



## AVALIAÇÃO DA OIT

- **Título de Avaliação:** Avaliação independente final do projeto “Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe” (RBSA)
- **ILO TC/SYMBOL:** STP/18/01/RBS
- **Tipo de Avaliação:** Avaliação Final Independente
- **País(es):** São Tomé e Príncipe
- **Resultado(s) da P&B:** Resultado 10 (em alguma medida 1, 4, 6) P&B 2018-19  
Resultados 1 (em alguma medida 3, 4 e 8) P&B 2020-21
- **ODS(s):** ODS 8
- **Data da avaliação:** Janeiro-Fevereiro 2022
- **Nome do(s) consultor(es):** José Maria Alvarez
- **Escritório Administrativo da OIT:** EAT/ BP Yaoundé
- **Suporte técnico da OIT:** EMPREGO; EMPRESAS, NORMAS, ACT/RAV, ACT/EMP, SEGURANÇA SOCIAL
- **Outras agências envolvidas na avaliação conjunta:** Nenhuma
- **Data de conclusão do projecto:** 30 de Setembro 2021
- **Doador: país e orçamento US\$:** Financiamento Regional OIT – “Regular Budget Supplementary Account” (RSBA) USD 1,000,000
- **Gestor de Avaliação:** Desero Pacome
- **Orçamento de Avaliação:** USD16,791.28
- **Palavras-chave:** Diálogo Social, Fortalecimento Parceiros Sociais, Abordagens de Investimento em Emprego Intensivo, Trabalho Digno, Melhora do Ambiente de Negócio, Pequenas e Meias Empresas (PME), Empreendedorismo

### Versão em Português

Esta avaliação foi conduzida de acordo com as políticas e procedimentos de avaliação da OIT. Não foi editada profissionalmente, mas foi submetida a um controlo de qualidade pelo Gabinete de Avaliação da OIT.

# Índice

ACRONIMOS: .....	3
RESUMO EXECUTIVO.....	5
INTRODUÇÃO.....	12
<b>1. Contexto do projecto.</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Apresentação do Projecto</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Enquadramento, finalidade, alcance e clientes da avaliação</b> .....	<b>14</b>
3.1. Enquadramento .....	14
3.2. Finalidade da Avaliação .....	14
3.3. Alcance da avaliação .....	15
<b>4. Perguntas e critérios de avaliação</b> .....	<b>15</b>
<b>5. Metodologia aplicada</b> .....	<b>17</b>
<b>6. Limitações e condições enfrentadas pela avaliação.</b> .....	<b>19</b>
SECÇÃO I: ANÁLISE SEGUNDO OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO .....	20
<b>1.1. Pertinência estratégica e coerência do projeto.</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2. Validade do desenho</b> .....	<b>23</b>
<b>1.3. Performance e eficácia do projecto</b> .....	<b>28</b>
<b>1.4. Eficiência na utilização dos recursos</b> .....	<b>36</b>
<b>1.5. Eficiência na gestão do projecto</b> .....	<b>37</b>
<b>1.6. Orientação para o impacto e sustentabilidade</b> .....	<b>39</b>
<b>1.7. Igualdade de género e não discriminação</b> .....	<b>41</b>
<b>1.8 Temas transversais</b> .....	<b>42</b>
SECÇÃO II: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	43
<b>2.1. Conclusões</b> .....	<b>43</b>
<b>2.2. Recomendações</b> .....	<b>45</b>
SECÇÃO III: LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS.....	50
<b>3.1 Lições aprendidas</b> .....	<b>50</b>
<b>3.2. Boas Práticas</b> .....	<b>51</b>
ANEXOS.....	52
<b>ANEXO I: TERMOS DE REFERÊNCIA</b> .....	<b>53</b>
<b>ANEXO II: MATRIZ COMOS CRITÉRIOS E AS PERGUNTAS DA AVALIAÇÃO</b> .....	<b>71</b>
<b>ANEXO III: GUIAS PARA AS ENTREVISTAS ÀS PARTES INTERESSADAS</b> .....	<b>85</b>
<b>ANEXO IV: LISTA DE PESSOAS ENTREVISTADAS</b> .....	<b>92</b>
<b>ANEXO V: QUADRO RESUMO DAS REALIZAÇÕES</b> .....	<b>95</b>
<b>ANNEX VI: LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS</b> .....	<b>101</b>
<b>ANNEX VII: PLANILHAS COM LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRACTICAS</b> .	<b>102</b>

## ACRONIMOS:

ACT/EMP	Unidade da OIT para as Actividades dos Empregadores
ACTRAM	Unidade da OIT para as Actividades dos Trabalhadores
CCIAS	Câmaras de Comércio, Indústria, Agricultura e Serviços
CNP	Coordenadora Nacional do Projecto
COMPRAN	Projeto de Apoio à Comercialização, Produtividade Agrícola e Nutrição
CSN	Comece o Seu Negócio
EATD	Equipa de Apoio Técnico Trabalho Digno
EESE	Melhorar o Ambiente de Negócio para Empresas Sustentáveis
Eval	Unidade de Avaliação da OIT
FAD	Fundo de Ajuda ao Desenvolvimento do Banco Africano de Desenvolvimento
FAO	Fundo das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FIDA	Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola
GSIN	Gire a Sua Ideia de Negócio- (Metodologia OIT)
GERME	Gire Melhor o Seu Negócio (Metodologia OIT)
GIMes	Grupos de Interesse na Manutenção de Estradas
HIMO	Investimentos Intensivos no uso de Mão de Obra
IDE	Investimentos Diretos Estrangeiros
INAE	Instituto Nacional de Estradas
MA	Ministério de Agricultura
MIOP	Ministério de Infraestruturas e Obras Públicas
MTSFFP	Ministério de Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional
M&E	Monitorização e Avaliação
MPMEs	Micro, Pequenas e Meias Empresas
OECD/DAC	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objectivo de Desenvolvimento Sustentável
OEs	Organizações de Empregadores
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONTSTP-CS	Organização Nacional dos Trabalhadores de São Tomé e Príncipe – Central Sindical
OSH	Saúde e Segurança Ocupacional
OTs	Organizações de Trabalhadores
CPLP	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
PANEF	Política Nacional para o Emprego e Formação Profissional
PAM	Programa Mundial de Alimentos
PMEs	Pequenas e Meias Empresas
PRIASA	Projeto de Reabilitação de Infraestruturas para Apoio à Segurança Alimentar
P&B	Programa e Orçamento (OIT)

PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPTD	Programa País de Trabalho Digno
PRODOC	Documento de Projecto
RBSA	Regular Budget Supplementary Account (Conta Regular de Apoio Suplementar)
ROAF	Escritório Regional da OIT para África
SST	Saúde e Segurança no Trabalho
STP	Sao Tomé e Príncipe
TOC	Teoria da Mudança
UGT	União Geral dos Trabalhadores (Sindicato)
UNDAF	Plano Quadro de Cooperação das Nações Unidas
UNDEG	Grupo de Desenvolvimento das Nações Unidas
UNSDCF	Quadro de Cooperação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável
UNHABITAT	Programa das Nações Unidas para a Habitação
UNEG	Grupo das Nações Unidas para Avaliação
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## RESUMO EXECUTIVO

### **1. Antecedentes e contexto**

#### **1.1 Resumo do objectivo, lógica e estrutura do projecto**

O projeto avaliado foi financiado através do esquema de “Conta Regular de Apoio Suplementar” (RBSA pelas suas siglas em Inglês). da OIT. Ele está alinhado com os esforços do Governo de São Tomé traçados na Estratégia de Desenvolvimento Sustentável 2030 e nas orientações subsequentes derivadas para as políticas setoriais, em particular a Política Nacional para o Emprego e Formação Profissional e o seu plano de ação (PANEF). O projeto foi estruturado em torno de quatro resultados para um período de execução de dois anos, até Dezembro de 2020 que posteriormente foi estendido até Setembro de 2021. Os resultados trazados para o projecto foram os seguintes:

**Resultado 1.** Capacidades institucionais e técnicas de Organizações de Empregadores (OEs) e Organizações de Trabalhadores (OTs) são fortalecidas para influenciar as políticas públicas voltadas para o emprego digno.

**Resultado 2.** Os mandatários tripartidos implementam medidas para promover um ambiente de negócios propício à criação de empresas e empregos dignos.

**Resultado 3.** Os mandatários tripartidos adotam a abordagem baseada no trabalho como uma alternativa confiável para a criação de empregos dignos em obras públicas de infraestrutura

**Resultado 4.** É implementado um programa de capacitação empresarial para jovens e mulheres em São Tomé.

Os principais intervenientes e grupos alvo do projecto são instituições tanto públicas como privadas com um papel no desenvolvimento económico, a criação de emprego e outras questões relacionadas com mundo do trabalho e os direitos dos trabalhadores: ministérios, agências governamentais, empregadores e associações de trabalhadores e sindicatos.

#### **1.2. Objectivos, âmbito e clientes da avaliação.**

##### **Objectivos da avaliação**

Esta avaliação visa medir o progresso feito para o alcance dos resultados do projeto, mais especificamente. (i) Examinar as contribuições do projeto em relação com o quadro de desenvolvimento do país (STP), os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) o Quadro de Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (UNSCDF), os objetivos da OIT e, em particular, para as necessidades dos beneficiários finais (ii) Avaliar em que medida o projeto alcançou os seus objetivos e resultados previstos, identificando os fatores que afectaram positiva ou negativamente; (iii) Analisar as estratégias de implementação do projeto quanto à sua eficácia, quais contribuíram para o alcance dos resultados do projeto; incluindo resultados inesperados; (iv) Avaliar o nível de eficiência da implementação; (v) Rever a estrutura institucional, a capacidade de implementação, os mecanismos de coordenação, as ferramentas de gestão, o sistema de monitorização e os planos de trabalho; (vi) Avaliar até que ponto os resultados do projecto serão sustentáveis; (vii) Analisar o impacto do projecto ao nível institucional, bem como ao nível dos beneficiários finais, homens e mulheres; (viii) Identificar lições específicas aprendidas e potenciais boas práticas para as principais partes interessadas e fornecer recomendações estratégicas para as diferentes partes interessadas

##### **Âmbito da avaliação**

A avaliação abrangeu todo o período de implementação, de Janeiro de 2019 a Setembro de 2021, examinado todas as realizações e resultados que foram entregues e/ou alcançados pelo projecto, com particular atenção às sinergias entre as componentes e a contribuição para as políticas e programas nacionais. Em termos de âmbito geográfico, abrange todo o país.

## Cientes da avaliação

Os principais cliente desta avaliação é o governo e as organizações de empregadores e de trabalhadores de São Tomé e Príncipe, a OIT, em particular o escritório da OIT em Yaoundé e a unidade de programação do escritório regional da OIT para Africa em Abidjan.

### **1.3. Metodologia de avaliação**

Foi utilizada uma abordagem predominantemente qualitativa, combinando fontes de dados quantitativos e qualitativos. A equipa de avaliação desenvolveu uma matriz de avaliação para ligar as questões de avaliação com às necessidades de informação e aos instrumentos específicos de recolha de dados. A metodologia incluiu à análise de documentos, entrevistas à distância com as partes interessadas, e um workshop final para a restituição de dados preliminares realizado na parte final do trabalho de campo.

