



- **Título da Avaliação:** ACTION/Portugal - Reforço dos Sistemas de Proteção Social dos PALOP e Timor-Leste
- **Código do projeto:** GLO/15/12/PRT¹
- **Tipo de avaliação:** Avaliação final independente
- **Países:** Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste
- **Data da avaliação:** 17 de outubro – 7 de dezembro de 2018
- **Consultora:** Ana Diogo
- **Administrador do projeto:** SOCPRO
- **Data de término do projeto:** dezembro de 2018
- **Doador:** país e orçamento (€) Portugal/Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social - 3,504.345 EUR²
- **Gestora da avaliação:** Francesca Fantoni
- **Palavras-chave:** PALOP; Timor-Leste; Piso de proteção social

Esta avaliação foi conduzida de acordo com a política e procedimentos de avaliação da OIT. Não foi profissionalmente editada mas passou pelo controlo de qualidade do Departamento de Avaliação da OIT.

¹ Código referente à componente global do projeto; as demais componentes são: Genebra (GLO/15/58/PRT), CIF/Turim (P958644), Lusaca (Moçambique: RAF/15/50/PRT), Dacar (Cabo Verde e Guiné-Bissau: RAF/15/51/PRT), Iaoundé (Angola e São Tomé e Príncipe: RAF/15/52/PRT) e Jacarta (Timor-Leste: TLS/15/50/PRT).

² O valor global do projeto reparte-se pelas componentes referidas na nota anterior.

Índice

Índice de tabelas	ii
Índice de gráficos	ii
Lista de abreviaturas	iii
Sumário Executivo	1
I. Antecedentes e descrição do projeto.....	7
II. Objetivo da avaliação e metodologia.....	13
III. Principais resultados.....	16
IV. Conclusões	54
V. Lições aprendidas e boas práticas	56
VI. Recomendações.....	58
Anexos.....	61
Anexo I - Termos de referência.....	62
Anexo II - Matriz de perguntas	77
Anexo III - Lista de documentos solicitados.....	81
Anexo IV - Entrevistas exploratórias	82
Anexo V - Lista de entrevistas - Cabo Verde.....	83
Anexo VI - Lista de entrevistas - Moçambique	84
Anexo VII - Lista de entrevistas - Timor-Leste	85
Anexo VIII - Lista de entrevistas - São Tomé e Príncipe	86
Anexo IX - Lista de entrevistas - Guiné-Bissau.....	86
Anexo X – Lições aprendidas – modelo OIT.....	87
Anexo XI – Boas práticas – modelo OIT	92
Anexo XII - Relatório inicial	100
Bibliografia	101

Índice de tabelas

TABELA 1 - ORÇAMENTO ANUAL ACTION/PORTUGAL	11
TABELA 2 - ORÇAMENTO ANUAL CIF/OIT ACTION/PORTUGAL	12
TABELA 3 - EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS NACIONAIS DE SEGURANÇA SOCIAL PALOP E TIMOR-LESTE	17
TABELA 4 - DESPESA PÚBLICA COM PROTEÇÃO SOCIAL PALOP E TIMOR-LESTE.....	17
TABELA 5 - COBERTURA EFETIVA DE PROTEÇÃO SOCIAL PALOP E TIMOR-LESTE 2017-2019	18
TABELA 6 - ATIVIDADES FORMATIVAS ACTION/PORTUGAL 2015-2018.....	25
TABELA 7 - RESUMO DA TAXA DE CONCRETIZAÇÃO POR INDICADOR/ANO.....	30
TABELA 8 - EXECUÇÃO ORÇAMENTAL ACTION/PORTUGAL	35
TABELA 9 - EXECUÇÃO ORÇAMENTAL TOTAL DO PROJETO POR RUBRICAS DE DESPESA	36
TABELA 10 - EXECUÇÃO ORÇAMENTAL ACTION/PORTUGAL COMPONENTE CIF/OIT.....	36
TABELA 11 - N.º DE PARTICIPANTES FEMININOS NAS ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO CIF/OIT POR ORIGEM GEOGRÁFICA	52

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE PARTICIPANTES POR ORIGEM GEOGRÁFICA 2015 A 2018	26
GRÁFICO 2 - NÚMERO DE PARTICIPANTES - DESAGREGAÇÃO POR GÉNERO.....	26
GRÁFICO 3 - NÚMERO DE AÇÕES POR PAÍS - 2015 A 2018.....	27
GRÁFICO 4 - RESUMO AÇÕES FORMATIVAS 2015 A 2018	27
GRÁFICO 5 - RESULTADOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO CIF/OIT 2015 A 2018	29
GRÁFICO 6 - N.º DE PARTICIPANTES FEMININOS NAS ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO CIF/OIT POR ORIGEM GEOGRÁFICA.....	52

Lista de abreviaturas

ABND/DNBA	<i>Assessment-Based National Dialogue</i> /Diálogo Nacional Baseado na Avaliação
AEIMO	Associação de Economia Informal de Moçambique
CAD	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento
CCI-TL	Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste
CCSL	Confederação Caboverdiana dos Sindicatos Livres
CIF/OIT	Centro Internacional de Formação da OIT
CIPS	Centro de Informação sobre Proteção Social
CONSILMO	Confederação Nacional dos Sindicatos Independentes e Livres de Moçambique
CNPS	Centro Nacional de Pensão Social (Cabo Verde)
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CSU	Cadastro Social Único
CTA	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
DGIS	Direção-Geral de Inclusão Social (Cabo Verde)
DPSS	Direção da Proteção Social e de Solidariedade (São Tomé e Príncipe)
DWCP/ PTDP	Programa de Trabalho Digno do País
ENPS	Estratégia Nacional de Proteção Social (Timor-Leste)
EVAL	Unidade de Avaliação (da OIT)
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento (Portugal)
INAS	Instituto Nacional de Ação Social (Moçambique)
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social (Cabo Verde)
INSS	Instituto Nacional de Segurança Social (Moçambique e Timor-Leste)
KSTL	Confederação de Sindicatos de Timor-Leste
MFIS	Ministério da Família, Inclusão Social (Cabo Verde)
MISAU	Ministério da Saúde (Moçambique)
MSESS	Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (Portugal)
MSS	Ministério da Solidariedade Social (Timor-Leste)
MSSI	Ministério da Segurança Social, Solidariedade e Inclusão (Timor-Leste)
MTSSS	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (Portugal)
NU/ONU	Nações Unidas/Organização das Nações Unidas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
OTM-CS	Organização dos Trabalhadores de Moçambique - Central Sindical
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PAR/RAP	Protocolo de Avaliação Rápida/ <i>Rapid Assessment Protocol</i>
PPS	Piso de Proteção Social (da OIT)

PSCM-PS	Plataforma da Sociedade Civil Moçambicana para a Proteção Social
QFA	Questionários Finais de Avaliação
SEFOPE	Secretaria de Estado para a Formação Profissional e Emprego (Timor-Leste)
SOCPRO	Social Protection Department (Departamento de Proteção Social da OIT)
STEP	Estratégias e Técnicas de Luta contra a Exclusão Social e Pobreza, Programa da OIT
TdR	Termos de referência
UNDAF	Quadro de Apoio ao Desenvolvimento das Nações Unidas
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
UNTS	União Nacional dos Trabalhadores (Cabo Verde)

Sumário Executivo

O projeto ACTION/Portugal - Reforço dos Sistemas de Proteção Social dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e de Timor-Leste, implementado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e financiado pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS) de Portugal, visa contribuir para o aumento da cobertura dos sistemas de proteção social de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. Estrutura-se num conjunto de produtos e atividades a desenvolver pela OIT, através de vários subprojetos, e pelo Centro Internacional de Formação (CIF) da OIT.

Propósito, âmbito e destinatários da avaliação

A avaliação final independente visa determinar em que medida os objetivos do projeto (apoiar as instituições nacionais na conceção, implementação e avaliação de programas de proteção social com vista à implementação de Pisos Nacionais de Proteção Social, contribuindo para os processos de diálogo nacional relacionados com a extensão da cobertura; reforçar as capacidades e as competências das instituições nacionais para a implementação de sistemas abrangentes e integrados de proteção social por meio de atividades de formação e capacitação; favorecer o acesso dos PALOP e Timor-Leste à informação, práticas e recursos didáticos de apoio aos processos de implementação ou extensão da proteção social disponíveis a nível regional e internacional; e contribuir para o intercâmbio de conhecimentos relativos a inovações e boas práticas adotadas no âmbito da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa em matéria de implementação e reforço dos Pisos de Proteção Social) foram alcançados; o modo de implementação; a perceção e valorização feita pelos destinatários e partes interessadas; se os resultados esperados se observaram; a adequação do desenho; e a eficácia da estrutura de gestão.

O período temporal em análise inclui a totalidade do projeto, desde setembro de 2015 a dezembro de 2018 e abrange todos os países destinatários da intervenção, ainda que somente três - Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste - tenham sido objeto de visita de campo.

Os principais destinatários da avaliação final são: as estruturas da OIT; o doador, bem como os constituintes dos PALOP e Timor-Leste envolvidos no ACTION/Portugal.

Metodologia da avaliação

A resposta às perguntas de avaliação assentou em métodos mistos: a utilização de técnicas quantitativas e técnicas qualitativas, o que permitiu a triangulação dos dados e uma maior densificação da informação. A amostra dos atores entrevistados foi definida pela OIT e pela consultora, em razão do tipo e grau de envolvimento das partes interessadas, sendo as entrevistas realizadas de forma presencial e por recurso à internet.

Principais resultados e conclusões

A avaliação final independente conclui que o projeto alcançou resultados positivos no contributo para a extensão da proteção social nos PALOP e Timor-Leste, na medida em que a lógica de intervenção é coerente com o propósito e a consistência entre as três dimensões (capacitação, desenvolvimento de conhecimento e assistência técnica) permitiu que os países reforçassem institucionalmente as organizações e seus profissionais. Esta é igualmente a leitura que os beneficiários, implementadores e parceiros do projeto fazem sobre a pertinência e resultados alcançados.

Relevância e adequação estratégica

O ACTION/Portugal combina as prioridades estratégicas internacionais (como a implementação da Agenda 2030), com as preocupações nacionais dos beneficiários, enquanto responde ao intuito explícito do doador em manter uma presença nos PALOP e em Timor-Leste.

A intervenção na Guiné-Bissau, Angola e São Tomé e Príncipe foi diminuta, a pedido dos beneficiários ou por ausência de condições favoráveis à implementação, ao contrário do que sucedeu em Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste, onde, ainda que com oscilações políticas e institucionais, a presença de equipas de projeto conseguiu imprimir maior dinamismo à intervenção. Pese embora esta clivagem, o ACTION/Portugal gerou um conjunto de produtos de conhecimento, forneceu capacitação técnica e apoiou institucionalmente os países. Quer o doador, quer os beneficiários reconhecem a capacidade técnica e as vantagens comparativas da OIT, o que foi expresso pelas partes interessadas com exemplos concretos.

Eficácia

De acordo com o Relatório Mundial de Proteção Social 2017-2019 houve um alargamento dos ramos de cobertura em Cabo Verde (8); a manutenção dos ramos cobertos em Moçambique e São Tomé e Príncipe (6); e uma melhoria da informação disponível relativamente a Angola (6) e Timor-Leste (4) e uma ausência de dados quanto à Guiné-Bissau.

Do ponto de vista qualitativo, os participantes, os implementadores, os parceiros sociais e estratégicos, e o doador são unânimes quanto ao sentido positivo dos progressos alcançados no desenvolvimento do quadro normativo, estratégico e administrativo em matéria de proteção social e da capacitação dos agentes institucionais. A apreciação quantitativa dos resultados é constrangida pela ausência de reporte em conformidade com os meios de verificação que haviam sido estabelecidos no PRODOC. As observações recolhidas através da análise documental e entrevistas permitem elencar alguns resultados que atestam a variação registada por cada um dos subprojectos.

O diálogo social e o envolvimento dos constituintes tripartidos foi integrado com nítido sucesso nas atividades formativas e de capacitação, que foram reconhecidas pelos participantes, de todos os países, como fundamentais para o aumento do seu conhecimento técnico e capacidade.

Eficiência

A implementação do projeto beneficiou de modo eficiente dos recursos técnicos e da experiência internacional da OIT, bem como do estabelecimento de várias parcerias com organizações internacionais, particularmente da esfera das Nações Unidas. A diminuta capacidade de resposta das equipas de projeto e a inexistência de pontos focais nalguns países são aspetos vistos como dificuldades no estabelecimento de parcerias ou na deteção de oportunidades.

Não existem evidências quantitativas sobre o custo-eficácia do projeto mas são observáveis constrangimentos à eficiência, sobretudo procedimentos internos da OIT, como os tempos de resposta dos escritórios regionais aos pedidos das equipas de projeto e ausência de mecanismos automáticos de *follow-up* dos mesmos, e também estratégias de maximização, como a rentabilização das redes criadas pela OIT e utilização dos seus recursos técnicos.

A tempestividade financeira foi adequada e, no que respeita ao cumprimento das atividades, todas as alterações, adiamentos ou supressões foram notificadas e fundamentadas junto do doador.

Sustentabilidade e impacto

Os indícios empíricos da sustentabilidade e impacto do projeto carecem do decurso do tempo para assegurar a sua efetividade. Não obstante, os atores envolvidos no projeto conseguem citar situações a que atribuem causalidade imediata com o projeto.

Entre os impactos emergentes do projeto contam-se a sinalização de novas necessidades formativas; no desejo de evolução das políticas públicas; na paulatina extensão da cobertura a outros domínios e a franjas da população mais desprotegidas; o aumento do número de contribuintes e o número de beneficiários de serviços sociais nalguns dos países; o crescimento da relevância da proteção social na agenda e discurso político nestes países.

Eficácia da gestão

Há uma percepção generalizada de que as características do projeto, conjuntamente com o modelo organizativo da OIT, exigem um grande esforço de coordenação (SOCPRO, equipas de projeto). Apesar disso, a facilidade de articulação e coordenação entre SOCPRO e CIF/OIT é salientada por todos. Assiste-se a uma dimensão relacional muito forte entre os beneficiários e os colaboradores da OIT, que são vistos como um entre pares e não como um elemento intrusivo.

Nos vários países verificam-se relações de complementaridade e sinergia com as agências do sistema das Nações Unidas, sendo que a ligação com a UNICEF é a que mais sobressai. Apesar da cooperação com os parceiros de implementação ser amplamente valorizada por todos, esses

parceiros identificam ainda possibilidades para um maior aprofundamento de sinergias e trabalho conjunto.

No que refere ao acompanhamento dos progressos e reporte ao doador assinala-se o facto de, por um lado, o projeto não dispor de um plano de monitorização e avaliação nem de diretrizes específicas quanto aos procedimentos a adotar para o acompanhamento ou reporte dos resultados; por outro, o doador recebe dois relatórios anuais sobre o projeto, com diferentes autorias (SOCPRO e CIF/OIT), sem consolidação nem inclusão da dimensão de execução orçamental.

Lições aprendidas

- A ausência de um planeamento das atividades nacionais para a totalidade do período de vigência do projeto dificulta a visualização da meta a alcançar pelos destinatários do projeto e causa entropia nas negociações com os destinatários e parceiros estratégicos (Cabo Verde);
- Se houver dissonância entre as atividades de capacitação e ponto em que se encontra o debate e a agenda internos dos países, os participantes que são selecionados para frequentar as sessões, não obstante os apelos da OIT, tendem a apresentar um perfil menos adequado face aos objetivos do projeto (Moçambique);
- O apoio de um *pivot* nacional, reconhecido pelos pares, para introduzir e acompanhar os consultores ou a equipa de projeto nos ministérios, aumenta a receptividade dos interlocutores e agiliza os trabalhos (Timor-Leste);
- O envolvimento dos ministérios de primeira linha, Finanças e Presidência, é fulcral para garantir a coordenação das várias políticas sectoriais, ainda que lideradas pela área da proteção social;
- A potencialidade dos parceiros sociais na deteção de segmentos de população excluídos do sistema de proteção social (artistas, Moçambique; pessoas com deficiência, Cabo Verde).

Boas práticas

- A criação de valor acrescido dos produtos de conhecimento através da utilização como materiais didáticos nas sessões de capacitação;
- A parceria entre SOCPRO e CIF/OIT no planeamento e implementação dos eventos de capacitação;
- O envolvimento ativo de quadros técnicos provenientes do MTSS/Portugal e do sistema de segurança social e de saúde português, juntamente com técnicos dos países abrangidos pelo projeto, criou um sentimento de intercâmbio e partilha, reforçando ligações horizontais entre pares;
- A utilização da capacitação como estratégia de manutenção de relação com os países onde as condições para a implementação do projeto ACTION/Portugal em bloco são adversas;

- A criação de espaços de intercâmbio coletivos, físicos ou virtuais, como elemento de reforço e criação de um sentimento de comunidade entre os PALOP e Timor-Leste;
- Articulação com outros doadores e projetos como forma de maximização da intervenção, evitando sobreposições ou incentivos antagónicos;
- A consagração de flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades dos beneficiários e aos tempos e ritmos de implementação no terreno no âmbito do processo de planeamento do projeto;
- O envolvimento dos parceiros sociais na dinâmica de informação sobre os benefícios da economia formal, apoiando os beneficiários nessa transição;
- Dar voz aos beneficiários últimos do projeto, como trabalhadores do sector informal ou de grupos de difícil cobertura, nos produtos de disseminação e conhecimento.

Recomendações

1. Reforçar a dimensão de género e de não-discriminação do projeto, seja através do maior equilíbrio de género na participação nos eventos de capacitação, da desagregação de dados nos relatórios de progresso, ou na promoção de conhecimento focado nestas temáticas;
2. Aperfeiçoar o desenho das intervenções com recurso a instrumentos como a teoria da mudança ou a cadeia causal, estabelecendo, inclusive, metas a alcançar nos distintos indicadores e objetivos;
3. Alinhar a monitorização do projeto e os relatórios de progresso com o PRODOC, a começar pelos meios de verificação que devem permitir a apreciação quantitativa dos indicadores e dos objetivos;
4. Consolidar os relatórios anuais do CIF/OIT e do SOCPRO com a execução orçamental por forma a propiciar uma visão holística do projeto, servindo como instrumento de comunicação claro com o doador, beneficiários e parceiros estratégicos;
5. Mapeamento e caracterização dos participantes das atividades formativas, nomeadamente através dos dados disponíveis no CIF/OIT;
6. Minimizar o impacto da impossibilidade de presença física de uma equipa de projeto em todos os países, seja através de maior atividade dos escritórios sub-regionais ou do estabelecimento de parcerias com os agentes estratégicos já instalados;
7. Explorar mecanismos de coordenação e colaboração de tipo horizontal, sobretudo entre os beneficiários e as equipas de projeto dos vários países, para que o ACTION/Portugal seja consistente como um projeto global e não o somatório de intervenções em diferentes países;
8. Reduzir a dependência de capacitação providenciada pelo CIF/OIT através de estratégias de parceria ou capacitação de agentes nacionais técnico-científicos;

9. Desenvolver como produtos de conhecimento, a ser posteriormente disseminados, os processos e resultados das sessões de capacitação específicas de cada país;
10. Rentabilizar a cooperação ao desenvolvimento portuguesa em temas que podem relevar (por exemplo, simplificação e modernização administrativa, serviços partilhados, registo e identificação, regime de saúde dos funcionários públicos - ADSE), sinergias com a cooperação europeia, com outros projetos da OIT ou de outros doadores;
11. Garantir a perpetuação da memória do projeto e dos progressos feitos pelos países através da codificação desse conhecimento.

	Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
#1	SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido
#2	SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido
#3	SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Moderado
#4	SOCPRO, CIF/OIT e OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido
#5	SOCPRO, CIF/OIT e OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido
#6	SOCPRO, Escritórios regionais	Média	Próximo projeto	Médio
#7	Escritórios regionais, SOCPRO, CIF/OIT	Média	Próximo projeto	Moderado
#8	SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Moderado
#9	SOCPRO e Equipas de projeto	Média	Próximo projeto	Reduzido
#10	GEP, SOCPRO	Média	Próximo projeto	Reduzido
#11	Equipas de projeto	Elevada	Próximo projeto	Reduzido

I. Antecedentes e descrição do projeto

Antecedentes

A relação entre a OIT e a República de Portugal remonta aos anos 80 do século XX, pelo que o projeto ACTION/Portugal beneficia dessa experiência, em particular, dos resultados alcançados com Projeto STEP/Portugal Fase II (2013), que já assentava numa modalidade de trabalho conjunto entre OIT e CIF/OIT.

Descrição do projeto

O projeto ACTION/Portugal - Reforço dos Sistemas de Proteção Social dos PALOP e de Timor-Leste é uma iniciativa do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social³ do Governo Português, entidade doadora, em parceria com a OIT, entidade responsável pela implementação.

Este projeto visa contribuir para uma maior cobertura dos sistemas de proteção social dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa - PALOP (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe) e Timor-Leste e estrutura-se em quatro eixos de intervenção:

1. Apoiar as instituições nacionais na conceção, implementação e avaliação de programas de proteção social com vista à implementação de Pisos Nacionais de Proteção Social, contribuindo para os processos de diálogo nacional relacionados com a extensão da cobertura;
2. Reforçar as capacidades e as competências das instituições nacionais para a implementação de sistemas abrangentes e integrados de proteção social por meio de atividades de formação e capacitação;
3. Favorecer o acesso dos PALOP e Timor-Leste à informação, práticas e recursos didáticos de apoio aos processos de implementação ou extensão da proteção social disponíveis a nível regional e internacional; e
4. Contribuir para o intercâmbio de conhecimentos relativos a inovações e boas práticas adotadas no âmbito da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa - CPLP em matéria de implementação e reforço dos Pisos de Proteção Social.

Objetivos e resultados esperados

Os objetivos imediatos e indicadores previstos no desenho do projeto (PRODOC), bem como os resultados esperados e as atividades propostas são os que a seguir se detalham:

³ Nos XIX e XX Governos, ou seja, antes de novembro de 2015, a designação do departamento governativo era Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

Objetivo imediato 1:

Os governos têm desenvolvido políticas, planos e programas de forma a estender a cobertura da proteção social e/ou modificaram o quadro legal para a extensão da proteção social em concordância com as garantias do piso de proteção social.

Indicadores:

- Número de países que estenderam a cobertura da proteção social em pelo menos uma das garantias do piso de proteção social.
- Número de países que melhoraram os benefícios ou a administração de pelo menos um dos seus regimes de segurança social, de acordo com a Convenção n.º 102.

Objetivo imediato 2:

Os países, em particular as instituições de proteção social e as organizações de empregadores e de trabalhadores, têm desenvolvido as suas capacidades e competências para a implementação, acompanhamento e avaliação das políticas e programas relacionados com a extensão dos programas de proteção social.

Indicadores:

- Os países melhoram suas estatísticas e indicadores para a monitorização das políticas e programas de proteção social.
- Os governos concebem, atualizam ou implementam mecanismos para melhorar o desempenho dos programas de proteção social através da modernização das suas plataformas tecnológicas e a melhoria dos seus processos administrativos.
- Número de funcionários públicos que os governos têm apoiado para receber formação nas áreas da extensão da proteção social e da aplicação das normas internacionais da OIT relativas à proteção social.

Objetivo imediato 3:

Os atores da proteção social melhoraram o acesso ao conhecimento e suas capacidades para participar na campanha mundial para a extensão da proteção social, e têm transferido boas práticas para outros países no domínio da Cooperação Sul-Sul.

Indicadores:

- Número de materiais de apoio à gestão das políticas de proteção social, que são difundidos e disponibilizados em língua portuguesa através do CIPS e da plataforma de proteção social de SOCPRO.
- Número de países aderentes à campanha global para a extensão da proteção social, por meio de anúncios e declarações oficiais públicas.

RESULTADOS	ATIVIDADES
1.1 Relatórios técnicos sobre as políticas nacionais, planos e reformas legislativas para alargar a cobertura da proteção social, preparado e submetido	– Recolher e analisar as necessidades expressas pelas diferentes instituições nacionais em termos de assistência técnica, de reforço de competências e de desenvolvimento e partilha de conhecimentos.

<p>a consulta por meio do diálogo tripartido.</p> <p>1.2 Realização de um processo de diálogo social a nível nacional, através da metodologia DNBA desenvolvida pela OIT.</p> <p>1.3 Análises institucionais para melhorar a articulação, coordenação e supervisão dos programas de proteção social contributivos e não contributivos.</p> <p>1.4 A assistência técnica para a revisão da legislação nacional para melhorar a sua implementação e para avançar na ratificação das convenções da OIT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar diagnósticos sobre os níveis de articulação e coordenação dos sistemas de segurança social, e propor recomendações para a melhoria nessas áreas, a fim de aumentar a eficácia e a eficiência dos sistemas de proteção social. – Elaborar diagnósticos nacionais orientados para a identificação de lacunas na proteção social (jurídicas, na cobertura, nas políticas, governação, igualdade de género, etc.), aplicando as ferramentas técnicas disponibilizadas por SOCPRO (SPER, ferramentas de custeio, guias de boas práticas, monitorização, avaliação, etc.). – Baseado no produto anterior, elaborar uma linha de base sobre o estado da proteção social nos PALOP, incluindo a análise de lacunas na implementação do piso, com perspectiva de género. – Condução de atividades de diálogo social tripartido, aplicando o instrumento DNBA desenvolvido por SOCPRO-OIT. – Elaboração de uma análise comparativa da legislação nacional sobre a aplicação das normas internacionais da OIT. – Apresentação, discussão tripartida e divulgação das análises jurídicas, para promover a adoção das Convenções da OIT sobre segurança social.
<p>2.1 Análise das necessidades de assistência técnica por parte das instituições de proteção social.</p> <p>2.2 Fortalecimento das capacidades operacionais das instituições de proteção social na gestão, em termos da utilização de plataformas de TIC, sistemas estatísticos, bem como o desenvolvimento de indicadores.</p> <p>2.3 Implementação de um programa de formação a nível nacional e regional (PALOP e Timor-Leste) para os gestores e profissionais de instituições e organizações de empregadores e de trabalhadores (cursos, seminários e <i>workshops</i> são desenvolvidos em colaboração com o CIF/Turim).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Condução de exercícios para a análise das necessidades nacionais de assistência técnica – Realizar avaliações e recomendações para melhorar a gestão das instituições de proteção social, as questões de financiamento, gestão de investimentos, entrega dos benefícios, tecnologias da informação e comunicação (TIC), estatísticas e indicadores, entre outros – Condução de análise das capacidades das instituições de proteção social na gestão, e propor melhorias na sua administração, visando a ampliação da cobertura, com ênfase nos grupos de difícil cobertura (economia informal, trabalhadoras domésticas, migrantes, etc.), incorporando a perspectiva de género. – Desenvolver análises das desigualdades de género no acesso à proteção social e formular e discutir recomendações para reduzir as desigualdades. – Organizar seminários e <i>workshops</i> nacionais para apresentar e discutir os diagnósticos, a análise e recomendações desenvolvidas com o apoio do Projeto, com a participação de pessoal dirigente e técnicos das instituições responsáveis pela proteção social e os mandantes tripartidos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar atividades de formação, nacionais e regionais, em colaboração com o CIF/Turim, destinadas a reforçar a capacidade dos atores envolvidos na gestão da proteção social e suas políticas, incluindo os representantes das organizações de empregadores e trabalhadores.
<p>3.1 Materiais de apoio à gestão de políticas de proteção social produzidos, traduzidos e difundidos em língua portuguesa.</p> <p>3.2 Um conjunto de recursos audiovisuais, sistematizando as experiências na criação e extensão de Pisos de Proteção Social na CPLP, produzidos e difundidos em língua portuguesa e inglesa.</p> <p>3.3 Seminários regionais (PALOP e Timor-Leste) para o intercâmbio de experiências inovadoras e boas práticas adotadas no âmbito da CPLP em matéria de implementação e reforço de Pisos de Proteção Social (em colaboração com o CIF/Turim).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e tradução dos principais recursos didáticos e documentos produzidos pela OIT cobrindo temas de interesse dos países beneficiários do Projeto. - Tradução de um conjunto de resumos técnicos nas seguintes áreas: extensão da proteção social no quadro das estratégias da formalização, extensão da proteção social em saúde, implementação de pisos nacionais de proteção social. - Difusão dos documentos correspondentes, através do Centro de Informação em Proteção Social (CIPS) e da Plataforma de Proteção Social da OIT. - Identificação e sistematização da experiência de criação e extensão de Pisos de Proteção Social na CPLP na forma de resumos técnicos. - Produção de recursos audiovisuais sobre a situação atual da proteção social nos países da CPLP. - Sistematização das experiências dos países da CPLP relacionadas com a extensão da proteção social para públicos específicos. - Tradução e ampla difusão dos recursos audiovisuais produzidos, através do Centro de Informação em Proteção Social (CIPS) e da plataforma de Proteção Social da OIT. - Organizar os seminários regionais (PALOP e Timor-Leste) para o intercâmbio/partilha de experiências e boas práticas (a desenvolver em colaboração com o CIF/Turim).

