credivelmente que os beneficiários finais, como os migrantes vulneráveis, beneficiassem de melhores políticas, a prestação de assistência direta a estes grupos era uma preocupação secundária e não constituiu um foco significativo do financiamento do projeto.
Desafios / lições negativas - Fatores Causais	O projeto SAMM deparou-se com desafios operacionais devido à sua complexa estrutura de múltiplos parceiros, com dificuldades de coordenação entre as quatro PUNOs que levaram a tensões operacionais e à duplicação de atividades. Estes desafios revelaram lições cruciais sobre a necessidade de orçamentar e planear explicitamente os custos de coordenação em projetos complexos. A eficiência operacional foi ainda prejudicada pela gestão centralizada do orçamento, que resultou em atrasos, prioridades nacionais diversas e processos governamentais lentos. A falta de um planeamento de saída abrangente e de estratégias de seguimento acabou por comprometer a sustentabilidade do projeto a longo prazo, salientando a importância de um planeamento sólido a longo prazo em futuras iniciativas com vários parceiros.
Sucesso / Aspetos positivos - Fatores Causais	O projeto alcançou êxitos notáveis na melhoria da gestão da migração regional através de quadros políticos e estruturas de governação eficazes. Os fatores de sucesso incluíram uma sólida gestão do projeto, reuniões semanais de coordenação entre agências (particularmente vitais durante a COVID-19), parcerias governamentais empenhadas, orientação técnica especializada da ONU e integração bem sucedida de diversas competências das PUNOs. A criação de plataformas de diálogo, especialmente para a migração laboral, revelou-se particularmente eficaz no reforço da confiança das partes interessadas e na eliminação de barreiras. Estes progressos alcançados demonstram que mesmo as iniciativas complexas com vários parceiros podem produzir resultados significativos quando apoiadas por mecanismos de coordenação sólidos e um forte compromisso das partes interessadas.
Questões administrativas da OIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	A OIT foi a agência líder do projeto. A sua forte estrutura institucional e a sua natureza tripartida contribuíram para que o projeto fosse visto por muitos como estando essencialmente centrado na migração laboral. Embora a OIT tenha gerido uma estratégia descentralizada de programação, coordenação e reporte, que funcionou de forma aceitável para a coordenação entre agências e para os processos de reporte, esta abordagem resultou, por vezes, em relatórios sem uma dimensão clara de resultados-impacto. O controlo orçamental centralizado em Pretória, onde estava sediada a equipa da OIT, foi considerado por alguns como responsável por atrasos nos desembolsos de fundos para os parceiros locais. O projeto também enfrentou desafios nos casos em que as atividades foram financiadas, mas não foi assegurada a capacidade de pessoal necessária nas instituições parceiras para garantir um impacto sustentável.

Lição Aprendida 3:

Breve descrição das lições aprendidas (ligação a ação ou tarefa específica)	Uma lição intimamente relacionada é que à medida que o número de partes interessadas se multiplica, a heterogeneidade aumenta. Uma das conclusões desta avaliação é a necessidade de canalizar mais esforços,
--	---

	por exemplo, para adaptar as ações a nível nacional às necessidades e prioridades nacionais, talvez num primeiro documento na fase de formulação do projeto, anterior à descrição da ação. O mesmo se poderia aplicar à divisão de recursos entre as principais áreas de ação (migração laboral e mista) e entre as agências de implementação de acordo com as suas atribuições e competências técnicas. A abordagem conjunta de "Uma ONU" de estabelecer parcerias entre as quatro agências foi bem concebida, ainda que, na implementação, resultou em mais ações de cada uma das quatro agências que prosseguiram programas que eram frequentemente mais diversos do que conjuntos.
Contexto e condições prévias relacionadas	O contexto destacado por esta lição é a complexidade do projeto SAMM, resultante do grande número de partes interessadas, incluindo vários países, organismos regionais, temas e as quatro PUNOs. Esta multiplicação de partes interessadas conduziu automaticamente a uma maior heterogeneidade - diferenças nas necessidades, prioridades, estruturas e abordagens no vasto âmbito do projeto. Uma condição prévia relacionada foi o objetivo global de abordar as necessidades críticas e os desafios na gestão e governação da migração em toda a região da África Austral e do Oceano Índico
Utilizadores visados / Beneficiários	Em primeiro lugar, os departamentos governamentais relevantes dos países participantes são responsáveis pela gestão e governação da migração. No que se refere à componente da migração laboral, os parceiros sociais (organizações patronais e de trabalhadores) foram também os principais beneficiários diretos. O projeto centrou-se principalmente na capacidade política e institucional, sendo os beneficiários finais (migrantes) uma preocupação secundária.
Desafios / lições negativas - Fatores Causais	Os principais desafios e lições negativas identificados derivam da dificuldade em gerir esta heterogeneidade. A lição aponta para um esforço insuficiente na adaptação das ações ao nível dos países às necessidades e prioridades específicas. A "abordagem conjunta de uma ONU" prevista entre as quatro agências implementadoras revelou-se, na prática, menos conjunta do que no conceito, com as agências muitas vezes a prosseguirem os seus programas de forma mais "isolada". Entre os fatores causais destacam-se os diferentes mandatos, estruturas e estilos dos PUNOs, o que levou, por vezes, a sobreposições e duplicações, bem como a dificuldades na divisão apropriada de recursos entre temas e agências, de acordo com os seus mandatos e competências específicas.
Sucesso / Questões positivas - Fatores Causais	A "abordagem conjunta de uma ONU" na constituição da parceria foi "bem concebida" no seu desenho. Com base noutras fontes, embora a sua implementação constituísse um desafio, a colaboração entre as PUNOs reuniu diversas competências e foram criados mecanismos de coordenação específicos, como reuniões semanais, que se revelaram eficazes, particularmente em determinadas fases do projeto.
Questões administrativas da OIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	A lição destaca especificamente o desafio da "divisão de recursos" no âmbito da gestão do projeto, tanto entre os temas da migração laboral e mista como entre as PUNOs. Este desafio refere-se a problemas na forma como os recursos foram atribuídos pela agência principal (ou pela estrutura de gestão do projeto que supervisionava) para garantir que estavam em conformidade com as atribuições e competências técnicas da agência. Embora não esteja explícito neste texto, outras fontes mencionam que o controlo orçamental centralizado em Pretória, onde a equipa da OIT estava sediada, causou atrasos e que a estratégia de "descentralização" da OIT para a coordenação e reporte, embora funcionasse de forma aceitável em alguns aspetos, tinha desvantagens na profundidade do reporte. A perceção de que o projeto se centrava em grande medida na migração laboral estava relacionada, em parte, com o papel e a estrutura da OIT no projeto.