## **2. Principais resultados e conclusões.**

### **2.1 Relevância e estratégia**

O projecto foi muito relevante para responder às necessidades dos parceiros sociais e corrigir deficits relativos às políticas de emprego e às relações laborais no país. Está alinhado com Objetivo de Desenvolvimento Sustentavel, (ODS) 8, o quadro estratégico da OIT (P&B 2018-19 e 2020-21) e com as políticas nacionais nomeadamente a Política Nacional de Emprego e Formação Profissional, o seu Plano de Ação (PANEF) e o Programa País de Trabalho Digno (PPTD 2018-2021) da OIT. O projecto contribui para a implementação efectiva destes planos e políticas.

### **2.2 Validade do projecto**

O projeto atende necessidades plenamente sentidas pelos grupos-alvo e os beneficiários finais, mas vários interlocutores da própria OIT levantaram algumas duvidas sobre a decisão de abraçar tantas e tao variadas linhas de ação utilizando o formato RBSA, um formato limitado em termos de tempo e recursos. A avaliação constatou que durante a fase de desenho o projecto viu-se na necessidade de conciliar muitos e variados interesses dos mandantes tripartidos. Posteriormente, o contexto surgido a partir da COVID-19 colocou ainda novas urgências e pedidos na agenda dos parceiros. A decisão de abranger muitas e variadas necessidades é avaliada de forma diferente pelas partes interessadas. Segundo algumas testemunhas, isto poderia ter diluído o objectivo central do edital do RBSA que era fortalecer as capacidades dos parceiros sociais. Contudo, foi realizado um esforço para que os parceiros sociais tiveram um protagonismo claro no desenho e implementação do projecto e deste modo adquirir competências em várias áreas.

As exigências em termos de tempo e recursos para a implementação nem sempre foram devidamente consideradas para um projecto com tantas linhas de ação (capacidades dos parceiros, diálogo social, HIMO, ambiente de negócios, empreendedorismo, apoio normativo) e num contexto como STP com muitas necessidades e escassas capacidades técnicas e financeiras.

A Teoria da Mudança não foi desenvolvida de forma explicita e por escrito. Este facto junto com a falta de indicadores específicos para a medição de efeitos (outcomes), são as principais fraquezas técnicas do desenho. Igualmente, julga-se que para a realização dos objectivos marcados seria necessária uma estratégia de comunicação mais abrangente.

### **2.3 Performance e eficácia do projecto**

A gestão flexível e adaptativa foi fundamental para superar os constrangimentos derivados do desenho e responder aos efeitos da COVID-19. O desempenho na entrega dos produtos e serviços (outputs) tem sido elevado, mas ausência de indicadores específicos ao nível dos “outcomes” dificulta a avaliação dos efeitos e impactos acionados pelo projeto. Contudo, as testemunhas das

partes interessadas junto com exemplos de novas práticas, novos serviços, novos instrumentos, aumento da afiliação, etc. confirmam que o projecto tem contribuído positivamente para iniciar processos de reforma e transformação ao nível das instituições. De maneira global, tendo em conta o grau de realização dos indicadores (unicamente para os outputs) junto com os exemplos das dinâmicas criadas, julga-se que o grau de realização dos resultados e objetivos pode ser descrito como moderado-alto.

**Resultado 1. Capacidades institucionais e técnicas das OEs e OTs.** Parceiros Sociais e o Governo tem aumentado o seu catálogo de recursos técnicos. Possuem estratégias, planos de ação e novas ferramentas para oferecer mais e melhores serviços aos seus afiliados e ao colectivo de trabalhadores em geral. A liderança, visibilidade e filiação das organizações de trabalhadores e empregadores também foram reforçadas assim como a sua capacidade para submeter propostas e incidir em políticas. O Governo de STP por seu lado também foi fortalecido mediante a criação da plataforma de emprego.

**Resultado 2. Ambiente de negócios propício.** Produtos como o relatório EESE, o Compendio Jurídico, e a Guia Pedagógica para a Transição da Economia Informal para a Economia Formal têm um alto valor estratégico e contribuem a melhora do ambiente de negócio e a proteção dos direitos laborais. A plena realização destes efeitos, no entanto, ainda precisa de ulteriores reforços.

**Resultado 3. Adoção do enfoque HIMO pelos mandatários tripartidos.** O enfoque HIMO foi introduzido e despertado o interesse de várias instâncias nacionais. Há evidências de que os 31 Grupos de Interesse na Manutenção de Estradas (GIMES) tem sido fortalecidos para usar este enfoque e de que instituições chave como o Ministério de Infraestructuras e Obras Publicas (MIOP) a través do Instituto Nacional de Estradas (INAE) e do Instituto Nacional de Obras Públicas (INOP) assim como o Ministério de Agricultura (MA) tem interesse em dar-lhe continuidade. Foi possível estabelecer conexões com os programas PRIASA e COMPRAM, mas subsistem, desafios e constrangimentos financeiros para completar processos iniciados, como melhorar o acesso a contratação pública de GIMES e PMEs e a articular a produção de blocos de barro na cadeia de valor dos materiais de construção.

**Resultado 4. Capacitação empresarial para jovens e mulheres em São Tomé.** O projecto tem fortalecido alguns actores chave no país para a promoção da actividade empresarial como o Centro de Formação Profissional de STP. Materiais para o fomento dos empreendimentos foram editados e 22 formadores treinados para aplicar novas metodologias. O concurso de planos de negócios igualmente serviu para formar 60 pessoas na gestão de negócios. O projeto realizou as metas traçadas, mas a avaliação julga, que a capacidade destas instituições para expandir o processo e criar dinâmicas de empreendimento e geração de emprego de maior escala é ainda limitada.

## **2.4 Eficiência na utilização dos recursos e na gestão**

Foram levantadas questões relativas ao componente de recursos humanos, que segundo algumas testemunhas deveria ter sido reforçado a fim de melhor responder à procura e às tensões do plano de trabalho. Contudo, a equipa do projecto fez um esforço importante e bem-sucedido por ultrapassar estes constrangimentos. Igualmente, a resposta à crise da COVID-19 adequada. A execução orçamental foi quase 96% do orçamento. A revisão das diferentes linhas orçamentais reflete um ratio de eficiência muito alto. Com apenas 9,5% das despesas dedicadas a custos de pessoal, o projecto foi capaz de executar um vasto programa de trabalho.

Foram aplicados mecanismos da OIT para controlar as aquisições (*inputs*), controlar as despesas e assegurar a sua elegibilidade. O principal inconveniente tem sido a lentidão com que estes recursos são disponibilizados o que por vezes causa atrasos na implementação das actividades e descontentamento entre os parceiros e fornecedores.

## **2.5 Igualdade de género e não-discriminação**

O “mainstreaming” de género não foi considerado como um resultado específico no quadro de resultados do projecto, mas a igualdade de género faz parte das questões transversais da OIT e tem recebido atenção ao longo da implementação. O Resultado 4 incluiu as mulheres e jovens como grupos-alvo específicos da formação para o empreendedorismo. Também foram aplicados critérios de género na implementação das actividades (selecção, presença de mulheres nos processos, programas formativos). Em particular actividades HIMO que contaram com pelo menos 30% de participação feminina, 10 dos 22 formadores treinados em promoção do empreendedorismo (GERME, CREE, etc.) e 40% das pessoas formadas através do concurso de planos de negócios foram mulheres. Em colaboração com as CCIAS, o Projeto formou a 50 empresárias em gestão empresarial.

Indirectamente as necessidades das mulheres também foram atendidas através do esforço realizado para favorecer a transição da economia informal para o formal e a criação de um regime específico de segurança social para trabalhadores domésticos. Várias testemunhas também reconhecem a contribuição realizada para incorporar mulheres na direcção das organizações dos próprios parceiros ou normalizar a presença de mulheres nos trabalhos de construção. Outros aspectos relativos à não discriminação e emprego inclusivo também foram atendidos, como a planificação estratégica elaborada para o “Combate ao HIV-SIDA no local de trabalho”.

## **2.6 Sustentabilidade**

Muitas das dinâmicas iniciadas pelo projecto têm potencial de autorreplicação ou podem ser facilmente incorporadas nas rotinas institucionais. Há também exemplos de processos que estão a ser prosseguidos por outros projectos em curso em STP como as iniciativas HIMO por parte do projeto PRIASA (Banco Africano de Desenvolvimento - BAD), em colaboração com os GIMES e o projeto COMPRAN (Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola) ou o fortalecimento dos sistemas de protecção social por parte doutro projeto em curso da OIT: Action Portugal. Adicionalmente, entre as iniciativas que apontam boas perspectivas de sustentabilidade também está a unidade de gestão da plataforma de emprego que ficou integrada no ministério responsável pelo emprego. Outros projectos que a OIT está desenvolvendo em parceria com o BAD e a FAO tem considerado a possibilidade de desenvolver esta plataforma para criar um serviço público de emprego em STP no futuro.

Contudo, a maioria dos processos iniciados pelo projecto constituem ainda dinâmicas incipientes que precisariam de um desenvolvimento ulterior para se consolidarem e terem impactos a uma maior escala. A atribuição de orçamentos e a otimização das ferramentas e mecanismos criados continuam a ser um desafio em muitos sectores

## **2.7 Temas transversais**

O projeto prestou uma atenção significativa ao tripartismo, diálogo social e as normas internacionais de trabalho. As partes interessadas nacionais consideram que o modelo tripartido é uma proposta muito valiosa para facilitar o diálogo, ampliar a base de participação das diferentes partes interessadas, e através dela assegurar o seu envolvimento e apropriação. Não foi dedicada uma atenção específica aos aspectos derivados da mudança climática, mas dentro dos diferentes resultados foram tratados alguns temas relativos às questões ambientais e mitigação das mudanças climáticas, como por exemplo em relação com a promoção de novos materiais de construção.

## **3. Recomendações (Rec)**

**Rec 1. - Analisar as opções e oportunidades para dar continuidade aos processos lançados pelo projeto e explorar a possibilidade de implementar uma nova fase sob formato de projeto para algumas das linhas temáticas iniciadas por este projeto RBSA.** Proceder a uma análise específica

das circunstâncias que levaram a uma identificação limitada de novos doadores, a fim de dar continuidade aos processos lançados pelo projeto.

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
BIT	Alta	Curto	Baixo

**Rec 2. - Explorar as fórmulas de articulação entre a OIT, outras agências do Sistema das Nações Unidas (SNU) e Governo da STP para desenvolver em conjunto uma abordagem mais sistémica e global para promover as atividades empresariais e a criação de emprego.** O impacto potencial do projecto RBSA nesta área é considerado limitado e existem outras iniciativas em curso promovidas pelo PNUD, UNICEF, a FAO e UNHABITAT na mesma linha ou linhas similares. Esta articulação poderia estender-se a outras áreas além do empreendedorismo como, por exemplo, proteção social, em particular com UNICEF

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
PNUD, OIT, FAO, UNICEF, UNHABITAT e Governo de STP	Alta	Meio	Altos

**Rec 3. Desenvolver experiências concretas de transição da economia informal para a formal em sectores e atividades específicas que possam servir como modelo para outros sectores.**

Desenvolver e implementar um pacote de intervenção para o sector informal com alta presença de operadores informais, como os mercados peri-urbanos poderia ter uma alta visibilidade, servir de modelo a seguir para outros sectores e salientar a importância e vantagens da formalização.