Quadro institucional

O projeto ACTION/Portugal, desenhado para um período de execução de 40 meses, desde setembro de 2015 até ao final do ano de 2018, previa uma atuação conjunta do Departamento de Proteção Social da OIT (SOCPRO) e do CIF/OIT na implementação. Esta seria descentralizada, através de subprojetos, os quais articulam os Escritórios Regionais da OIT, nomeadamente: Lisboa, Dacar, Iaoundé, Kinshasa, Lusaca, Jacarta e Banguécoque, com as equipas de projeto residentes em Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste. Esta estruturação tem, pois, reflexo em termos de orçamento e da repartição de responsabilidades na execução:

- a) **Subprojeto Global, SOCPRO/OIT**, Genebra (Suíça) – exerce a função de Unidade Técnica, portanto, responsável pela unicidade do projeto; prestando apoio técnico à equipa, sendo responsável: pelas atividades de desenvolvimento, difusão e partilha de conhecimento; pelo controlo orçamental e consolidação financeira; pela elaboração de relatórios unificados de execução do projeto e relações centralizadas com o doador.
- b) **Subprojeto CIF/OIT**, Turim (Itália) – mediante acordo com o doador recebe e gere os fundos do orçamento próprio; responsável pelas ações de formação e capacitação em estreita coordenação com os demais subprojetos
- c) **Subprojeto Lusaca (Zâmbia)** – responsável pela gestão orçamental relativa à execução das atividades do projeto em Moçambique.
- d) **Subprojeto Iaounde (Camarões)** - responsável pela gestão orçamental relativa à execução das atividades do projeto em Angola e São Tomé e Príncipe.
- e) **Subprojeto Dacar (Senegal)** - responsável pela gestão orçamental relativa à execução das atividades do projeto em Cabo Verde e Guiné-Bissau. Contudo, dada a proximidade geográfica, o oficial técnico do projeto em Cabo Verde coordena as ações em São Tomé e Príncipe, pese embora o orçamento seja gerido pelo escritório de Iaounde.
- f) **Subprojeto Jacarta (Indonésia)** - responsável pela gestão orçamental das atividades do projeto em Timor-Leste.

A execução das atividades do projeto em cada um dos países abrangidos conta ainda com o apoio técnico dos especialistas de proteção social sediados nos escritórios subregionais referidos.

Outro órgão relevante na gestão do projeto é o Comité de Pilotagem, que aprova anualmente o plano de atividades e os orçamentos apresentados pela OIT e pelo CIF/OIT. A composição do Comité inclui: o Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do MTSSS de Portugal, um ou dois representantes do SOCPRO e um ou dois representantes do CIF/OIT, podendo o escritório da OIT em Lisboa participar enquanto convidado e na qualidade de observador.

Orçamento

O orçamento⁴ total do projeto para os 40 meses fixou-se em 3.504.345€, repartindo-se anualmente da seguinte forma:

	2015	2016	2017	2018	Total (€)
Total (€)	449.622	1.015.588	1.026.539	1.012.596	3.504.345

Tabela 1 - Orçamento anual ACTION/Portugal

Fonte: PRODOC

⁴ O documento de projeto apresenta valores em Euros (€) mas os documentos posteriores de execução financeira expressam valores em US Dólares (\$).

Os valores apresentados incluem as atividades a ser desenvolvidas pelo CIF/OIT, a saber:

CIF/OIT	2015	2016	2017	2018	Total (€)
Atividades de formação e capacitação a nível nacional nos PALOP e Timor-Leste	180.000	140.000	140.000	130.000	590.000
Eventos de capacitação e intercâmbio agrupando os países destinatários do Projeto	110.000	90.000	90.000	80.000	370.000
Missões de pilotagem	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Total (€)	300.000	240.000	240.000	220.000	1.000.000

Tabela 2 - Orçamento anual CIF/OIT ACTION/Portugal

Fonte: PRODOC

II. Objetivo da avaliação e metodologia

Objetivo da avaliação

Os TdR fixaram como objetivo da avaliação a determinação da medida em que os objetivos do projeto foram alcançados; o modo como este foi implementado; a percepção e valorização feita pelos destinatários e partes interessadas; se os resultados esperados se observaram, considerando os dados de desempenho disponíveis e as entrevistas realizadas; a adequação do desenho do projeto; e a eficácia da estrutura de gestão do mesmo.

O exercício de avaliação deve abordar, igualmente, a questão da sustentabilidade dos objetivos, tendo em conta o contexto e os fatores políticos inerentes aos países beneficiários, e incidir sobre a gestão das atividades por parte das equipas de projeto, refletindo sobre a existência de parcerias e sistemas de gestão adequados ao cumprimento dos objetivos e resultados previstos.

Em suma, a avaliação deve focar-se no contributo do projeto para os esforços nacionais dos PALOP e Timor-Leste no reforço dos seus sistemas de proteção social e focar as componentes do projeto geridas pela OIT/Genebra, CIF/OIT e equipas de projeto em Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste.

Os destinatários do exercício de avaliação final são, por isso, as aludidas estruturas da OIT; o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social de Portugal, bem como os constituintes dos PALOP e Timor-Leste envolvidos no ACTION/Portugal.

O período temporal em análise abarca a totalidade do projeto, desde setembro de 2015 a dezembro de 2018. Do ponto de vista geográfico, a avaliação abrange todos os países destinatários da intervenção (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe, Moçambique e Timor-Leste), ainda que somente três - Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste - tenham sido objeto de visita de campo.

Metodologia

Conforme resulta dos objetivos estabelecidos para a avaliação final independente, é adotada uma abordagem de aprendizagem organizacional e de prestação de contas, pelo que, foram definidas duas questões principais para o exercício de avaliação:

- A. Que boas práticas e lições aprendidas do projeto podem ser aplicadas a futuras intervenções?
- B. O que poderia ter sido diferente numa perspetiva de melhoria e o que deveria ter sido evitado?

Em complemento foi definido um conjunto alargado de perguntas de avaliação, que visam dar resposta aos critérios de relevância e adequação estratégica, eficácia, eficiência, sustentabilidade e impacto e eficácia da gestão, *vide* Anexo II.

Pese embora a avaliação tenha uma natureza marcadamente qualitativa será adotada uma abordagem assente em métodos mistos. A utilização de técnicas quantitativas permitirá a análise dos resultados alcançados em matéria de produtos, análise orçamental e dados relacionados com as atividades formativas, enquanto as qualitativas, como a revisão documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, permitem uma análise mais profunda sobre as perceções dos beneficiários e a envolvente onde se desenrolou o projeto. As opções em matéria de recolha e tratamento de dados permitem a triangulação dos mesmos e, assim, uma maior densificação da informação.

Os dados existentes são maioritariamente administrativos e secundários, pelo que foi feito um extenso trabalho de revisão dos documentos do projeto e literatura complementar, *vide* Anexo III; entrevistas exploratórias com agentes do ecossistema da OIT, *vide* Anexo IV, e entrevistas com as partes interessadas de cada um dos países, *vide* Anexos V a IX.

As entrevistas exploratórias com os colaboradores da OIT facilitaram o conhecimento sobre o projeto e as idiosincrasias da implementação de cada subprojeto, tendo permitido também a preparação para a fase de visitas de campo e entrevistas com os atores relevantes em cada país.

Na segunda fase de entrevistas foram ouvidas as partes interessadas dos vários países com exceção de Angola, por ausência de resposta às solicitações feitas. As entrevistas foram conduzidas tendo como guião e linha de orientação a matriz de avaliação, *vide* Anexo II. No caso dos países abrangidos pela visita de campo, Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste, as entrevistas foram presenciais e, maioritariamente, individuais, ainda que tivesse sido adotada uma solução não presencial nos casos em que, por motivos de agenda, os atores não estivessem disponíveis nas datas das visitas⁵. Com as partes interessadas dos demais países, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe, fizeram-se as entrevistas via Skype ou WhatsApp.

Os entrevistados foram indicados quer pela OIT quer sugeridos pela consultora. O racional dessa seleção privilegiou a audição de uma multiplicidade de intervenientes no projeto, pois, ao incluir entrevistados com diferentes graus de participação e responsabilidades garantir-se-ia um olhar plural sobre a intervenção, seus benefícios e fragilidades. Deste modo, foram selecionados representantes de nível técnico e dirigentes dos organismos públicos envolvidos diretamente com a implementação, parceiros sociais, com especial foco naqueles que tivessem participado em atividades formativas e de diagnóstico; parceiros estratégicos, como outras Organizações

⁵ Situação apenas verificada com entrevistados de Moçambique.

Internacionais; movimentos associativos, *vide* Anexos V a IX, havendo ainda abertura para incluir potenciais atores-chave por estes indicados - técnica de *bola de neve*.

Atenta a forma de definição da amostra há um normal enviesamento que é assumido conscientemente. Ao não procurar uma representatividade estatística, até porque a tipologia de atores e partes interessadas e o grau de implementação do projeto nos diferentes países não o permitiria, favoreceu-se a recolha de informação em profundidade, rica em detalhe, que evidenciasse as perceções dos inquiridos, tal como previsto nos TdR. Considera-se, por isso, que este modo de definição do grupo a entrevistar foi o mais adequado, porquanto enquadra perfeitamente com os objetivos da avaliação.

Por outro lado, as visitas no terreno permitiram compreender o contexto e a dinâmica relacional entre os beneficiários, os vários parceiros estratégicos e as equipas de projeto. As características do desenho da avaliação, tal como descrito, potenciam a inclusão de todas as partes envolvidas, que ao poderem exprimir a sua voz, dão igualmente resposta a um dos requisitos exigidos pela OIT nos TdR.

Por último, pese embora a dimensão de género e não-discriminação não tivessem sido incluídas enquanto perguntas de avaliação, a dinâmica dos dados impôs uma análise a partir dessa óptica, até porque houve preocupação manifesta do doador e do CIF/OIT com a questão da igualdade de género na participação nas atividades de capacitação. Neste sentido, a avaliação restringiu-se, pois, aos dados administrativos e à tentativa de paridade na constituição da amostra de entrevistados, tal como consta do ponto específico neste relatório. Mais difícil, por ausência de evidências, foi endereçar a temática da não-discriminação.

III. Principais resultados

Nesta seção reportam-se os principais resultados referentes à avaliação do projeto ACTION/Portugal 2015-2018. Para o efeito, traça-se uma panorâmica sucinta sobre a proteção social nos PALOP e Timor-Leste tendo por referência o Relatório Mundial sobre Proteção Social 2017-2019, produzido pela OIT. A apreciação geral dos resultados obtidos pelo projeto resulta da triangulação das diferentes fontes de informação: relatórios de progresso⁶, componente global e CIF/OIT, documentos oficiais, entrevistas com as partes interessadas, tendo como linha orientadora as perguntas de avaliação previstas nos TdR.

A proteção social nos PALOP e Timor-Leste

O PRODOC do projeto enquadra o estado da arte e os desafios dos sistemas de proteção social nos PALOP e Timor-Leste. A maioria dos sistemas de segurança social destes países apresenta uma cobertura legal limitada, e apesar da intenção de promoção da ratificação da Convenção n.º 102 da OIT, até ao momento nenhum dos países destinatários do projeto ACTION/Portugal avançou nesse sentido.

A análise dos Relatórios Mundiais sobre Proteção Social de 2014-2015 e de 2017-2019 (OIT) permite ilustrar o progresso realizado nestes países em termos de cobertura legal.

País	N.º de ramos cobertos		Ramos
	2014 - 2015	2017- 2019	
Angola	nd	6	Criança e família, maternidade; acidentes de trabalho e doenças profissionais; deficiência/invalidez; sobrevivência; velhice
Cabo Verde	7	8	Criança e família; maternidade; doença; desemprego; acidentes de trabalho e doenças profissionais; deficiência/invalidez; sobrevivência; velhice
Guiné-Bissau	nd	nd	As informações disponíveis são incompletas
Moçambique	6	6	Criança e família; maternidade; doença; sobrevivência; velhice
São Tomé e Príncipe	6	6	Maternidade; desemprego; acidentes de trabalho e doenças profissionais; deficiência/invalidez; sobrevivência; velhice
Timor-Leste	nd	4	Maternidade; acidentes de trabalho e doenças profissionais; deficiência/invalidez; sobrevivência; velhice

⁶ O Relatório de Progresso SOCPRO de 2018 contém os dados disponíveis à data de 23 de novembro de 2018; não estando disponível o Relatório de Progresso CIF/OIT de 2018 foram utilizados os resultados dos questionários de satisfação e a lista de participantes nas atividades de capacitação.

Tabela 3 - Evolução dos sistemas nacionais de segurança social PALOP e Timor-Leste

Fonte: Relatórios Mundiais sobre Proteção Social 2014-2015 (OIT, pág. 186-189) e 2017-2019 (OIT, pág. 230-235))
nd – não disponível

Ramos: Criança e família; maternidade (monetário); doença (monetário); desemprego; acidentes de trabalho e doenças profissionais; deficiência/invalidez; sobrevivência; velhice.

Na verdade, os dados disponíveis sobre estes países, em matéria de proteção social, são escassos ou datados a períodos anteriores à vigência do projeto em análise, como se comprova através da pesquisa em fontes de informação como a base de dados da OIT. A título de exemplo, vejamos os dados sobre a despesa pública com proteção social, que não permitem qualquer ilação sobre a tendência da despesa e a correlação com o aumento da cobertura durante o período de vigência do ACTION/Portugal.

País	Despesa pública com proteção social (% do PIB)	Último ano/fonte
Angola	6.0	2015, FMI
Cabo Verde	6.9	2010, FMI
Guiné-Bissau	5,4	2010, OIT/OMS
Moçambique	4,5	2015, GSW
SãoTomé e Príncipe	4,0	2014, GSW
Timor-Leste	3,3	2014, ADB

Tabela 4 - Despesa pública com proteção social PALOP e Timor-Leste

Fonte: Relatório Mundial sobre Proteção Social 2017-2019 (OIT, pág. 397-401)

O último Relatório Mundial de Proteção Social também se debruça sobre a percentagem de população protegida em pelo menos uma área (indicador 1.3.1 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) e o respetivo público-alvo. De novo, é manifesta a ausência de dados sobre muitos dos países abrangidos pelo ACTION/Portugal. Contudo, a percentagem e tipologia de cobertura reportada por Cabo Verde e Moçambique, países que anteriormente contaram com projetos financiados por Portugal e implementados pela OIT, revelam os desafios que persistem no âmbito da extensão do piso de proteção social.

País	População coberta em pelo menos uma área (%)	Tipologia
Angola	...	Pessoas idosas
Cabo Verde	30,4	Crianças, pessoas idosas, grupos vulneráveis
Guiné-Bissau	...	Pessoas idosas
Moçambique	10,9	Pessoas com deficiência graves, pessoas idosas, grupos vulneráveis
SãoTomé e Príncipe	...	Pessoas idosas
Timor-Leste	...	Crianças, pessoas com deficiência, pessoas idosas

Tabela 5 - Cobertura efetiva de proteção social PALOP e Timor-Leste 2017-2019

Fonte: Relatório Mundial sobre Proteção Social 2017-2019 (OIT, pág. 240-243)

Tipologia de pessoas cobertas por proteção social: crianças, mães com recém-nascidos, pessoas com deficiência grave, desempregados, pessoas idosas, grupos vulneráveis.

Tendo este panorama como referência importa apresentar os resultados gerais do projeto e, de seguida, a decomposição por componente global, formativa e por país.

Resultados gerais

De acordo com o PRODOC, o projeto ACTION/Portugal assenta em 3 (três) objetivos e 7 (sete) indicadores, aos quais correspondem um conjunto de produtos e atividades a desenvolver. De seguida, apresentam-se os resultados alcançados por indicador tendo por referência as fontes de informação anteriormente identificadas.

Objetivo 1 - Os governos têm desenvolvido políticas, planos e programas de forma a estender a cobertura da proteção social e/ou modificaram o quadro legal para a extensão da proteção social em concordância com as garantias do piso de proteção social

Indicadores	Meios de verificação previstos no PRODOC	Observações recolhidas com a análise documental e entrevistas
Ind. 1 - Número de países que estenderam a cobertura da proteção social em pelo menos uma das garantias do piso de proteção social	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios oficiais de governos, jornais oficiais, relatórios técnicos do Projeto, declarações tripartidas; relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> Os dados disponíveis sobre a Guiné-Bissau e Angola não permitem responder a este indicador. De acordo com o Relatório de Proteção Social apenas Cabo Verde alargou o número de ramos cobertos, de 7 para 8. Foi apoiada a elaboração das propostas legislativas que vão acompanhar as mudanças a ser introduzidas, como os novos instrumentos de registo e gestão; nova prestação – Rendimento Social de

	<p>conjuntos inter-agências</p>	<p>Inclusão, ampliação das atribuições do Centro Nacional de Pensões Sociais; assunção da gestão das evacuações externas pelo Ministério da Família e Inclusão Social; Sistema de Cuidados; a municipalização dos serviços e o Plano Estratégico da proteção social ao nível da Rede de Segurança.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em Moçambique houve a aprovação da Estratégia Nacional de Segurança Social Básica 2016-2024; e em 2017, o Conselho de Ministros, aprova a proposta sobre o seguro social de saúde. • Em SãoTomé e Príncipe foram apoiados os trabalhos para a aprovação de regulamentação sobre o sector contributivo. • Em Timor-Leste, em 2016, foi promulgada a Lei do Regime Contributivo da Segurança Social e o Conselho de Ministros aprovou o Decreto-Lei para a criação do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS).
<p>Ind. 2 - Número de países que melhoraram os benefícios ou a administração de pelo menos um dos seus regimes de segurança social, de acordo com a Convenção n.º 102</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registos administrativos dos Ministérios do Trabalho, da Saúde, Assistência Social, Inclusão Social, instituições formuladoras e gestoras da proteção social; • Institutos de Estatísticas Nacionais: (inquéritos nacionais); • Declarações Ministeriais da CPLP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os dados disponíveis sobre a Guiné-Bissau e Angola não permitem responder a este indicador. • Os demais países deram passos no âmbito do regime contributivo no sentido da melhoria do quadro legal, regulamentar e procedimental. • Cabo Verde criou o Programa de Acesso ao Rendimento, à Educação, aos Cuidados e à Saúde.

Objetivo 2 - Os países, em particular as instituições de proteção social e as organizações de empregadores e de trabalhadores, têm desenvolvido as suas capacidades e competências para a implementação, acompanhamento e avaliação das políticas e programas relacionados com a extensão dos programas de proteção social

Indicadores	Meios de verificação previstos no PRODOC	Observações recolhidas com a análise documental e entrevistas
<p>Ind. 1 - Os países melhoram suas estatísticas e indicadores para a monitorização das políticas e programas de proteção social</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios oficiais, relatórios técnicos do Projeto, registos administrativos dos ministérios do trabalho, da saúde, assistência social, inclusão social, instituições formuladoras e gestoras da proteção social; institutos nacionais de estatística (inquéritos nacionais) 	<ul style="list-style-type: none"> Tomando por referência o Relatório Mundial de Proteção Social 2017-2019, quando comparado como o de 2014-2015, constata-se que há um ligeiro aumento dos dados disponíveis sobre os PALOP e Timor-Leste, pese embora continue a haver carência informativa sobre países como a Guiné-Bissau e Angola. As iniciativas de capacitação do ACTION/Portugal incidiram sobre o tema das estatísticas de proteção social. No âmbito da capacitação foi mediada a aproximação aos Institutos Nacionais de Estatística. Moçambique pretende criar uma comissão de recolha de informação estatística sobre os 2 regimes
<p>Ind. 2 - Os governos concebem, atualizam ou implementam mecanismos para melhorar o desempenho dos programas de proteção social através da modernização das suas plataformas tecnológicas e a melhoria dos seus processos administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios oficiais, relatórios técnicos do Projeto, registos administrativos dos ministérios do trabalho, da saúde, assistência social, inclusão social, instituições formuladoras e gestoras da proteção social; institutos 	<ul style="list-style-type: none"> Os dados disponíveis sobre a Guiné-Bissau e Angola não permitem responder a este indicador. O projeto financiou parcialmente (20%) desenvolvimentos tecnológicos de algumas ferramentas e plataformas em Cabo Verde; onde prossegue a implementação do Cadastro Social Único através do desenvolvimento do aplicativo informático, bem como do início do registo dos beneficiários e potenciais beneficiários do regime não contributivo Em matéria de desenvolvimento tecnológico foram reforçadas parcerias bilaterais como Timor-Leste/Portugal e Cabo Verde/Guiné-Bissau;

	nacionais de estatística (inquéritos nacionais)	<ul style="list-style-type: none"> Em Moçambique houve vários desenvolvimentos: sistema de pagamentos pagamento <i>online</i>, controlo da situação contributiva pelo beneficiário; prova de vida <i>online</i>; progressos na interoperabilidade entre sistemas.
Ind. 3 - Número de funcionários públicos que os governos têm apoiado para receber formação nas áreas da extensão da proteção social e da aplicação das normas internacionais da OIT relativas à proteção social.	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios oficiais, relatórios técnicos do Projeto, registos administrativos dos ministérios do trabalho, da saúde, assistência social, inclusão social, instituições formuladoras e gestoras da proteção social; institutos nacionais de estatística (inquéritos nacionais) 	<ul style="list-style-type: none"> Não há dados disponíveis sobre o número de funcionários públicos que receberam formação para lá da ministrada pelo ACTION/Portugal; Não há dados disponíveis sobre o apoio concedido pelos governos para que os funcionários públicos recebessem formação nas áreas referidas. A formação promovida pelo ACTION/Portugal abrangeu 1295 participantes dos países destinatários. Contudo, os relatórios de progresso do CIF OIT não assinalam o número de participantes com vínculo de emprego público face ao total de participantes nas formações, pese embora os registos possam permitir essa sistematização.

Objetivo 3 - Os atores da proteção social melhoraram o acesso ao conhecimento e suas capacidades para participar na campanha mundial para a extensão da proteção social, e têm transferido boas práticas para outros países no domínio da Cooperação Sul-Sul

Indicadores	Meios de verificação previstos no PRODOC	Observações recolhidas com a análise documental e entrevistas
Ind. 1 - Número de materiais de apoio à gestão das políticas de proteção social, que são difundidos e disponibilizados em língua portuguesa	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios oficiais de governos, jornais oficiais, relatórios técnicos do Projeto, 	<ul style="list-style-type: none"> O projeto desenvolveu 28 resumos técnicos; 2 notas técnicas; 19 vídeos; 2 pacotes de formação específicos e em português; traduziu 5 documentos; realização de 6 estudos.

através do CIPS e da plataforma de proteção social de SOCPRO	declarações tripartidas; relatórios conjuntos inter-agências.	<ul style="list-style-type: none"> • A difusão foi feita através do CIPS – até ter sido descontinuado, e a plataforma de proteção social do SOCPRO. • Ao longo do projeto foram implementados outros canais de difusão como um grupo restrito no Facebook e um espaço no e-campus do CIF/OIT.
Ind. 2 - Número de países aderentes à campanha global para a extensão da proteção social, por meio de anúncios e declarações oficiais públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Declarações Ministeriais da CPLP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem dados disponíveis que permitam aferir este indicador.

Considerando a natureza descentralizada da implementação do projeto prossegue-se com a apreciação sobre a componente global, sob responsabilidade do SOCPRO.

Apreciação da componente global

O SOCPRO estruturou o seu trabalho em torno de três eixos: i) coordenação do projeto; ii) desenvolvimento de conhecimentos; iii) difusão e partilha de conhecimento, cujos resultados, globais, se reproduzem:

Coordenação do projeto

Em 2015, foi constituída a equipa do projeto através do recrutamento dos colaboradores a alocar a Genebra, cidade da Praia e Maputo tendo, em 2016, sido concluída a contratação de um consultor a alocar a Díli. O SOCPRO assegurou todas as atividades de planeamento e articulação com os demais intervenientes no projeto.

Desenvolvimento de conhecimentos

Ao longo do projeto⁷ foi desenvolvido um conjunto de produtos e materiais adaptados ao contexto dos beneficiários, todos em língua portuguesa:

⁷ Até ao final de 2018 encontravam-se em curso inúmeras atividades no âmbito de intervenção do SOCPRO, como os estudos *Piso de Proteção Social nos PALOP e Timor-Leste; A extensão da cobertura de segurança social aos trabalhadores rurais nos estados membros da CPLP.*

- 28 resumos técnicos relacionados com a Proteção Social; 2 (duas) notas técnicas (*Monotax: Promoting formalization and protection of independent workers*, sobre o caso do Uruguai, e *Protección social del trabajo doméstico*, sobre o caso da França);
- Versão portuguesa de 8 (oito) vídeos (cinco referentes a resumos técnicos dos traduzidos, três sobre os casos da Bolívia, Equador e Trabalho Doméstico);
- Produção de 9 (nove) vídeos relacionados com a Proteção Social, nomeadamente sobre Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste, e o vídeo de apresentação do Sumário Executivo do Relatório Mundial sobre Proteção Social 2017-19 da OIT, que também contou com uma infografia;
- Produção de 2 (dois) vídeo-documentários, sobre o Diálogo Nacional baseado na Avaliação ocorrido em Timor-Leste e outro sobre os trabalhadores *Por Conta Própria* em Moçambique;
- Tradução de 5 (cinco) documentos, o Relatório Mundial sobre Proteção Social 2017-19; *Bases for the implementation: Part I; Proposal for implementation* relativos ao *Feasibility study of a universal health coverage system for São Tomé e Príncipe*; *Social protection for domestic workers: key policy trends and statistics*, que constitui o n.º 52 da série Extensão da Segurança Social; brochura relativa à Recomendação n.º 204 (2015) da OIT sobre a *Transição da Economia Informal para a Formal*;
- Produção de 2 (dois) pacotes de formação em português (financiamento do sistema de saúde e proteção social universal da saúde);
- Realização de 6 (seis) estudos técnicos: 2 sobre Moçambique, extensão da cobertura do sistema de segurança social e o financiamento do sistema de saúde; 1 sobre o Fundo Mutualista de Cabo Verde; 2 sobre São Tomé e Príncipe: a extensão da cobertura da segurança social para os trabalhadores independentes (nomeadamente os trabalhadores da economia informal e os trabalhadores rurais), e a viabilidade da cobertura de um sistema de saúde universal; 1 sobre “*Análise de Vulnerabilidades de Timor-Leste*”.

No domínio da Cooperação Sul-Sul e triangular foi prestado apoio ao processo de elaboração da Carta Social em Angola e Moçambique através da partilha de experiências e boas práticas provenientes de Cabo Verde e Portugal; realizou-se uma visita de estudo a Lisboa, em 2017, com a coordenação do CIF/OIT, OIT/Praia, OIT/Maputo e GEP/MTSSS.