Lição Aprendida 4:

Breve descrição das lições aprendidas (ligação a ação ou tarefa específica)	É grande o desfasamento entre a formulação e desenvolvimento de políticas e quadros normativos, o reforço das instituições (essencialmente o reforço de capacidades) e o impacto no terreno sobre os beneficiários finais. Os contributos tangíveis deste projeto foram documentados de forma credível na presente avaliação, mas a Equipa de Avaliação não conseguiu encontrar muitas evidências de mudanças reais na vida dos migrantes. Poder-se-ia argumentar que um desenho de avaliação mais ambicioso poderia ter encontrado evidências, mas neste caso utilizar a metáfora do funil é útil para perceber os impactos: Muitas reformas ao nível da política, conduzem a reformas menos significativas ao nível da implementação, que por fim resultem em impactos ainda mais reduzidos ao nível individual. Algumas restrições institucionais e de recursos (por exemplo, burocracia, orçamento, retenção de pessoal) são típicas e podem ser criticadas impunemente por observadores externos, como os avaliadores. Outras, porém, são inerentes aos processos deliberativos democráticos. Todas elas - as positivas e as negativas - estreitam o funil em cada etapa.
Contexto e condições prévias relacionadas	O contexto desta lição é o projeto SAMM, que abrangeu 16 países e três Comunidades Económicas Regionais (CERs) na região da África Austral e do Oceano Índico, centrando-se tanto na migração laboral como na migração mista. O objetivo do projeto era melhorar a gestão e a governação da migração, respondendo a necessidades e desafios claramente identificados para melhorar as políticas públicas e a sua implementação. A lição decorre do facto do desenho do projeto se centrar na política, no desenvolvimento de quadros e no reforço das instituições e fortalecimento de capacidades, que se destinava a lançar as bases para uma melhor gestão da migração. Uma condição prévia-chave relacionada foi a necessidade identificada destas melhorias fundamentais em toda a região.
Utilizadores visados / Beneficiários	Departamentos governamentais relevantes, parceiros sociais (organizações patronais e de trabalhadores). Esperava-se que os beneficiários finais, como os migrantes vulneráveis, beneficiassem da melhoria das políticas e do fortalecimento das capacidades, mas a prestação de assistência direta a estes grupos foi uma "preocupação secundária" e não constituiu um foco significativo dos recursos financeiros do projeto.
Desafios / lições negativas - Fatores Causais	Os desafios estão associados ao desfasamento crítico entre as realizações políticas e os impactos tangíveis na vida dos migrantes, ilustrado através da metáfora do "funil". Este desfasamento resulta de múltiplos fatores inter-relacionados: constrangimentos institucionais (incluindo processos burocráticos e prazos de deliberação democrática), limitações de recursos (particularmente em termos de pessoal e continuidade) e desafios de sustentabilidade. Embora o projeto tenha financiado com êxito atividades específicas, não conseguiu fornecer o apoio institucional necessário para a eficácia a longo prazo. A combinação destes fatores criou um efeito cumulativo de estreitamento em cada nível de implementação, reduzindo significativamente a tradução das iniciativas políticas em mudanças significativas para as comunidades migrantes. Isto sugere que os programas futuros devem equilibrar a formulação de políticas com um apoio sólido à sua implementação, assegurando recursos adequados e capacidade institucional ao longo de todo o processo.
Sucesso / Aspetos positivos - Fatores Causais	O projeto alcançou resultados significativos em termos de reforço político e institucional através de quadros fundamentais, incluindo grupos de trabalho sobre migração laboral, sistemas de informação e práticas de recrutamento ético. O forte compromisso dos governos e os conhecimentos técnicos da ONU facilitaram estes resultados, apesar dos desafios de implementação. A criação de plataformas de diálogo com