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
OIT e constituintes	Meia	Meio	Meios

**Rec 4. Ulteriores fases de intervenção em STP precisariam duma estratégia de comunicação mais abrangente e compreensiva.** Temas como a pedagogia de direitos, o fomento do diálogo social, a cultura empreendedora, as políticas activas de emprego, etc. precisam de elevar o seu perfil político e ganhar visibilidade

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
OIT e constituintes	Alta	Meio	Meios

**Rec 5. Reavaliar os mecanismos de administração e gestão de futuros projetos em São Tomé e Príncipe**

- Constituição dum comité de pilotagem que habilite formalmente a participação de outros actores chave nos diferentes processos.
- Dotação de recursos humanos consoante com as necessidades temáticas e administrativas.
- Estudar alternativas para acelerar alguns processos administrativos, por exemplo, conceder mais autonomia financeira à equipa do projeto para poder realizar determinados pagamentos a fornecedores

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
---------------	------------	-------	----------

OIT	Meia	Meio	Meios
-----	------	------	-------

**Rec 6. O Conselho de Concertação Social deve assumir um protagonismo forte para dar continuidade às dinâmicas iniciadas pelo projeto.** O Ministério de Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional (MTSFFP) deveria incluir explicitamente na agenda do Conselho de Concertação Social como dar continuidade a temas impulsionados pelo projecto como a transição para a economia formal, diálogo social, cobertura da segurança social e política de emprego.

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
Governo e parceiros sociais	Alta	Curto	Baixos

**Rec 7. O MTSFFP junto com outros órgãos competentes (procuradoria, magistratura, academia, colégios profissionais, parceiros sociais) devem aproveitar o Compendio Jurídico elaborado pelo projecto para desenhar uma campanha de disseminação dos princípios e direitos fundamentais no âmbito laboral dirigida a públicos mais amplos fora do entorno académico e jurídico.** A conformação duma comissão multisectorial, poderia ser uma via para levar avante esta tarefa..

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
Governo e parceiros sociais	Alta	Curto	Meios

**Rec 8. O Ministério de Infraestruturas e Obras Publicas (MIOP) deveria considerar alternativas para promover os modelos HIMO e materiais alternativos de construção desde as políticas públicas.** Além disso experiência piloto de construção com bloco de terra comprimida deveria ser a base para um esforço mais decidido para integrar este produto na cadeia de valor dos materiais de construção

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
Governo e parceiros sociais	Alta	Curto	Altos

**Rec 9. As Câmaras de Comércio, Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS) junto com o Ministério da Juventude, Desporto e Empreendedorismo deveriam mobilizar recursos para garantir a continuidade do concurso de planos de negócio, a divulgação das ferramentas para criação e estruturação de PMEs no sector da construção e a formação em empreendedorismo.**

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
Governo e parceiros sociais	Alta	Curto	Meios

**Rec 10. Os parceiros sociais devem prestar especial atenção para inserir a equidade e igualdade de género na agenda do diálogo social e influenciar o quadro regulatório nacional em relação com este tema de conformidade com as Normas e Estândares Internacionais do Trabalho.**

Destinatários	Prioridade	Prazo	Recursos
Governo e parceiros sociais	Alta	Meio	Baixos

**Rec 11. O Ministério do Emprego e outros intervenientes no âmbito laboral devem investir mais na apropriação e utilização da plataforma e emprego e a sua unidade gestora ao nível do**

*Ministério e continuar promovendo-a ao nível do Estado e dos parceiros de desenvolvimento a ampliação desta unidade e a criação de uma agência de promoção do emprego.*

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
Governo (Ministério de Trabalho) e parceiros sociais	Alta	Meia	Meios

#### **4. Lições aprendidas (LA)**

LA 1. - Uma medição ajustada dos resultados e impactos do projeto requiere da definição de indicadores próprios no quadro de resultados. Utilizar os indicadores do quadro estratégico da OIT para o país (P&B) não permite uma avaliação precisa dos efeitos e transformações gerados pelo projeto.

LA 2. - Intervenções concebidas para fortalecer as capacidades dos parceiros sociais que simultaneamente abraçam várias linhas de trabalho (diálogo social, melhora de ambiente de negócio, HIMO, empreendedorismo), como foi o caso do RBSA -STP, exigem uma análise cuidadosa de como articular as diferentes linhas à volta do objetivo principal de servir a este fortalecimento.

LA 3. - Incluir varias linhas temáticas em projetos RBSA, que dispõem de tempo e recursos limitados, pode fragmentar excessivamente o foco da intervenção e levar um uso pouco eficiente destes recursos.

#### **5. Boas práticas.**

BP 1. - Investir tempo e esforço antes durante as etapas iniciais para construir os consensos básicos entre os parceiros e desenvolver um entendimento comum sobre os conceitos e abordagens a utilizar tem facilitado o processo ulterior de implementação..

BP 2. - A inclusão dos GIMES no esforço por introduzir o enfoque HIMO foi uma estratégia adequada para difundir o modelo por todo território de STP e sensibilizar sobre o potencial e possibilidades desta proposta.

BP 3. - A elaboração do compendio jurídico representou uma contribuição muito importante para esclarecer o direito vigente e dar seguridade jurídica aos diferentes sectores e partes interessadas da sociedade são-tomense: titulares de direitos, titulares de obrigações e responsabilidades.

## INTRODUÇÃO

Este documento desenvolve o relatório de avaliação do Projecto “*Aumentadas as capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores a participar eficientemente na elaboração das políticas sociais em São Tomé e Príncipe*” (em diante, o Projecto). Está organizado em quatro secções. A primeira esboça uma descrição do projecto, incluindo os antecedentes, o contexto e a sua lógica de intervenção, seguida de uma revisão do objectivo, do âmbito e da metodologia aplicada. A segunda secção contém uma análise dos critérios e questões de avaliação estabelecidos pelos TdR: relevância e adequação estratégica, validade da concepção, eficácia e desempenho do projecto, eficiência na gestão dos recursos, e para concluir a orientação para o impacto e sustentabilidade. Na terceira secção são apresentadas as conclusões e recomendações, e por fim, a última secção tira as principais lições aprendidas e as boas práticas emergentes do projecto. Outros dados ou informações de interesse são incorporados como anexos na secção V: os TdR, itinerário e lista de pessoas contactadas, resumo das realizações em relação ao quadro de resultados, lista de documentos consultados, roteiros e guias para as entrevistas e resultados dos questionários.

### 1. Contexto do projecto.

Durante o período 2012-2016, o crescimento económico de São Tomé e Príncipe foi relativamente forte, com uma taxa média anual de cerca de 4,2%, suportado, em particular, pelo aumento dos Investimentos Directos Estrangeiros (IDE), pelo lançamento de novos projetos financiados pelos doadores e pelas melhoras das receitas fiscais principalmente provenientes da indústria turística. O sector terciário, em grande parte informal, representa quase 60% do PIB e emprega 60% da população activa, enquanto os sectores primário e secundário contribuem cada um com cerca de 20% do PIB.

Apesar da situação precedente o mercado de trabalho continua a enfrentar desafios importantes: (i) uma dinâmica demográfica caracterizada por um crescimento rápido da população; (ii) oportunidades de emprego insuficientes oferecidas por uma economia nacional improdutiva dominada pelo sector informal; (iii) a ausência de uma abordagem dinâmica e efetiva que facilite a inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho com base numa colaboração genuína entre a administração pública, as organizações de trabalhadores e o sector privado, incluindo as instituições privadas de formação profissional, (iv) um sistema de ensino e formação profissional mal articulado e com baixo desempenho; (v) uma governação precária em matéria de emprego.

Para enfrentar estes e outros desafios, o Governo de São Tomé desenvolveu a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável para 2030, tentando integrar prioridades sectoriais e outros marcos de desenvolvimento temático num único instrumento. Esta estratégia baseia-se na maximização do posicionamento geográfico do arquipélago, através do desenvolvimento do apoio logístico e da prestação de serviços ao comércio internacional. Salienta a transformação da economia através do desenvolvimento de infraestruturas, agricultura, turismo, pesca, gestão sustentável dos recursos naturais, reforço do capital humano e dos serviços sociais da economia azul.

O Governo pretende atingir este objetivo no seguimento da agenda de desenvolvimento nacional para 2030, partindo de uma visão desdobrada em 3 objetivos específicos: i) melhorar a capacidade da economia nacional para criar empregos, (ii) melhorar a empregabilidade dos candidatos a emprego e (iii) fortalecer a governação do mercado de trabalho.

Neste contexto, os empregadores, através da Câmara de Comércio para a Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS) e trabalhadores, através dos sindicatos têm um papel fundamental a desempenhar na conceção e implementação das políticas nacionais e na maximização do seu impacto. A sua participação ativa nestes processos é fundamental para a atingir um desenvolvimento económico inclusivo e gerador de trabalho digno. Neste sentido, as escassas capacidades dos parceiros sociais em questões como o planeamento estratégico e a gestão de processo representam uma barreira importante para que as suas vozes sejam ouvidas nos processos e debates em torno ao desenho e gestão das políticas de gestão e desenvolvimento económico em geral, e do desenvolvimento do mercado de trabalho em particular.

## **2. Apresentação do Projecto**

Este projeto pretende ser um contributo da OIT para os esforços do país e outros parceiros de cooperação para criar empregos dignos, melhorar a empregabilidade dos demandantes de emprego e reforçar a governação do mercado laboral. Com o intuito de enfrentar estes desafios, considera-se essencial reforçar as capacidades dos constituintes tripartidos, mais concretamente dos parceiros sociais, para que possam influenciar políticas e projectos que as desenvolvem e materializam. Para o efeito, o projeto irá desenvolver as capacidades dos parceiros sociais e envolvê-los nos processos nacionais de deliberação e construção de políticas.

O projeto está alinhado com os esforços do Governo de São Tomé expressos na Estratégia de Desenvolvimento Sustentável 2030 e nas suas orientações subsequentes para as políticas sectoriais, em particular a Política Nacional para o Emprego e Formação Profissional e o seu plano de ação (PANEF).

### **O projeto foi estruturado em torno de quatro resultados (*milestones*):**

**Resultado 1.** Capacidades institucionais e técnicas de OEs e OTs são fortalecidas para influenciar as políticas públicas viradas para o emprego digno

**Resultado 2.** Os mandatários tripartidos implementam medidas para promover um ambiente de negócios propício à criação de empresas e empregos dignos.