Outras atividades relacionadas com o desenvolvimento de conhecimentos passaram pela dinamização do *workspace* do ACTION/Portugal na Plataforma de Proteção Social da OIT e o relatório do processo de avaliação intermédia (20 meses) do projeto.

Foi ainda assegurada a coordenação do processo de recolha de dados sobre Proteção Social nos estados membros da CPLP através do Inquérito de Segurança Social, que suporta a monitorização anual dos indicadores dos ODS.

Difusão e partilha de conhecimentos

A estratégia de difusão e partilha de conhecimento assenta nos seguintes eixos: i) divulgação dos materiais e conteúdos em plataformas temáticas tradicionais, como o Centro de Informação em Proteção Social (CIPS) - entretanto descontinuado, e a Plataforma de Proteção Social da OIT. Desde 2017, o *e-campus* do CIF/OIT passou a agregar as atividades do projeto, disponibilizando aos utilizadores informações, dados e documentos de todas as atividades de formação, capacitação e intercâmbio realizadas no âmbito do projeto, além de conter uma base de dados com materiais, notas técnicas, documentos e vídeos desenvolvidos no quadro ACTION/Portugal. Este espaço está disponível para todas as instituições envolvidas e interessadas nas atividades, da equipa técnica do ACTION/Portugal, dos escritórios da OIT no terreno, do GEP, das instituições portuguesas do sistema de segurança social e de saúde, assim como das representações diplomáticas e da cooperação portuguesas; ii) em redes sociais, como o canal de YouTube do SOCPRO e o grupo de Facebook do ACTION/Portugal, criado e dinamizado pelo CIF/OIT desde 2016, usado regularmente para efeito de *streaming* dos seminários; e iii) em eventos relacionados com o tema, como o Atelier Tripartido e dos Parceiros de Desenvolvimento na África Ocidental e Central sobre a Implementação de Pisos de Proteção Social na Agenda de 2030.

Paralelamente, há uma divulgação e utilização dos produtos enquanto materiais didáticos nas ações de capacitação, por exemplo, os resumos técnicos e os vídeos que foram traduzidos, a brochura "*Criação e Extensão de Pisos de Proteção Social para Todos*"; o documento "*Proteção social do trabalho doméstico: Tendências de políticas e estatísticas*".

Em colaboração com o escritório OIT/Lisboa é feita a divulgação dos produtos de conhecimento em formato digital e papel, como o *Relatório Mundial de Proteção Social 2017-2019*, que é reforçada com a difusão feita no terreno pelas equipas de projeto e ponto focal, bem como pelo envio de uma comunicação do SOCPRO, no final de cada ano, com a lista dos produtos que foram realizados e respetivos *links*.

Apreciação componente de capacitação

A componente de capacitação assume destaque no âmbito do projeto quer pelos recursos orçamentais afetos (1.000.000€, segundo o PRODOC), quer por ser a face mais visível e imediata da intervenção, dado o número de participantes, da cobertura geográfica alcançada e da representação de todos os quadrantes: político e técnico, parceiros sociais, parceiros estratégicos.

Este pilar do projeto estruturou-se em torno de temas de interesse comum, como os processos de formalização, os sistemas universais de saúde, o seguro social, as recomendações e as convenções da OIT, mas foi igualmente moldado por forma a incluir solicitações específicas dos beneficiários, como aconteceu com a inclusão da área das estatísticas de proteção social.

Ao longo dos 40 meses realizaram-se 35 atividades formativas, com grande regularidade: em média 9 ações por ano, com exceção do ano de arranque, calibradas pelos dois semestres do ano.

As atividades ocorreram, com maior ou menor expressão, em todos os países, mas também no *campus* do CIF/OIT, em Turim, e em Portugal. Além das iniciativas exclusivamente dirigidas aos nacionais do país anfitrião do evento realizaram-se atividades coletivas (6, sombreadas a azul) que proporcionaram a interação entre os participantes de todos os países.

O formato das ações oscilou entre seminários e cursos, atendendo ao objetivo específico de cada iniciativa: ações de diagnóstico, apresentação de resultados ou procura alargada de consensos. A realização de visitas de estudo começa a ganhar terreno, com uma primeira iniciativa para conhecimento da Carta Social de Portugal, ou a visita de estudo de uma comitiva de Cabo Verde à Argélia no âmbito da estratégia de extensão da segurança social a grupos de trabalhadores de difícil cobertura.

	Título da atividade/ano	Data	País anfitrião
2015			
1	Diálogo Social sobre o Sistema de Proteção Social em Cabo Verde	8 e 9 de out	Cabo Verde
2	Sistema de Proteção Social em Moçambique: Caminho percorrido e desafios para o futuro	2 - 3 de nov	Moçambique
3	Sistema de Proteção Social em Angola: Estratégias para a Proteção Social na senda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	17 de nov	Angola
4	Diálogo Social sobre o Sistema de Proteção Social em São Tomé e Príncipe	19 - 20 de nov	São Tomé e Príncipe
5	Diálogo Social sobre o Sistema de Proteção Social em Timor-Leste	3 - 4 de dez	Timor-Leste
2016			
1	Projeto ACTION/Portugal: Seminário para o Reforço dos Sistemas de Proteção Social	21 - 22 jan	Guiné-Bissau
2	Seminário sobre a Lei de criação do regime contributivo de segurança social em Timor-Leste	24 de fev	Timor-Leste
3	Seminário ACTION/Portugal: Reforço dos sistemas de proteção social nos PALOP e Timor-Leste	1 - 3 de mar	Turim
4	Seminário de Proteção Social na Saúde: Financiamento do acesso universal à saúde em Moçambique	23 - 24 de mai	Moçambique
5	Seminário sobre as Estratégias para a extensão da proteção social a grupos de difícil cobertura em Moçambique	25 - 26 de mai	Moçambique
6	Seminário de Definição da Estratégia Nacional de Proteção Social de Timor-Leste: 1.ª Fase	14 - 16 de jun	Timor-Leste
7	Curso de Governação dos sistemas de proteção social em Cabo Verde	26 - 28 de jul	Cabo Verde
8	Seminário Estratégias para a extensão da proteção social a grupos de difícil cobertura na Guiné-Bissau	26 - 27 de set	Guiné-Bissau
9	Seminário conclusivo do processo de DNBA em Timor-Leste	19 - 20 de out	Timor-Leste
10	Proteção Social na Saúde em Moçambique: Proposta de um sistema de segurança universal de saúde	29 - 30 de nov	Moçambique
11	Curso de Extensão da cobertura a grupos de difícil cobertura em Cabo Verde	5 - 9 de dez	Cabo Verde
2017			
1	Curso "Como estender a Segurança Social a grupos de difícil cobertura mediante políticas de formalização"	20 - 24 de fev	Moçambique
2	Seminário de preparação da Estratégia Nacional de Proteção Social de Timor-Leste	29 - 30 de mar	Timor-Leste
3	Curso "Como gerir instituições de Proteção Social: Princípios, opções políticas e instrumentos práticos"	5 - 7 de abr	São Tomé e Príncipe
4	Curso "Proteção Social na Saúde: Financiamento do acesso universal da saúde em São Tomé e Príncipe"	10 - 11 de abr	São Tomé e Príncipe
5	Seminário "Grupos de difícil cobertura: Como estender o direito à Proteção Social em Moçambique?"	30 - 31 de mai	Moçambique
6	Como desenvolver e implementar a Carta Social em Angola, Cabo Verde e Moçambique: Seminário e Visitas de Estudo	7 - 9 de jun	Portugal
7	Curso "Como estender a Segurança Social a grupos de difícil cobertura mediante políticas de formalização"	17 - 21 de jul	São Tomé e Príncipe
8	Curso Regional Proteção Social na Saúde: Rumo à Cobertura Universal	18 - 22 de set	Cabo Verde
9	Seminário Nacional "Segurança Social em Cabo Verde: Alicerçando o presente, construindo o futuro"	5 de dez	Cabo Verde
2018			
1	Seminário sobre Extensão da Cobertura da Proteção Social em Moçambique	6 - 7 mar	Moçambique
2	Academia sobre o trabalho digno	28 mai a 1 jun	Turim
3	Curso Estatísticas da Proteção Social	11 - 15 jun	Cabo Verde
4	Como Gerir e Administrar uma Instituição de Segurança Social	25 - 29 jun	Timor-Leste
5	Seminário de Preparação da Carta Social em Cabo Verde	16 - 17 jul	Cabo Verde
6	Seminário Nacional sobre Estratégias e Instrumentos para a Extensão da Segurança Social a Grupos de Dificil Cobertura	30 - 31 jul	São Tomé e Príncipe
7	Curso Estender a Segurança Social a Grupos de Dificil Cobertura Mediante Políticas de Formalização	24 a 28 set	Angola
8	Conferência Nacional sobre Extensão da Cobertura de Segurança Social em Angola: Desafios e Oportunidades	2 de out	Angola
9	Seminário de Implementação da Carta Social em Cabo Verde	20 de nov	Cabo Verde
10	Proteção Social na Saúde: Seminário de apresentação da proposta do pacote de serviços essenciais de saúde para Moçambique	5 - 7 dez	Moçambique

Tabela 6 - Atividades formativas ACTION/Portugal 2015-2018

No total, houve 1295 participações nas atividades de capacitação (1333 se não forem expurgadas as presenças de participantes com outra proveniência geográfica distinta dos países abrangidos pelo projeto). Atendendo à distribuição do número de participantes por país destacam-se Moçambique e Timor-Leste como países com maior número de participantes. Angola apresenta um número de participantes expressivo, mas concentrado no tempo, graças ao facto de ter sido possível realizar duas iniciativas no país na fase final do projeto.

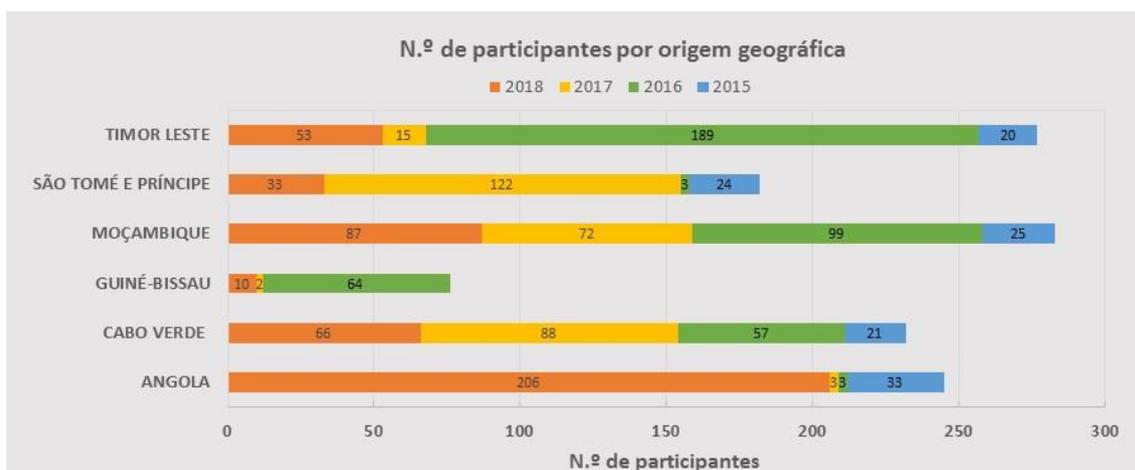


Gráfico 1 - Número de participantes por origem geográfica 2015 a 2018

Fonte: Lista participantes CIF/OIT

O peso das mulheres no número de participantes é de 45,4%, ou seja, do total dos 1295 participantes, 588 eram mulheres, sendo a distribuição anual e geográfica das participações do género feminino a seguinte:

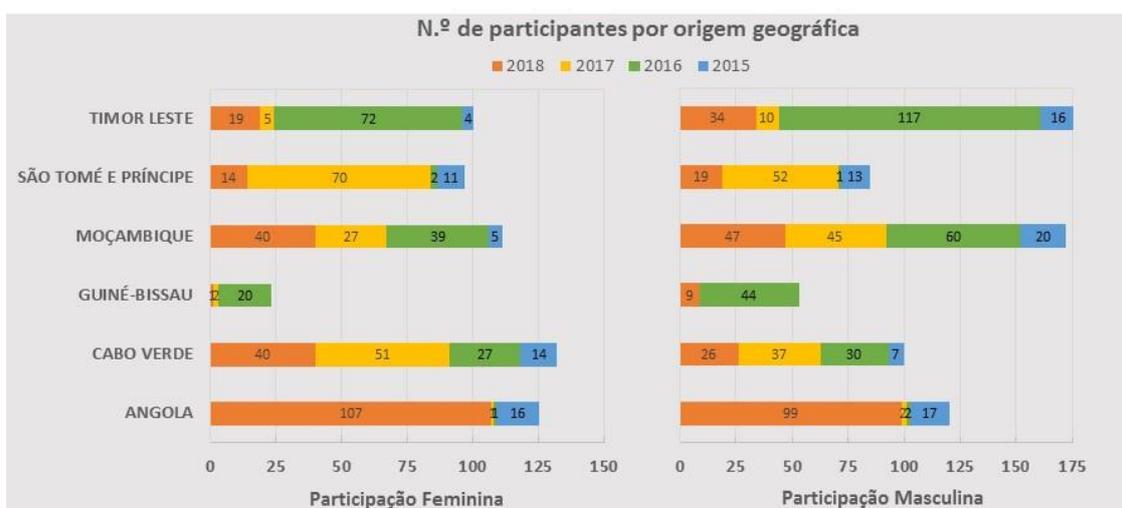


Gráfico 2 - Número de participantes - desagregação por género

Fonte: Lista participantes CIF/OIT

Cabo Verde e Moçambique foram os países que acolheram o maior número de iniciativas (8), sendo que 3 (três) das realizadas em Cabo Verde foram de tipo coletivo.

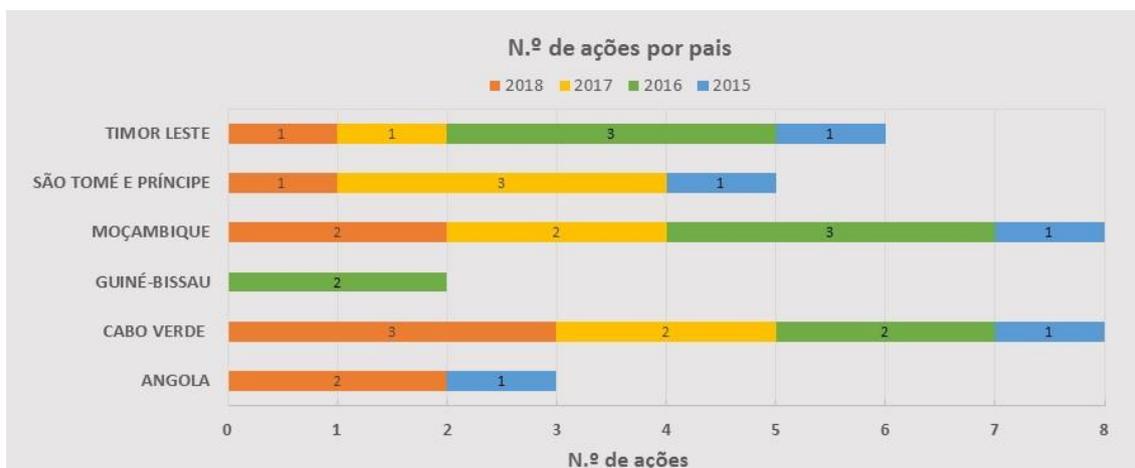


Gráfico 3 - Número de ações por país - 2015 a 2018

Fonte: Lista participantes CIF/OIT

A realização das iniciativas coletivas predominantemente em Cabo Verde prende-se com razões de gestão orçamental, considerados os inerentes custos de deslocação e alojamento dos participantes dos demais países. A ausência ou diminuta atividade na Guiné-Bissau e em Angola foi motivada pela inexistência de condições políticas e/ou institucionais durante a implementação do projeto.

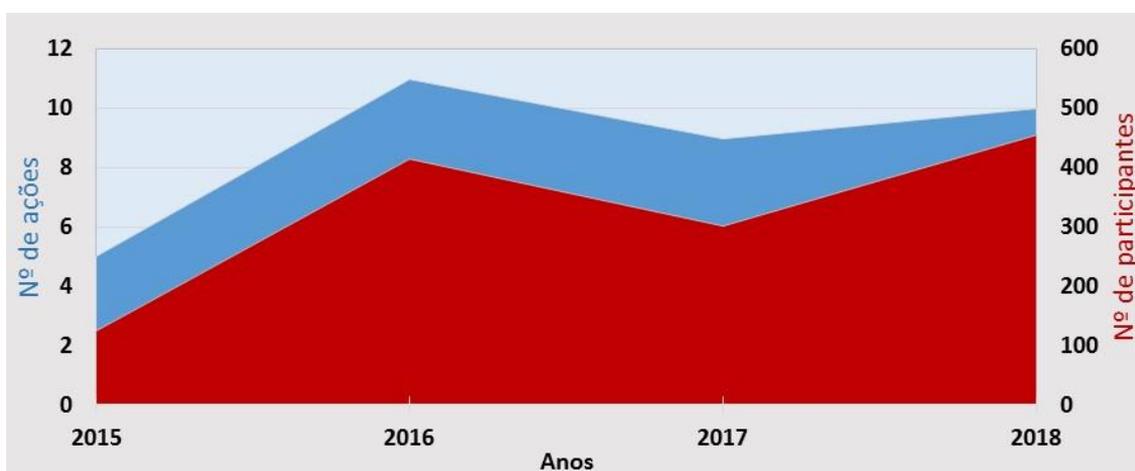


Gráfico 4 - Resumo ações formativas 2015 a 2018

Fonte: Relatórios anuais CIF/OIT

O CIF/OIT privilegiou metodologias participativas e interativas numa abordagem de concretização de trabalho em sala. Além disso, foi impulsionado o envolvimento ativo de técnicos do MTSSS de Portugal, reforçando laços de cooperação existentes, e dos técnicos e dirigentes das várias instituições dos PALOP e Timor-Leste, que tiveram assim a oportunidade de expor as

políticas e os programas em curso no seu país, identificar boas práticas, dificuldades e casos de sucesso.

De forma unânime, os beneficiários destacaram a importância da capacitação em português, adaptada ao contexto dos PALOP e Timor-Leste, a metodologia de aprendizagem utilizada e a competência técnica e relacional dos formadores. A exposição a casos de sucesso e experiências de outros países, dentro e fora do universo do projeto, e do próprio doador foi valorizada e, nalguns casos, assumida como inspiradora de mudanças futuras (MISAU). O envolvimento dos próprios beneficiários nas ações de capacitação constitui um fator de orgulho e de reconhecimento pelo trabalho feito, fomentando a apropriação e estimulando para iniciativas de disseminação feitas pelos participantes nos seus países (Cabo Verde, Timor-Leste).

Alguns participantes dos eventos coletivos (Timor-Leste, Guiné-Bissau) referiram que o nível técnico de algumas dessas ações foi demasiado avançado face aos conhecimentos que detinham e à prática incipiente das suas instituições (caso das estatísticas), no entanto, concordam com a adequação e necessidade de trabalhar esses conteúdos.

No que respeita aos conteúdos dos cursos e seminários verifica-se que uma tónica de construção de um quadro de referência e linguagem comuns, e um foco no desenho de programas e políticas, pese embora, o Objetivo 2 do projeto aponte para “*o desenvolvimento de competências e capacidades para a implementação, acompanhamento e avaliação das políticas e programas*”.

Fruto do trabalho consistente de capacitação, os próprios beneficiários, em sede de entrevista, identificaram os temas que lhes parecem prioritários para o futuro: a capacitação para desenvolvimento autónomo de estudos atuariais, estatísticas de proteção social, utilização de *software* informático, ferramentas e aplicações, seguimento e avaliação de programas. Também manifestam o interesse em que as ações de capacitação tenham cada vez mais um carácter operacional e de resolução de problemas concretos, como a gestão de fundos de pensões (Moçambique), a inscrição e registo de beneficiários (Timor-Leste). Em termos temáticos, os sindicatos manifestaram grande preocupação com a questão da extensão da cobertura a pessoas com deficiência, acidentes de trabalho, com a capacitação das organizações para a análise orçamental na área da proteção social.

Na sequência de cada atividade o CIF/OIT realizou um inquérito de satisfação, cujos resultados reportou nos Relatórios de Progresso anuais. A taxa média de resposta ao longo do projeto foi sempre superior a 86% e a satisfação variou entre 4,2 e 4,3, numa escala de 1 a 5. A negrito assinalam-se os valores mais baixos das taxas de resposta e da satisfação mínima e máxima registada em cada ano.

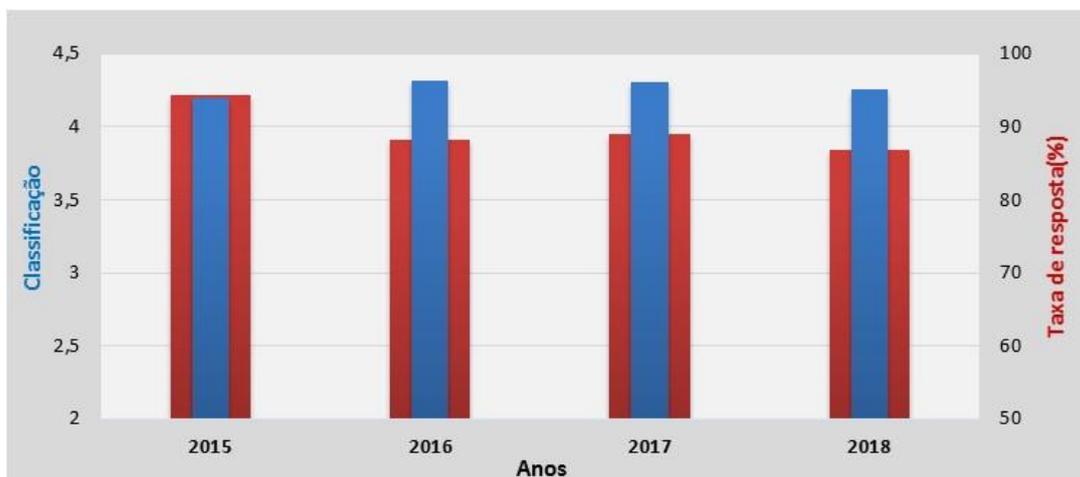


Gráfico 5 - Resultados questionários de satisfação CIF/OIT 2015 a 2018

Fonte: Relatórios anuais CIF/OIT

O formulário de avaliação incluía 13 questões⁸ que permitiam aos participantes expressar a sua opinião sobre: i) informação recebida antes da atividade (sobre os objetivos, conteúdos e métodos); ii) forma como o seminário foi realizado; iii) as sessões e formadores/facilitadores da atividade; iv) utilidade da atividade (para o trabalho desenvolvido pelo participante e para as necessidades da sua instituição).

De forma consistente foram valorizados os aspetos relacionados com a pertinência, métodos de aprendizagem utilizados e pelos materiais utilizados. De igual modo, o tempo de antecedência de envio de informação e as questões de género mereceram respostas com menor cotação. Face a esta recorrência, o CIF/OIT adotou as seguintes estratégias de melhoria:

- 1) Em maio de 2017, o CIF/OIT alterou o questionário de avaliação na parte relativa à incorporação da dimensão de género, introduzindo duas novas questões, mais específicas⁹. Constatou-se que após introdução desta alteração houve uma melhoria dos resultados obtidos nessa dimensão.

⁸ As questões de avaliação:

1. Antes de participar na atividade, tinha suficientes informações para entender se esta poderia corresponder às suas necessidades de aprendizagem?
2. Em que medida os objetivos da atividade foram alcançados?
3. Dado os objetivos da atividade, quão apropriados foram os conteúdos da atividade?
4. As questões de género foram adequadamente integradas na formação?
5. Os métodos de aprendizagem utilizados foram geralmente apropriados?
6. Como avalia a contribuição global das pessoas-recurso?
7. O grupo de participantes com quem participou da atividade contribuiu para a sua aprendizagem?
8. Os materiais utilizados durante a atividade foram apropriados?
9. Considera que a organização/secretariado administrativo foi eficiente?
10. Os métodos utilizados para avaliar a sua aprendizagem são adequados?
11. Como poderá aplicar algo do que aprendeu?
12. Qual a probabilidade de a sua instituição/empregador beneficiar da sua participação nesta atividade?
13. Está satisfeito com a qualidade geral da atividade?

⁹ Questões: 1) Em que medida o curso fez uma boa abordagem das necessidades específicas de mulheres e homens no âmbito do setor ou tema do curso?; 2) Em que medida este curso ou atividade de formação lhe permitiu adquirir

- 2) O Facebook, criado em 2016, passou ser usado para divulgação prévia de informação referente às atividades de capacitação, bem como o E-campus do ACTION/Portugal, criado em 2017.

Os Planos e os Relatórios de Progresso anuais do CIF/OIT fazem menção a alguns indicadores e metas a atingir para cada atividade no âmbito do pilar da capacitação – tabela *infra*. A taxa de concretização da meta proposta para cada atividade¹⁰ foi, em regra, igual ou superior a 67%.

Ano	Indicador	Meta	Tx concretização
2015	Ind. 1 - N.º de pessoas formadas (diretores, técnicos e representantes dos trabalhadores, empregadores e da sociedade civil)	30	20%
	Ind. 2 - N.º de horas de formação realizadas	14	80%
	Ind. 3 - Índice de satisfação elevado (muito bom ou excelente)	≥ 80%	80%
2016	Ind. 1 - N.º de participantes de alto nível	≥ 80	nd
	Ind. 2 - N.º de técnicos e dirigentes capacitados	25	67%
	Ind. 3 - Índice de satisfação elevado (muito bom ou excelente)	≥ 80%	89%
2017	Ind. 1 - N.º de técnicos e dirigentes capacitados	25	67%
	Ind. 2 - Índice de satisfação elevado (muito bom ou excelente)	≥ 80%	67%
2018	Ind. 1 - N.º de técnicos e dirigentes capacitados	25	70%
	Ind. 2 - Índice de satisfação elevado (muito bom ou excelente)	≥ 80%	90%

Tabela 7 - Resumo da taxa de concretização por indicador/ano

Fonte: Relatórios anuais CIF/OIT

No que concerne à disseminação nacional do conhecimento e informação obtidos por via das atividades do CIF/OIT, ainda que exista a obrigatoriedade de produção de um relatório pós-formação, cuja elaboração é apoiada pelo CIF/OIT, encontram-se diferentes estratégias de atuação por parte das organizações beneficiárias. As estratégias variam entre ter um conjunto de participantes que são simultaneamente formadores internos (Cabo Verde, MFIS), proceder à divulgação do relatório na *intranet* (Cabo Verde, São Tomé e Príncipe), fazer uma apresentação aos colegas (Timor-Leste, São Tomé e Príncipe, MISAU/Moçambique) ou aos serviços municipais (Timor-Leste). No entanto, apesar da existência de uma política de disseminação há serviços que, por insuficiência de recursos e de tempo, assumem não ter condições para a pôr em prática (Cabo Verde); outros admitem não ter adotado ainda mecanismos de difusão internos do conhecimento adquirido (Centro Nacional Pensões, Cabo Verde).

ferramentas, competências ou conhecimentos para abordar a igualdade de género no setor em que desenvolve o seu trabalho?

¹⁰ Taxa de concretização da meta proposta por atividade = [(número de atividades em que se alcança ou supera a meta fixada face ao número total de atividades realizadas)*100]

Alguns entrevistados sublinharam como positiva a possibilidade de assistir à transmissão direta dos seminários via Facebook. Contudo, seja pela rede social selecionada, seja por que somente aqueles que anteriormente participaram no projeto têm conhecimento dessa facilidade, esta opção tem um alcance limitado (refira-se que o número de membros do grupo é 216, incluindo colaboradores da OIT e do doador). Outras razões para não usar este mecanismo prende-se com a obsolescência dos equipamentos de trabalho e infraestruturas, bem como a conectividade reduzida (Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe).