	várias partes interessadas revelou-se particularmente eficaz no reforço da capacidade institucional e na formulação de políticas.
Questões administrativas da OIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	Sob a liderança da OIT, o projeto deu prioridade ao desenvolvimento de políticas e ao reforço de capacidades em detrimento da assistência direta aos migrantes, limitando o impacto no terreno. As dificuldades na distribuição dos recursos incluíam atrasos resultantes do controlo orçamental centralizado em Pretória, apoio insuficiente do pessoal para garantir a sustentabilidade e uma afetação desigual, favorecendo a OIT e a OIM. A estrutura descentralizada de reporte, embora administrativamente eficiente, não conseguiu captar adequadamente os resultados ao nível dos beneficiários.

Lição Aprendida 5:

Breve descrição das lições aprendidas (ligação a ação ou tarefa específica)	Com a escala e o âmbito surgiram desafios de coordenação. O intensivo mecanismo de coordenação (semanal) introduzido pela equipa do projeto nos primeiros dias de implementação, marcados pela emergência da COVID-19, contribuiu significativamente para manter o projeto no rumo certo, mesmo com modalidades e cronogramas drasticamente alterados. A decisão do doador de conceder uma extensão de um ano sem custos adicionais foi plenamente justificada.
Contexto e condições prévias relacionadas	O projeto foi concebido com uma "escala e âmbito" significativos, abordando tanto a migração laboral como a migração mista. Uma condição prévia e um fator contextual críticos foram a emergência da COVID-19, que afetou significativamente a implementação, em especial nos primeiros dias de implementação do projeto.
Utilizadores visados / Beneficiários	Departamentos governamentais e parceiros sociais relevantes (para a migração laboral). Esperava-se que os beneficiários finais (migrantes) beneficiassem da melhoria das políticas, mas a prestação de assistência direta a estes grupos acabou por ser uma preocupação secundária.
Desafios / lições negativas - Fatores Causais	O principal desafio identificado foi o surgimento de "questões de coordenação" diretamente atribuídas à "escala e âmbito" do projeto em vários países, CERs e áreas temáticas. O envolvimento das quatro PUNOs com diferentes mandatos e abordagens também contribuiu para as dificuldades de coordenação. A emergência da COVID-19 atuou como um grande desafio externo, forçando "modalidades e cronogramas drasticamente alterados".
Sucesso / Aspectos positivos – Fatores Causais	Uma questão positiva significativa destacada é a eficácia do "intensivo mecanismo de coordenação (semanal)" introduzido pela equipa do projeto. Estas "reuniões de coordenação semanais geridas pela OIT entre as quatro agências de implementação" foram particularmente cruciais durante a difícil fase da COVID-19 e "contribuíram significativamente para manter o projeto no rumo certo", apesar das perturbações. A decisão do doador de conceder uma "extensão de um ano sem custos" é citada como "plenamente justificada", o que implica que foi uma ação administrativa necessária e positiva para permitir que o projeto gerisse os impactos dos desafios e continuasse a alcançar os seus objetivos.
Questões administrativas da OIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	A lição aponta para o desenho do projeto, especificamente a sua extensa "escala e âmbito". A OIT, enquanto agência líder, foi responsável pela resposta administrativa a estes desafios. A lição atribui à "equipa de projeto" (sob a gestão da OIT) a implementação do "mecanismo de coordenação intensivo (semanal)". Este facto realça a estratégia de implementação da OIT durante a crise. A menção de que o doador concedeu uma "extensão de um ano sem custos" é uma questão administrativa relacionada com a gestão dos prazos do projeto e, potencialmente, dos recursos em resposta a fatores externos imprevistos como a COVID-19.

Lição Aprendida 6:

Breve descrição das lições aprendidas (ligação a ação ou tarefa específica)	As lições aprendidas colocam inevitavelmente a questão sobre quais lições precisaram ser aprendidas no futuro. As boas (e más) práticas do passado também impõem a pergunta: "E no futuro?" Não é segredo que os recursos financeiros disponibilizados pelos doadores para o funcionamento das agências e para o apoio ao desenvolvimento de projetos estão a diminuir. Várias agências envolvidas no projeto SAMM enfrentam cortes orçamentais significativos – alguns devido à retirada direcionada de doadores bilaterais, outros em consequência de um contexto geopolítico marcado por crescentes pressões no financiamento de segurança e defesa. As agências passarão a competir de forma ainda mais acirrada pelos fundos ainda disponíveis, o que tornará mais urgente demonstrar coordenação, complementaridade, eficiência e valor acrescentado (de grosso modo, "O que é que esta agência consegue alcançar que nós não poderíamos alcançar sozinhos bilateralmente?"). Os países visados pelo projeto SAMM estão a ser confrontados com o fim dos fundos de ajuda bilateral, enquanto os efeitos gerais das perturbações em curso na estrutura comercial global estabelecida permanecem em grande parte desconhecidos neste momento.
Contexto e condições prévias relacionadas	O contexto para esta lição é o futuro ambiente de financiamento enfrentado pelas agências e países envolvidos em iniciativas como o projeto SAMM, refletindo sobre o "passado de boas e más práticas" desse projeto. A condição prévia crítica relacionada com esta lição é a diminuição do financiamento disponível por parte dos doadores tanto para o apoio institucional das agências quanto para as atividades do projeto. Esta situação deve-se a fatores como a retirada dos doadores bilaterais de áreas específicas e a um contexto geopolítico mais vasto em que as prioridades das despesas com a segurança e a defesa estão a aumentar. A lição refere igualmente o fim dos fundos de ajuda bilateral para países anteriormente visados pelo SAMM e os potenciais efeitos desconhecidos da atual perturbação das estruturas do comércio mundial.
Utilizadores visados / Beneficiários	Os utilizadores visados implicitamente discutidos são as agências envolvidas na implementação do SAMM (como a OIT, a OIM, o ACNUR e o UNODC), que estão a sofrer cortes orçamentais e irão competir cada vez mais por fundos. Também estão incluídos os países visados pelo projeto SAMM, que estão a sofrer o fim dos fundos de ajuda bilateral.
Desafios / lições negativas - Fatores Causais	A diminuição da disponibilidade de financiamento dos doadores. Entre os fatores causais contam-se a decisão estratégica dos doadores bilaterais de se retirarem e uma mudança de prioridades motivada por um contexto geopolítico de preocupações prementes em matéria de segurança e de despesas com a defesa. Esta escassez de fundos conduz diretamente ao desafio de uma maior concorrência entre as agências pelos recursos remanescentes. Além disso, o fim dos fundos de ajuda bilateral tem um impacto direto nos países visados pelo projeto e os efeitos desconhecidos das perturbações em curso na estrutura comercial global estabelecida constituem um potencial desafio adicional.
Sucesso / Aspectos positivos - Fatores Causais	Esta lição não detalha explicitamente os sucessos passados ou as questões positivas do projeto SAMM em si, mas sim retira uma implicação prospetiva das experiências passadas ("Boas e más práticas passadas") ⁵² . Enquadra a necessidade de demonstrar coordenação,

⁵² Os exemplos claros são os seguintes: i) Estabelecimento de estruturas de governação coordenadas e grupos técnicos de trabalho que institucionalizaram a colaboração entre parceiros. Esta estrutura formalizada garantiu uma participação consistente e uma responsabilidade partilhada na abordagem das questões da migração laboral; ii) Visitas regionais de *benchmarking* que fortaleceram o conhecimento coletivo e o compromisso. O projeto organizou visitas de aprendizagem a países com sistemas eficazes de gestão migratória, como uma viagem de *benchmarking* à Nigéria, onde os parceiros puderam observar diretamente centros de apoio a migrantes e políticas de envolvimento da diáspora eficazes; e iii) Desenvolvimento de estratégias e políticas migratórias de propriedade conjunta através de processos consultivos. Na Namíbia, por exemplo, o projeto facilitou o estabelecimento de uma rede para a migração laboral envolvendo empregadores, trabalhadores e agências governamentais, que contribuíram coletivamente para o desenvolvimento e implementação das políticas.

	complementaridade, eficiência e valor acrescentado como a estratégia positiva-chave para o sucesso futuro na obtenção de financiamento cada vez mais escasso. A implicação é que os esforços passados nestas áreas (que foram mistos no SAMM, sendo a coordenação por vezes um desafio, mas também uma área de progresso durante a COVID-19, e a eficiência afetada por questões como a atribuição de recursos e a falta de planos de trabalho claros) fornecem lições sobre o que será crucial no futuro.
Questões administrativas da OIT (pessoal, recursos, desenho e implementação)	A lição destaca a questão administrativa crítica dos recursos, especificamente a diminuição do financiamento dos doadores que afeta diretamente a OIT e as outras agências envolvidas no SAMM. Confrontada com cortes orçamentais profundos, a OIT (enquanto agência de implementação) deve adaptar as suas futuras estratégias de desenho e implementação. A lição aponta para o imperativo administrativo de que as agências demonstrem coordenação, complementaridade, eficiência e valor acrescentado, a fim de justificar o seu papel e garantir financiamento futuro.

Lição Aprendida 7:

Breve descrição das lições aprendidas (ligação a ação ou tarefa específica)	A ausência de estratégias de saída precoces comprometeu o sucesso a longo-prazo. É fundamental que as estratégias de sustentabilidade e de saída do projeto sejam definidas desde o início, acompanhadas de planos de ação que garantam que essas estratégias sejam compreendidas e assumidas por todas as partes interessadas, e que sejam comunicadas ao longo de toda a implementação do projeto.
Contexto e condições prévias relacionadas	O contexto desta lição prende-se com a confusão entre as partes interessadas relativamente às estratégias de saída do projeto, já que muitas não tinham conhecimento de qualquer planeamento formal de saída. O alcance regional do projeto e a sua estrutura multi-agência acrescentaram complexidade adicional, com uma coordenação ineficaz entre as agências e mudanças frequentes nas prioridades dos governos ao longo da implementação. Realizações importantes – como estratégias de migração, bases de dados e quadros institucionais – foram desenvolvidas tardiamente no ciclo do projeto, deixando tempo insuficiente para uma transferência adequada e para o planeamento da sustentabilidade.
Utilizadores visados / Beneficiários	Todas as PUNOs são responsáveis por abordar a estratégia de saída, sob a liderança da OIT. Os principais beneficiários são os ministérios dos governos, as organizações regionais (Secretariado da SADC e COMESA), as agências de aplicação da lei e os parceiros locais de implementação envolvidos em projetos de governação da migração.
Desafios / lições negativas - Fatores Causais	O principal problema foi a insuficiência de planeamento da estratégia de saída desde o início, agravada por limitações de comunicação e coordenação entre as PUNOs. As estratégias de saída foram desenvolvidas de forma centralizada e apenas no final da implementação do projeto. O ênfase na execução de atividades, em detrimento do planeamento para a sustentabilidade, fez com que elementos críticos — como o reforço de capacidades para a continuidade, a alocação de recursos após o fim do projeto e a apropriação institucional — fossem abordados de forma inadequada ao longo do ciclo do projeto. Assim, a ausência de um plano de transição e de encerramento previsto deixou os parceiros pouco preparados para sustentar os resultados alcançados, comprometendo, em última análise, o impacto a longo prazo do projeto.
Sucesso / Aspectos positivos - Fatores Causais	O projeto promoveu a apropriação governamental através da participação ativa no desenvolvimento de políticas, com os ministérios a assumirem papéis de liderança na coordenação das estratégias de migração laboral

	e na criação de grupos técnicos de trabalho. A elaboração de ferramentas práticas, como bases de dados sobre tráfico, mecanismos nacionais de encaminhamento e sistemas de informação do mercado de trabalho, resultou em ativos concretos que os governos podem manter de forma autónoma. Além disso, o foco do projeto na formação e na partilha de conhecimentos poderá ter gerado capital humano que permanecerá nas instituições após a sua conclusão. Estes elementos positivos indicam que, embora as estratégias formais de saída não tenham sido devidamente abordadas, o foco do projeto na integração institucional e no reforço de capacidades criou mecanismos informais de sustentabilidade, que contribuirão para preservar os principais resultados alcançados e manter o impulso para a sua continuidade.
Questões administrativas da OIT (pessoal, recursos, desenho e implementação)	As deficiências administrativas da OIT comprometeram significativamente o planeamento eficaz da estratégia de saída. Desde o início, o projeto não alocou pessoal nem recursos adequados aos parceiros de implementação, especialmente no que diz respeito aos esforços de sustentabilidade. A ausência de protocolos claros de comunicação fez com que parceiros-chave permanecessem sem informação sobre os planos de saída, e os beneficiários fossem repetidamente apanhados de surpresa com a fase de encerramento do projeto, solicitando frequentemente apoio contínuo. Isto evidenciou não apenas lacunas críticas no reforço de capacidades e na transferência de conhecimento, mas também uma falha mais ampla na preparação das partes interessadas para garantir a continuidade dos resultados do projeto após o seu fim.

Boas práticas emergentes

Boa prática 1:

Breve resumo da boa prática (ligação ao objetivo do projeto ou a um entregável específico, antecedentes, finalidade, etc.)	Apesar dos desafios descritos ao nível da escala e âmbito do projeto, é possível identificar boas práticas. No que diz respeito à escala, especialmente geográfica, o facto de a migração ser um fenómeno inerentemente transfronteiriço conduz fortemente a uma abordagem regional do projeto, tal como o programa de integração regional das CERs. De facto, um ponto mais débil do projeto deve-se ao facto de não se ter integrado suficientemente os fatores de migração (em grande parte, de impulso) em países fora da região da SADC - sendo a Etiópia o melhor exemplo, mas também a Ásia no caso dos Estados insulares. Quanto ao âmbito, tudo indica que a abordagem da migração como um todo, em vez de pouco a pouco, contribuiu para a força global e o impacto potencial do projeto, acabando por não se registar qualquer efeito de diluição.
Condições relevantes e contexto: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	A abordagem regional da gestão da migração em 16 países e três CERs revelou-se eficaz devido à natureza transfronteiriça dos fluxos migratórios e aos quadros de integração regional estabelecidos através da SADC e do COMESA. No entanto, as limitações geográficas do projeto não conseguiram abordar adequadamente os fatores de migração fora da região de implementação do projeto, particularmente da Etiópia e da Ásia. Isto sugere que futuras iniciativas regionais devem adotar um âmbito mais abrangente que considere padrões de migração mais amplos e o seu impacto na região-alvo do projeto.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A causa é dupla: em primeiro lugar, a adoção de uma abordagem regional para abordar a natureza transfronteiriça da migração; e, em segundo lugar, o tratamento da migração de forma abrangente, abordando simultaneamente a migração laboral e a migração mista (o âmbito do projeto). O efeito é que a abordagem regional foi fortemente defendida como a estratégia mais adequada [texto de origem], e o facto de tratar a migração de forma abrangente "contribuiu para a força global e o impacto potencial do país [região]".