**Resultado 3.** Os mandatários tripartidos adotam a abordagem baseada no trabalho como uma alternativa confiável para a criação de empregos dignos em obras públicas de infraestrutura (BTP)

**Resultado 4.** É implementado um programa de capacitação empresarial para jovens e mulheres em São Tomé.

Os principais intervenientes e grupos-alvo de projecto são principalmente as instituições públicas e privadas com um rol no desenvolvimento económico, a criação de emprego e outras questões relacionadas com o mundo do trabalho e os direitos dos trabalhadores: ministérios, agências governamentais, empregadores (sector privado organizado e empresários individuais) e associações de trabalhadores e sindicatos.

O projeto foi liderado por uma equipa nacional integrada por uma coordenadora nacional (CNP) e um assistente administrativo. A CNP foi responsável pelo planeamento, coordenação e acompanhamento da implementação, bem como pela relação com as autoridades envolvidas na implementação. Recebeu apoio dos especialistas relevantes da OIT sediados em Yaoundé e Abidjan

(ROs). Especialistas de diferentes unidades e departamentos da OIT: ACTRAV, ACTEMP, Normas, Proteção Social, Emprego, HIMO, ENTREPRISE, entre outros estiveram envolvidos na implementação e “backstopping” do projeto.

O projeto foi financiado pela OIT ao abrigo do programa RBSA num total de 955.212 USD. O período de implementação começou em Dezembro de 2018 e terminou em Setembro de 2021, após uma extensão de 9 meses a partir da data original (Dezembro de 2020).

### **3. Enquadramento, finalidade, alcance e clientes da avaliação**

#### **3.1. Enquadramento**

Esta avaliação é conduzida de acordo com a política da OIT sobre avaliação de projetos financiados pelo RBSA que exige a realização duma avaliação para aqueles projectos que ultrapassam um orçamento total de USD 800,000, tendo em conta além que o presente projeto não foi objeto duma avaliação intercalar. Esta avaliação final é independente e conduzida por um gestor interno da OIT nomeado pelo Oficial Sênior de Monitoramento e Avaliação do Escritório Regional da OIT para a África, que presta apoio técnico ao processo.

A avaliação na OIT é para prestação de contas, aprendizado, planeamento e aquisição de conhecimento. Deve ser realizado no contexto dos critérios e abordagens para a Ajuda Internacional ao Desenvolvimento, definidos pelo modelo de Qualidade de Avaliação da OCDE/CAD e pelo Código de Conduta para avaliação da UNEG no sistema das Nações Unidas. Em particular, esta avaliação seguirá as diretrizes da OIT sobre avaliação baseada em resultados; o Checklist 3 das Diretrizes de EVAL, intitulada “Elaboração do relatório inicial”; Checklist 4 “metodologias de validação”; e Lista de Verificação 5 “Preparação do relatório de avaliação”.

#### **3.2. Finalidade da Avaliação**

Esta avaliação visa medir o progresso feito para o alcance dos resultados do projeto, mais especificamente:

- a) Examinar as contribuições do projeto para o quadro de desenvolvimento nacional, para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e para o UNSCDF, para os objetivos da OIT e, em particular, para as necessidades dos beneficiários finais;
- b) Avaliar os resultados obtidos pelo projecto, identificando os fatores que afectaram a implementação do mesmo (de forma positiva e negativa);
- c) Analisar as estratégias de implementação do projecto quanto à sua eficácia, as quais contribuíram para o alcance dos resultados do projeto; incluindo resultados inesperados, (produtos e efeitos);
- d) Analisar a eficiência da utilização de recursos financeiros, humanos e materiais durante a implementação do projeto;
- e) Examinar a estrutura institucional, capacidade de implementação do projeto, mecanismos de coordenação, uso e utilidade das ferramentas de gestão, incluindo ferramentas de monitoria do projeto e planos de trabalho; e sua sinergia com outros projetos e projetos;
- f) Examinar estratégias de sustentabilidade;
- g) Examinar o impacto potencial do projeto;
- h) Identificar lições e boas práticas potenciais para as principais partes interessadas;

- i) Fornecer recomendações estratégicas as diversas partes interessadas com o objetivo de melhorar a sustentabilidade dos resultados obtidos em São Tomé e Príncipe e em contextos semelhantes

### **3.3. Alcance da avaliação**

A avaliação abrangerá todo o período de implementação, de Janeiro de 2019 a Setembro de 2021, examinando todas as realizações e resultados que foram entregues e/ou alcançados pelo projecto, com particular atenção às sinergias entre as componentes e a contribuição para as políticas e programas nacionais. Em termos de âmbito geográfico, abrange todo o país onde o projecto acabou por realizar as suas intervenções directas. Terá em conta todos os dados básicos e informações produzidos através dos relatórios de progresso e de qualquer outra publicação ou registo que se julgue relevante.

### **3.4 Clientes da avaliação**

O principal cliente desta avaliação é o governo e as organizações de empregadores e de trabalhadores de São Tomé e Príncipe, a OIT, em particular o escritório da OIT em Yaoundé e a unidade de programação do escritório regional da OIT para África em Abidjan que fornece técnicas de apoio à conceção e implementação do projeto.

## **4. Perguntas e critérios de avaliação**

A avaliação aplica as normas e critérios do sistema das Nações Unidas: relevância e ajuste estratégico, validade do desenho, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade, conforme definido nas diretrizes da OIT para avaliação, princípios, lógica, planeamento e gestão para avaliações (4ª edição)

A avaliação integra a igualdade de género como uma preocupação transversal em todos os seus produtos e resultados. Este tema foi tratado de acordo com a Nota de Orientação nº 4 da EVAL e a Nota de Orientação nº 7 para garantir a participação das partes interessadas.

A avaliação será realizada de acordo com os padrões de avaliação das Nações Unidas e o glossário de termos-chave relacionados à avaliação e gestão baseada em resultados desenvolvidos pelo Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE. Consoante com a abordagem baseada em resultados aplicada pela OIT, a avaliação centrou-se na identificação e análise de resultados, abordando questões-chave relacionadas com as questões da avaliação e a obtenção de resultados/objetivos imediatos do projeto.

### Principais questões de avaliação.

#### **Pertinência estratégia e coerência do projeto**

- Como se alinha o projeto com as prioridades do Governo de São Tomé e Príncipe em termos de empregabilidade, com os padrões da OIT, e os ODS, dos outros quadros de desenvolvimento das áreas de implementação do projeto, instituições parceiras e públicos-alvo?
- As instituições nacionais, populações e grupos-alvo foram envolvidos na conceção, implementação, seguimento e avaliação do projeto?

- Os objetivos, produtos e atividades são consistentes ou complementares a outros projetos de instituições nacionais, outros projetos ou projetos da OIT ou de outros parceiros de desenvolvimento? Como o projeto complementa as estratégias e projetos de outros parceiros?

### **Validade e Conceção.**

- A conceção global do projeto, incluindo os objetivos, vai ao encontro das necessidades reais relativas à criação de empregos dignos, à melhoria da empregabilidade dos candidatos a emprego e ao reforço da governação do mercado de trabalho em São Tomé e Príncipe?
- Existe realmente uma relação causal entre os produtos e os resultados esperados, e entre esses resultados e os objetivos de desenvolvimento esperados pelo projeto? Os indicadores de desempenho foram claramente definidos com benchmarks e metas?
- Como as questões de género e não discriminação, padrões internacionais de trabalho, tripartismo e diálogo social, sustentabilidade ambiental foram abordadas no projeto?
- O desenho do projeto levou em consideração todos os riscos e suposições que poderiam afetar o sucesso do projeto? Se não, quais são os riscos não identificados que podem afetar a obtenção dos resultados do projeto?

### **Performance e eficácia do projeto.**

- Até que ponto os marcos / resultados do projeto foram alcançados?
- A quantidade e a qualidade dos produtos produzidos foram satisfatórias? Os benefícios beneficiaram de forma justa os beneficiários visados pelo projeto?
- Em que regiões geográficas e temáticas as intervenções do projeto registaram bons desempenhos e sucessos e ou não? Que fatores contribuíram para o sucesso ou foram restrições e porquê? Quais foram as adaptações necessárias para garantir o alcance dos resultados, se houver?
- O projeto possui um mecanismo adequado para seguir, analisar os resultados e medir o progresso em direção à obtenção dos resultados?
- Até que ponto a pandemia da COVID-19 influenciou os resultados e a eficácia do projeto e como o projeto abordou essa influência para se adaptar às mudanças?
- Os modelos de intervenção (adaptados) usados no projeto sugerem um modelo de intervenção para uma resposta à crise semelhante à COVID-19?

### **Eficiência na utilização dos recursos.**

- Os recursos (financeiros, humanos e técnicos) foram suficientes e foram alocados estrategicamente para atingir os resultados esperados?
- Os recursos foram usados de maneira eficiente e otimizada? As atividades que apoiam a estratégia foram lucrativas? Em geral, os resultados obtidos justificam os custos? Os mesmos resultados poderiam ter sido alcançados com menos recursos?

### **Eficácia na gestão do projeto.**

- Os serviços relevantes da OIT - em Abidjan (Escritório Regional), o Escritório da OIT em Yaoundé e o escritório de Genebra (Sede da OIT) forneceram apoio adequado para a gestão do projeto do ponto de vista técnico, programático, administrativo e financeiro?

- A estrutura de gestão do projeto facilitou bons resultados e eficiência dos produtos, incluindo a existência de um sistema de monitorização e avaliação funcional?
- O projeto fez uso estratégico da coordenação e colaboração com outros projetos da OIT e outras agências da ONU e outros doadores no país para aumentar sua eficácia e impacto?

### **Orientação para o impacto e durabilidade do projeto.**

- Que mudança real, planeada ou imprevista, intencional ou não intencional o projeto trouxe? Qual é o potencial de sustentabilidade das conquistas do projeto?
- Quais instituições se beneficiam da implementação do projeto e são suscetíveis de garantir a continuidade? Elas são as principais instituições? Elas foram suficientemente capacitadas?
- Quão eficaz e realista é a estratégia de saída do projeto?
- Os resultados e realizações do projeto são sustentáveis?
- Até que ponto a abordagem do projeto pode ser replicada e "ampliada"?
- Como a abordagem de sustentabilidade do projeto foi afetada pela situação da COVID-19 no contexto das respostas nacionais e como o projeto e as partes interessadas responderam para antecipar a apropriação dos resultados do projeto?

### **Género e não discriminação.**

- Até que ponto o projeto integrou as necessidades e prioridades de género em suas ações e prestou atenção especial aos grupos vulneráveis (por exemplo, pessoas com deficiência, pessoas que vivem com HIV, jovens, etc.)?
- Qual é o nível de envolvimento das mulheres e outros grupos vulneráveis na conceção, implementação, seguimento e avaliação do projeto?
- Os benefícios do projeto beneficiaram homens e mulheres de forma equitativa? eles foram capazes de atender às necessidades específicas de homens e mulheres e melhorar seu status? De que forma?
- Os parceiros foram sensibilizados e formados sobre a questão de género e outros grupos vulneráveis e as ferramentas desenvolvidas pelo projeto integram género?

### **Temas transversais**

- O projeto teve em consideração, na sua conceção e implementação, o tripartismo, o diálogo social e as normas internacionais do trabalho?
- Está realmente contribuindo para a ação sobre a mudança climática?