Muitos realçam a importância das ações de capacitação como espaço comum de reunião de todas as instituições do sistema, momento raro que permitiu que, por exemplo, posteriormente fossem criados grupos de trabalho, se instituíssem mecanismos de comunicação, se alargassem horizontes sobre o trabalho feito em cada silo governamental (MISAU, Moçambique; Plataforma, INSS, Timor-Leste).

Em suma, este pilar permitiu a participação de 1295 formandos, oriundos de todos os países, de diferentes organizações em 35 atividades, que favoreceram consensos e medidas a implementar no curto e médio prazos. Foram produzidos conteúdos desenhados à medida e em português, foram utilizados e rentabilizados os produtos concebidos ou traduzidos pelo projeto. O grau de satisfação apurado nos questionários situou-se entre 4,2-4,3, numa escala de 1-5, e todos os envolvidos reconhecem que este é um pilar basilar na consecução do objetivo de extensão da cobertura de proteção social, tal como pretende o projeto.

Panorâmica sobre os progressos registados por país entre 2015 e 2018

Partindo dos relatórios de progresso anuais do projeto ACTION/Portugal 2015-2018 enunciam-se os principais resultados alcançados por país.

Angola

Em 2015, em Luanda, realizou-se o seminário de levantamento de necessidades mas as atividades, em 2016 e 2017, acabaram por não se concretizar a pedido do Gabinete do Sr. Ministro da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social de Angola. Em 2018, surgiram condições para retomar os trabalhos realizando-se atividades formativas em Angola.

Cabo Verde

Em consequência do processo eleitoral de 2016 e do novo programa de Governo houve uma reestruturação do Plano de Ação anual previsto para o país, que se traduziu, por exemplo, no redirecionamento das atividades para o processo do Cadastro Social Único, que havia sido iniciado no último ano do STEP/Portugal e, entretanto, abandonado.

Por orientação da Tutela, as organizações dependentes do MFIS foram instruídas a liderar os trabalhos de implementação do Cadastro sem recurso a consultoria. Neste sentido o contributo do ACTION/Portugal focou-se na implementação do Cadastro Social Único e no Programa de Transferência de Rendimento, tendo também acompanhado os trabalhos ao nível do Sistema de Cuidados. Devido ao Programa de Apoio à Estratégia de Criação de Emprego - PAENCE, parceria OIT/PNUD, foram acompanhados os trabalhos de elaboração do *“Diagnóstico e estratégia nacional de transição da economia informal à formal”*, em especial a componente da proteção social.

Foi realizado um processo de Diálogo Estratégico com as várias agências das NU, que originou um grupo de trabalho de âmbito técnico e outro de âmbito interministerial. Ato contínuo, o Ministério da Família e Inclusão Social criou o Programa de Acesso ao Rendimento, à Educação, aos Cuidados e à Saúde que contempla propostas saídas desse processo de diálogo.

Entre 2017 e 2018 prosseguiram-se atividades que culminaram no apoio: à preparação de um relatório que identifica os programas e subprogramas existentes e disponibilizados pela DGIS; à elaboração do Plano Estratégico da Proteção Social 2017-2021; à realização de um estudo de avaliação financeira e contabilística do Fundo Mutualista; à elaboração da proposta de reestruturação dos serviços de evacuações (internas e externas) de doentes (promoção social) e à preparação do documento metodológico/definição de conceitos e nomenclaturas da Carta Social e sua aplicação na atualização do questionário; na revisão legislativa no quadro da reestruturação do CNPS, nomeadamente dos estatutos e do plano de cargos e carreiras; à finalização da redação das propostas legislativas para o CSU e Rendimento Social de Inclusão; à atualização do Relatório Zero da Convenção 102; à elaboração de um documento sobre indicadores de vulnerabilidade para classificação inicial dos potenciais beneficiários de políticas/apoios não contributivos; à implementação integral do Cadastro Social Único (em conjunto com o Banco Mundial); à redação do Plano Nacional de Emprego na componente Segurança Social; à elaboração de um roteiro para a melhoria da situação laboral das trabalhadoras e trabalhadores domésticos em Cabo Verde; (à avaliação do Pacto Nacional para o Emprego, na componente da Segurança Social.

Sob responsabilidade do subprojeto foi dinamizado o curso para a Implementação do Sistema de Cadastro Social Único. Realizou-se, com a presença de um técnico do GEP/MTSSS, uma reunião de trabalho para a atualização da ficha de recolha de informação da Carta Social de Cabo Verde.

Guiné-Bissau

Dada a instabilidade política sentida desde agosto de 2015, com a sucessão dos governos, as atividades foram sendo ajustadas, tendo sido opção expressa do Escritório subregional de Dacar restringir a atuação apenas à vertente técnica, por forma a não perder o contacto e redes anteriormente criadas.

Moçambique

As áreas de intervenção no país estão delimitadas à extensão da cobertura aos grupos de difícil cobertura e ao acesso universal aos cuidados de saúde. Assim, em 2016, foi apresentada uma proposta de cronograma para a elaboração do documento de diagnóstico, com uma análise técnica com recomendações e orientações estratégicas para avançar com a extensão da proteção social aos grupos de difícil cobertura em Moçambique.

Em 2017, produziu-se um documentário sobre os trabalhadores do sector informal em Moçambique, que foi apresentado durante a Semana da Proteção Social.

Em 2018, elaborou-se uma proposta técnica sobre as possíveis opções de pacotes de serviços de saúde para garantir o acesso universal aos cuidados de saúde, baseada na “*Proposta de um Sistema de Segurança Universal de Saúde*”, preparada pela OIT na sequência de um processo de diálogo nacional, e um estudo atuarial preliminar sobre o modelo de seguro de saúde em Moçambique com as projeções de cobertura e estimativas de custos. Foi prestado apoio na implementação de atividades-chaves do “*Plano Detalhado dos Projetos Operacionais para a Extensão da Cobertura em Moçambique*”, como o balcão único de atendimento nos mercados urbanos, campanhas de divulgação nos meios de comunicação social.

São Tomé e Príncipe

Em 2016, houve um trabalho próximo da Direção da Proteção Social e de Solidariedade (DPSS), que, no seu diagnóstico organizacional e funcional, incluiu 18 das recomendações feitas para a reorganização do regime não contributivo do país.

O projeto prestou apoio técnico na finalização do *Plano Operacional da Estratégia Nacional de Proteção Social*, cuja divulgação se fez através de um *atelier* nacional de validação com diferentes parceiros.

No ano de 2017, o trabalho de assistência técnica concentrou-se na elaboração de dois estudos: i) sobre a extensão da cobertura da segurança social para os trabalhadores independentes (nomeadamente os trabalhadores da economia informal e os trabalhadores rurais), e ii) sobre a viabilidade da cobertura de um sistema de saúde universal. Em 2018, concluíram-se os roteiros de intervenção com base nesses estudos.

Timor-Leste

O país identificou como prioridade a assistência técnica no processo de elaboração da Estratégia Nacional de Proteção Social e o apoio à aprovação e implementação do novo Regime Contributivo da Segurança Social. Deste modo, em 2016, sob liderança técnica do Ministério da Solidariedade Social (MSS), realizou-se um exercício de Diálogo Nacional Baseado num

processo de Avaliação (DNBA) e o respetivo relatório do processo participativo; e avançou-se com a *Estratégia Nacional de Proteção Social de Timor-Leste 2017-2030*.

Foi produzida a versão preliminar do estudo “*Análise de Vulnerabilidades de Timor-Leste*” e desenvolvida a Matriz de Avaliação referente à cobertura e adequação dos programas de proteção social existentes. Através deste instrumento foram mapeados e analisados 34 programas de 6 ministérios diferentes.

Graças ao Protocolo de Avaliação Rápida, uma ferramenta de cálculo de custos, foi possível aplicar cenários de financiamento para 9 das recomendações políticas formuladas pelos participantes nas fases anteriores do processo de diálogo. Tal resultou no cálculo dos custos de 34 opções de reforma ou criação de programas para implementar o Piso de Proteção Social em Timor-Leste. Em 2016, foi produzida a versão preliminar do Relatório DNBA, que integra e complementa os resultados das análises realizadas e descreve o processo de diálogo.

O MSS organizou um *workshop*, que contou com o Especialista Sénior de Proteção Social (OIT/Bangucoque), para apresentar algumas experiências internacionais e demonstrar como a proposta preparada estava alinhada com as normas da OIT e as boas práticas internacionais. Em 2016, foi aprovada e promulgada a Lei do Regime Contributivo da Segurança Social. Na sequência da audição da OIT, a convite da Comissão de Saúde, Educação, Juventude, Desporto, Solidariedade Social e Igualdade de Género, foi elaborada uma nota técnica sobre XXXX, que culminou num pedido de apoio do Governo para a criação do INSS, nomeadamente através da elaboração de um Plano de Ação de curto prazo e de um Documento de Projeto que oriente a implementação no médio e longo prazos.

O Conselho de Ministros aprovou o Decreto-Lei de criação do INSS e encontra-se em diálogo com o Governo de Portugal e OIT sobre o projeto de implementação e consolidação das operações do INSS.

Em 2017, foi revista e discutida a primeira versão do Relatório DNBA e foi produzida a primeira versão da ENPS de Timor-Leste 2017-2030. Para apoiar a aprovação política do documento e sua difusão entre os oficiais do governo e atores relevantes foi elaborado um conjunto de materiais de sensibilização sobre a estratégia, entre os quais se conta a produção de um vídeo que documenta todo o processo e capta os pontos de vista dos participantes.

Prestou-se apoio à elaboração de um Documento de Projeto (PRODOC) para auxiliar os processos de planeamento, desenho, implementação e monitorização das atividades de implementação do novo RGSS, incluindo a criação e operacionalização de uma instituição autónoma que será responsável pela gestão da segurança social, bem como às atividades de comunicação e socialização do mesmo (produção de vídeos, um anúncio de rádio, guias impressos para orientar

empregadores e trabalhadores sobre as regras, processos e prestações do novo sistema de segurança social).

No exercício de 2018, procedeu-se à apresentação do relatório (em português, tétum e inglês) sobre o exercício de DNBA com um *workshop* que contou com 40 participantes de 23 organizações. Foram desenhados e aprovados pelo MSS 7 processos chave da Segurança Social e realizadas ações de formação sobre estes processos. No âmbito do apoio à divulgação do novo Regime Contributivo da Segurança Social foi lançada uma campanha de TV e Rádio e realizado um *workshop* destinado a jornalistas.

Análise da execução orçamental

Para fins de administração interna da OIT o orçamento¹¹ do ACTION/Portugal encontra-se repartido entre SOCPRO, que inclui a componente global e os vários subprojectos geridos pelos diferentes escritórios regionais, e pelo CIF/OIT.

O orçamento inicialmente previsto no PRODOC veio, com a aprovação do doador, a sofrer alterações ao longo da implementação, nomeadamente, transições de saldos, movimentação de verbas entre rubricas nas componentes sob responsabilidade do CIF/OIT e fusão entre a rubrica de capacitação com a das missões de pilotagem. Importa ainda salientar que dados os prazos da OIT para a produção da informação referente à execução financeira do projeto, no âmbito desta avaliação, apenas são considerados os dados disponíveis à data da mesma: até final de 2017, no caso do SOCPRO, e 2018, no caso do CIF/OIT.

Considerando os dados disponíveis sobre a componente global e subprojectos a execução orçamental foi de 58,7%. Contudo, como se referiu a análise da execução orçamental do Action/Portugal é parcelar, já que só inclui dados até ao final de 2017.

	Orçamento aprovado (\$)	2015 Executado	2016 Executado	2017 Executado	Total Executado	%
Componente global	1 106 451,00	16 569,19	299 124,57	346 013,11	661 706,87	59,8
Angola e São Tomé e Príncipe	60 437,00	0,00	2 246,00	15 843,00	18 089,00	29,9
Cabo Verde e Guiné-Bissau	715 725,00	0,00	194 953,00	236 962,00	431 915,00	60,3
Moçambique	653 431,00	0,00	111 126,00	266 205,00	377 331,00	57,7
Timor-Leste	200 943,00	0,00	43 571,00	62 730,00	106 301,00	52,9
(\$)	2 536 044,00	16 569,19	651 020,57	927 753,11	1 489 041,87	58,7

Tabela 8 - Execução orçamental ACTION/Portugal

Fonte: Financial statement ILO

¹¹ Embora o documento de projecto apresente valores em Euros (€), os documentos financeiros posteriores reportam valores em US Dólares (\$).

Conforme resulta, a execução das diferentes componentes do orçamento foi crescendo à medida que avançou o período de implementação do projeto: 0,7%, em 2015; 26%, em 2016; 37%, em 2017, sendo expectável que no último ano do projeto, 2018, a execução tenha acelerado.

Uma análise mais apurada por rubrica e por suborçamento revela a seguinte concentração de despesa:

Rubrica	Componente Global	Angola e São Tomé e Príncipe	Cabo Verde e Guiné-Bissau	Moçambique	Timor-Leste	Despesa Total projeto
Pessoal internacional	333 098,84		294 404,91	214 256,11		841 759,86
Consultores internacionais	62 064,49	6 243,00	0,09	59 673,89	82 878,00	210 859,47
Pessoal de apoio local	77 295,04		4 832,00			82 127,04
Profissionais nacionais		7 777,00	4 134,00			11 911,00
Consultores nacionais			6 126,00			6 126,00
Deslocações pessoal projeto			9 533,00			9 533,00
Outras deslocações	20 094,49	1 988,00	5 506,00	6 550,00	1 756,00	35 894,49
Subcontratações	93 028,45		39 630,00	21 449,00	7 643,00	161 750,45
Despesas gerais			8 019,00	13 800,00	1 794,00	23 613,00
Mobiliário e equipamento			2 276,00			2 276,00
Seminários			7 765,00	18 193,00		25 958,00
Custos de apoio ao projeto	76 125,56	2 081,00	49 689,00	43 409,00	12 230,00	183 534,56
Total (\$)	661 706,87	18 089,00	431 915,00	377 331,00	106 301,00	1 595 342,87

Tabela 9 - Execução orçamental total do projeto por rubricas de despesa

Fonte: Financial statement ILO

O maior volume de despesa relaciona-se, naturalmente, com os custos com pessoal internacional (53% do total da despesa efetuada), dada a existência de equipas de projeto em Genebra, Praia e Moçambique. A rubrica seguinte com maior peso, em termos de despesa realizada, é a que se refere aos consultores internacionais (13%), sendo o caso de Timor-Leste o mais representativo, o que se entende face à presença de um consultor naquele país durante grande parte da execução do projeto.

Face ao montante global aprovado para a componente gerida pelo CIF/OIT (1, 000 000USD) entre 2015 e 2018, registou-se uma execução de 98% (981 832USD).

CIF/OIT	2015		2016		2017		2018	
	Aprovado	Executado	Aprovado	Executado	Aprovado	Executado	Aprovado	Executado
Atividades de formação e capacitação a nível nacional nos PALOP e Timor-Leste	180 000	126 249	335 575	257 247	283 998	244 087	219 911	201 743
Eventos de capacitação e intercâmbio agrupando os países destinatários do Projeto	110 000	0	58 176	58 176	40 000	30 495	49 505	49 505
Missões de pilotagem	10 000	0	20 000	14 330	0	0	0	0
Total €	300 000	126 249	413 751	329 753	323 998	274 582	269 416	251 248

Tabela 10 - Execução orçamental ACTION/Portugal componente CIF/OIT

Fonte: Financial statement ILO

No que se refere à execução do orçamento previsto para as atividades desenvolvidas pelo CIF/OIT, e atenta a transição de saldos da verba remanescente anualmente, constata-se que o ritmo de execução foi crescendo ao longo do período de implementação: 42%, em 2015; 80%, em 2016; 85%, em 2017; e o último ano do projeto apresenta a execução mais elevada, 93%.

Apresentação de resultados segundo os critérios e perguntas de avaliação

C1. Relevância e adequação estratégica

Segundo o PRODOC, o projeto ACTION/Portugal 2015-2018 foi desenhado sob a égide das normas internacionais da OIT em matéria de segurança social e inscreve-se na Campanha Global de Pisos de Proteção Social, tendo como referência a Convenção n.º 102 sobre as normas mínimas de segurança social e a Recomendação n.º 202 relativa aos Pisos Nacionais de Proteção Social, ambos da OIT. Mais ainda, nesse momento, foi visto como um contributo para alcançar os resultados programáticos do Programa de Trabalho Digno do País. De referir que, nesta matéria, alguns dos países abrangidos pelo ACTION/Portugal constam das áreas de importância crítica de atuação da OIT.

No âmbito do Programa e Orçamento da OIT para o biénio 2014-2015, o projeto foi enquadrado nos resultados 3 *“Criação e extensão de pisos de proteção social”* e 4 *“Mais pessoas têm acesso a prestações de segurança social melhor administradas e mais igualitárias no que diz respeito à igualdade de género”*; e no período de programação seguinte, 2016-2017, continuou a contribuir para o aludido resultado 3.

Em termos de acervo estratégico internacional realça-se a Agenda 2030, especificamente os objetivos 1 e 3 e as metas 1.3. e 3.8 dos ODS, já que a proteção social é vital para reduzir a pobreza e desigualdades; mas também o Quadro de Apoio ao Desenvolvimento das Nações Unidas dos PALOP e Timor-Leste, que aludem aos desafios que cada um dos países enfrenta na área da proteção social.

Além do alinhamento estratégico do projeto com os instrumentos internacionais mencionados, houve a efetiva integração dos interesses dos beneficiários do ACTION/Portugal. A coordenação do projeto teve o cuidado de introduzir uma fase de participação e inclusão dos constituintes dos vários países logo no início. Assim, em cada país, foi realizado um seminário com o intuito de efetuar o levantamento e diagnóstico das necessidades de assistência técnica e de formação. Para o efeito conduziu-se um processo de diálogo social, a nível nacional, sobre a realidade do sistema de proteção social. Estes seminários contaram com os constituintes da OIT e com vários parceiros estratégicos, tal como consta dos respetivos relatórios de progresso, e foi salientado, de modo unânime, pelos entrevistados, como tendo sido um momento chave para a adequação das

iniciativas às necessidades e à capacidade instalada. De modo idêntico, o doador valorizou esta abordagem por ter promovido a identificação de prioridades nacionais e ter gerado um sentimento de apropriação por parte dos destinatários do projeto.

Mas, a participação dos beneficiários e o ajuste de prioridades foi ainda contemplado em sede de execução. Há, pela parte das instituições, o reconhecimento da plasticidade do projeto em se adaptar às alterações de percurso, fossem elas uma dinâmica política ou administrativa, como a alternância governativa, ou a existência de novas solicitações dos beneficiários, por exemplo, a inclusão de tópicos formativos não previstos, como as estatísticas; o reforço do processo relativo ao Cadastro Único em Cabo Verde; ou o apoio à criação do Instituto Nacional de Segurança Social em Timor-Leste). A ductilidade do projeto para, durante os momentos de planeamento e execução, acolher alterações ou necessidades emergentes é, aliás, um aspeto valorizado transversalmente pelos beneficiários. Para tanto contribuiu a existência de um Comité de Pilotagem para o acompanhamento do projeto, garantindo o envolvimento do doador nas decisões estratégicas, como a alteração dos planos anuais devido a necessidades emergentes e alterações de contexto, ou as realocações de orçamento.

Ao alicerçar o desenho do projeto na Convenção n.º 102 e na Recomendação n.º 202 assegurou-se a coerência e consistência com o objetivo final do ACTION de extensão da cobertura de proteção social. Na verdade, as estratégias de implementação adotadas pelo projeto encontram sustentação naquelas que estão previstas na Recomendação n.º 202, como a formulação de estratégias nacionais de extensão da segurança social com base em consultas nacionais através de um diálogo social – ponto 13, ou a partilha de informações, experiências e conhecimentos técnicos entre países – ponto 24.

Quanto à análise da lógica de intervenção importa, em primeiro lugar, referir que o projeto atual tem raiz em intervenções anteriores (STEP), igualmente resultantes da colaboração entre a OIT e o doador, pelo que o conhecimento do GEP, SOCPRO, OIT/Lisboa e Equipas de projeto sobre os beneficiários e sobre o contexto pode constituir uma vantagem comparativa, já que há uma maior sensibilidade sobre o que funciona ou não.

Em segundo lugar, o desenho do projeto não escamoteia as diferenças de maturidade dos sistemas de proteção social entre os vários países destinatários, nem o volume de necessidades face aos recursos disponibilizados pelo projeto, e há um conjunto de riscos e condicionantes à boa implementação que foram, desde logo, identificados. Nesse sentido, o PRODOC instituiu *ab initio* um conjunto de estratégias de mitigação, como o envolvimento nos eventos de capacitação de participantes de nível técnico e político; ou mecanismos de definição de prioridades, como os seminários iniciais.

Contudo, lógica da intervenção, relegada para o Anexo A do PRODOC, não apresenta claramente a teoria da mudança (ou do programa) que lhe subjaz, nem a cadeia de resultados. Para um leitor externo, essa teoria de mudança tem de ser aduzida a partir de um conjunto de documentos, como o PRODOC e os planos anuais de SOCPRO e CIF/OIT. Mais ainda, considerando as características *sui generis* do projeto, que inclui seis países, não resulta suficientemente evidente, quer no PRODOC quer nos planos anuais SOCPRO e CIF/OIT, qual o conjunto de pressupostos, riscos, produtos e resultados que a cada subprojeto correspondem. A este propósito, veja-se como a definição de metas para os indicadores do projeto, estabelecidos no PRODOC, é omissa, tendência observada igualmente nos planos de ação anuais.

Por motivos relacionados com o contexto, a intervenção na Guiné-Bissau, Angola e São Tomé e Príncipe foi diminuta, ao contrário do que sucedeu em Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste, onde, ainda que com oscilações políticas e institucionais, a presença de equipas de projeto conseguiu imprimir um maior dinamismo à intervenção. Pese embora esta clivagem, o ACTION/Portugal gerou um conjunto de produtos de conhecimento, forneceu capacitação técnica e apoiou institucionalmente os países.

Quer o doador, quer os beneficiários reconhecem a capacidade técnica e as vantagens comparativas da OIT. Tal foi expresso pelas partes interessadas com exemplos concretos como:

- O acesso a peritos em proteção social, a capacidade para promover a partilha de experiências com outros países;
- A possibilidade de mobilização de fundos próprios e a capacidade de atração de fundos de outros agentes de cooperação em benefício do ACTION/Portugal;
- A utilização feita pelos beneficiários ou pelos parceiros dos materiais produzidos no âmbito do projeto (veja-se o caso de Timor-Leste que nas negociações com Portugal sobre a implementação do INSS utilizou as notas técnicas elaboradas no âmbito do projeto; em Cabo Verde, situação semelhante aconteceu quando as instituições nacionais negociaram o apoio do Banco Mundial; em São Tomé e Príncipe, a UNICEF maximizou o diagnóstico já feito pela OIT);
- A qualidade dos formadores e peritos de proteção social, bem como as metodologias adotadas em sede de capacitação;
- A utilização de metodologias desenvolvidas pela OIT, como o DNBA ou o PAR.

Acresce que, quer pelos temas das atividades de capacitação, quer pelo convite à participação de representantes tanto das organizações ligadas à parte contributiva como da não contributiva, foram criadas pontes entre funcionários de organizações de cada regime e evidenciadas as conexões e complementaridades entre eles. Este facto é mencionado por alguns participantes das iniciativas de capacitação, que referem que essa oportunidade de contacto e de conhecimento

mútuo resultou, inclusive, em alargamento de medidas e incentivos, caso do seguro de saúde em Moçambique (MISAU e INPS).

Os beneficiários e demais partes interessadas concordam com a relevância e adequação estratégica do projeto, e reconhecem-no como peça crítica para os progressos alcançados nos seus países. Não obstante, diferentes atores (institucionais, sindicatos e ONG's) referem a necessidade de um alargamento da sensibilização sobre o tema da proteção social, considerando que após uma fase dedicada aos destinatários primários do projeto dever-se-ia seguir uma fase de criação de consciência junto dos beneficiários finais.

Conforme exposto, o projeto não só enquadra tematicamente as prioridades estratégicas internacionais, como inclui as preocupações nacionais dos beneficiários, respondendo, simultaneamente, ao intuito explícito do doador em manter uma presença nos PALOP e em Timor-Leste.

C2. Eficácia

De acordo com o PRODOC, o projeto tem um objetivo de desenvolvimento que consiste em *“contribuir para aumentar a cobertura dos sistemas de proteção social de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste”*, que, por sua vez, se desdobra em três objetivos imediatos.

Tal como demonstrado, de acordo com o Relatório Mundial de Proteção Social 2017-2019, quando comparado com o período de 2014-2015, há um alargamento dos ramos de cobertura em Cabo Verde (8); a manutenção dos ramos cobertos em Moçambique e São Tomé e Príncipe (6); e uma melhoria da informação disponível relativamente a Angola (6) e Timor-Leste (4) e uma ausência de dados quanto à Guiné-Bissau.

A apreciação quantitativa dos resultados obtidos nos objetivos imediatos, atendendo aos indicadores que no PRODOC lhes estão atribuídos, é constringida pela ausência de reporte em conformidade com os meios de verificação que haviam sido estabelecidos. As observações recolhidas através da análise documental e entrevistas permitem elencar alguns resultados, que atestam a variação registada por cada um dos subprojectos. No entanto, uma vez que os indicadores incluem conceitos vagos e indeterminados (como *“materiais de apoio à gestão”*, *“apoio pelos governos”* ou *“melhoram suas estatísticas e indicadores”*) tal dificulta a delimitação e captação dos dados. A ausência de metas ou padrões de comparação também limitam a identificação do critério de aferição do sucesso ou insucesso do projeto.

Ao olhar o ACTION/Portugal como um projeto global, que inclui seis países, tem de se sublinhar as diferentes velocidades de intervenção e implementação, com maior expressão na Guiné-Bissau

e Angola, mas também em São Tomé em Príncipe. Conforme justificado, e reconhecido pela OIT, doador e próprios beneficiários, as condições políticas e institucionais durante o período de 2015 e 2018 não favoreceram a implementação do projeto nalguns países. Ademais, a variação dos resultados decorre de outros fatores e condicionantes como a própria assimetria do ponto de partida de cada país, evidente em Timor-Leste onde o regime contributivo é embrionário; da existência de uma equipa de projeto no território (Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste), ou da dotação orçamental disponível para a prossecução das atividades.

De um ponto de vista qualitativo, os participantes, os implementadores, os parceiros sociais e estratégicos, e o doador são unânimes quanto ao sentido positivo dos progressos alcançados no desenvolvimento do quadro normativo, estratégico e administrativo em matéria de proteção social e da capacitação dos agentes institucionais.

Os entrevistados de todos os países e quadrantes referem ter aumentado o nível de preparação técnica e científica para lidar com os temas de trabalho, manifestando-se, por isso, mais conscientes para a definição, ou *advocacy*, de políticas públicas e programas mais integrados e inclusivos. É coincidente também a opinião de que a exposição aos métodos participatórios e de diálogo usados pela OIT, seja na execução da assistência técnica ou na dimensão de formação, propiciaram a geração de consensos e diálogo intra e interministerial, bem como com os parceiros sociais e estratégicos.

Estes agentes referem que o nível de contacto e interação com os demais países do projeto, e não só, tornou-os mais conscientes e realistas quanto aos desafios, constrangimentos e dificuldades, motivo pelo qual quase sempre expressam preocupação com a possibilidade de término do projeto e aproveitam para manifestar novas necessidades e ambições.

O CIF/OIT e alguns organismos reconhecem o impacto da rotatividade de quadros, o que dificulta que os temas tratados possam evoluir em termos de profundidade e complexidade. Mas, por comparação ao STEP, o CIF/OIT realça que há um maior nível de tecnicidade e que a própria dinâmica de capacitação evoluiu para um perfil mais prático, com menor componente teórica.