Indicar o impacto mensurável e os beneficiários visados	O projeto contribuiu para os objetivos de integração regional, apoiando uma abordagem regional da migração mista e facilitando acordos laborais transfronteiriços. O projeto estabeleceu ainda estruturas como grupos de trabalho sobre migração laboral, comités técnicos e sistemas de informação sobre o mercado de trabalho, que poderão vir a beneficiar os trabalhadores migrantes. As políticas foram elaboradas com base em evidências e dados. Os principais utilizadores e beneficiários visados foram os departamentos governamentais e os parceiros sociais relevantes.
Potencial de replicabilidade e por quem	O projeto está alinhado com as competências e prioridades das PUNOs, incluindo a OIT. Ao apoiar os países no desenvolvimento de estratégias e políticas coerentes com as normas, convenções e boas práticas internacionais, o projeto contribuiu implicitamente para o mandato da OIT no que diz respeito à migração laboral justa e à proteção dos direitos dos trabalhadores migrantes. Embora os quadros específicos da OIT, como os PNTDs ou Quadros do Programa Estratégico, não sejam explicitamente mencionados, o alinhamento com as convenções e prioridades da OIT sugere uma contribuição para os objetivos mais amplos da OIT relacionados com o trabalho digno e a justiça social para todos, incluindo os trabalhadores migrantes.
Vínculos ascendentes aos objetivos superiores da OIT (PNTDs, Resultados dos Programas Nacionais ou Quadros do Programa Estratégico da OIT)	O projeto não integrou suficientemente os fatores de migração com origem fora da zona de cobertura geográfica do projeto (por exemplo, Etiópia, Ásia). O âmbito do projeto centrou-se, em grande medida, na migração laboral, em parte devido à predominância, em termos orçamentais, da OIT e da OIM em relação ao ACNUR e ao UNODC, bem como à força do sistema tripartido da OIT. O projeto, apesar do seu vasto âmbito, não abordou adequadamente o trabalho migrante informal, a migração irregular ou o tráfico de pessoas, apesar das evidências da sua prevalência.
Questões administrativas do BIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	Apesar dos desafios descritos ao nível da escala e âmbito do projeto, é possível identificar boas práticas. No que diz respeito à escala, especialmente geográfica, o facto de a migração ser um fenómeno inerentemente transfronteiriço conduz fortemente a uma abordagem regional do projeto, tal como o programa de integração regional das CERs. De facto, um ponto mais débil do projeto deve-se ao facto de não se ter integrado suficientemente os factores de migração (em grande parte, de impulso) em países fora da região da SADC - sendo a Etiópia o melhor exemplo, mas também a Ásia no caso dos Estados insulares. Quanto ao âmbito, tudo indica que a abordagem da migração como um todo, em vez de pouco a pouco, contribuiu para a força global e o impacto potencial do projeto, acabando por não se registar qualquer efeito de diluição.

Boa prática 2:

Breve resumo da boa prática (ligação ao objetivo do projeto ou a um entregável específico, antecedentes, finalidade, etc.)	Com a escala e o âmbito surgiram desafios de coordenação. O intensivo mecanismo de coordenação (semanal) introduzido pela equipa do projeto nos primeiros dias de implementação, marcados pela emergência da COVID-19, contribuiu significativamente para manter o projeto no rumo certo, mesmo com modalidades e cronogramas drasticamente alterados. A decisão do doador de conceder uma extensão de um ano sem custos adicionais foi plenamente justificada.
Condições relevantes e contexto: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	O projeto implementou reuniões de coordenação semanais entre as agências da ONU para enfrentar os desafios da gestão das operações em 16 países e três CERs, especialmente durante as perturbações provocadas pela COVID-19. Embora esta coordenação intensiva tenha ajudado a enfrentar os desafios causados pela pandemia, continuaram a existir questões estruturais subjacentes, incluindo a ausência de planos de trabalho e de termos de referência claros entre as agências. Isto sugere que a coordenação frequente, por si só, sem quadros institucionais adequados, é insuficiente para a eficácia dos projetos a longo-prazo.

Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A causa foi a introdução do mecanismo de coordenação intensivo (semanal) por parte da equipa do projeto. O efeito foi que este mecanismo "contribuiu significativamente para manter o projeto rumo certo", mesmo no meio de "modalidades e cronogramas drasticamente alterados" causados pela pandemia.
Indicar o impacto mensurável e os beneficiários visados	O impacto direto mensurável desta boa prática específica foca-se no processo, dado que esta manteve o projeto no rumo certo e facilitou o progresso ao nível do alcance dos objetivos durante um período de significativas perturbações. Outro impacto observado foi a concessão justificada de uma extensão de um ano sem custos pelo doador, o que implica que a coordenação ajudou a demonstrar a viabilidade contínua do projeto, apesar dos atrasos. Os principais utilizadores-alvo que beneficiaram diretamente desta intensa coordenação foram as quatro agências da ONU responsáveis pela implementação (OIT, OIM, ACNUR e UNODC).
Potencial de replicabilidade e por quem	O projeto foi considerado "totalmente coerente com as convenções e prioridades internacionais da OIT".
Vínculos ascendentes aos objetivos superiores da OIT (PNTDs, Resultados dos Programas Nacionais ou Quadros do Programa Estratégico da OIT)	Embora as reuniões semanais de coordenação intensiva tenham sido eficazes durante a crise da COVID-19, estas tornaram-se mais pontuais numa fase posterior do projeto, e a coordenação geral entre as agências da ONU foi identificada tanto como "um desafio como uma oportunidade". Os diferentes mandatos e estruturas causaram problemas ocasionais, mas não prejudicaram o conceito de "Uma ONU". Um fator-chave que dificultava a coordenação e a eficiência de uma forma mais geral era a ausência de parcerias claras entre as quatro agências e de "dRs para cada agência. O projeto baseou-se no quadro lógico como fonte para as intervenções de cada PUNO.
Questões administrativas do BIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	Com a escala e o âmbito surgiram desafios de coordenação. O intensivo mecanismo de coordenação (semanal) introduzido pela equipa do projeto nos primeiros dias de implementação, marcados pela emergência da COVID-19, contribuiu significativamente para manter o projeto no rumo certo, mesmo com modalidades e cronogramas drasticamente alterados. A decisão do doador de conceder uma extensão de um ano sem custos adicionais foi plenamente justificada.

Boa prática 3:

Breve resumo da boa prática (ligação ao objetivo do projeto ou a um entregável específico, antecedentes, finalidade, etc.)	Tendo em conta o já mencionado "desafio combinatório", a abordagem de descentralização da equipa do projeto, tanto para a programação como para o reporte, foi uma boa prática justificada, longe de ser perfeita, mas ainda assim válida. Conduziu, é certo, a casos de duplicação e sobreposição, mas, em certa medida, isso deveu-se a fatores internos às PUNOs, algumas com e outras sem delegações nos países e com diferentes relações institucionais entre os níveis regional e nacional. É um dado adquirido que a iniciativa de "Uma ONU" tem de lidar com os mandatos institucionais, as estruturas e as culturas das agências, tal como elas são. No entanto, a coordenação, por mais exigente em termos de tempo que seja, é a única resposta viável.
Condições relevantes e contexto: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	As condições e o contexto relevantes para esta boa prática foram a difícil tarefa enfrentada pela equipa de gestão do projeto resultante da "combinatória do projeto", referindo-se à sua escala abrangente e às múltiplas PUNOs. Este desafio foi agravado pelas diferentes estruturas e relações institucionais no seio das próprias PUNOs, uma vez que algumas tinham escritórios nacionais e outras não. Em termos de aplicabilidade e replicabilidade, a abordagem de descentralização é apresentada como uma "boa prática justificada" e a "única resposta viável" em contextos de elevada complexidade, múltiplos parceiros com distintas estruturas internas e controlo central potencialmente limitado.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A causa é a adoção, pela equipa do projeto, de uma abordagem de "descentralização" tanto para a programação como para o reporte. Esta decisão foi uma reação à difícil tarefa colocada pela enorme complexidade e escala do projeto multi-agências e multi-país. O

	principal efeito observado é que este sistema, particularmente quando combinado com uma coordenação inter-agências intensiva, "funcionou aceitavelmente bem" na gestão do projeto durante períodos difíceis como a crise da COVID-19. No entanto, um efeito negativo está relacionado com os Relatórios Narrativos Anuais do projeto tenderem a ser um "inventário de produtos e atividades" e carecerem de uma dimensão de resultados e impacto.
Indicar o impacto mensurável e os beneficiários visados	O sistema descentralizado de reporte teve efeitos mistos na gestão do projeto. Embora tenha permitido o funcionamento eficaz desta complexa iniciativa multi-agências durante as interrupções, acabou por resultar em relatórios centrados nos produtos e não nos resultados. O sistema serviu principalmente as PUNOs e a equipa de gestão central, embora tenha limitado o envolvimento direto com os parceiros nacionais.
Potencial de replicabilidade e por quem	O projeto foi considerado "totalmente coerente com as convenções e prioridades internacionais da OIT"
Vínculos ascendentes aos objetivos superiores da OIT (PNTDs, Resultados dos Programas Nacionais ou Quadros do Programa Estratégico da OIT)	Tendo em conta o anteriormente referido como o desafio combinatório, a abordagem de descentralização da equipa do projeto, tanto para a programação como para o reporte, foi uma boa prática justificada, longe de ser perfeita, mas ainda assim válida. Conduziu, é certo, a casos de duplicação e sobreposição, mas, em certa medida, isso deveu-se a fatores internos às PUNOs, algumas com delegações nos países, enquanto outras não, bem como com relações institucionais diferentes entre o nível regional e o nacional. É um dado adquirido que a iniciativa de "Uma ONU" tem de lidar com os mandatos institucionais, as estruturas e as culturas das agências, tal como elas são. No entanto, a coordenação, por mais exigente em termos de tempo que seja, é a única resposta viável.
Questões administrativas do BIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	As condições e o contexto relevantes para esta boa prática foram a difícil tarefa enfrentada pela equipa de gestão do projeto devido à "combinatória do projeto", no que se refere à sua escala abrangente e às múltiplas PUNOs. Este desafio foi agravado pelas diferentes estruturas e relações institucionais no seio das próprias PUNOs, uma vez que algumas tinham escritórios nacionais e outras não. Para efeitos de aplicabilidade e replicabilidade, a abordagem de descentralização é apresentada como uma "boa prática justificada" e a "única resposta viável" em contextos de elevada complexidade, múltiplos parceiros com distintas estruturas internas e controlo central potencialmente limitado.