## **5. Metodologia aplicada**

Abordagem global: A avaliação cumpriu todas as normas e padrões de avaliação, e seguiu todas as salvaguardas éticas, tal como especificado nos procedimentos de avaliação da OIT. A OIT adere às normas e padrões de avaliação do Grupo de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDG), bem como às suas Normas de Qualidade de Avaliação. A proposta metodológica foi alinhada com os **princípios e ideias delineados nos Termos de Referência.**

Deve salientar-se que a abordagem da Teoria da Mudança (ToC) foi assumida como o principal instrumento de trabalho, com o quadro lógico disponível a servir de referência principal para conduzir a análise das realizações (eficácia). Esta abordagem, contudo, não foi uma limitação para

a interpretação de outras conclusões ou para a análise de dados que vão para além dos critérios e indicadores pré-estabelecidos.

Ferramentas e instrumentos aplicados: Devido ao início da pandemia da COVID-19 e ao seu impacto no mundo do trabalho, esta avaliação foi realizada no contexto dos critérios e abordagens delineados no guião interno da OIT: *Implicações da COVID-19 nas avaliações na OIT: Um guião interno sobre a adaptação à situação* (versão de 25 de Março de 2020). Isto implicou que não foi possível para o avaliador deslocar-se para o país durante a fase de campo.

Foi aplicada uma combinação judiciosa e practica de técnicas quantitativas e qualitativas. Em conformidade com isto, as ferramentas seleccionadas incluem revisão documental, entrevistas individuais semi-estruturadas de forma remota ou por telefone, discussões de grupo, e o workshop final para restituição dos resultados preliminares às partes interessadas. A avaliador considerou estas ferramentas apropriadas e exequíveis, particularmente porque permitem a obtenção e análise de informação em períodos de tempo relativamente curtos - um requisito específico desta avaliação. As ferramentas utilizadas em cada caso estão incluídas no Anexo III.

As fases da avaliação. Quanto à sequência de fases e actividades realizadas, a avaliação também seguiu o caminho previsto nos ToR:

**1ª Fase: Fase de início.** A fase inicial teve lugar entre 20 Dezembro de 2021 e 21 de Janeiro de 2022 e incluiu: (i) um *briefing* inicial com os gestor da avaliação e o responsável regional da OIT para avaliação; (ii) uma revisão documental que incluiu análise documental; (iii) elaboração de instrumentos de recolha de dados, incluindo a matriz de avaliação, notas orientadoras para entrevistas, (ver secção em anexo); (iv) definição do itinerário para o trabalho de campo; (v) preparação e entrega do relatório inicial.

Amostragem. Em colaboração com a OIT, o avaliador desenvolveu a amostragem dos locais, confirmou a lista de interessados a incluir, agendou as entrevistas dos principais informadores.

O número de pessoas entrevistadas por grupo de partes interessadas e sexo pode ser visto no quadro seguinte:

<b>Grupo de Partes Interessadas</b>	<b>Número de pessoas entrevistadas</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
<b>Gestores de projecto e técnicos</b>	2	1	1
<b>OIT- Equipa de Apoio País</b>	9	5	4
<b>Representantes de empregadores e sindicatos</b>	5	4	1
<b>Partes interessadas nacionais:</b>			
<b>Departamentos governamentais e do aparelho do estado</b>	9	6	3
<b>Beneficiários finais</b>	9	7	2
<b>Fornecedores de serviços</b>	5	3	2
<b>TOTAL de pessoas entrevistadas:</b>	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>13</b>

**2ª Fase: Trabalho de campo.** A fase de início foi por sua vez seguida pelo trabalho de campo entre 24 de Janeiro e 4 de Fevereiro de 2022. Esta incluiu: (i) entrevistas à distância e grupos de discussão com intervenientes nacionais; (ii) análise documental adicional e (iii) organização do *workshop* final dos intervenientes a 4 de Fevereiro: foi apresentado um pequeno *PowerPoint*, seguido de uma discussão.

**3ª Fase Análise dos dados e informações recolhidos e preparação do projecto de relatório.** O avaliador procedeu à análise das informações e à elaboração da primeira versão de relatório. A análise da informação foi realizada principalmente através da comparação dos dados obtidos e as questões de avaliação desagregadas na matriz de critérios. Alguns dados são dados objectivos que são mais ou menos auto-explicativos. Outros requerem uma interpretação que pode variar, dada a experiência e opiniões do avaliador. A fim de evitar interpretações tendenciosas, a equipa de avaliação procurou em todos os casos o mais alto nível de consenso possível.

Imediatamente a seguir, a equipa procedeu à elaboração do relatório, sendo esta versão a primeira partilhada com o gestor de avaliação, que foi posteriormente distribuída entre as diferentes partes interessadas. Uma vez recebidos os comentários e reações, será elaborada uma versão final do relatório de avaliação.

## **6. Limitações e condições enfrentadas pela avaliação.**

As conclusões desta avaliação baseiam-se em informações recolhidas a partir de relatórios e documentos de base do projecto, entrevistas com o pessoal do projecto, intervenientes-chave e participantes do projecto. Devido à pandemia da COVID-19, não houve visitas ao local; o avaliador conduziu todas as entrevistas remotamente através de plataformas telefónicas ou de videoconferência. O pessoal do projecto seleccionou os inquiridos com base em parte na capacidade dos indivíduos seleccionados de se ligarem aos avaliadores online ou por telefone. O avaliador fez todos os esforços para incluir uma amostra diversificada de intervenientes no projecto, mas não foi possível conduzir grupos focais devido às restrições impostas pela COVID-19.

Esta avaliação baseou-se em informações de desempenho secundário em relatórios anuais e em bases de dados de monitoria disponíveis. O avaliador não teve tempo ou recursos para confirmar a validade e fiabilidade dos dados de desempenho. A equipa correlacionou as respostas das partes interessadas com dados quantitativos na medida do possível para reforçar a exactidão e fiabilidade da avaliação. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelo avaliador tem sido a ausência de um quadro de indicadores preciso, fundamentalmente ao nível dos resultados (*outcomes*). Segundo as explicações fornecidas ao avaliador o sistema de monitoria desenhado para o projeto não definiu indicadores próprios para este nível com o intuito de utilizar os indicadores do P&B. Esta medida, que será avaliada na secção correspondente deste relatório, representou um obstáculo importante na hora de avaliar o alcance dos resultados. Para corrigir esta carência, o avaliador realizou uma análise qualitativa na base dos dados e informações coletados durante as entrevistas e a revisão documental

As limitações apresentadas acima foram geridas de modo a não afectar a validade da avaliação, especialmente a triangulação de fontes, que foi fundamental para abordar as limitações da COVID-19.

## SECÇÃO I: ANÁLISE SEGUNDO OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

### 1.1. Pertinência estratégica e coerência do projeto.

A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:

- Como se alinha o projecto com as prioridades do Governo de São Tomé e Príncipe em termos de empregabilidade, com os padrões da OIT, os ODS, e dos outros quadros de desenvolvimento das áreas de implementação do projeto? instituições parceiras e públicos-alvo ?
- As instituições nacionais, populações e grupos-alvo foram envolvidos na conceção, implementação, seguimento e avaliação do projeto?
- Os objetivos, produtos e actividades são consistentes ou complementares a outros projectos de instituições nacionais, outros projectos ou projectos da OIT ou de outros parceiros de desenvolvimento? Como o projecto complementa as estratégias e projectos de outros parceiros?

O projecto merece uma avaliação muito positiva em relação a todos os aspectos abrangidos ao abrigo deste critério. Há um consenso geral de que o projecto constituiu uma iniciativa muito positiva e necessária, embora limitada, para responder às necessidades dos parceiros sociais e abordar os problemas chave que obstroem a criação de emprego e o bom funcionamento do mercado de trabalho em STP. O projecto responde adequadamente às necessidades específicas dos grupos-alvo e partes interessadas e é consistente com as políticas nacionais, bem como com as estratégias da OIT. A seguir se apresentam alguns factos que servem de apoio a esta avaliação.

É amplamente aceite em todo o espectro de intervenientes que o projecto está alinhado com os esforços do Governo São-Tomense expressos na Agenda Nacional de Desenvolvimento Sustentável 2030 e com as suas orientações subsequentes para as políticas sectoriais, nomeadamente a Política Nacional de Emprego e Formação Profissional e o seu Plano de Acção (PANEF). Mais especificamente, esse projeto inscreve-se, entre outros, no âmbito do Plano de Acção sobre o diálogo social e o tripartismo para o período 2018-2023 visando dar seguimento às conclusões adoptadas pela Conferência Internacional do Trabalho em Junho de 2018. Os pormenores sobre as conexões entre os resultados traçados para este projecto e os objetivos do quadro estratégico nacional estão suficientemente apresentadas na documentação do projecto.

O alinhamento com o Programa País de Trabalho Digno (PPTD 2018-2021) também é evidente. O conjunto das ações contempladas no presente projeto se inscrevem nas prioridades 2 e 3 do PPTD<sup>1</sup>, em particular o RBSA contribui para o resultado 2.1 intitulado “os mandantes tripartidos participam num diálogo social eficaz no desenvolvimento e a implementação de programas de desenvolvimento económico e social”

Igualmente, observa-se uma correspondência clara com as necessidades e prioridades dos parceiros sociais. Precisamente, uma das carências que o projecto enfrentou foi a ausência de planos e ferramentas estratégicas por parte das organizações alvo das ações do projeto, nomeadamente os parceiros sociais. Algumas das testemunhas recebidas de representantes deste grupo, tanto as

---

<sup>1</sup> PPTD: Prioridade 2: O tripartismo, o diálogo social e a governação do mercado de trabalho são reforçados  
Prioridade 3: Promoção de empregos produtivos para todos, em particular para jovens e mulheres

Câmaras de Comércio, Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS) como as duas principais centrais sindicais em São Tomé e Príncipe (ONTSTP-CS e UGT-CS), confirmam que o projecto responde a pedidos concretos que as próprias instituições/organizações tinham elevado à OIT durante conversas e colaborações anteriores. Entre as múltiplas carências que o país tinha no âmbito laboral, as capacidades dos parceiros sociais (empregadores e trabalhadores) era um tema que não se tinha abordado de forma sistemática anteriormente por falta de recursos ou por concorrer com outras prioridades. O projecto veio responder a esta necessidade.

Tanto os parceiros sociais como o Governo de STP asseveram que o projecto é plenamente consoante com a necessidades sentidas tanto ao nível do país como ao nível das suas respectivas organizações. Igualmente confirmam a sua participação no processo de validação do desenho do projeto que teve lugar durante as etapas iniciais do processo de implementação quando foram organizados vários seminários para este fim. A análise deste processo será tratada mais pormenorizadamente na secção a seguir.

No que diz respeito ao alinhamento com o quadro estratégico da comunidade internacional, actualmente plasmado nos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o projecto está intimamente relacionado com o ODS#8, que visa "Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho digno para todos". As conexões mais claras são com as metas 8.2, 8.3 e 8.5<sup>2</sup>.