Embora haja um elevado número de produtos de conhecimento em língua portuguesa produzidos ao longo do período de implementação do projeto e sua disponibilização seja feita em diferentes canais (Facebook, Youtube, e-campus, Plataforma de Proteção Social da OIT, CIPS), não existem evidências sobre a utilização quotidiana dos mesmos nas práticas e rotinas laborais dos diferentes atores. Muitos dos beneficiários referem que a ausência de tempo e o escasso quadro de recursos humanos impedem a dedicação a tarefas de consulta e estudo desses materiais. A referência à desativação do CIPS foi apontada como um constrangimento adicional à utilização dos suportes técnicos. A maioria dos entrevistados, com exceção da Guiné-Bissau, garante ter acesso aos documentos e produtos do projeto.

De realçar que o CIF/OIT utiliza os produtos do projeto nas sessões de formação e capacitação, e que, particularmente no caso de Moçambique, as ações são pensadas para resolver problemas específicos, daí saindo recomendações para implementação e cronogramas específicos de ação, que se plasnam em documentos-resumo que são divulgados aos níveis de decisão superior. Também os estudos realizados no âmbito do projeto estão alinhados com necessidades específicas de preparação de instrumentos estratégicos ou normativos, por exemplo, a elaboração do documento sobre os indicadores de vulnerabilidade em Cabo Verde que servirá para a classificação inicial dos potenciais beneficiários de políticas/apoios não contributivos. Fora destes contextos não existe evidência sobre o alcance que os materiais e produtos do projeto têm. Quando questionados, os participantes referem que a sua perceção é que apenas aqueles que estiveram diretamente envolvidos com o CIF/OIT conhecem os canais de difusão e os produtos do projeto, e mesmo dentro deste universo há preferências pessoais e subjetivas que excluem o acesso através de alguns dos canais, como o Facebook.

As entrevistas realizadas com as equipas de projeto e com os responsáveis dos serviços envolvidos na implementação confirmam alguns dos riscos macro previstos no PRODOC, como a instabilidade política e institucional e o desempenho da economia, que impedem ou protelam a realização de algumas atividades, ou implicam mesmo a mudança do rumo definido (caso do Cadastro em Cabo Verde). Numa perspetiva micro, os entrevistados referem a escassez de recursos humanos, que tem conduzido a uma sobrecarga de projetos e atividades que são concentrados em poucos técnicos; o desajuste de competências técnicas, para lá das que se prendem com a área da proteção social, também é referida como uma dificuldade na hora de fazer face aos desafios propostos.

Apesar das dificuldades e constrangimentos, constata-se que na maioria dos países foi possível avançar com a capacitação dos quadros técnicos e diretivos, em sintonia com as necessidades decorrentes da construção de estratégias e planos atinentes à estruturação e consolidação do setor da proteção social. Neste sentido, há evidências do empoderamento e apropriação pelos organismos que assumem, ainda que com alguma assistência técnica ou financiamento, a responsabilidade pela execução *in-house* de certas atividades, caso de Cabo Verde e Timor-Leste que executaram autonomamente tarefas previstas no quadro do projeto; ou da criação de relação. Veja-se ainda a vitalidade das redes informais entre peritos e técnicos, as redes horizontais entre pares, ou as dinâmicas de cooperação e intercâmbio entre países geradas a partir do projeto, como da Guiné-Bissau e Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Moçambique.

Mas, as características do projeto acentuam alguns desafios, como os custos de deslocação e alojamento dos participantes em eventos de capacitação fora do país de origem, além de questões logísticas, como emissão de vistos; a manutenção de relacionamento com os beneficiários quando o contexto é adverso; os orçamentos de projeto face às necessidades e volume das solicitações; a

adequação entre as necessidades reais e as percebidas pelos beneficiários; o tempo de vigência do projeto e o próprio ritmo de implementação muito condicionado pelo tempo de tramitação de decisões de cariz político, como a aprovação de legislação do sector.

Ainda sobre os fatores externos ao projeto, como a estabilidade política e institucional, em que há menor capacidade de controlo da entidade implementadora, as estratégias de mitigação que têm vindo a ser trilhadas, como o envolvimento e participação de todas as forças políticas em seminários e ações de capacitação; a inclusão de quadros técnicos nos eventos de capacitação, em regra mais estáveis na Administração; a prossecução de consensos alargados sobre os documentos estratégicos e de longo prazo; a consciencialização da sociedade civil sobre os direitos e deveres em termos de proteção social aparentam servir como estabilizadores em cenários de maior incerteza.

Como evidenciado, o diálogo social e o envolvimento dos constituintes tripartidos foi integrado com nítido sucesso nas atividades formativas e de capacitação, as quais foram reconhecidas pelos participantes, de todos os países, como fundamentais para o aumento do seu conhecimento técnico, da capacidade para a execução das atividades e para o respetivo acompanhamento. Os parceiros sociais, com assento nos conselhos diretivos das organizações públicas de segurança social, admitem que se sentem capazes para intervir com maior propriedade nesses fóruns após a formação.

Outro indício radica no facto de os sindicatos passarem a alinhar as suas próprias atividades de formação e de luta em função dos *standards* e boas práticas com que tiveram contato por via da relação com o ACTION/Portugal. Por este motivo, os sindicatos e ONG's revelam uma apropriação e utilização mais intensa dos produtos resultantes do projeto, ao incorporá-los nas suas próprias atividades e campanhas de sensibilização junto de grupos de difícil cobertura (Cabo Verde, Moçambique). Particularmente em Moçambique, não raras vezes, continuam a ser utilizados os vídeos¹² elaborados no âmbito do projeto e é normal que a equipa de projeto da OIT seja solicitada para participar em sessões de esclarecimento.

Alguns dos parceiros sociais (OTM, UNTC, AEIMO, Plataforma, CTA, KSTL) consideram que o projeto lhes devia contemplar um papel mais interventivo na fase de implementação e, inclusivamente, antecipam que podiam desempenhar funções como difusores dos benefícios e vantagens da proteção social, sobretudo junto dos grupos de difícil cobertura, e vêem-se como angariadores de beneficiários para o sistema contributivo.

Este perfil é enquadrado pelos próprios como uma estratégia de reforço ao esforço de transição da economia informal para a formal. Ressalvam que em contextos de iliteracia, onde predominam

¹² O vídeo foi exibido em 2018 no Centro Cultural Franco-Moçambicano; foi também exibido na televisão no Dia do Trabalhador.

línguas locais (como Moçambique ou Timor-Leste), onde há alguma desconfiança face aos serviços públicos, ou as populações ainda se encontram distantes, até por questões de acessibilidade, dos centros de decisão e administração, os sindicatos e organizações de empregadores perspetivam-se como portadores e tradutores da mensagem sobre as vantagens de longo prazo, os direitos e os deveres no âmbito da proteção social.

Quer os sindicatos, quer as associações patronais louvam o papel de mediação e de facilitação que a OIT tem desempenhado, sentindo que o projeto reforçou o diálogo social. Contudo, alguns atores (sindicatos) consideram que a existência de assimetrias de conhecimento e especialização técnica entre as instituições públicas e os parceiros sociais, sobretudo dos normativos legais, lhes diminui a efetividade de intervenção.

Em regra, é manifestada a proximidade entre os vários intervenientes no projeto e as equipas de projeto, consultores e formadores, sendo referida a facilidade de contacto e de troca de informação. O aspeto relacional e as características pessoais dos colaboradores da OIT são valorizados e destacados pelos beneficiários de todos os países. O ecossistema da OIT também salientou positivamente a capacidade de colaboração e de trabalho em equipa entre SOCPRO, CIF/OIT, equipas de projeto e escritórios regionais.

C3. Eficiência

De uma maneira geral, a área da proteção social no âmbito do regime contributivo parece suscitar pouco interesse por parte dos agentes da cooperação ao desenvolvimento, pelo que é na área não contributiva que as parcerias ganham maior fulgor. A implementação do projeto beneficiou do estabelecimento de várias parcerias com organizações internacionais, particularmente da esfera das Nações Unidas, como o PNUD, a OMS e a UNICEF. Outros atores no quadro da cooperação ao desenvolvimento manifestaram interesse ou apoio ao objetivo de alargamento da extensão da cobertura de proteção social nestes países, como o Banco Mundial, a cooperação bilateral da Irlanda, Austrália, Luxemburgo.

Embora exista um desafio na articulação e maximização de recursos e impactos, quando cada ator prossegue a sua própria missão e interesses, verificou-se que no seio do ACTION/Portugal houve iniciativas bem-sucedidas de articulação entre agências, como aconteceu com o PNUD, UNICEF e Banco Mundial, em Cabo Verde, através do alinhamento de programas de ação e negociação conjunta com o Governo; do suporte financeiro prestado pela UNICEF a alguns programas e atividades em Timor-Leste; na proximidade entre agências em São Tomé e Príncipe. De tal forma, no caso específico de Timor-Leste, as agências das NU solicitam uma liderança mais firme por parte OIT, havendo uma grande expectativa quanto à possibilidade de uma equipa de projeto a tempo inteiro que, no âmbito da revisão do UNDAF, possa impulsionar o eixo da proteção social naquele país.

Mas a diminuta capacidade de resposta das equipas de projeto, a inexistência de pontos focais nalguns países são aspetos vistos como dificuldades no estabelecimento de parcerias ou na deteção de oportunidades. Por outro lado, a seleção das parcerias tem de atender aos interesses geopolíticos dos beneficiários em relação a alguns doadores, sendo o caso mais evidente o Banco Mundial.

Em relação aos resultados destas parcerias, os entrevistados referem uma maior compreensão sobre o sector da proteção social e das relações imbrincadas entre as diferentes áreas de política (saúde, educação, género, inclusão, migrações), o que favorece o desenho de intervenções mais robustas e integradas e, logo, maior possibilidade de maximização de recursos e impacto (UNICEF, Timor-Leste; PNUD, Cabo Verde).

No que se refere ao estabelecimento de parcerias no plano interno, os atores institucionais, de modo geral, assumem a dificuldade no estabelecimento de uma coordenação a nível interministerial forte. A cultura administrativa existente, de organização em silos ministeriais, tende a resultar em sobreposições ou antagonismos, com consequentes perdas de eficiência que, em países com espaço fiscal mais restrito, podem refrear o alargamento da cobertura. Este é um fator de constrangimento apontado pelas equipas de projeto e pelos beneficiários (Moçambique, Timor-Leste). Por outro lado, a tendência de municipalização de competências em matéria de serviços sociais (Cabo Verde e Moçambique) adiciona complexidade à gestão do setor e à implementação do próprio ACTION/Portugal, ao exigir modelos de cooperação e competências de um grupo de parceiros institucionais mais alargado.

A relação com atores fora do ecossistema da proteção social, menos tradicionais, como ONG's, jornalistas e parlamentares, caso de Moçambique e Timor-Leste, resultam da leitura da envolvente externa feita pelas equipas de projeto e refletem o espírito da Agenda 2030 em matéria de parcerias.

De realçar que, apesar do peso do pilar de capacitação técnica do âmbito do projeto, as parcerias com instituições de ensino não parecem suficientemente exploradas, o que pode, no médio prazo, constituir uma dependência do CIF/OIT como agente exclusivo da formação técnica dos quadros destes países. Refira-se ainda que, embora a CPLP seja amplamente citada no PRODOC como um parceiro, não é visível qualquer mobilização deste agente no âmbito do ACTION/Portugal, com exceção da parceria no âmbito da Academia sobre o Trabalho Digno, realizada em 2018.

A implementação do projeto beneficiou de modo eficiente dos recursos técnicos da OIT, uma vez que as equipas de projeto e os especialistas de proteção social estiveram pessoalmente envolvidos no acompanhamento e execução de atividades do projeto, tendo participado em sessões de trabalho e de intercâmbio de experiências (Cabo Verde, Moçambique, Timor-Leste). A formação promovida pelo CIF/OIT contou com os profissionais da OIT, com beneficiários de outros

projetos apoiados pela Organização e com os suportes didáticos especificamente preparados em português e talhados para o contexto dos PALOP e Timor-Leste. Ademais, o ACTION/Portugal tirou partido da experiência internacional da OIT ao criar pontes com programas e beneficiários de intervenções apoiadas pela OIT, vejam-se as visitas de estudo realizadas ao Senegal, Argélia, e Portugal, e o intercâmbio de percursos e trajetórias com outros países, como Uruguai e Brasil. Outra evidência assenta na tradução para língua portuguesa de múltiplos resumos técnicos e documentos existentes no acervo da OIT, maximizando as vantagens proporcionadas por esta enquanto geradora de conhecimento especializado sobre proteção social.

Apesar destas referências, não existem evidências quantitativas sobre o custo-eficácia do projeto. Quando questionadas, as equipas de projeto referem, de modo empírico, que a carga administrativa que asseguram é consumidora de tempo e os desvia do foco principal, o que se sente particularmente por serem equipas exíguas e, como tal, têm de ser polivalentes. Um dos aspetos mencionados como menos eficazes é o processo e tempo de aprovação dos pedidos pelos escritórios regionais. Para garantir alguma celeridade, dada a impossibilidade de *follow-up* automático, as equipas têm de dedicar tempo e meios em contactos e insistências com os escritórios para conseguir ganhar alguma celeridade na tramitação dos processos.

No sentido de aumentar o rácio custo-eficácia do projeto há estratégias e práticas em marcha, como: a produção de conteúdos específicos de materiais de conhecimento e de formação que são usados nas ações de capacitação; a utilização das conclusões obtidas nos seminários como roteiros para implementação pós-sessão (caso de Moçambique); a realização de trabalho de assistência técnica pelos próprios elementos das equipas de projeto, libertando e maximizando os recursos financeiros disponíveis (caso Cabo Verde). E, embora o doador considere que o projeto é caro, também reconhece a impossibilidade de autonomamente implementar um projeto com características idênticas e alcançar resultados aproximados.

No que diz respeito à tempestividade financeira e dos resultados, os relatórios de execução orçamental do projeto, componente global e CIF/OIT, evidenciam o pagamento periódico das *tranches* de financiamento anuais feitas pelo doador e as equipas de projeto não manifestaram constrangimentos em matéria de acesso a fundos. Por outro lado, o cumprimento das atividades decorreu como previsto com exceção de situações de supressão ou adiamento, a pedido do beneficiário (Angola), ou por atrasos na tramitação de processos com precedência (caso de Moçambique), sendo que os relatórios anuais de progresso apresentam o estado de execução das atividades fundamentando sempre os incumprimentos.

C4. Sustentabilidade e impacto

O projeto não inclui um plano de sustentabilidade nem indicadores que suportem uma apreciação desta dimensão. Contudo, há vários indícios empíricos da sustentabilidade e impacto do projeto

que, todavia, carecem do decurso do tempo para assegurar a sua efetividade. Veja-se como exemplo:

- Cofinanciamento de atividades ou aquisição de serviços e bens;
- A produção de conteúdos e materiais em língua portuguesa de acesso livre - contribui para a disseminação e geração de conhecimento sobre a proteção social nos PALOP e Timor-Leste. A disponibilização destes produtos e a sua reutilização, em contexto formativo ou de investigação científica, permite um ciclo virtuoso de propagação e propicia um tempo de vida útil superior ao do próprio projeto. Paradigmática é a utilização dos materiais didáticos feita pelos parceiros sociais do ACTION/Portugal;
- A dimensão de autoconfiança ganha pelos atores institucionais e seus funcionários - ao serem reconhecidos externamente pela sua trajetória e boas práticas, ao assumirem responsabilidade e autonomia na implementação de tarefas com grau de tecnicidade crescente há um sentimento de apropriação e orgulho que já é expresso por muitos participantes (INPS, Cabo Verde; MSSSI, Timor-Leste, MISAU, Moçambique);
- A abertura ao outro, as redes de contato e de parcerias bilaterais estabelecidas entre os países integrantes do projeto (Cabo Verde/Guiné-Bissau; Angola/Moçambique; Cabo Verde/Timor-Leste) apresentam sinais de sustentabilidade, devidamente apoiados pela criação de espaços de partilha virtuais e físicos;
- O reforço das atividades desenvolvidas pela OIT nos PALOP, sobretudo São Tomé e Príncipe e Angola, que podem, no futuro, ir para lá do âmbito do ACTION/Portugal.

Mas há também aspetos que apresentam menor probabilidade de sustentabilidade:

- Extensão da cobertura de proteção social sem um compromisso firme, com o envolvimento do ministério das finanças, de criação de espaço fiscal, sobretudo em cenários de contração económica;
- A retenção de competência e de talento face à rotatividade dos cargos de direção e dos funcionários públicos;
- A dificuldade de resposta por parte de um número reduzido de técnicos nacionais quando há iniciativas a decorrer em simultâneo;
- O elo de ligação linguístico do ACTION/Portugal quando na prática, em Timor-Leste, o número de profissionais do setor que efetivamente dominam o idioma português, é baixo e a maioria da população recorre a outros idiomas como prática corrente;
- O desenvolvimento de competências técnicas e profissionais quando os beneficiários dependem, nesse domínio, quase exclusivamente da intervenção do ACTION/Portugal.

Acresce que a sustentabilidade do projeto depende de condições que vão para lá da intervenção específica no âmbito da proteção social. Tratando-se de um conjunto de democracias recentes, o

domínio da proteção social tem de estar vinculado ao quadro amplo da consolidação do Estado de Direito, da administração e gestão públicas, pois, de outra forma, a durabilidade e sustentabilidade dos resultados já alcançados pode estar em causa. Nesta linha, muitos dos entrevistados referem a necessidade de adquirir competências mais latas no domínio da gestão pública, da análise e tratamento de dados, da melhoria da versatilidade com as tecnologias de informação, a necessidade de procedimentos simplificados, criação de serviços digitais.

Entre as ações/intervenções que a OIT e os doadores que poderiam encetar para garantir a sustentabilidade dos resultados e a definição de uma plataforma para a construção de maior capacidade nacional dos parceiros dos PALOP e Timor-Leste contam-se:

- O envolvimento de atores do diálogo social e de outros influenciadores de opinião no tema da proteção social, que favorece um ambiente de entendimento e participação no desígnio nacional, que alguns sindicatos e associações de empregadores já evidenciam chamando a si responsabilidades enquanto agentes de mudança de comportamentos;
- O reforço de parcerias para intervenções futuras, caso da Guiné-Bissau onde a equipa de projeto e a especialista em proteção social fizeram uma ronda de 17 encontros com parceiros nacionais e internacionais para identificar possíveis eixos de intervenção partilhada;
- A possibilidade de captação de fundos e recursos junto de outros doadores, como já acontece em Moçambique ou Timor-Leste;
- Uma monitorização dos riscos e fatores de contexto.

Os atores envolvidos no projeto citam como impacto mais visível do mesmo:

- A maior capacidade técnica que lhes permitiu desenvolver um conjunto de iniciativas de disseminação de informação sobre proteção social (Plataforma, AEIMO, CONSILMO);
- A melhoria do quadro legal e regulamentar, bem como dos processos de trabalho (comum a todos os países);
- A criação de um léxico comum e de uma visão sobre o caminho a percorrer (em Moçambique no que diz respeito à área da saúde);
- A inclusão do tema da proteção social em campanhas eleitorais e programas de governo (Moçambique, Timor-Leste);
- A diminuição da subjetividade e maior transparência na atribuição de benefícios (Cabo Verde);
- A ininterrupção do pagamento de prestações sociais apesar dos ciclos eleitorais e das mudanças governativas (Cabo Verde);
- Maior controlo das contribuições e atribuição de benefícios (Guiné-Bissau, Moçambique);
- A maior autonomia no desenvolvimento de tarefas do projeto (Cabo Verde, Timor-Leste);

- O alargamento do foco em matéria de seguro de saúde universal (caso do INPS/Moçambique estavam inicialmente muito restritos aos pensionistas e funcionários públicos);
- A mudança de uma mentalidade assistencialista para uma lógica contributiva (Timor-Leste);
- Separação do *dossier* de valorização dos veteranos do âmbito da proteção social (Timor-Leste);
- Redução do tempo de resposta aos beneficiários de prestações sociais (INSS, Guiné-Bissau);
- Reorganização dos serviços e distribuição de funcionários de acordo com as competências adquiridas pela capacitação fornecida pelo ACTION/Portugal (Guiné-Bissau).

Contudo, estas melhorias são mais intensas nos países com existia um legado de programas anteriores e a capacitação institucional está mais enraizada. E, pese embora os desenvolvimentos referidos, nesta fase, as partes interessadas realçam que a repercussão nos beneficiários finais dos programas e políticas sociais é limitada.

Não obstante, há impactos emergentes do projeto que se traduzem na sinalização de novas necessidades formativas; no desejo de evolução das políticas públicas; na paulatina extensão da cobertura a outros domínios e a franjas da população mais desprotegidas; o aumento do número de contribuintes e o número de beneficiários de serviços sociais nalguns dos países; o crescimento da relevância da proteção social na agenda e discurso político nestes países. Todavia, face à implementação e aos resultados alcançados pelo projeto não é possível aferir a existência de impactos de longo prazo atribuíveis ao projeto.

C5. Eficácia da gestão

Todas as partes envolvidas na gestão do projeto estão conscientes dos respetivos papéis e responsabilidades, observando a delimitação de competências e hierarquias, visível, por exemplo, no reencaminhamento que o escritório de Lisboa faz para os escritórios sub-regionais quando são procurados como primeira opção de alguns beneficiários. No âmbito da delimitação dos papéis e da área de intervenção foi referido o caso da cooperação bilateral portuguesa em Timor-Leste, em que beneficiários e equipa de projeto salientaram a necessidade de melhor coordenação no que reporta à assistência e formação facilitada pelo MTSSS e CIF/OIT, tema já abordado em sede de Comité de Pilotagem, conforme resulta da ata de 2017.

As equipas de projeto têm autonomia e poder de decisão para a implementação das atividades que lhes estão atribuídas mas dependem da gestão financeira feita pelos escritórios sub-regionais, nomeadamente na tramitação de processos de aquisição de serviços. Os prazos de resposta e a inexistência de mecanismos de *follow-up* dos processos são, contudo, referidos como fatores de entropia.

A arquitetura institucional da OIT traduz-se em diferentes hierarquias, temática e orçamental, o que para o mesmo projeto implica duplicação de contactos. Veja-se o caso de Angola e São Tomé e Príncipe, cujo orçamento é gerido por Iaoundé, mas são apoiados pelos escritórios de Kinshasa e Dakar, respetivamente, e, no último caso, pela equipa de projeto de Cabo Verde devido à ausência de uma equipa própria. Há uma perceção generalizada de que as características do projeto, conjuntamente com o modelo organizativo da OIT, exigem um grande esforço de coordenação (SOCPRO, equipas de projeto). Apesar disso, a facilidade de articulação e coordenação entre SOCPRO e CIF/OIT é salientada por todos.

No que concerne à identidade e marca do ACTION/Portugal, pese embora a utilização de elementos visuais específicos do projeto e utilização dos logótipos das instituições intervenientes, este é visto pela maioria dos beneficiários e participantes no projeto como um produto da OIT. Sendo que mesmo nesse âmbito não existe uma particular diferenciação entre este projeto e outros da OIT.

Assiste-se a uma dimensão relacional muito forte entre os beneficiários e os colaboradores da OIT na medida em que, muitas vezes, as equipas de projeto foram mencionadas pelos beneficiários como fazendo parte da “*casa*”, nalguns casos refere-se que as equipas de projeto são a “*memória viva da instituição*” por terem maior tempo de permanência no acompanhamento dos *dossiers* que os próprios técnicos ou dirigentes. Ao trabalhar em proximidade com os parceiros nacionais, até nas suas instalações (MFIS, Cabo Verde), são vistos como um entre pares e não como um elemento intrusivo. Este padrão de empatia e proximidade é igualmente referido pelos parceiros sociais, que destacam o apoio e atenção dispensada particularmente pelas equipas de projeto. Este elemento relacional também está presente com o doador, que mantém contactos privilegiados e de proximidade com as estruturas da OIT, decorrentes do facto de alguns colaboradores terem, anteriormente, exercido funções profissionais em organizações sob tutela do MTSSS.

Com o sistema das Nações Unidas, parceiro por excelência na implementação, verificaram-se várias relações de complementaridade e sinergia em distintos países (Cabo Verde, Timor-Leste, Moçambique), já a relação com o Banco Mundial é variável de acordo com a geografia e o próprio posicionamento do país recetor (São Tomé e Príncipe, Timor-Leste).

A cooperação com os parceiros de implementação foi valorizada pelas equipas de projeto, beneficiários e parceiros internacionais, que referem práticas de colaboração, como a recolha de contributos para documentos estratégicos e normativos, a participação em reuniões de trabalho e em sessões de apresentação de resultados, em atividades de capacitação, na complementaridade de fundos para iniciativas comuns, na negociação articulada com entidades governamentais. Ainda assim, estes parceiros vislumbram a possibilidade de aprofundamento dessas sinergias (PNUD, Cabo Verde). No caso de Timor-Leste, foi expressamente manifestado o desejo de uma

maior liderança por parte da OIT no âmbito da coordenação da proteção social (UNICEF, coordenador residente das NU).

Por último, importa referir que o projeto não dispõe de um plano de monitorização e avaliação e não existem diretrizes específicas quanto aos procedimentos a adotar para o acompanhamento ou reporte dos resultados. Não foram facultadas evidências sobre a existência de protocolos ou regras de normalização da recolha de dados.

A sistematização dos progressos é garantida pela existência de um modelo de reporte comum e constante para a componente global e por país. No entanto, essa estrutura não está plenamente vinculada com os indicadores e meios de verificação estabelecidos no PRODOC. Por outro lado, as equipas de projeto reconhecem que nem todas as ações que desenvolvem são repercutidas nos relatórios por incapacidade para acomodar mais tarefas de natureza administrativa. De modo diverso, a execução financeira é suportada por um mecanismo de reporte informático que permite o acompanhamento em tempo real.

Em regra, é feito um ponto de situação intermédio da componente global e por país e, após o término do ano, é realizado o relatório anual de progresso das atividades mas não existem evidências sobre o modo como os dados compilados nestes documentos são utilizados na tomada de decisão operacional.

O doador recebe dois relatórios anuais sobre o projeto, um da autoria do SOCPRO, referente à componente global e subprojectos, outro do CIF/OIT, sobre as iniciativas de capacitação. Não existe consolidação e cruzamento entre estes dois documentos, sendo que há atividades que são simultaneamente reportadas pelas equipas de projeto e CIF/OIT. Nenhum dos documentos põe em contexto a dimensão de execução orçamental do projeto, nem se evidenciam os fundos provenientes de outros projetos da OIT ou dos orçamentos dos escritórios sub-regionais (caso de São Tomé e Príncipe) ou de outros parceiros, nem a participação feita pelos próprios beneficiários na implementação de atividades previstas no projeto.

Dimensão de género e não-discriminação

Pese embora a dimensão de género e não-discriminação não tivessem sido incluídas enquanto perguntas de avaliação, a dinâmica dos dados impôs uma análise a partir dessa óptica, até porque houve preocupação manifesta do doador e do CIF/OIT com a questão da igualdade de género na participação nas atividades de capacitação. Neste sentido, a avaliação restringiu-se, pois, aos dados administrativos e à tentativa de paridade na constituição da amostra de entrevistados, tal como consta do ponto específico neste relatório. Mais difícil, por ausência de evidências, foi endereçar o tema da não-discriminação.

É sobretudo através dos dados recolhidos nos registos de controlo do CIF/OIT que se analisam estas dimensões. Apesar de existir informação desagregada por género, os relatórios de progresso anuais do CIF/OIT não refletem de forma sistematizada tal informação. Já no que diz respeito à não-discriminação, a informação de caracterização não permite refletir sobre esta temática.