Boa prática 4:

Breve resumo da boa prática (ligação ao objetivo do projeto ou a um entregável específico, antecedentes, finalidade, etc.)	A descentralização do reporte também contribuiu para que os relatórios anuais do projeto se assemelhassem a um inventário de atividades e produtos. Isto deve-se, em certa medida, à determinação dos doadores (e não apenas da UE) em demonstrar que os seus recursos (que são, afinal, dos contribuintes) estão a alcançar resultado dignos de destaque. Ao mesmo tempo, este facto conduz naturalmente incentiva as agências implementadoras a comunicar progressos como alcance de objetivos, uma má prática que é melhor evitar.
Condições relevantes e contexto: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	A abordagem descentralizada ao nível do reporte, embora necessária para a gestão por parte de várias agências da ONU em 16 países e três CERs, teve resultados mistos. Embora tenha facilitado a gestão do projeto marcado por grande complexidade, os relatórios passaram a centrar-se nos produtos em vez de se orientarem para os resultados. As futuras implementações de tais sistemas devem incorporar uma forte orientação de S&A e uma supervisão centralizada para garantir uma avaliação de impacto e relatórios adequados.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A causa foi a descentralização do reporte, exacerbada pela pressão dos doadores no sentido de demonstrar resultados e, possivelmente, agravada por fatores internos das PUNOs. O efeito baseia-se no facto dos relatórios anuais do projeto "parecerem um inventário de atividades

	e produtos", carecendo de uma dimensão de resultado-impacto. Este facto, por sua vez, criou o "incentivo de comunicar os progressos como alcance de objetivos", mesmo quando apenas estavam em curso processos, o que é pode ser identificado como uma "má prática".
Indicar o impacto mensurável e os beneficiários visados	O impacto direto e mensurável desta prática de reporte incide principalmente na qualidade e na exatidão da documentação do projeto. Os relatórios anuais constituíam um "inventário de produtos e atividades", em vez de demonstrarem resultados ou impacto, o que resultou em relatórios que apresentavam apenas processos como resultados alcançados. Os utilizadores visados afetados por esta situação foram as PUNOs envolvidas no reporte, a equipa central de gestão do projeto que compilava os relatórios e o doador que os analisava.
Potencial de replicabilidade e por quem	O projeto é "totalmente coerente com as convenções e prioridades internacionais da OIT". O facto de o processo ser considerado como um resultado impediu uma avaliação exata dos progressos realizados no sentido de alcançar resultados e impacto significativos, essencial para ligar o trabalho do projeto às agendas mais amplas do Trabalho Digno e aos Quadros de Programas Estratégicos.
Vínculos ascendentes aos objetivos superiores da OIT (PNTDs, Resultados dos Programas Nacionais ou Quadro Estratégico do Programa da OIT)	O sistema descentralizado de reporte, embora abrangente a documentar atividades e produtos, enfrentou desafios na medição dos resultados e impactos reais. Os Relatórios Narrativos Anuais enumeram principalmente as atividades, em vez de demonstrarem mudanças reais na gestão da migração. Isto levou a desafios na distinção entre o trabalho preparatório e os resultados alcançados, particularmente evidentes na formulação de políticas versus a sua implementação prática. Os projetos futuros devem centrar-se na documentação de resultados concretos e na garantia de um impacto institucional sustentável para além da formação individual.
Questões administrativas do BIT (pessoal, recursos, desenho, implementação)	A descentralização do reporte também contribuiu para que os relatórios anuais do projeto se assemelhassem a um inventário de atividades e produtos. Isto deve-se, em certa medida, à determinação dos doadores (e não apenas da UE) em demonstrar que os seus recursos (que são, afinal, dos contribuintes) estão a alcançar resultados dignos de destaque. Ao mesmo tempo, este facto conduz naturalmente ao incentivo de comunicar os progressos como alcance de objetivos, , uma má prática que é melhor evitar.
Outros documentos ou observações relevantes	O sistema descentralizado de reporte, embora abrangente a documentar atividades e produtos, enfrentou desafios na medição dos resultados e impactos reais. Os relatórios narrativos anuais enumeraram principalmente as atividades, em vez de demonstrarem mudanças reais na gestão da migração. Isto levou a desafios na distinção entre o trabalho preparatório e os resultados alcançados, particularmente evidentes na formulação de políticas versus a sua implementação prática. Os projetos futuros devem centrar-se na documentação de resultados concretos e na garantia de um impacto institucional sustentável para além da formação individual.