Além disso, o projecto RBSA tem estado claramente alinhado com os sucessivos P&B da OIT, 2018-19 e 2020-21. Estas ligações estão bem representadas em toda a documentação do projecto. Em relação com o P&B 2018-2019, a contribuição mais clara se produz com relação ao Resultado ("Outcome") 10: "As organizações de empregadores e de trabalhadores fortes e representativas", mas também contribui em alguma medida aos Resultados 1 (mais e melhores empregos), 4 (Empresas sustentáveis); 6 (transição para a economia formal). No que diz respeito ao P&B 2020-2021 a conexão mais clara é com o Resultado 1: Constituintes tripartidos fortalecidos e influentes, mas também com Resultado 3 (transição económica, social e ambiental) e o Resultado 4 (empresas sustentáveis)

Historicamente o portfolio de projectos da OIT em STP tinha sido reduzido, de facto, não existe um escritório país e as acções são acompanhadas desde o escritório de Yaoundé. No entanto, a OIT vinha apoiando ao governo de STP com assessorias diversas para processos de programação e desenvolvimento de políticas. Assim, por exemplo, cabe referir o apoio ao governo STP para a elaboração do PPTD, o PANEF e a expansão de Segurança Social. Através destas assessorias e colaborações foram identificadas várias necessidades entre elas a necessidade de reforçar as capacidades dos parceiros sociais com o intuito de que estes participem numa forma mais activa no desenho e implementação das políticas públicas.

---

<sup>2</sup> 8.2 Alcançar níveis mais altos de produtividade económica por meio da diversificação, actualização tecnológica e inovação com foco em sectores de alto valor agregado e mão-de-obra intensiva.

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem actividades produtivas, geração de empregos decentes, empreendedorismo, criatividade e inovação e estimulem a formalização e o crescimento de micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros

8.5 Até 2030, alcançar emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para jovens e pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor

Outros programas e projectos OIT em STP que complementam ou fazem algum tipo de sinergia com o projecto RBSA aqui analisado seriam.

- Multi-Partner Trust-Fund I (MPTF I) “Garantir o acesso à alimentação, as infraestruturas de conservação, e melhores condições de trabalho para as famílias mais vulneráveis durante a Pandemia da COVID-19”, em parceria com UNHABITAT, FAO e WFP .
- Projecto para o empoderamento de mulheres vulneráveis no âmbito do empreendedorismo. Em parceria com UNICEF e PNUD (MPTF II). O projecto partilhou formadores e materiais com o programa do PNUD “Autonomia para as mulheres africanas”.
- “ACTION/ Portugal”. Programa da OIT para o fortalecimento dos sistemas de segurança social nos países de língua portuguesa (CPLP) e Timor-Leste com financiamento do Governo de Portugal.
- “*Reaching the furthest behind first – a catalytic approach to supporting social protection in São Tomé & Príncipe*”. Projecto conjunto em parceria com OMS, UNICEF e PNUD, para apoiar ao Ministério de Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional para criar o registo social (Janeiro 2020 - Maio 2022)
- Em processo de negociação projecto de sobre Segurança Alimentar e empreendedorismo em colaboração com WFP, UNHABITAT e UNFPA.

Na maioria dos casos, as intervenções da OIT tinham-se limitado a algumas acções de pequena escala pelo que o projecto RBSA representou uma oportunidade para expandir algumas destas intervenções e elevar o perfil do modelo tripartido no país, uma característica que é percebida como um dos principais valores acrescentados da OIT.

A reduzida presença da OIT no país faz com que a organização procure uma integração forte no marco da UNDAF para aproveitar e otimizar as capacidades do sistema de UN no país. Foram observadas experiências de colaboração com outras agências como o Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (UNHABITAT) o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e Programa Mundial de Alimentos (PAM). No que diz respeito ao Plano-Quadro da UNDAF 2017- 2021, o projecto RBSA contribui especialmente para a realização dos Efeitos 2 (A Administração pública central e local e as instituições de controlo são mais eficazes, com uma participação cidadã garantida, em particular pelos jovens e mulheres) e 3<sup>3</sup> (emprego e competitividade)

O quadro abaixo apresenta um resumo das prioridades nacionais e internacionais apoiadas pelo projecto.

**Figura 1 Alinhamento dos Resultados com as prioridades da UN, OIT e STP**

prioridades da UN, OIT e STP (Nacional e Internacional)	Resultado 1
ODSs	ODS 8; Metas (8.2; 8.3 e 8.5)

<sup>3</sup> O Emprego e a competitividade são assegurados através da diversificação económica, do desenvolvimento da resiliência às mudanças climáticas, para a melhoria da qualidade de vida das populações pobres e vulneráveis nos meios rurais e urbanos, bem como o acesso ao financiamento e o mercado para jovens e mulheres

<b>UNDAF 2017-2020</b>	Efeito 3 (emprego e competitividade)
<b>UNDAF 2017-2020</b>	Efeito 2 (Resultado 2 do RBSA, concretamente 2.3 )
<b>2018-2019 P&amp;B</b>	Principalmente Resultado 10, mas também aos resultados 1, 4 e 6.
<b>2020-2021 P&amp;B</b>	Principalmente Resultado 1, mas também aos resultados 3, 4 e 9.
<b>CPO</b>	STP, 103, 105, 801 e 802
<b>PPTD 2018-2021</b>	Prioridades 2 e 3

Fonte: Elaborado pelo avaliador com base na revisão documental

## 1.2. Validade do desenho

**A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:**

- **A concepção global do projeto, incluindo os objectivos, vai ao encontro das necessidades reais relativas à criação de empregos dignos, à melhoria da empregabilidade dos candidatos a emprego e ao reforço da governação do mercado de trabalho em São Tomé e Príncipe?**
- **Existe realmente uma relação causal entre os produtos e os resultados esperados, e entre esses resultados e os objetivos de desenvolvimento esperados pelo projecto? Os indicadores de desempenho foram claramente definidos com benchmarks e metas?**
- **Como as questões de género e não discriminação, padrões internacionais de trabalho, tripartismo e diálogo social, sustentabilidade ambiental foram abordadas no projeto?**
- **O desenho do projeto levou em consideração todos os riscos e suposições que poderiam afetar o sucesso do projeto? Se não, quais são os riscos não identificados que podem afetar a obtenção dos resultados do projeto?**

Antes de começar com a análise dos aspectos substantivos relativos ao desenho, julga-se adequado referir algumas questões relativas aos procedimentos aplicados assim como ao contexto e circunstâncias em que este projecto se insere.

Importa salientar que o formato aplicado neste caso foi o formato da “Conta Regular de Apoio Suplmentar” (RBSA pelas suas siglas em Inglês) que consiste em uma convocatória interna da própria OIT dirigida a atender necessidades e prioridades específicas descritas no documento base da própria convocatória. Tanto o rango orçamental, como o tempo de duração dos projectos RBSA são reduzidos, com um orçamento máximo de 1 milhão de US dólares a implementar durante um período de entre um e dois anos.

Os procedimentos são igualmente mais abreviados do que para outras intervenções de cooperação técnica. O documento do projecto (PRODOC) neste caso é substituído por uma planilha mais sintética que não inclui todos os passos metodológicos nem tem a abrangência doutros processos de desenho. No caso do RBSA-STP, por aplicar prazos mais reduzidos para o seu estudo e aprovação (apenas três meses), o projecto foi formulado fundamentalmente a partir do conhecimento da problemática que possuíam os especialistas da OIT no escritório país de Yaoundé, e posteriormente,

uma vez aprovado, o desenho foi ajustado e validado junto com os parceiros nacionais e o Governo de STP.

Algumas das questões que vai ser colocadas nesta secção relativas o desenho, podem razoavelmente ser explicadas pelas características do procedimento RBSA no ano 2018 quando este projecto foi aprovado, um procedimento mais leve e menos exigente em relação com as questões metodológicas. Posteriormente, as exigências e o controle de qualidade foram elevadas coincidindo com a seguinte convocatória do procedimento RBSA no ano 2020.

A revisão documental junto com as opiniões dos próprios gestores da OIT, representantes do Governo de STP, parceiros sociais e outras partes intervenientes, permite salientar vários aspectos positivos do desenho:

- Adequação da análise de problemas. Em primeiro lugar, constata-se um amplo consenso sobre a adequação da análise de problemas. Como já foi dito, todos e cada um dos resultados seleccionados responde a necessidades reais que vinham sendo atendidas de forma parcial e insuficiente: as escassas capacidades dos parceiros sociais, os obstáculos e barreiras do ambiente de negócio, a falta de oportunidades de emprego especialmente para as camadas mais vulneráveis e a falta de apoio para a cultura empreendedora e actividade empresarial, todas elas representam áreas de intervenção com grandes deficits de atenção por parte das políticas publicas.
- O enfoque tripartido. A avaliação também registou o interesse e reconhecimento dos actores nacionais (parceiros sociais e governo) pelos temas que constituem eixos fundamentais do trabalho da OIT: a promoção e integração do trabalho digno nos sistemas, o reforço do diálogo social e a incorporação progressiva das normas internacionais do trabalho no quadro normativo nacional. As partes interessadas nacionais consideram geralmente que a principal contribuição da OIT é a ênfase na abordagem baseada nos direitos e na combinação judiciosa de objectivos económicos e sociais. À diferença de iniciativas promovidas por outros parceiros de desenvolvimento que procuram principalmente impulsionar o desempenho económico dos seus grupos-alvo, as partes interessadas nacionais apreciam que os projectos da OIT procuram conciliar este objectivo com a consolidação dos direitos fundamentais no trabalho e a incorporação progressiva das normas internacionais. Neste sentido, o modelo tripartido é considerado como uma proposta muito valiosa para facilitar o diálogo, ampliar a base de participação das diferentes partes interessadas, e através dela assegurar o seu envolvimento e apropriação.
- Ênfase na realização de direitos. Tanto a análise subjacente que sustenta o projecto quanto o próprio desenho são claramente inspirados pela abordagem baseada em direitos. As referências aos direitos que foram violados, bem como as normas e padrões que os protegem, são apresentadas na documentação do projeto. Um dos produtos centrais do projecto, o compêndio jurídico, representa um esforço claro para operacionalizar o quadro regulatório nacional e internacional no contexto específico de STP o que aumenta a legitimidade das reivindicações e propostas do projeto.
- Incorpora experiência e metodologias OIT. O projeto da valor e otimiza diferentes propostas metodológicas, enfoques e modelos que a OIT desenvolveu a partir da sua experiencia em diferentes contextos e situações: o enfoque HIMO para promover investimentos de uso intensivo de mão de obra; o modelo EESE para analisar e propor acções que melhorem o ambiente de negócio, as metodologias “Gire a Sua Ideia de Negócio- (GSIN)”;

Seu Negócio (CSN)” e “Gire Melhor o Seu Negócio (GERME) para apoiar os empreendimentos, o auto-emprego e o desenvolvimento de Micro, Pequenas e Meias Empresas (MPMEs). O uso e aproveitamento deste acervo metodológico julga-se uma boa prática do ponto de vista do desenho na medida em que otimiza o uso de recursos.