Durante a implementação do ACTION/Portugal, a representatividade feminina nos eventos de capacitação foi inferior à masculina, dos 1295 participantes somente 586 foram mulheres, ou seja, 45,3%. Esta situação foi, aliás, reportada pelo projeto como um motivo de preocupação, tal como consta das atas do Comité de Pilotagem (2016, 2017).

Ano	N.º participantes femininos por origem geográfica											
	Angola (M+F)	F	Cabo Verde (M+F)	F	Guiné-Bissau (M+F)	F	Moçambique (M+F)	F	São Tomé e Príncipe (M+F)	F	Timor-Leste (M+F)	F
2015	35	16	21	14	0	0	25	5	24	11	20	4
2016	3	1	57	27	65	20	100	39	3	2	185	69
2017	3	1	88	52	2	2	72	27	122	70	15	5
2018	206	107	66	40	10	1	87	40	33	14	53	19
Total	247	125	232	133	77	23	284	111	182	97	273	97

Tabela 11 - N.º de participantes femininos nas atividades de capacitação CIF/OIT por origem geográfica

Fonte: registos de controlo e relatórios de progresso CIF/OIT

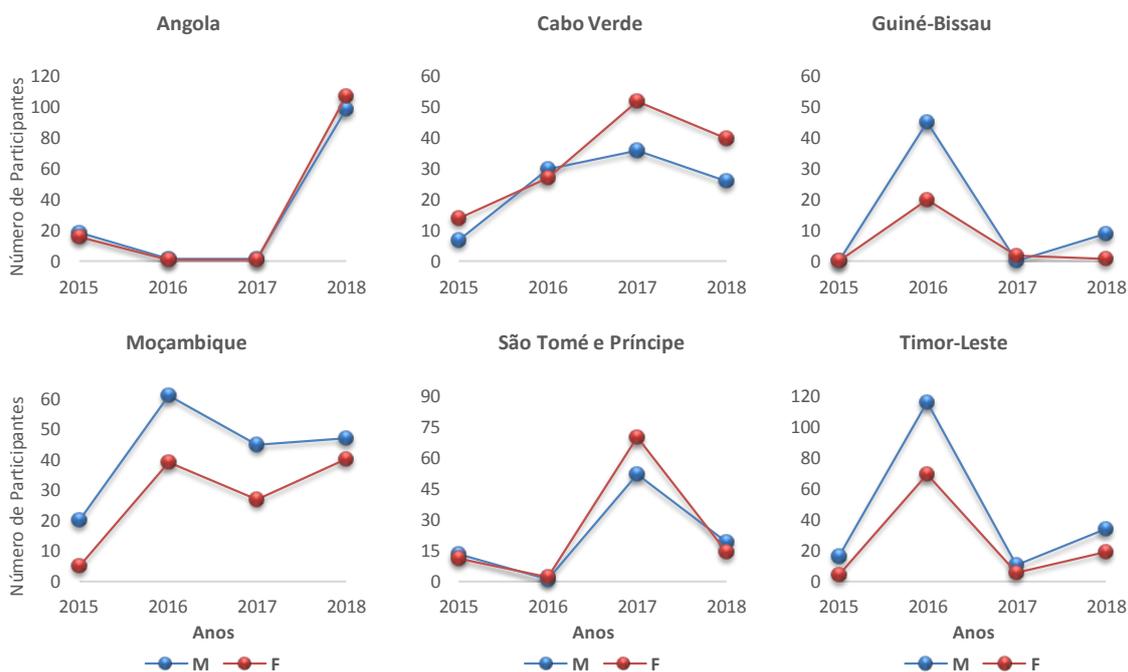


Gráfico 6 - N.º de participantes femininos nas atividades de capacitação CIF/OIT por origem geográfica

A taxa de feminização global, ou seja, percentagem de mulheres no total de participantes durante a vigência do projeto, por país, foi de: Angola – 50,6%; Cabo Verde – 57,3%; Guiné-Bissau – 29,9%; Moçambique – 39,1%; São Tomé e Príncipe – 53,3%; Timor-Leste – 35,5%.

Numa análise por ano, constata-se que em 2015 as mulheres representaram 40% do total de participantes; em 2016, 37%; em 2017, 51%, ano com valor mais elevado; e, em 2018, 46%.

Não obstante estes dados, seria igualmente interessante que os relatórios do CIF/OIT refletissem as relações de poder/hierarquia entre os participantes masculinos e femininos, nomeadamente através da análise do número de mulheres em cargos de chefia ou direção.

Em relação às atividades de capacitação, os resultados dos inquéritos aplicados revelaram, com consistência, um menor grau de satisfação no que diz respeito ao parâmetro relativo à dimensão de género, pese embora se tenha registado uma melhoria após a alteração das perguntas que visam aferir esse domínio.

Por último, referir que a composição das equipas intervenientes no projeto apresenta uma repartição por género equilibrada.

Diálogo social e envolvimento dos constituintes tripartidos

Conforme resulta, os parceiros sociais foram regularmente envolvidos no projeto, quer na fase de identificação de prioridades, no acesso a informação, na capacitação e, até mesmo, na avaliação do projeto.

Há, pela parte destes atores, um reconhecimento da importância do ACTION/Portugal e, por isso, reclamam um maior envolvimento como beneficiários e como implementadores do projeto. É referido ainda que a participação no projeto lhes permitiu adquirir competências para melhor ombrear com as instituições de proteção social no debate dos problemas e soluções.

IV. Conclusões

Neste capítulo reportam-se as conclusões que derivam dos resultados gerais, fundados, essencialmente, na análise documental e nas entrevistas realizadas com as partes interessadas.

Em primeiro lugar, a avaliação final independente conclui que o projeto alcançou resultados positivos no contributo para a extensão da proteção social nos PALOP e Timor-Leste na medida em que a lógica de intervenção é consistente com o propósito. A coerência e consistência das três dimensões do projeto (capacitação, desenvolvimento de conhecimento e assistência técnica) tem permitido que os países reforcem institucionalmente as organizações e profissionais, por forma a caminharem no sentido da extensão da cobertura de proteção social. Esta é também a leitura que os beneficiários, implementadores e parceiros do projeto fazem sobre a pertinência do projeto e sobre os resultados alcançados.

Contudo, o ritmo de implementação e os progressos alcançados por país apresentam desequilíbrios que ocorreram por duas razões principais: i) a existência de condicionantes políticas e institucionais conjunturais, como na Guiné-Bissau e Angola, que restringiram a possibilidade de uma atuação técnica; e ii) o estágio de implementação inicial do piso de proteção social, caso de Timor-Leste ou São Tomé e Príncipe.

O ACTION/Portugal assenta numa lógica de sinergia e economia circular que contribui para a eficácia, eficiência e consistência do projeto. O pilar de capacitação surge como força motriz do projeto ao fazer aí convergir a dimensão de produção de conhecimento e a preparação à assistência técnica. A estratégia de implementação do ACTION/Portugal, em linha com a Recomendação n.º 202, tem privilegiado o esforço de convergência entre regimes contributivo e não contributivo, e o fomento de redes de intercâmbio e partilha, numa lógica entre pares, com os seis países beneficiários, cooperação sul-sul e cooperação tripartida. Esta abordagem tem granjeado o reconhecimento por todas as partes interessadas.

A execução do projeto beneficiou sobremaneira da capacidade de adaptação às necessidades expressas pelos destinatários da intervenção e da dimensão relacional e de proximidade que os implementadores (equipas de projeto, SOCPRO e CIF/OIT) conseguiram cultivar com os interlocutores nos vários países, inclusive naqueles onde a intervenção estava refreada. As características pessoais dos implementadores são mencionadas pelos beneficiários como um fator crítico de sucesso da implementação.

A ação concertada entre CIF/OIT e SOCPRO ofereceu a possibilidade de estabelecimento de pontes com os parceiros sociais, sinergias com parceiros estratégicos, aproximação entre profissionais e políticas dos dois regimes, através da construção de consensos alargados, de

iniciativas de capacitação conjuntas, da utilização de metodologias de diálogo social e métodos participatórios.

A dimensão de género e não-discriminação pode, no âmbito do projeto, ser melhor integrada nas diferentes componentes, tal como demonstram os resultados dos questionários de satisfação das atividades formativas, e o próprio implementador e doador têm consciência.

A gestão do projeto, apesar da arquitetura organizacional da OIT e das características peculiares do ACTION/Portugal, tem funcionado de modo suave e coordenado, sendo que apenas os tempos de resposta em trâmites que envolveram os escritórios sub-regionais são apontados pelas equipas de projeto como aspetos de melhoria.

A avaliação também apurou que os documentos de suporte do projeto não se encontram totalmente alinhados (PRODOC, planos de ação e relatórios de progresso) e que os reportes múltiplos propiciam uma visão parcelar de um projeto que se pretende global.

O projeto ACTION/Portugal é peculiar, pois, reúne num mesmo programa 6 países, de dois continentes, com características geográficas, populacionais e políticas diversas, com estádios de implementação do piso de proteção social diferenciados, mas unidos por denominadores comuns como uma mesma língua, uma matriz jurídico-administrativa baseada no exemplo português e um passado de larga cooperação bilateral com o doador - MTSSS de Portugal. Apesar disso, conseguiu, com mestria, criar uma plataforma de entendimento e intercâmbio entre países, parceiros sociais e parceiros estratégicos através de uma atuação conjunta e sinérgica.

Mas existem desafios evidentes para futuros projetos desta natureza: o dilema do doador, que balança entre continuar a apoiar os países com maior desenvolvimento mas sem suficiente maturidade vs. focar-se apenas nos países incipientes e com maiores necessidades; o orçamento contido face à procura crescente; a evolução económico-financeira dos países e a criação de espaço fiscal para alicerçar as reformas em curso.

V. Lições aprendidas e boas práticas

Lições aprendidas

A avaliação revelou um conjunto de aprendizagens que derivam do contexto de implementação mas que reúnem as condições para aplicabilidade em situações de intervenção idênticas, a saber:

- A ausência de um planeamento das atividades nacionais para a totalidade do período de vigência do projeto dificulta a visualização pelos destinatários do projeto da meta a alcançar e causa entropia nas negociações com os destinatários e parceiros estratégicos (Cabo Verde);
- Se houver dissonância entre as atividades de capacitação e ponto em que se encontra o debate e a agenda internos dos países, os participantes que são selecionados para frequentar as sessões, não obstante os apelos da OIT, tendem a apresentar um perfil menos adequado face aos objetivos do projeto (Moçambique);
- O apoio de um *pivot* nacional, reconhecido pelos pares, para introduzir e acompanhar os consultores ou a equipa de projeto nos ministérios, aumenta a receptividade dos interlocutores e agiliza os trabalhos (Timor-Leste);
- O envolvimento dos ministérios de primeira linha, Finanças e Presidência, é fulcral para garantir a coordenação das várias políticas sectoriais, ainda que lideradas pela área da proteção social;
- A potencialidade dos parceiros sociais na deteção de segmentos de população excluídos do sistema de proteção social (artistas, Moçambique; pessoas com deficiência, Cabo Verde).

Boas práticas

A estratégia de implementação do projeto ACTION/Portugal evidencia um conjunto de boas práticas como:

- A criação de valor acrescido dos produtos de conhecimento através da utilização como materiais didáticos nas sessões de capacitação;
- A parceria entre SOCPRO e CIF/OIT no planeamento e implementação dos eventos de capacitação;
- O envolvimento ativo de quadros técnicos provenientes do MTSS/Portugal e do sistema de segurança social e de saúde português, juntamente com técnicos dos países abrangidos pelo projeto, criou um sentimento de intercâmbio e partilha, reforçando ligações horizontais entre pares;
- A utilização da capacitação como estratégia de manutenção de relação com os países onde as condições para a implementação do projeto ACTION/Portugal em bloco são adversas;

- A criação de espaços de intercâmbio coletivos, físicos ou virtuais, como elemento de reforço e criação de um sentimento de comunidade entre os PALOP e Timor-Leste;
- Articulação com outros doadores e projetos como forma de maximização da intervenção, evitando sobreposições ou incentivos antagónicos;
- A consagração de flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades dos beneficiários e aos tempos e ritmos de implementação no terreno no âmbito do processo de planeamento do projeto;
- O envolvimento dos parceiros sociais na dinâmica de informação sobre os benefícios da economia formal, apoiando os beneficiários nessa transição;
- Dar voz aos beneficiários últimos do projeto, como trabalhadores do sector informal ou de grupos de difícil cobertura, nos produtos de disseminação e conhecimento.

VI. Recomendações

Considerando as conclusões, lições aprendidas e boas práticas merecem destaque as seguintes recomendações, para as quais se estabelece a responsabilidade de implementação, nível de prioridade, horizonte temporal e esforço financeiro associado:

1. Reforçar a dimensão de género e de não-discriminação do projeto, seja através do maior equilíbrio de género na participação nos eventos de capacitação, da desagregação de dados nos relatórios de progresso, ou na promoção de conhecimento focado nestas temáticas;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido

2. Aperfeiçoar o desenho das intervenções com recurso a instrumentos como a teoria da mudança ou a cadeia causal, estabelecendo, inclusive, metas a alcançar nos distintos indicadores e objetivos;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido

3. Alinhar a monitorização do projeto e os relatórios de progresso com o PRODOC, a começar pelos meios de verificação que devem permitir a apreciação quantitativa dos indicadores e dos objetivos;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Moderado

4. Consolidar os relatórios anuais do CIF/OIT e do SOCPRO com a execução orçamental por forma a propiciar uma visão holística do projeto, servindo como instrumento de comunicação claro com o doador, beneficiários e parceiros estratégicos;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO, CIF/OIT e OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido

5. Mapeamento e caracterização dos participantes das atividades formativas, nomeadamente através dos dados disponíveis no CIF/OIT;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO, CIF/OIT e OIT	Elevada	Próximo projeto	Reduzido

6. Minimizar o impacto da impossibilidade de presença física de uma equipa de projeto em todos os países, seja através de maior atividade dos escritórios sub-regionais ou do estabelecimento de parcerias com os agentes estratégicos já instalados;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO, Escritórios regionais	Média	Próximo projeto	Médio

7. Explorar mecanismos de coordenação e colaboração de tipo horizontal, sobretudo entre os beneficiários e as equipas de projeto dos vários países, para que o ACTION/Portugal seja consistente como um projeto global e não o somatório de intervenções em diferentes países;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
Escritórios regionais, SOCPRO, CIF/OIT	Média	Próximo projeto	Moderado

8. Reduzir a dependência de capacitação providenciada pelo CIF/OIT através de estratégias de parceria ou capacitação de agentes nacionais técnico-científicos;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO e CIF/OIT	Elevada	Próximo projeto	Moderado

9. Desenvolver como produtos de conhecimento, a ser posteriormente disseminados, os processos e resultados das sessões de capacitação específicas de cada país.

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
SOCPRO e Equipas de projeto	Média	Próximo projeto	Reduzido

10. Rentabilizar a cooperação ao desenvolvimento portuguesa em temas que podem relevar (por exemplo, simplificação e modernização administrativa, serviços partilhados, registo e identificação, regime de saúde dos funcionários públicos - ADSE), sinergias com a cooperação europeia, com outros projetos da OIT ou de outros doadores;

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
GEP, SOCPRO	Média	Próximo projeto	Reduzido

11. Garantir a perpetuação da memória do projeto e dos progressos feitos pelos países através da codificação desse conhecimento.

Responsabilidade	Nível de prioridade	Horizonte temporal	Esforço financeiro
Equipas de projeto	Elevada	Próximo projeto	Reduzido

Anexos

Anexo I - Termos de referência

Anexo II - Matriz de perguntas

Anexo III - Lista de documentos solicitados

Anexo IV - Entrevistas exploratórias

Anexo V - Lista de entrevistas - Cabo Verde

Anexo VI - Lista de entrevistas - Moçambique

Anexo VII - Lista de entrevistas – Timor-Leste

Anexo VIII - Lista de entrevistas - São Tomé e Príncipe

Anexo IX - Lista de entrevistas - Guiné-Bissau

Anexo X – Lições aprendidas – modelo OIT

Anexo XI – Boas práticas – modelo OIT

Anexo XII - Relatório inicial

TERMS OF REFERENCE

Final Independent Evaluation

ACTION/Portugal – Strengthening of the Social Protection Systems of the PALOP and Timor-Leste

Beneficiary Countries:	Angola, Cabo Verde, Guinea-Bissau, Mozambique, São Tomé and Príncipe, and Timor-Leste
Project Code	GLO/15/12/PRT¹³
Development Partner:	Ministry of Labour, Solidarity and Social Security of Portugal
Duration:	September 2015 to December 2018
Overall budget:	3,504,345 EUR
Technical unit:	SOC/PRO

Background and Justification

The Social Protection Department of the ILO (SOCPRO/ILO) and the International Training Centre of the ILO (ITC/ILO), in joint collaboration with the Offices in Dakar, Yaoundé, Lusaka, Bangkok and Jakarta, is implementing the project “ACTION/Portugal - Strengthening of the Social Protection Systems of the PALOP and Timor-Leste”.

The project intervention seeks to contribute to increased coverage of the social protection systems, and is structured around four interrelated lines of intervention: (i) supporting the national institutions in the design, implementation and evaluation of social protection programmes, with a view to implementation of National Social Protection Floors, contributing to the national dialogue processes in relation to extension of coverage; (ii) strengthening the capacities and skills of the national institutions for implementation of comprehensive and integrated social protection systems, by means of training and capacity building activities; (iii) promoting access on the part of the Portuguese-speaking African Countries (PALOP) and Timor-Leste to the information, practices and educational resources that are available regionally and internationally in support of the processes of implementation or extension of social protection; and (iv) contributing to the interchange of knowledge in relation to innovations and good

¹³ This code refers to the Umbrella project. The components of the umbrella project are: Geneva (GLO/15/58/PRT), ITC-Turin (P958644), Lusaka (Mozambique: RAF/15/50/PRT), Dakar (Cabo Verde and Guinea-Bissau: RAF/15/51/PRT), Yaoundé (Angola, and São Tomé and Príncipe: RAF/15/52/ PRT), and Jakarta (Timor-Leste: TLS/15/50/PRT).

practices adopted within the framework of the Community of Portuguese Language Countries (CPLP) regarding the implementation and strengthening of social protection floors.

1. Final Independent Evaluation Background

The project had foreseen, under the ILO evaluation policy, a mid-term internal evaluation to strengthen the analysis capacities of project staff and provide recommendations for the remaining period. This mid-term evaluation was concluded in the 2nd semester of 2017.

The ILO evaluation policy also calls for an independent final evaluation. The management of this independent final evaluation will be assured by an ILO Evaluation Manager, who is independent of the ACTION/Portugal project, and under the overall direction of the ILO Evaluation Unit. It will be conducted by an external independent consultant who will be the Independent Evaluation Consultant/Evaluator. The evaluation will comply with UN Norms and standards and those ethical safeguards will be followed.

The focus of this final independent evaluation is to analyse the results of the project in what concerns the immediate objectives, indicators, outputs and activities as summarized below.

Immediate objectives and indicators

Immediate Objective 1: The governments have developed policies, plans and programmes for extending of social protection coverage, and/or have modified the legal framework for extension of social protection in line with the social protection floor guarantees.

Indicators:

- Number of countries that have extended social protection coverage under at least one of the social protection floor guarantees;
- Number of countries that have improved benefits or the administration of at least one of their social security schemes, in accordance with Convention No. 102.

Immediate Objective 2: The countries – and in particular the social protection institutions and the organizations of employers and workers – have developed their capacities and skills for the implementation, monitoring and evaluation of the policies and programmes related to extending the social protection programmes.

Indicators:

- The countries improve their statistics and indicators for monitoring of the social protection policies and programmes;
- The governments design, update or implement mechanisms for improving the performance of the social protection programmes, through the modernizing of their technological platforms and improvement of their administrative procedures;
- Number of civil servants that the governments have supported to receive training in the areas of extension of social protection and application of the ILO's international standards in relation to social protection.

Immediate Objective 3: The social protection actors have improved their access to knowledge and their capacities for participating in the global campaign for extension of social protection, and have transferred good practices to other countries within the context of South–South cooperation.

Indicators:

- Number of materials for support to management of the social protection policies disseminated and made available in Portuguese through the CIPS and the SOCPRO Social Protection Platform;
- Number of countries joining the global campaign for extension of social protection, through official public announcements and statements;

- Number of good social protection practices that are shared and adapted among the member States of the CPLP, within a context of South–South Cooperation, through the support provided by the Project.

Outputs and activities

OUTPUTS	ACTIVITIES
<p>1.5 Technical reports on the national policies, plans and legislative reforms for broadening the coverage of social protection, prepared and submitted for consultation through tripartite dialogue</p> <p>1.6 Holding of a social dialogue process at national level through the ABND methodology developed by the ILO</p> <p>1.7 Institutional analyses to improve the interconnection, coordination and supervision of contributory and non-contributory social protection programmes</p> <p>1.8 Technical assistance for review of the national legislation, so as to improve its implementation and move forward in ratification of the ILO Conventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Collect and analyse the needs expressed by the various national institutions in terms of technical assistance, skills upgrading and knowledge development and sharing – Carry out assessments on the levels of interconnection and coordination of the social security systems, and propose recommendations for improvement in those areas, to the purpose of increasing the efficacy and efficiency of the social protection systems – Prepare national assessments directed at the identification of gaps in social protection (legal gaps and those in coverage, policies, governance, gender equality, etc.), applying the technical tools made available by SOCPRO (SPER, costing tools, best practice guides, monitoring, evaluation, etc.) – Based on the foregoing output, prepare a baseline for the state of social protection in the PALOP, including analysis of gaps in implementation of the floor, with a gender perspective – Conduct tripartite social dialogue activities, applying the ABND instrument developed by SOCPRO/ILO – Draw up a comparative analysis of national legislation on application of the ILO's international standards – Presentation, tripartite discussion and dissemination of legal analyses, to promote the adoption of the ILO Conventions on social security
<p>2.4 Analysis of technical assistance needs on the part of the social protection institutions</p> <p>2.5 Strengthening of the operational management capacities of the social protection institutions, in terms of the use of ICT platforms and statistical systems, as well as the development of indicators</p> <p>2.6 Implementation of a training programme at national and regional level (PALOP and Timor-Leste) for the managers and professional staff of institutions and organizations of employers and workers (courses, seminars and workshops are undertaken in collaboration with the ITCILO/Turin).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Conduct exercises for analysis of the national needs for technical assistance – Carry out evaluations and recommendations for improving management of the social protection institutions, funding issues, management of investments, delivery of benefits, information technologies (ICTs) and statistics and indicators, among others – Conduct an analysis of the management capacities of the social protection institutions, and propose improvements in their administration aimed at broadening of coverage, with emphasis on the groups that are difficult to cover (informal economy, domestic workers, migrants, etc.) and incorporating a gender perspective – Undertake analyses of gender inequalities in access to social protection, and formulate and discuss recommendations for reducing the inequalities – Organize national seminars and workshops to present and discuss the assessments, analysis and recommendations developed with the support of the Project, with the participation of management and technical staff from the institutions responsible for social protection and the tripartite constituents – Organize national and regional training activities in collaboration with the ITCILO/Turin, looking to strengthen the capacity of the actors involved in the management of

	social protection and their policies, including representatives of the organizations of employers and workers
3.1 Materials in support to the management of social protection policies produced, translated and disseminated in Portuguese	– Identification and translation of the main educational resources and documents produced by the ILO covering topics of interest for the Project’s beneficiary countries
3.2 A set of audio-visual resources, systematizing the experiences in creating and extending social protection floors within the CPLP, produced and disseminated in Portuguese and English	– Translation of a set of technical summaries in the following areas: extending social protection within the framework of formalization strategies; extension of protection in health; and implementation of national social protection floors – Dissemination of the corresponding documents, through the Information Centre on Social Protection (CIPS) and the ILO’s Social Protection Platform
3.3 Regional seminars (PALOP and Timor-Leste) for interchange of innovative experiences and good practices adopted within the context of the CPLP on the subject of implementation and strengthening of social protection floors (in collaboration with the ITCILO/Turin)	– Identification and systematization of the experience in creating and extending social protection floors within the CPLP, in the form of technical summaries – Production of audio-visual resources on the current social protection situation in the CPLP countries – Systematization of the experiences of the CPLP countries related to target-specific extension of social protection – Translation and wide dissemination of the audio-visual resources produced, through the Information Centre on Social Protection (CIPS) and the ILO’s Social Protection Platform. – Organize regional seminars (PALOP and Timor-Leste) for interchange/sharing of experiences and good practices (to be undertaken in collaboration with the ITCILO/Turin).

Purpose and Scope of Evaluation

Purpose

The final independent evaluation aims at examining the extent to which the project objectives have been achieved. The evaluation is expected to determine the efficiency, effectiveness and sustainability of the outcomes achieved. The final evaluation will also formulate conclusions and recommendations and generate lessons learned and good practices for sharing of knowledge and experiences. The overall objectives of this final independent evaluation are to ascertain what the project has or has not achieved; how it has been implemented; how it is perceived and valued by target groups and stakeholders; whether expected results are occurring (or have occurred) based on performance and interview data; the appropriateness of the project design; and the effectiveness of the project’s management structure. This evaluation also aims to assess the degree to which project objectives are sustainable, bearing in mind relevant contextual and political factors. Finally, the evaluation will investigate how well the project team managed project activities and whether it had in place the partnerships and management systems necessary to ensure the fulfilment of the outputs and objectives.

Scope

The scope of the final independent evaluation includes a review and assessment of all outcomes and activities carried out under the project ACTION/Portugal.

This final independent evaluation should focus on the project’s achievements and contribution to the overall national efforts of the PALOP and Timor-Leste to strengthen their respective social protection systems so far. It should focus on the components of the project managed by ILO-

Geneva, ITC-Turin, the project teams in Cabo Verde, Mozambique and Timor-Leste, which deal with the PALOP and Timor-Leste.

The timeframe to be considered is from September 2015 to December 2018.

The final independent evaluation should consider the project as a whole, including issues of initial project design, implementation, lessons learned, replicability and recommendations for current and future programmes. The contribution of the project to the implementation and strengthening of social protection systems as well as the degree to which this contribution is being achieved as expected (i.e. planned) and unexpected results in terms of non-planned outputs and outcomes (i.e. side effects or externalities) should also be considered.

The analytical scope should include the identification of the levels of achievement of objectives, expected outcomes and explaining how and why they have been attained in such a way. It is recommended to examine the interventions' theory of change, specifically in the light of logical connect between levels of results and their alignment with ILO's strategic objectives and outcomes at the global and national levels, as well as with the relevant SDGs and related targets.

The main purpose is to help the stakeholders and national partners to learn from this technical cooperation experience and on this basis pave the ground for the way forward and next developmental phases of the project.

Evaluation Questions

In general, the analysis of the Independent Evaluation Consultant on the following two questions should be interlinked throughout the observations, conclusions and recommendations:

- What good practices and lessons can be learned from the project that can be applied to future projects?
- What could have been different, and should have been avoided?

Under the broad dimensions of the evaluation criteria, which include relevance, impact, effectiveness, efficiency and sustainability, the following questions are expected to be addressed:

Relevance and strategic fit

- Does the Project design effectively address the national development priorities, UNDAF, DWCP, and donor's specific priorities/concerns in the PALOP and Timor-Leste?
- How does the Project fit within the ILO's Global Policy Outcomes and the SDGs and relevant targets especially those identified as priority in the national development strategies (or their equivalent)?
- Were the Project's strategic elements (objectives, outputs, implementation strategies, targets and indicators) achievable? Is the intervention logic realistic? If not, why? And what should have been done differently?
- Does the Project design effectively integrate the interests of different stakeholders and final beneficiaries of social protection programmes?
- To what extent is the Project design and implementation strategy consistent with the project's objectives in terms of extension of social protection in the PALOP and Timor-Leste?