- A logica vertical e coerente e as diferentes fases e actividades do processo foram discriminadas de forma pormenorizada. A logica vertical do quadro de resultados julga-se coerente, observando-se de forma clara a relação entre actividades, produtos e resultados, embora algumas formulações, sobretudo ao nível dos produtos não se correspondam com o nível em que foram situados no quadro de resultados. Por exemplo, tecnicamente a formulação de produtos como capacidades reforçadas pode referir a um nível de realização que fica fora do alcance do projecto. A desagregação da logica da intervenção é muito detalhada e precisa (4 Resultados, 14 Productos e 67 actividades pré-definidas) o que denota um esforço amplo por antecipar a sequência da intervenção
- Enfoque flexível que permitiu introduzir adaptações ao longo do processo. O desenho permitiu introduzir adaptações ao longo do processo de intervenção, principalmente ao nível das actividades, sem necessidade de alterar o quadro de resultados e objectivos. Esta flexibilidade tornou-se um factor decisivo durante o processo de implementação para responder a necessidades não antecipadas ou emergentes, fundamentalmente aquelas derivadas dos efeitos da pandemia COVID-19.
- Processo de validação partilhado com actores nacionais. Finalmente, ao nível de procedimentos, já foi comentado que embora não foi possível realizar um processo amplo de consultas durante a fase de formulação – devido principalmente ao calendário previsto no formato RBSA – uma vez aprovado o projecto foi realizado um esforço por validar e ajustar o desenho inicial. Precisar o alcance dos diferentes componentes, concordar os enfoques a aplicar durante a implementação das actividades e, em geral, construir uma base de entendimento comum a todos os parceiros contribuiu grandemente a dar legitimidade a proposta e criar um ambiente de confiança mútua entre as partes interessadas no projecto.

Junto com os aspectos positivos anteriores foram colocadas, no entanto, algumas dúvidas ou questões críticas sobre desenho. Neste sentido, a avaliação constatou que o projecto viu-se na necessidade de conciliar muitos e variados interesses dos mandantes. Tendo em conta que o projecto representava uma oportunidade de corrigir atrasos e abordar temas que a OIT e o resto dos parceiros tinham pendentes nas suas respectivas agendas, se realizou um esforço por integrar várias destas linhas temáticas no desenho do RBSA, uma decisão que com a perspectiva dos três anos já decorridos é avaliada de forma diferente pelas partes interessadas. De maneira muito resumida pode-se dizer que, embora exista um consenso amplo, sobre a relevância de cada uma das linhas abrangidas, existem duvidas sobre a decisão de intregar tantas linhas num projeto unico .

Uma análise de alternativas ambiciosa e optimista. As vozes críticas com a decisão de integrar os quatro resultados, basicamente indicam que a consequência desta decisão foi uma proposta muito ambiciosa. Um projecto com linhas de trabalho tao variadas como a melhora do ambiente de negócio, a promoção de investimentos geradores de emprego e o fomento da actividade empreendedora, cada uma delas requerendo muita experiência técnica e que por si só poderiam ter substância suficiente para se tornar em projectos separados, foi uma opção pouco realista para um projecto com um formato reduzido de tempo e dotação orçamentaria. Os processos e arranjos institucionais são

difíceis de identificar e articular, particularmente quando o projecto representa a primeira fase de um processo que normalmente requer uma sequência de intervenção mais longa.

O projecto RBSA-STP, na opinião destes interlocutores, abraçou muitas linhas e nessa decisão perdeu a capacidade de controlar e levar até o ponto de fruição tantos temas. Teria sido mais razoável, continuam, focalizar o projecto no fortalecimento dos parceiros e o desenvolvimento das normas tal e como sugeria a convocatória de ajudas do RBSA em 2018 (RBSA Minute – Outubro 2018). Este objectivo ficou diluído entre outros muitos que tecnicamente não eram o objecto da convocatória de ajudas, embora fossem todos eles muito pertinentes.

Abrir diferentes linhas de ação para inserir aos parceiros sociais na construção das políticas públicas relativas a estas linhas. Uma opinião diferente é sustentada por outros actores, para os quais o fortalecimento dos parceiros tem que se realizar a partir de temas concretos, construindo capacidades em sectores determinados, caso contrário o projecto corre o risco de adotar um enfoque excessivamente teórico e fugir das necessidades concretas. É possível e desejável abraçar várias linhas de ação e utilizar estas como espaços práticos para construir as capacidades dos parceiros sociais, sob a condição de que estes assumam um rol protagonista na gestão e desenvolvimento das actividades. Cabe por tanto, segundo a opinião destes actores, atingir um equilíbrio judicioso entre abrangência e focalização dos objectivos.

As evidencias colectadas por esta avaliação não permitem emitir um juízo sobre a validade ou preeminência duma visão sobre a outra. Tecnicamente julga-se que existem argumentos para considerar que as duas propostas são razoáveis e podem ter a sua justificação, dependendo das condições e circunstâncias do contexto. Deve-se, no entanto, apontar que, na prática, um projecto com várias linhas de acção requiere dumas condições de implementação mais exigentes, requiere disponibilizar mais recursos técnicos e administrativos do que um projecto que se concentra em uma ou duas linhas de trabalho.

A avaliação julga que estas exigências não foram devidamente antecipadas durante a fase de desenho. A previsão de que um projecto com quatro resultados tao diferenciados, contemplando a entrega duma extensa lista de produtos e serviços e exigindo assistência técnica e administrativa quase continua poderia ser implementado por uma equipa de duas pessoas (uma coordenadora e um assistente) em um prazo de dois anos, foi uma previsão optimista. A opção de abrir quatro linhas de trabalho pode estar justificada pelas necessidades do contexto e a conveniência de fortalecer aos parceiros sociais para actuar em cada uma delas, mas este pressuposto deve vir acompanhado duma dotação consoante de recursos técnicos, humanos e administrativos para a fase de implementação.

As instituições publicas como beneficiários indirectos. Uma outra questão colocada foi a decisão inicial de não incluir às instituições publicas - por defeito o Ministério de Trabalho - entre os beneficiários directos da intervenção, decisão que igualmente respondia à priorização que a convocatória do RBSA outorgou ao fortalecimento dos parceiros sociais. Segundo as opiniões colectadas pelo avaliador, esta circunstância criou inicialmente algum desencontro com representantes do Governo de STP que alegavam não receber a atenção devida para as suas necessidades.

Na prática, este receio inicial foi ultrapassado garantindo uma participação ativa dos representantes públicos nos eventos e ações promovidos pelo projecto. Igualmente, dentro das margens de flexibilidade permitidas pelo projecto, foram introduzidos alguns produtos, como a “Plataforma de Emprego” mais claramente virados para atender as necessidades das instituições publicas. Outros

exemplos de como o projecto beneficiou a parceiros públicos seriam em relação com os Investimentos Intensivos no uso de Mão de obra (HIMO) onde o projecto completou várias entregas para o Instituto Nacional de Estradas (INAE) e o componente de apoio ao empreendedorismo, que beneficiou de diferentes formas ao Centro de Formação Profissional de São Tomé e Príncipe (sito em Budo- Budo).

Algumas outras fraquezas técnicas do desenho podem ser razoavelmente associadas com o formato RBSA aplicado.

Ausência de uma Teoria da Mudança (ToC em Inglês). É importante notar que o projeto não desenvolveu uma ToC da maneira convencional, ou seja, como uma peça separada que descreve a lógica subjacente que liga as entradas do projeto e as actividades a um conjunto de resultados tendo em conta os factores externos. De acordo com as informações colectadas pela avaliação, a elaboração da ToC não fazia parte dos protocolos RBSA no momento em que o projeto foi aprovado em 2018.

Em vez disso, foi aplicada uma adaptação do quadro lógico, a definição duma hierarquia de produtos e resultados que conduzem ao impacto esperado. Já foi comentado que a logica vertical desta hierarquia julga-se coerente, mas a narrativa que une a análise das condições a dar-se, o papel dos diferentes intervenientes, os riscos e pressupostos assim e os fatores externos não foram desenvolvidas da maneira convencional.

Isso levanta a questão de se a ausência desta ToC causou algum efeito perceptível na qualidade do desenho e nas estratégias de implementação aplicadas posteriormente. A ausência de uma ToC completa pode causar alguma confusão aos implementadores no sentido de que, embora na mente dos projectistas as relações causais ou os caminhos para alcançar os resultados esperados possam ser claros, os implementadores finais do projecto podem ter algumas dúvidas sobre como proceder em determinados casos.

A avaliação conseguiu estabelecer que, no âmbito das actividades preparatórias realizadas durante o início do projeto e nas fases iniciais de implementação, a equipa da OIT realizou vários tipos de exercícios (seminários, consultas, discussões internas, etc.) cujo objetivo implícito incluía alguns elementos próprios da ToC. Embora todas essas análises não substituam o papel de uma ToC completa e abrangente - particularmente no que diz respeito à antecipação de fatores externos - parece evidente que o projeto usou mecanismos e ferramentas alternativas para identificar o caminho rumo à mudança.

É difícil de determinar até que ponto a ausência duma ToC impediu uma compreensão comum da estratégia para atingir os resultados do projeto por parte dos diferentes actores. Como acaba de ser dito, durante os estágios iniciais da implementação, os parceiros do projeto tiveram que dedicar algum tempo e esforço para concordar os conceitos e abordagens a aplicar. Os representantes dos diferentes parceiros reconheceram que no início do projeto tal vez não existia um entendimento comum de todos os componentes para o qual a elaboração prévia da ToC poderia ter ajudado a prevenir ou pelo menos mitigar esta situação. No entanto, a avaliação confirma que, na ausência da ToC, desde o projecto se fez um esforço importante por identificar os consensos básicos que permitissem avançar no sentido desejado.

Quadro de indicadores insuficiente para avaliar a realização de resultados. Uma das principais carências do desenho tem a ver com a definição de indicadores, sobre tudo ao nível dos resultados (“outcomes”), de facto a este nível não foram definidos indicadores. Esta situação, segundo a equipa

gestora, tem criado alguma dificuldade na hora de realizar o acompanhamento e avaliar o que foi atingido em termos de efeitos e impactos. Segundo os depoimentos colectados pelo avaliador, a razão de não definir indicadores para o nível dos resultados (“outcomes”) não foi outra que otimizar tempo e recursos, utilizando os indicadores do P&B, mas não parece que esta resolução tenha acarretado resultados satisfatórios.

Os indicadores do P&B não oferecem uma visão precisa daquilo que foi atingido pelo projecto e a relação de causalidade nem sempre é tao clara. Estes indicadores também mudam cada dois anos com a aprovação dum novo P&B o que obriga - no caso dum extensão do período de implementação do projecto - a mudar o quadro de indicadores e o padrão do acompanhamento. Em relação com os produtos, foram definidos uma serie de indicadores que nem sempre medem a realização deste produto de forma adequada. Trata-se em todos os casos dum percentagem de realização cujo cálculo é em todo o caso estimativo.