- To what extent does the Project implementation strategy include the proper interventions to contribute to the objective of linking contributory and non-contributory social security programs?
- What are the areas for further scaling up and reinforcement of the project achievements?
- Is the Project implementation coordinated with other ILO, UN and governments initiatives in social protection?

Effectiveness

- To what extent have the overall Project goals, immediate objectives, and expected outputs, qualitatively and quantitatively been achieved?
- What kind of assessment can be made of the Project's achievements in terms of :
 - a. Improvements in the effectiveness and outcomes of social protection institutions in the PALOP and Timor-Leste, achieved through the acquisition of new competencies, the definition of policies and programs, and the use of suitable management methods and an improved ability to coordinate efforts nationwide.
 - b. Guaranteeing access for the different actors involved in extending social protection to new resources of information on best practices and research worldwide, enabling them to learn and improve the scope and effectiveness of social protection.
- What were the achievements and challenges registered during the course of the implementation? Including in which areas the project have under-achieved its objectives (explain the constraining factors, the reasons behind them and how they can be overcome)
- In which areas has tripartism been integrated successfully?
- To which extent have the social partners been involved in the implementation of the project?
- What was the level of coordination and collaboration achieved with the ITC-Turin and the ILO field experts?
- What are the good practices and lessons learned noteworthy of documentation?

Efficiency

- What are the partnership arrangements in the implementation of the Project at various levels, community, municipal, inter-ministerial, interdepartmental, and interagency? What were the challenges in the formulation of these partnerships? What were the results of these partnerships?
- Has the Project implementation benefited from the ILO's technical resources and international experiences efficiently and in what ways?
- What evidence is there of cost-effectiveness in the Project's implementation and management?
 - Have project's funds and outputs been used and delivered in a timely manner?
- What are the good practices and lessons learned noteworthy of documentation? Including what time and cost efficiency measures could be introduced to improve the achievement of results?

Sustainability and impact

- Are the Project's achievements sustainable? Which ones?
- What are the elements of the programme achievements that are not likely to be sustainable?
- What are the necessary actions/interventions by the ILO and donors to ensure that the achievements of the programme can be sustained and provide a meaningful platform for further capacity building of the national partners of the PALOP and Timor-Leste?
- What are the impacts of the project?
 - a) What are the emerging impacts of the project and the changes that can be causally linked to the project's intervention?
 - b) To what extent has the project made a significant contribution to broader, longer-term development impact?
 - c) What are the realistic long-term effects of the project in terms of enhancing institutional capacity and the extension of social protection?
- Have the risk factors that need to be mitigated to ensure maximum and sustainable capacity enhancement after the conclusion of the Project been addressed?
- To what extent did the project take into consideration gender specific analysis and provide specific recommendations on gender equality and/or on other non-discrimination issues?
 - To what extent the project has taken into account disability inclusion concerns in its design and results framework?
- What are the good practices and lessons learned noteworthy of documentation?

Effectiveness of management arrangements

- Are management capacities adequate and facilitate good results and efficient delivery? Is there a clear understanding of the roles and responsibilities by all parties involved?
- Does this Global project receive adequate political, technical and administrative support from its national partners, the ILO, and the donor? Do implementing partners provide for effective project's implementation?
- How effectively does the project management monitor performance and results? Have appropriate means of verification for tracking progress, performance and achievement of indicator values been defined?
- Has cooperation with the project's implementing partners been efficient? Has the project's management approach been perceived positively by ILO technical backstopping units? Has a participatory/consultative approach been applied?
- How strategic are the implementing partners in terms of mandate, influence, capacities and commitment?
- Is relevant information and data systematically being collected and collated? Is data disaggregated by sex (and by other relevant characteristics, if relevant)? Is information being regularly analysed to feed into management decisions?

Intended Users

The primary stakeholders of the evaluation are the ILO, the Ministry of Labour, Solidarity and Social Security of Portugal and the ILO constituents in the PALOP and Timor-Leste. The evaluation findings, conclusions and recommendations will also serve to inform stakeholders in the design and implementation of subsequent projects in the country, region, and elsewhere as appropriate.

The final evaluation serves as an important accountability and organizational learning function for the ILO and the Ministry of Labour, Solidarity and Social Security of Portugal.

Evaluation Methodology and Timeline

The ILO's Evaluation Guidelines¹⁴ provide the basic framework. The evaluation will be carried out in accordance with ILO standard policies and procedures.

The evaluation should be carried out in context of criteria and approaches for international development assistance as established by OECD/DAC Evaluation Quality Standard and abide by the Code of Conduct for Evaluation of the UN System.¹⁵

The evaluation methodology will consist of the following activities and approaches:

A. Approach

The evaluation will address the areas of project relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. The evaluation will assess the positive and negative changes produced by the project – intended and unintended, direct and indirect – as reported by respondents and as evidenced in project data. The final report should provide findings and recommendations derived from evidence and observation and should also identify good practices/good models of intervention that have the potential for replication and/or scaling.

The evaluation fieldwork will be qualitative and participatory in nature. Qualitative information will be obtained through field visits (particularly in Cabo Verde, Mozambique and Timor-Leste), interviews and focus groups as appropriate. Opinions coming from stakeholders will improve and clarify the quantitative data obtained from project documents and performance measurements. The participatory nature of the evaluation will contribute to the sense of ownership among stakeholders. Quantitative data will be drawn from project documents, namely the Progress Reports and the mid-term internal evaluation.

The evaluation should also follow these principles:

- the approach ought to be constructive;
- the data collection should follow the principles of representation i.e. all stakeholders get a chance to voice their opinion;
- to the extent possible, women and people with disabilities should be integrated in the respondents group. To the extent possible, data collection and analysis will be disaggregated by gender as described in the ILO Evaluation Policy Guidelines and relevant Guidance Notes. The evaluation will integrate gender equality, disability inclusion and other non-

¹⁴ List of all Guidance notes, templates, checklists and tools: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_176814.pdf

¹⁵ The ILO policy guidelines for results-based evaluation and technical and ethical standards are established within these criteria and the evaluation should therefore adhere to these to ensure an internationally credible evaluation. Ref: ILO EVAL Policy Guidelines Checklists 5 and 6: “Preparing the evaluation report” and “Rating the quality of evaluation reports”.

discrimination issues as cross-cutting concern throughout its methodology and all deliverables, including the final report;

- findings should be presented in an analytical rather than descriptive manner and be evidence-based and triangulated;

-It should follow the UN recommended ethical guidelines, including confidentiality issues.

B. Evaluation Methodology

The evaluation will be primarily qualitative in nature, but will incorporate quantitative summative target values tracked and reported by the project. Qualitative analysis will be grounded primarily on interviews with key project personnel, partners, and stakeholders in the PALOP and Timor-Leste, and include the review of project documents and reports. The project will be evaluated through the lens of a diverse range of stakeholders that participate in and are intended to benefit from the project's interventions.

Methods to be considered for the evaluation process of ACTION/Portugal include desk review of background documents, interviews with key informants, field visits and meetings with stakeholders.

1. Document Review

- Project Documents
- Annual activities plans.
- Annual progress reports.
- Internal Midterm Evaluation Final Report.

2. Interview with the project team

The purpose of this phase is to get a first-hand account of the project's nature, approach, progress and challenges, as well as to identify key stakeholders who should be interviewed as part of data collection.

3. Inception Report

(To be attached to TOR as Annex)

Based on the desk review and initial briefing, an inception report will be prepared.

The inception report will:

- Describe the conceptual framework that will be used to undertake the evaluation;
- Present the key findings from the desk review and briefing; the evaluation approach and methodology. *The Evaluator may adapt the evaluation criteria and questions as well as the proposed evaluation methodology indicated in this TOR, but any fundamental changes should be agreed between the Evaluation manager and the Evaluator, and reflected in the Inception report.* A Question Matrix, which outlines the source of data from where the consultant plans to collect information for each evaluation question will be included;
- Set out the detailed work plan for the evaluation, which indicates the phases in the evaluation, their key deliverables and milestones;

- Set out the list of key stakeholders at HQ and at the country levels to be interviewed - interview checklists are customized by stakeholder groups. A plan for the interviews and discussions will also be incorporated.

The Inception Report shall be submitted by the consultant to the ILO before starting the field work and is a deliverable under this TORs. Field missions will take place after approval of the inception report by the Evaluation Manager.

4. [Interviews with Stakeholders](#)

Technically, stakeholders are all those who have an interest in a project, for example, project implementers, direct and indirect participants/recipients, employers' and workers' organization representatives, community leaders, donors, and government officials.

Interviews will be held with as many project stakeholders as possible. The interview schedule is a deliverable under this TOR and should be provided to the ILO in conjunction with the Question Matrix.

The consultant will make field visits to Cabo Verde, Mozambique and Timor-Leste. For all the other stakeholders, the interviews/questionnaires should be conducted through the use of IT tools (Skype, e-mails, online tools such as SurveyMonkey, etc.).

Depending on the circumstances, these meetings will be one-to-one or group interviews. The exact itinerary of the field visits will be determined between the consultant and the ILO, based on scheduling and availability of interviewees. Meetings will be scheduled in advance of the field visit by the project staff and coordinated by the designated ILO expert at the country level.

The consultant will prepare a Question Matrix customized by respondent groups, which should be submitted to the ILO as part of the inception report before the fieldwork.

If post-fieldwork interviews or follow-up questions are needed to help inform findings and conclusions, they should be required of Key Informants/Interviewees on an as-needed basis only.

5. [Field Visits](#)

[\(Final selection to be attached to the TOR as Annex\)](#)

The consultant will be required to visit the following countries: Cabo Verde, Mozambique and Timor-Leste, where there is dedicated project staff which has allowed for close relationship with national constituents and partners and smoother implementation of the project's activities. During the visits, the consultant will observe the activities and outputs developed by the project and conduct interviews with ILO constituents involved in the project. Meetings will be scheduled in advance of the field visits in coordination with ILO-Geneva and with the designated ILO expert at the country level. There will be two main types of activities during the in-country visits:

a. In-country

Qualitative information will be obtained through field visits (particularly Cabo Verde, Mozambique and Timor-Leste), interviews and focus groups as appropriate. See above section III (A) and (B). In that case, the Independent Evaluation Consultant will be the primary and ultimate responsible for the delivery of the evaluation report.

b. In-Country Debriefing

Following each field visit, the consultant will conduct a debriefing with the ILO project staff member in the country. The meeting will be used to present the major preliminary

findings and emerging issues, solicit recommendations, and obtain clarification or additional information. The debriefing meetings will be organized by the country teams, which will duly inform the Evaluation Manager.

C. Ethical Considerations and Confidentiality

The evaluation mission will observe utmost confidentiality related to sensitive information and feedback elicited during the individual and group interviews. To mitigate bias during the data collection process and ensure maximum freedom of expression of the implementing partners and stakeholders, the project staff will generally not be present during interviews. However, project staff may accompany the Independent Evaluation Consultant to make introductions whenever necessary, to facilitate the evaluation process, make respondents feel comfortable, and to allow the Independent Evaluation Consultant to observe the interaction between the project staff and the interviewees.

D. Timetable

The Evaluation is scheduled to take place from 24 September 2018 to 7 December 2018. The tentative schedule for the evaluation, subject to modification following discussions with the Evaluation Manager, is the following:

Output	Description	Number of work days	Tentative Dates	Responsible Person
TOR	Preparation of ToR and consultation with stakeholders	2 weeks	July-August	Evaluation Manager
Selection of evaluator	Call for expression of interest and selection process	1 week	September	Evaluation Manger
Desk review	Read and review the core set of project documents. Request any additional documentation required	4 days	September	Evaluator
Interviews with the project team and key stakeholders within the ILO	Skype based meetings with the project team and core project stakeholders at ILO-Geneva and ITC-Turin	1 day	September	Evaluator
Inception Report	An operational work plan which indicates the phases of the evaluation, finalizes the set of evaluation questions, the approach, the timing, key deliverables and milestones, aligned with this TOR	2 days	September	Evaluator

Electronic (telephone or Skype based) Interview with the donor (Ministry of Labour, Solidarity and Social Security of Portugal) and identified stakeholders	Conduct Skype interviews with project staff in the field, donor representative and other partners and stakeholders identified during the inception phase.	3 days	September	Evaluator
Missions to selected countries	Field visits to for interviews with stakeholders in 3 select countries (Cabo Verde, Mozambique and Timor-Leste) covered by the project.	15 days	October	Evaluator
Draft report	A short (no more than 30 pages) report (templates and annexes not counted in the page numbers) addressing the evaluation questions.	7 days	19 November	Evaluator
Address Feedback	All feedback from stakeholders for the evaluator will be communicated by the Evaluation Manager in a consolidated manner. The draft will be revised by the evaluator, based on the feedback received, edited and formatted as per ILO template. The executive summary will also be reproduced in a separate document, the template for which will be provided by the Evaluation Manager.	4 days	7 December	Evaluation Manager AND Evaluator
	Total	36 days		

Expected Outputs and Deliverables

The inception report, the draft evaluation report, the final evaluation report and a standalone Evaluation Summary in ILO recommended template are the milestone deliverables. The Evaluation report will comprise an Evaluation Summary (in standard ILO template) and necessary annexes.

As mentioned in the Scope section, the report must link findings/observations to recommendations and conclusions and should use the following structure:

- I. Table of Contents including list of figures and tables.
- II. List of Acronyms.
- III. Executive Summary - providing a brief overview of the evaluation including sections IV-IX and key recommendations (5 pages at most): To include brief project description, key findings, challenges, recommendations and key lessons learned.
- IV. Background and Project Description, including Context (1-2 pages).
- V. Evaluation Objectives and Methodology - 2 pages maximum; including the list of Evaluation Questions and Intended Audience.
- VI. Evaluation Findings, including: (15 pages)
 - Findings – Answers to each of the evaluation questions, organized around the TOR key areas (relevance and strategic fit; effectiveness; efficiency; and sustainability and impact), with supporting evidence cited.
- VII. Recommendations - identifying in parentheses the stakeholder(s) to which the recommendation is directed (2-3 pages¹⁶).
 - Recommendations – must link to findings critical for successfully meeting project objectives and judgments on what changes need to be made for future programming.
 - Conclusions – interpretation of the facts, including criteria for judgments
- VIII. Conclusions, Lessons Learned and Good Practices (2-4 pages¹⁷).
- IX. Annexes, including but not limited to:
 - TOR
 - Question Matrix
 - List of documents reviewed
 - List of interviews, meetings and site visits

Quality recommendations in the evaluation report must meet the following criteria as stated in the ILO Evaluation guidelines to results-based evaluation: Principles and rationale for evaluation and the ILO guidelines of formatting requirements for evaluation reports. They are as follows:

- a. recommendations are based on the findings and conclusions of the report

¹⁶ A suggestive template will be provided.

¹⁷ A suggestive template will be provided.

- b. recommendations are clear, concise, constructive and of relevance to the intended user(s)
- c. recommendations are realistic and actionable (including who is called upon to act and recommended timeframe)
- d. recommendations should be numbered (not in bullet points)
- e. recommendations should not be more than 12
- f. all recommendations must be presented at the end of the body of the main report, and the concise statement should be copied over into the Evaluation Summary

The total length of the report should be approximately 30 pages for the main report, excluding the executive summary and annexes. For ease of communication between all the stakeholders, all reports, including drafts, will be written in Portuguese. The final report should have an English version, which should be of SOCPRO's responsibility. The final Evaluation Report will meet the minimum quality standards as per the evaluation report quality checklist as shown in Annex III (See also checklist 4: Formatting requirements for evaluation reports). The final report is subject to final approval by the ILO Evaluation Unit.

All draft and final outputs, including supporting documents, analytical reports and raw data should be provided in electronic version compatible with WORD for Windows. Ownership of the data from the evaluation rests jointly with the ILO and the ILO consultant. The copyrights of the evaluation report rests exclusively with the ILO. Key stakeholders can make appropriate use of the evaluation report in line with the original purpose and with appropriate acknowledgement.

Report Management Process: The management of the report review process will proceed according to the procedures described below in Section V. All components of the evaluation should be completed in a timely fashion, according to the timelines agreed upon by the ILO and the consultant in the TOR. As noted below, if a component cannot be completed according to the schedule outlined in the TOR, the consultant must inform the ILO Evaluation Manager as soon as possible and propose an alternative timeline.

While the substantive content of the findings, conclusions, and recommendations of the report shall be determined by the consultant, the report is subject to final approval by the Ministry of Labour, Solidarity and Social Security of Portugal for contractual compliance and to the ILO for compliance with ILO Evaluation Policy and guidelines.

Evaluation Management and Support

The evaluation will be managed by an ILO Evaluation Manager who will manage the recruitment of the consultant for final approval from EVAL.

Ms. Francesca Fantoni, Program Analyst the ILO's PROGRAM Department, will be the Evaluation Manager, who will manage the evaluation process as per the ILO policy guidelines for evaluations.

In order to ensure independence of all deliverables, all submissions will be made through the Evaluation Manager (fantoni@ilo.org). The Evaluator will work closely with both the Evaluation Manager, and the project team. The role of the project team will be limited to providing relevant documents and information, logistical support as required.

EVAL will provide quality control of the evaluation process and report.

SOCPRO will handle all contractual arrangements with the consultant.

The Evaluator will report to the Evaluation Manager and should discuss any technical, methodological or organizational matters with the Evaluation Manager, who will consult with the relevant counterparts, as appropriate.

Eligibility criteria:

The Evaluator will have the following competencies:

- Knowledge of the ILO's role and mandate, tripartite structure and gender policies;
- Demonstrated experience, especially within the UN system, in project cycle management and logical framework approaches as well as on results-based management
- Experience in the evaluation function of national and international organizations and a full understanding of the UN evaluation norms and standards;
- Technical background in social protection projects and/or social protection policies and governance related matters;
- Working knowledge in Portuguese. For ease of communication between all the stakeholders, all reports, including drafts will be written in Portuguese. The final report would be translated into English by SOCPRO;
- No relevant involvement in the ACTION/Portugal Project design and implementation;
- No relevant bias related to ILO, or conflict of interest that would interfere with the independence of the evaluation

The evaluation will be financed by the ACTION/Portugal Project.

The cost of the External Collaboration Contract for the Evaluator will be in accordance with ILO rules and regulations.

The evaluation budget includes:

- Fees for the lead consultant for 36 days.
- Cost of international travel from the consultants' home to the selected countries. In accordance with the relevant ILO rules, the ILO will provide pre-paid return air tickets in economy class and by the most direct route. Any upgrade or deviation in the journey will be at the evaluator's own expense.
- Daily Subsistence Allowance (DSA) during the missions to Cabo Verde, Mozambique and Timor-Leste. The ILO will pay the DSA at the standard UN rate to cover mission related expenses during country visits.

ANNEXES

- Code of Conduct Form
- Guidance Note on Evaluation lessons learned and emerging good practices
- Guidance Note on Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects
- Checklist 5_Preparing the evaluation report
- Checklist 7_Filling in the EVAL title page
- Checklist 8_Preparing the evaluation summary for projects
- SDG related reference material available at: <https://www.ilo.org/eval/eval-and-sdgs/lang--en/index.htm>

Anexo II - Matriz de perguntas

	Perguntas	Atores	Fonte/Técnica
C1 - RELEVÂNCIA E ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA	• O desenho do projeto responde efetivamente às prioridades nacionais de desenvolvimento, ao Quadro de Apoio ao Desenvolvimento da ONU (UNDAF), Programa de Trabalho Digno do País (DWCP), e às prioridades/preocupações específicas dos doadores nos PALOP e Timor-Leste?	OIT/SOCPRO OIT/Equipas de projeto Beneficiários Constituintes Parceiros estratégicos	Análise documental: documento de projeto; estratégias nacionais; <i>UNDAF</i> , etc. Entrevistas
	• Qual o enquadramento do projeto na Política Global de Resultados da OIT, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e metas relevantes, especialmente aquelas que foram identificadas como prioridades nas estratégias nacionais de desenvolvimento (ou equivalente)?	OIT/SOCPRO Beneficiários	Documentos relevantes
	• Os elementos estratégicos do projeto (objetivos, produtos, implementação, estratégias, metas e indicadores) foram alcançados? A lógica da intervenção é realista? Se não, porquê? O que podia ter sido feito de modo diferente?	Doador OIT Beneficiários	Relatórios de progresso Entrevistas
	• O desenho do projeto integra efetivamente os interesses das diferentes partes interessadas e dos beneficiários finais dos programas de proteção social?	OIT/SOCPRO OIT/Equipas projeto Beneficiários Doador	Entrevistas
	• Em que medida o desenho do projeto e a sua estratégia de implementação são consistentes com os objetivos do projeto em termos da extensão da cobertura de proteção social nos PALOP e Timor-Leste?	Todos	Documentos do projeto Entrevistas
	• Em que medida a estratégia de implementação inclui intervenções adequadas que contribuam para o objetivo de articular os programas de segurança social contributiva e não contributiva?	Todas	Entrevistas Documentos do projeto
	• Quais são as áreas de escalabilidade e reforço dos resultados alcançados pelo projeto?	OIT Beneficiários	Entrevistas
	• A implementação do projeto está coordenada com outras iniciativas da OIT, ONU e governos em matéria de proteção social?	OIT Parceiros estratégicos Beneficiários	Documentos do projeto Entrevistas

	Perguntas	Atores	Fonte/Técnica
C2 - EFICÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> Em que medida os objetivos gerais do projeto, objetivos imediatos e resultados esperados foram alcançados qualitativa e quantitativamente? 	OIT Doador	Relatórios de progresso
	<p>Que tipo de apreciação pode ser feita sobre os resultados do Projeto em termos de:</p> <p>a. Melhoria na eficácia e resultados das instituições de proteção social nos PALOP e Timor-Leste, alcançadas através da aquisição de novas competências, da definição de políticas e programas, do uso de métodos de gestão adequados bem como da maior capacidade para coordenar os esforços nacionais.</p> <p>b. Garantia de acesso dos diferentes atores envolvidos na extensão da proteção social a novos recursos de informação sobre boas práticas e pesquisa a nível mundial, permitindo-lhes aprender e melhorar o âmbito e eficácia da proteção social.</p>	Beneficiários	Entrevistas Legislação nacional aprovada Registos OIT/CIF Registos SOCPRO/CIPS
	<ul style="list-style-type: none"> Quais foram as conquistas e desafios observados durante o processo de implementação? Nas áreas em que o projeto não alcançou os objetivos, expor os fatores de constrangimento, as razões explicativas e como estas podem ser superadas. 	OIT Beneficiários	Relatórios de progresso Entrevistas
	<ul style="list-style-type: none"> Em que áreas foi o tripartismo integrado com sucesso? 	OIT Parceiros sociais Beneficiários	Entrevistas Relatórios de progresso Registos OIT/CIF
	<ul style="list-style-type: none"> Em que medida os parceiros sociais foram envolvidos na implementação do projeto? 	Parceiros sociais OIT Beneficiários	Entrevistas Documentos do projeto
	<ul style="list-style-type: none"> Qual foi o nível de coordenação e colaboração alcançado entre o CIF/OIT e os peritos no terreno? 	OIT Beneficiários	Entrevistas
	<ul style="list-style-type: none"> Quais as boas práticas e lições aprendidas que merecem ser realçadas? 	Todos	Entrevistas Documentos do projeto

	Perguntas	Atores	Fonte/Técnica
C3 - EFICIÊNCIA	• Quais as parcerias alcançadas na implementação do Projeto a diferentes níveis (comunidade, municipal, interministerial, interdepartamental e interagências)? Quais os desafios na formulação destas parcerias? Quais os resultados das mesmas?	OIT – equipas de projeto Beneficiários	Entrevistas
	• A implementação do projeto beneficiou de modo eficiente dos recursos técnicos da OIT e da experiência internacional? De que maneira?	Beneficiários OIT – equipas de projeto	Entrevistas
	• Que evidências existem quanto ao custo-eficácia da implementação do projeto e da gestão?	OIT - escritórios regionais, equipas de projeto e SOCPRO	Relatórios de progresso Relatório financeiro
	• O financiamento do projeto e os seus resultados foram entregues atempadamente?	OIT - escritórios Beneficiários Doador	Entrevistas Relatórios de progresso
	• Quais as boas práticas e lições aprendidas dignas de registo? Realçar as medidas de eficiência em termos de tempo e custos que podiam ser introduzidas para melhorar os resultados alcançados.	OIT - escritórios regionais e equipas de projeto	Entrevistas

	Perguntas	Atores	Fonte/Técnica
C4 - SUSTENTABILIDADE E IMPACTO	• Os resultados do projeto são sustentáveis? Quais?	OIT Beneficiários Parceiros sociais	Entrevistas
	• Que resultados do programa apresentam menor probabilidade de sustentabilidade?	OIT Beneficiários Parceiros sociais	Entrevistas
	• Quais são as ações/intervenções da OIT e dos doadores que poderiam garantir a sustentabilidade dos resultados e a definição de uma plataforma para a construção de maior capacidade nacional dos parceiros dos PALOP e Timor-Leste?	Todos	Entrevistas
	• Quais os impactos do projeto? a) Quais são os impactos emergentes do projeto e as mudanças que podem ser causalmente relacionadas com a intervenção do projeto? b) Em que medida o projeto contribuiu de modo significativo para um impacto amplo, de longo prazo?	OIT – equipas de projeto CIF/OIT Beneficiários Parceiros sociais	Entrevistas

	Perguntas	Atores	Fonte/Técnica
C5 - EFICÁCIA DA GESTÃO	• As capacidades de gestão são adequadas e favorecem os bons resultados e uma entrega atempada? Há uma compreensão clara dos papéis e responsabilidades de todas as partes envolvidas?	Todos	Entrevistas
	• Este projeto global recebe adequado apoio político, técnico e administrativo dos parceiros nacionais, da OIT e do doador? Os parceiros de implementação contribuem para a implementação eficaz do projeto?	Todos	Documentos nacionais e documentos do projeto
	• Quão eficaz foi a gestão do projeto na monitorização do desempenho e dos resultados? Foram definidos os meios adequados de verificação do progresso, desempenho e cumprimento dos indicadores definidos?	OIT Doador	Relatórios de progresso Plano de Monitorização e Avaliação
	• A cooperação com os parceiros de implementação do projeto foi eficiente? A abordagem da gestão do projeto foi percecionada positivamente pelas unidades técnicas de apoio? Foi utilizada uma abordagem participatória/consultiva?	Beneficiários Doador Parceiros estratégicos OIT - escritórios regionais e equipas de projeto	Entrevistas
	• Quão estratégicos são os parceiros de implementação em termos de mandato, influência, capacidades e compromisso?	Todos	Entrevistas
	• A informação e os dados relevantes são sistematicamente recolhidos e armazenados? Os dados são desagregados por sexo (ou outras características relevantes)? A informação é regularmente analisada e introduzida nas decisões de gestão?	OIT	Plano de Monitorização e Avaliação Relatórios de progresso Entrevistas

Anexo III - Lista de documentos solicitados

Documento de Projeto ACTION/Portugal – Reforço dos Sistemas de Proteção Social dos PALOP e Timor-Leste, no quadro do Programa Mundial Proteção Social

Planos de atividades anuais submetidos ao Comité de pilotagem (2016, 2017, 2018)

ACTION/Portugal – Relatório de Progresso de 2015, 2016, 2017 e 2018 – CIF-Turim

ACTION/Portugal - Relatórios de Progresso de 2015, 2016, 2017, 2018 (até 23 de novembro) - Componente Global SOCPRO e Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste

Atas do Comité de Pilotagem 2016 e 2017

Statement of income and expenditure as at 31 Dec 2017 - SOCPRO

Final Financial Report 01/09/2015 – 31/12/2018 – CIF/OIT

Questionários de Final de Avaliação (QdFAs) – 2015 a 2018

Relatório de Avaliação Intermédia ACTION/Portugal e respetivos anexos

Avaliação Final Independente do STEP/Portugal (2013)

Vídeos do ACTION/Portugal: Trabalho Doméstico na CPLP e situação da proteção social em Cabo Verde, Moçambique, Timor-Leste

Resumos técnicos do ACTION/Portugal sobre a situação da proteção social nos PALOP e Timor-Leste

Convenção N.º 102 da OIT sobre a segurança social (norma mínima), 1952

Recomendação relativa aos Pisos de Proteção Social, 2012 (N.º 202)

Moçambique, Estratégia Nacional de Segurança Social Básica 2016-2024

Estratégia para o Desenvolvimento da Protecção Social de Cabo Verde

Memorando de Entendimento OIT/CPLP (2004)

Lista das parcerias estratégicas desenvolvidas com outras organizações internacionais, ONG, universidades

Lista de entidades da sociedade civil que participaram em ações de capacitação

A Cooperação Sul-Sul e Triangular na CPLP: boas práticas na proteção social e no combate ao trabalho infantil Segurança Social para todos: Trabalhadores independentes: inovações para a extensão da cobertura contributiva

Governança dos Regimes de Segurança Social: um manual para membros dos Conselhos de Administração em África

The strategy of the International Labour Organization: Social security for all, Building social protection floors and comprehensive social security systems

Recomendação N.º 204 (2015) da OIT sobre a Transição da Economia Informal para a Formal

Anexo IV - Entrevistas exploratórias

18 de outubro		
Sr. Nuno Castro Sra. Inês Mendes	Responsável pelas atividades do Centro Internacional de Formação da OIT no quadro do projeto ACTION/Portugal Apoio técnico	I
Sr. Nuno Cunha	Especialista Técnico Sênior de Proteção Social na Equipa de Trabalho Digno/OIT-Banguecoque	I
Sra. Joana Borges Henriques	Responsável/ coordenadora do Projeto ACTION/Portugal em Cabo Verde e na Guiné-Bissau (e com alguma intervenção em São Tomé e Príncipe)	I
Sr. André Bongestabs	Responsável/ coordenador do Projeto ACTION/Portugal em Timor Leste	I
Sra. Francesca Fantoni	Gestora da Avaliação Final Independente do projeto ACTION/Portugal	I
19 de outubro		
Sra. Mini Thakur	Responsável Sênior de Avaliação, Departamento de EVAL, OIT-Genebra	I
Sr. Matteo de Simone	Responsável Técnico, Relações com Doadores e Gestão de Portfólio, Departamento de PARDEV, OIT-Genebra	I
Sr. Fabio Duran-Valverde	Chefe da Unidade de Finanças Públicas, Atuariado e Estatísticas, Departamento de SOCPRO, OIT-Genebra	I
Sr. Nuno Tavares-Martins	Responsável de Proteção Social, Departamento de SOCPRO, OIT-Genebra	I
Sr. Dramane Batchabi	Especialista de Proteção Social na Equipa de Trabalho Digno, OIT-Iaoundé	I
25 de outubro		
Sr. Rubén Vicente Andrés	Responsável do Projeto ACTION/Portugal em Moçambique	P
29 de outubro		

Sra. Celine Peyron Bista	Especialista de Proteção Social na Equipa de Trabalho Digno, OIT-Dacar	I
--------------------------	--	---

30 de outubro

Sra. Mafalda Troncho Sr. Fernando Júnior	Chefe do Escritório da OIT Lisboa Técnico	P
---	--	---

31 de outubro

Sra. Ana Cotrim Sr. Hugo Curado	Técnicos do Cooperação do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP/MTSSS)	P
------------------------------------	--	---

4 de dezembro

Sra. Karuna Pal	Chefe da Unidade de Planeamento, Parcerias e Partilha de Conhecimentos, Departamento de SOCPRO, OIT-Genebra	I
-----------------	---	---

Anexo V - Lista de entrevistas - Cabo Verde

5 de novembro

Sra. Joana Borges Henriques	Responsável/ coordenadora do Projeto ACTION/Portugal em Cabo Verde e na Guiné-Bissau (e com alguma intervenção em São Tomé e Príncipe)	P
Sra. Céline Pryon	Especialista de Proteção Social na Equipa de Trabalho Digno, OIT-Dacar	I
Sra. Adelaide Ribeiro	UNDP	P

6 de novembro

Sra. Mavllinda Cabral	MFIS / DGIS / Diretora de Serviços Promoção Família	P
Sra. Mónica Furtado	MFIS / DGSS / Diretora-Geral	P
Sr. Isaías Almeida Varela	MFIS / DGPOG / Diretor Serviços Estudos, Planeamento e Cooperação	P
Sr. Mário Abílio Marques	MFIS / DGPOG / Diretor-Geral Planeamento, Orçamento e Gestão	P
Sr. Frederic dos Santos	Chefe do Gabinete de Estudos Estratégicos, Atuarial e Relações Internacionais do Instituto Nacional de Previdência Social – INPS	P

Sr. Orlando Pereira de Borja	MFIS / Direção Geral de Inclusão Social	P
7 de novembro		
Sra. Elisandra de Pina	Presidente do Conselho Diretivo CNPS	P
Sra. Eunice Fernandes	Coordenadora Unidade de Pensão Social CNPS	P
Sr. José Manuel Vaz Sr. Gilberto Lima Sr. Venceslau Sr. Abraão Borges	Presidente e equipa do CCSL	P
Sr. José Ricardo Benoliel	Associação Comercial Sotavento	P
Sra. Joaquina Almeida Sr. Daniel Lopes Sr. Silvano Landim	Secretária-Geral da UNTC-CS Vice-Presidente da Associação de Jovens da UNTC-CS	P

Anexo VI - Lista de entrevistas - Moçambique

12 de novembro		
Sr. Rubén Vicente Andrés Sra. Denise Monteiro	Equipa de projeto da OIT/Moçambique	P
13 de novembro		
Sr. Alfredo Simione Sr. Marcos Muianga Sr. Dionísio Recamba	Director-Geral do INSS Técnico de seguro social	P
Sr. Esmail Abdul	Assistente de Programa na PSCM-PS	P
Sr. Gabriel Domingos Sra. Leopoldina Massingue	MISAU MISAU – Monitorização e Avaliação, Planificação e Cooperação	P
Sr. Augusto Sumburane Sr. António Caetano Sousa Sr. Fabião Balate	Diretor INPS Coordenador da área de Previdência Social Coordenador de Planificação, Estudos e Cooperação	P
14 de novembro		
Sr. Naftal David Simbine Sr. Boaventura	CONSILMO	P
Sr. Adelino Buque Sra. Sofia Cassimo	Presidente da CTA	P

	Responsável seção Mulher empresária, sector laboral e ação social	
Sr. Sérgio Falange	Secretário Executivo da PSCM-PS	P
Sra. Patrícia del Olmo e Pincarilho Sra. Patrícia Ferro	Embaixada Portugal - Conselheira para a Cooperação Técnica Setorial de Cooperação	P
Sr. Antonio Paunde Sra. Célia Langa Sr. Hélder	OTM-CS Responsável pelas Relações Internacionais/ Comunicação e Imagem Assistente nas Relações Jurídico Laborais e Sociais Organização e Formação Sindical	P
Sr. Anésio de Castro	AEIMO	I

Anexo VII - Lista de entrevistas - Timor-Leste

21 de novembro		
Sr. Eugenio de Maria Soares	Diretor-Geral do MSSI	P
Sra. Aida Mota	Diretora Nacional do Regime Contributivo de Segurança Social – MSSI	P
Sr. Nelson Santos Sra. Maria Sidónia	Funcionários do Regime Contributivo de Segurança Social	P
Sr. Óscar Lima Sr. Joao Alves Sr. Nuno Trindade	Presidente da CCCI-TL Vice-Presidente CEO	P
Sr. José da Conceição da Costa	Secretário-Geral da KSTL	P
Sra. Alexandrina Verdial	Diretora Nacional de Planeamento, Monitorização e Avaliação do SEFOPE	P
22 de novembro		
Sra. Toshiko Takahashi	Responsável de Planeamento, Monitorização e Avaliação, Política Social da UNICEF	P
Sr. Roy Trivedy	Coordenador residente das Nações Unidas	P
23 de novembro		
Sra. Carmen da Cruz	Assessora da Ministra da Segurança Social (ex-Diretora Nacional de Reinserção Social)	P
Sr. Rofino dos Reis Lopes	Inspetor-Geral do Trabalho	P
Sra. Maria Dolores Castello	Assessora de Política de Saúde da OMS	P

26 de novembro		
Sra. Maria Domingas Alves	Comissária da Comissão da Função Pública (ex-Ministra da Segurança Social do IV Governo)	P
27 de novembro		
Sr. Dube Kudaswashe	Responsável pelo projeto ILO-R4D Project	P
Sra. Cristina Faustino	Adida Cooperação Embaixada de Portugal	P
Andrés Bongestabs	Consultor OIT	I

Anexo VIII - Lista de entrevistas - São Tomé e Príncipe

22 de novembro		
Sra. Regina Abreu		I
Sra. Vilma Loureiro	Diretora de Proteção Social e Solidariedade	I
Sr. Juvenal do Espírito Santo	Atuário do Instituto Nacional de Segurança Social	I
Sra. Lurdes Lima	Ponto focal nacional da OIT	I

Anexo IX - Lista de entrevistas - Guiné-Bissau

30 de novembro		
Sr. Feliciano Mendes	Direção-Geral da Solidariedade Social	I
Sr. Roberto Mbesba	Diretor-Geral Instituto Nacional de Segurança Social	I
Sr. Pedro Barbosa	Coordenador do Gabinete das Relações Internacionais - Instituto Nacional de Segurança Social	I

Anexo X – Lições aprendidas – modelo OIT

Modelo OIT de Lições Aprendidas

Título do Projeto: Reforço dos Sistemas de Proteção Social dos PALOP e Timor-Leste

Código do Projeto: GLO/15/58/PRT

Nome da Avaliadora: Ana Diogo

Data: dezembro/2018

As seguintes lições aprendidas foram identificadas durante o curso da avaliação. Outros textos que explicam a lição foram incluídos no relatório completo de avaliação.

Lição Aprendida (LA) 1 - A ausência de um planeamento das atividades nacionais para a totalidade do período de vigência do projeto dificulta a visualização da meta a alcançar pelos destinatários do projeto e causa entropia nas negociações com os destinatários e parceiros estratégicos

Elementos da LA 1	Texto
Breve descrição da lição aprendida	O planeamento das atividades do país para a totalidade da vigência do projeto permite uma articulação mais sustentável com os parceiros, ao mesmo tempo que permite focalizar a meta a alcançar.
Contexto e quaisquer condições prévias relacionadas	A experiência das equipas de projeto com os beneficiários diretos e com os parceiros estratégicos.
Beneficiários	As instituições beneficiárias e os implementadores do projeto no terreno.
Desafios / lições negativas - Fatores causais	A ausência de um planeamento plurianual dificulta as negociações com outros parceiros estratégicos e até a comunicação com os beneficiários do projeto.
Êxito / Aspectos positivos – Fator causal	Não aplicável.
Questões Administrativas da OIT (pessoal, recursos, conceção, implementação)	Sistema de planeamento anual.

Lição Aprendida (LA) 2 - Se houver dissonância entre as atividades de capacitação e ponto em que se encontra o debate e a agenda internos dos países, os participantes que são selecionados para frequentar as sessões, não obstante os apelos da OIT, tendem a apresentar um perfil menos adequado face aos objetivos do projeto

Elementos da LA 2	Texto
Breve descrição da lição aprendida	O alinhamento entre as ações de capacitação e o nível de maturidade e discussão dos temas nos países permite que o interesse nas ações seja maior e que o perfil dos participantes selecionados tenha uma maior adequação aos propósitos do projeto.
Contexto e quaisquer condições prévias relacionadas	A boa articulação entre CIF/OIT e equipas de projeto/pontos focais.
Beneficiários	As instituições beneficiárias.
Desafios / lições negativas - Fatores causais	Dificuldade de comunicação e transmissão de informação, sobretudo em contextos de mudança governativa e de quadros dirigentes.
Êxito / Aspectos positivos – Fator causal	Articulação prévia com anteriores participantes nas ações e utilização das redes de contacto criadas pelo projeto.
Questões Administrativas da OIT (pessoal, recursos, conceção, implementação)	Ausência de estruturas na OIT nalguns dos países beneficiários do projeto.

Lição Aprendida 3 - O apoio de um *pivot* nacional, reconhecido pelos pares, para introduzir e acompanhar os consultores ou a equipa de projeto nos ministérios, aumenta a receptividade dos interlocutores e agiliza os trabalhos.

Elementos da LA 3	Texto
Breve descrição da lição aprendida	O apoio de um interlocutor reconhecido pelos beneficiários diminui resistências e aumenta os níveis de colaboração e acesso aos destinatários.
Contexto e quaisquer condições prévias relacionadas	Boa identificação de um <i>pivot</i> nacional, com mérito reconhecido e patrocínio da liderança.
Usuários direcionados / Beneficiários	Projeto como um todo.
Desafios / lições negativas - Fatores causais	Não aplicável.
Êxito / Aspetos positivos – Fator causal	Caso de Timor-Leste foi bem-sucedido ao recorrer a esta estratégia. A Ministra com a pasta da proteção social u um recurso com as características referidas que fez o acompanhamento do consultor da OIT em todas as fases.
Questões Administrativas da OIT (pessoal, recursos, conceção, implementação)	Não aplicável.

Lição Aprendida 4 - O envolvimento dos ministérios de primeira linha, Finanças e Presidência, é fulcral para garantir a coordenação das várias políticas sectoriais, ainda que lideradas pela área da proteção social.

Elementos da LA 4	Texto
Breve descrição da lição aprendida	O envolvimento dos ministérios de primeira linha, Finanças e Presidência, é fulcral para garantir a concretização dos projetos. Por um lado, porque cabe às Finanças a implementação das medidas de criação de espaço fiscal, por outro a Presidência pode liderar desde o centro do Governo os trabalhos de articulação das várias políticas sectoriais.
Contexto e quaisquer condições prévias relacionadas	Sensibilização ao mais alto nível político.
Usuários direcionados / Beneficiários	OIT e GEP.
Desafios / lições negativas - Fatores causais	Nos casos onde este impulso não existe as decisões e estratégias podem correr o risco de não ser implementadas por insuficiente compreensão dos desafios.
Êxito / Aspectos positivos – Fator causal	Não aplicável.
Questões Administrativas da OIT (pessoal, recursos, conceção, implementação)	Desenho do projeto tem de incluir canais de comunicação ao mais alto nível com os países beneficiários e doador.

Lição Aprendida 5 - A potencialidade dos parceiros sociais na deteção de segmentos de população excluídos do sistema de proteção social

Elementos da LA 5	Texto
Breve descrição da lição aprendida	Os parceiros sociais, ao terem relações mais próximas com os grupos vulneráveis e/ou excluídos do sistema de proteção social, têm maior facilidade em identificar estes segmentos e atraí-los para a economia formal.
Contexto e quaisquer condições prévias relacionadas	Capilaridade junto dos vários setores profissionais e reconhecimento dos parceiros sociais pelos destinatários do projeto.
Usuários direcionados / Beneficiários	Grupos de difícil cobertura.
Desafios / lições negativas - Fatores causais	Capacidade do sistema de proteção social conseguir absorver procura e ajustar os produtos oferecidos à capacidade real dos beneficiários.
Êxito / Aspetos positivos – Fator causal	Redução do tempo de transição da economia informal para a formal.
Questões Administrativas da OIT (pessoal, recursos, conceção, implementação)	Desenho do projeto tem de equacionar para os sindicatos um papel específico na implementação.

Anexo XI – Boas práticas – modelo OIT

Modelo OIT de Boas Práticas emergentes do Projeto

Título do Projeto: Reforço dos Sistemas de Proteção Social dos PALOP e Timor-Leste

Código do Projeto: GLO/15/58/PRT

Nome da Avaliadora: Ana Diogo Data: dezembro/2018

Foram identificadas no decurso da avaliação as seguintes boas práticas como emergentes da implementação do Projeto. Outros textos podem ser encontrados no relatório completo de avaliação.

Boa Prática (BP) 1 – A criação de valor acrescido dos produtos de conhecimento através da utilização como materiais didáticos nas sessões de capacitação

Elementos da BP 1	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	Os produtos de conhecimento elaborados pelo SOCPRO foram concebidos por forma a dar resposta a necessidades dos países destinatários e incorporados nas sessões de capacitação dirigidas pelo CIF/OIT. Esta utilização dos produtos de conhecimento como materiais didáticos confere maior utilidade e valor aos produtos de conhecimento.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	A escassez de materiais em língua portuguesa e a inexistência de produtos de conhecimento específicos sobre os PALOP e Timor-Leste fazem com que esta prática tivesse maior relevância.
Beneficiários	Os agentes institucionais, beneficiários diretos do projeto, mas também parceiros sociais, parceiros estratégicos.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	Ao utilizar os materiais de conhecimento, o CIF/OIT pode aumentar a visibilidade destes produtos e disseminar o conhecimento codificado.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	A utilização dos produtos de conhecimento pelo CIF/OIT permitiu realizar sessões de capacitação adequadas e relevantes para os participantes. 35 sessões de capacitação, 1295 participantes, 28 resumos técnicos; 2 notas técnicas; 19 vídeos; 2 pacotes de formação específicos e em português; traduziu 5 documentos; realização de 6 estudos.
Potencial de replicação e por quem	Esta prática pode ser replicada no seio dos projetos da OIT, incluindo outros do SOCPRO, mas também pelos próprios países beneficiários do projeto, sejam os atores institucionais ou os parceiros sociais.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PPTD, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	Esta prática encontra-se em linha com a Recomendação n.º 202 relativa aos Pisos Nacionais de Proteção Social.
Outros documentos ou comentários relevantes	Plataformas de disseminação de conhecimento SOCPRO e CIF/OIT

Boa Prática 2 - A parceria entre SOCPRO e CIF/OIT no planeamento e implementação dos eventos de capacitação

Elementos da BP 2	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	A relação harmoniosa entre SOCPRO e CIF/OIT criou uma lógica de perfeita retroalimentação. O CIF/OIT identificou e priorizou com os participantes as necessidades, SOCPRO desenvolveu os conteúdos e produtos de conhecimento, com estes o CIF/OIT desenvolveu a capacitação e preparou previamente a ação das atividades de assistência técnica.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	A realização dos seminários iniciais de diagnóstico permitiu que houvesse uma noção clara dos temas e conteúdos a abordar. Por outro lado, o desenho do projeto com uma intervenção conjunta do CIF/OIT e SOCPRO favoreceu a coordenação dos esforços.
Beneficiários	Todos os intervenientes no projeto (SOCPRO, CIF/OIT, escritórios regionais, OIT-Lisboa, equipas de projeto, consultores)
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A coresponsabilidade pela execução do projeto potenciou as relações.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	6 seminários de diagnóstico; inquéritos de satisfação com as sessões de capacitação com notação entre 4,2 e 4,3 (escala 1 a 5).
Potencial de replicação e por quem	Esta prática pode ser replicada no seio dos projetos da OIT.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PTDP, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	
Outros documentos ou comentários relevantes	Relatórios de progresso anuais ACTION/Portugal

Boa Prática 3 - O envolvimento ativo de quadros técnicos provenientes do MTSS/Portugal e do sistema de segurança social e de saúde português, juntamente com técnicos dos países abrangidos pelo projeto, criou um sentimento de intercâmbio e partilha, reforçando ligações horizontais entre pares

Elementos da BP 3	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	A dinamização das iniciativas de capacitação contou com a participação de quadros técnicos do país doador mas também dos próprios países beneficiários.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	Antecedentes de colaboração com o doador nestes moldes e a predisposição para a partilha manifestada pelos participantes do projeto.
Beneficiários	Participantes das ações de capacitação e formadores.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	Ao partilhar as suas experiências, expondo casos de sucesso e debilidades, os países encetaram posteriores contactos para aprofundamento e troca de informação.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	O intercâmbio e partilha fomenta um sentimento de comunidade que foi referido pelos participantes das ações aquando das entrevistas. Alguns países estabeleceram relações bilaterais de cooperação e foram estudadas medidas com inspiração em casos apresentados nestes fóruns.
Potencial de replicação e por quem	Iniciativa pode ser replicada pelas estruturas da OIT em diferentes projetos mas também pelos vários intervenientes no âmbito das iniciativas de cooperação bilateral, sul-sul e tripartida.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PPTD, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	
Outros documentos ou comentários relevantes	Materiais associados às iniciativas de capacitação: apresentações e vídeos.

Boa Prática 4 - A utilização da capacitação como estratégia de manutenção de relação com os países onde as condições para a implementação do projeto ACTION/Portugal em bloco são adversas

Elementos da BP 4	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	Com as dificuldades políticas e institucionais de implementação do projeto em países como a Guiné-Bissau, Angola ou São Tomé e Príncipe, o projeto focou a intervenção na dimensão de capacitação, o que permitiu um contacto mínimo com os técnicos e organizações desses países.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	O relacionamento anterior de SOCPRO e CIF/OIT com os países em questão.
Beneficiários	Projeto como um todo.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A manutenção de relação permite que em fases de desanuviamento os trabalhos possam ser recomeçados com maior facilidade.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	245 participantes de Angola e 76 da Guiné-Bissau nas várias sessões; realização de 3 ações em Angola e 2 na Guiné-Bissau.
Potencial de replicação e por quem	Esta prática pode ser replicada no seio dos projetos da OIT.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PTDP, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	
Outros documentos ou comentários relevantes	Relatórios de progresso anuais ACTION/Portugal.

Boa Prática 5 - A criação de espaços de intercâmbio coletivos, físicos ou virtuais, como elemento de reforço e criação de um sentimento de comunidade entre os PALOP e Timor-Leste

Elementos da BP 5	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	O projeto proporcionou sessões de capacitação coletivas com participantes dos seis países; além disso fomentou espaços virtuais como o Facebook ou e-campus como lugares comuns à comunidade PALOP e Timor-Leste.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	Uma mesma língua, uma matriz jurídico-administrativa baseada no exemplo de implementação da proteção social em Portugal.
Beneficiários	Instituições de proteção social dos países beneficiários, GEP.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A existência destes espaços permitiu que o intercâmbio e partilha fomentassem o sentimento de comunidade, pelo que houve profissionais que referiram assistir aos seminários via <i>streaming</i> em temas respeitantes a outros países.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	Participantes que afirmam usar as plataformas disponibilizadas pelo projeto.
Potencial de replicação e por quem	Esta prática pode ser replicada no seio dos projetos da OIT.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PTDP, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	
Outros documentos ou comentários relevantes	Plataforma e canal Youtube SOCPRO, grupo restrito Facebook.

Boa Prática 6 - Articulação com outros doadores e projetos como forma de maximização da intervenção, evitando sobreposições ou incentivos antagónicos

Elementos da BP 6	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	As equipas de projeto desenvolveram relações com outros doadores, especialmente no âmbito das Nações Unidas, por forma a conciliar intervenções, evitando sobreposição de atividades e financiamento.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	A presença de equipas de projeto ou pontos focais nos países, bem como a liderança de projetos no âmbito do UNDAF.
Beneficiários	Parceiros estratégicos, OIT, GEP e destinatários do projeto.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A articulação com os doadores permitiu um planeamento adequado de atividades complementares e a rentabilização de orçamentos.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	Captação de financiamento adicional para atividades do projeto ou conexas.
Potencial de replicação e por quem	Sistema das Nações Unidas, outros agentes da cooperação ao desenvolvimento.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PTDP, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	
Outros documentos ou comentários relevantes	Relatórios de progresso anuais ACTION/Portugal.

Boa Prática 7 - A consagração de flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades dos beneficiários e aos tempos e ritmos de implementação no terreno no âmbito do processo de planeamento do projeto

Elementos da BP 7	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	O projeto acolheu a realização de atividades de acordo com os interesses dos beneficiários e adiou ou suprimiu iniciativas em razão de condicionantes nacionais, como os tempos de tramitação de legislação interna.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	A existência de um Comité de Pilotagem do projeto favoreceu a interação entre OIT e o doador.
Beneficiários	Destinatários do projeto.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	A adequação do projeto às necessidades permitiu reforçar a capacitação institucional de modo mais relevante.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	Número de iniciativas de capacitação desenvolvidas a pedido dos beneficiários.
Potencial de replicação e por quem	Sistema OIT.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PTDP, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	
Outros documentos ou comentários relevantes	Atas do Comité de Pilotagem, Relatórios de progresso anuais ACTION/Portugal.

Boa Prática 8 - Dar voz aos beneficiários últimos do projeto, como trabalhadores do sector informal ou de grupos de difícil cobertura, nos produtos de disseminação e conhecimento.

Elementos da BP 8	Texto
Breve resumo da boa prática (ligada ao objetivo do projeto ou resultado específico, antecedente, propósito, etc.)	O projeto, nos materiais de difusão de conhecimento e sensibilização, deu voz aos destinatários últimos do ACTION/Portugal, criando materiais que ficaram na memória e transmitiram a mensagem de forma clara e relacional. Ao dar voz, com casos concretos e reais, os conceitos de economia formal/informal e as respetivas dificuldades e estratégias para a transição, tornam-se tangíveis.
Condições e contexto relevantes: limitações ou conselhos em termos de aplicabilidade e replicabilidade	O impacto marginal deste tipo de estratégias tende a diminuir com a recorrência de utilização, pelo que a seleção dos exemplos e dos “atores” tem de ter relevância. Existência de dotação orçamental para a produção deste tipo de materiais e boas redes de difusão (televisão, rádio, cinemas, internet).
Beneficiários	Grupos vulneráveis e de difícil cobertura, entidades do sistema de proteção social e parceiros sociais.
Estabelecer uma relação clara de causa e efeito	Vários entrevistados de diferentes sectores referiram estes materiais; apesar da data de produção ainda hoje esses materiais, como os vídeos feitos por Moçambique, continuam a ter eco e a ser exibidos.
Indicar um impacto mensurável e os beneficiários cobertos	Número de pessoas que referem os produtos desta natureza e se recordam dos exemplos concretos.
Potencial de replicação e por quem	Sistema OIT, parceiros sociais.
Articulações ascendentes para metas mais elevadas da OIT (PTDP, resultados do programa do país ou quadro estratégico do programa da OIT)	De acordo com as temáticas dos materiais: transição da economia informal para a formal; Programa de Trabalho Decente do País.
Outros documentos ou comentários relevantes	

Anexo XII - Relatório inicial

Bibliografia

Cabo Verde Cooperação das Nações Unidas para o Desenvolvimento – UNDAF 2018-2022

Decent Work Country Programme Timor-Leste 2016 – 2020

GB.328/POL/1

ILO at work – ILO programme implementation 2016–17

ILO. Programme and budget for the biennium 2014–15

ILO. Programme and budget for the biennium 2016–17

ILO. Programme and budget for the biennium 2018–19

ILO (2015). Thematic evaluation of ILO’s interventions in post-conflict, disaster-affected and fragile states – final report (2004–2013)

OIT (2011). Piso de Proteção Social – para uma globalização equitativa e inclusive – Relatório do Grupo Consultivo presidido por Michelle Bachelet (OIT & OMS)

OIT. Relatório Mundial sobre Proteção Social 2014-2015

OIT. Relatório Mundial sobre Proteção Social 2017-2019

Partnership framework between Guinea-Bissau and the United Nations 2016 – 2020

Plano-quadro das Nações Unidas para a assistência ao desenvolvimento na ótica de um desenvolvimento equitativo, inclusivo e sustentável em São Tomé e Príncipe 2017-2021

Quadro de Parceria entre o Governo de Angola e o Sistema das Nações Unidas (UNPAF) 2015-2019

Southern African Development Community Decent Work Programme 2013 – 2019

UNDAF – Quadro das Nações Unidas de Assistência ao Desenvolvimento 2017-2020 Moçambique

United Nations Development Assistance Framework for the democratic Republic of Timor-Leste 2015-2019: supporting equitable and sustainable development in a rising young nation