Uma estratégia de comunicação mais abrangente e estruturada. Quanto à componente de comunicação, de facto foram realizadas diversas acções de comunicação e tanto as acções como os eventos organizados pelo projecto receberam a atenção dos média. Um dos parceiros, a central sindical ONT-STP, canalizou o apoio do projecto para a realização de programas de radio. Pode-se argumentar que os limitados recursos financeiros junto com o caracter de piloto de muitas actividades não justificava realizar um intenso esforço de comunicação, componente que pode ser incorporado nas próximas fases. Este pode ser certamente o caso, mas vários interlocutores têm argumentado de forma convincente que para realizar alguns dos objetivos marcados (popularização dos direitos, aumento da cultura empreendedora, etc.) vai ser preciso um maior esforço de sensibilização dirigido tanto ao espectro institucional como à sociedade em conjunto.

Atenção à equidade e igualdade de género no desenho. O desenho do projecto do projecto não fez uma integração sistemática das questões de género identificando em cada resultado como o projecto poderia contribuir à equidade e igualdade de género no âmbito laboral. Existem, não entanto, algumas referências concretas no Resultado 4 que incluiu às mulheres e jovens como grupos-alvo específicos da formação para o empreendedorismo. Importa salientar também que o processo de implementação foi sensível às questões de género. Estes aspectos serão desenvolvidos mais pormenorizadamente na secção 2.6.

### 1.3. Performance e eficácia do projecto

**A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:**

- Até que ponto os marcos / resultados do projeto foram alcançados?
- A quantidade e a qualidade dos produtos produzidos foram satisfatórias? Os benefícios beneficiaram de forma justa os beneficiários visados pelo projeto?
- Em que regiões geográficas e temáticas as intervenções do projeto registaram bon desempenhos e sucessos ou não? Que factores contribuíram para o sucesso ou foram restrições e porquê? Quais foram as adaptações necessárias para garantir o alcance dos resultados, se houver?
- O projecto possui um mecanismo adequado para seguir, analisar os resultados e medir o progresso em direcção à obtenção dos resultados?

- Até que ponto a pandemia da COVID-19 influenciou os resultados e a eficácia do projecto e como o projecto abordou essa influência para se adaptar às mudanças?
- Os modelos de intervenção (adaptados) usados no projeto sugerem um modelo de intervenção para uma resposta à crise semelhante à COVID-19?

A análise da eficácia será desagregada em vários apartados.

Em primeiro lugar, tendo o conta o carácter final de esta avaliação parece importante começar pela verificação dos efeitos gerados pelo projecto, basicamente examinar até que ponto o projecto alcançou os resultados marcados. Tecnicamente, esta análise dever-se-ia realizar mediante a verificação dos indicadores recolhidos no quadro logico ao nível dos “outcomes”, mas como acaba de ser apresentado na secção anterior 2.2 estes indicadores não estão disponíveis. Isto obriga a realizar uma análise combinada utilizando dados e informações recolhidos nos relatórios junto com elementos qualitativos obtidos a través das entrevistas com as partes interessadas.

Uma segunda parte desta análise consistira em um reconto sintético sobre as entregas do projecto, os productos e serviços que o projecto conseguiu ou não conseguiu entregar aos diferentes grupos-alvo. Para completar a visão sobre os efeitos e realizações do projecto inclui-se uma tabela no Anexo VI com o resumo dos resultados obtidos pelo projecto seguindo a estrutura do quadro de resultados. A última parte desta secção será dedicada às questões relativas às modalidades de implementação, incluindo a estrutura, a governação e a capacidade de execução. Igualmente serão incluídas algumas questões relativas ao Sistema de Monitoria.

Em geral, e apesar das dificuldades na implementação de alguns componentes e dos efeitos do COVID - 19, o projecto RBSA foi capaz de completar a entrega duma extensa lista de productos e desencadear várias dinâmicas de mudança e transformação: uma visão mais estratégica dos parceiros, melhores serviços, mais capacidades das instituições locais, novas ferramentas e modelos sendo aplicadas para citar apenas alguns exemplos. Em alguns outros casos, contudo, parece que as iniciativas empreendidas pelo projecto não atingiram a escala necessária para desencadear efeitos transformadores e duradouros.

Segue-se uma recontagem mais detalhada das principais realizações do projecto face ao seu quadro de resultados.

### **Resultado 1: Capacidades institucionais e técnicas das Organizações de Empregadores (OEs) e de Trabalhadores (OTs) são fortalecidas para influenciar as políticas públicas voltadas para o emprego digno:**

A avaliação geral é que o projecto deu importantes contributos para o reforço das capacidades destas organizações. Este reforço provém tanto das ações desenvolvidas no âmbito deste resultado - sobretudo a capacitações e a criação de novas ferramentas de trabalho - mas também de productos e acções desenvolvidas no âmbito dos restantes resultados, fundamentalmente o Resultado 2 dirigido a melhorar o ambiente de negócio.

Na base dos depoimentos e exemplos apresentados pelos próprios parceiros cabe atribuir ao projecto uma melhora nas capacidades dos parceiros sociais. Estes tem aumentado (em diferente grau e alcance) o seu catálogo de recursos técnicos e possuem estratégias e planos de ação que lhes

habilitam para oferecer mais e melhores serviços aos seus afiliados e ter mais incidência nas políticas públicas.

Os parceiros consultados ao longo do curso desta avaliação destacam que as formações recebidas melhoraram a liderança das organizações que neste momento estas têm uma visão mais estratégica do seu mandato. No caso das CCIAS, se realizou um esforço importante por melhorar a visibilidade destas entidades e cabe razoavelmente atribuir ao projecto o aumento da filiação de membros as suas organizações. Também foi reportado que os equipamentos informáticos fornecidos pelo projecto para as centrais sindicais tiveram um impacto muito importante, permitindo a estas organizações continuar operativas durante o tempo da pandemia.

As testemunhas recolhidas coincidem em salientar que o projecto tem beneficiado tanto as organizações de empregadores como as organizações de trabalhadores, mas no caso das primeiras os benefícios são mais evidentes tendo em conta que possuem estruturas organizativas mais estáveis e profissionalizadas além de mais recursos próprios.

O relatório final do projecto aponta vários exemplos de como o projeto RBSA tem contribuído a realização dos indicadores do P&B 2020-21:

- Número de organizações nacionais de trabalhadores com estratégias inovadoras para atrair novos grupos de trabalhadores e/ou para melhorar os seus serviços.
- Número de organizações de trabalhadores que produzem propostas a considerar nos mecanismos de diálogo social para a elaboração de políticas.

Efectivamente, existem exemplos de propostas submetidas ao governo para melhorar o diálogo social e protocolos assinados com empresas agrícolas para melhorar as condições dos trabalhadores, mas em geral, julga-se que, embora vários processos foram iniciados, ainda não foram levados ao ponto de fruição. O tema da negociação colectiva é talvez o exemplo mais claro, onde se observa que foi realizado um esforço importante por formar aos parceiros sociais em processos de negociação colectiva, mas ainda não foi assinado nenhum acordo concreto. Uma conclusão parecida cabe apresentar com relação à transição para a economia formal, estruturas de diálogo social e construção de capacidades no geral.

Dentro deste resultado também é possível referir efeitos relacionados com as capacidades das instituições públicas que participaram em grande parte dos processos formativos e foram beneficiárias dalguns productos, como a chamada “Plataforma de Emprego” que permitiu melhorar a gestão dos serviços de emprego. Embora, não seja possível falar ainda duma Agência Nacional de Emprego, o projeto sentou as bases para avançar nessa linha

### Realizações e productos correspondentes ao Resultado 1

Passando para as entregas dos produtos, a equipa de avaliação constatou que o projecto RBSA forneceu uma vasta gama de produtos e serviços chave para melhorar as capacidades dos parceiros e aumentar a sua incidência nas políticas públicas. Uma seleção destes produtos e serviços é apresentada a seguir:

#### Em relação com as CCIAS

- Elaborado e validado o novo Plano estratégico 2020-2023 para a CCIAS.
- Elaborada e validada a estratégia para a comercialização de produtos agrícolas para as CCIAS.

- Elaborado o manual para promover a formalização e legalização de Micro, Pequenas e Medianas Empresas (MPMES)
- Completado o estudo para avaliar condições de trabalho dignos na hotelaria e indústria turística
- Completado o estudo sobre as necessidades e possibilidades de financiamento das PME, incluindo um Mapeamento de instituições, estruturas de financiamento e fundos de garantia do sector privado em África que podem intervir e beneficiar o sector privado em São Tomé e Príncipe.
- Elaborada uma Guia para empregadores na gestão das relações laborais durante a covid-19 produzido pela ACTEMP e adaptado ao contexto nacional de São Tomé e Príncipe, e colocado à disposição do CCIAS para apoiar os seus membros
- Desenhado um novo website para CCIAS

#### Em relação com as centrais sindicais

- Elaborada e validada estratégia junto com os planos de ação para as centrais sindicais.
- Foi iniciada a elaboração do diretório de membros (não concluído)
- Apoio a negociação colectiva do sector da segurança
- Realizado um inquérito sobre o impacto de COVID-19 no âmbito laboral e apoio a campanhas de informação.
- Fornecimento de equipamentos informáticos para enfrentar os efeitos do COVID-19
- Não foi possível concretizar convénios de colaboração com Universidades como estava previsto no plano de trabalho.
- Promoção para afiliação de trabalhadores do sector informal. 4 atividades sequenciais: (i) desenvolvimento de procedimentos para atendimento aos trabalhadores do sector informal; (ii) articulação com Instituto Nacional de Segurança Social para favorecer afiliação; (iii) promoção de afiliação à Segurança Social.); (iv) estudo e elevação de proposta para a criação dum regime específico de Segurança Social para empregados/as domésticos/as.

#### Em relação com o Governo de STP

- Foi criada e disponibilizada ao Ministério do Trabalho Solidariedade, Família e Formação Profissional uma plataforma de registo e gestão de trabalhadores. O projeto através da dotação de uma sala de computadores estabeleceu as bases que permitem o funcionamento de uma plataforma digital e um website para facilitar a gestão da informação e da intermediação online

No âmbito desta componente /marco foram realizados vários processos de formação sobre questões como:

- Um seminário sobre a apropriação dos parceiros sociais do instrumento da OIT para analisar a sensibilidade das políticas de emprego, estratégias e programas macro e sectoriais. Participaram 37 representantes dos parceiros sociais e gestores de diferentes sectores da administração;

- 20 representantes da UGT-CS e da ONTSTP-CS, incluindo dirigentes sindicais e executivos, negociadores e educadores, foram formados em técnicas de negociação coletiva e diálogo social;
- Foi realizado um seminário de planeamento com constituintes que incluiu princípios de planeamento estratégico, GAR e teoria da mudança;
- 27 representantes dos constituintes tripartidos foram treinados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e os indicadores relacionados com o trabalho digno e a sua inclusão nos quadros estratégicos de desenvolvimento;
- No quadro do apoio ao desenvolvimento das políticas da OSH, o projecto desenvolveu um seminário sobre a luta contra o VIH e a SIDA no local de trabalho com participação de representantes do Governo e dos parceiros sociais.

## **Resultado 2: Os mandatários tripartidos implementam medidas para promover um ambiente de negócios propício à criação de empresas e empregos dignos:**

O Resultado 2 tem propiciado o início de processos de mais longo alcance e recorrido. É possível afirmar que o projecto tem fornecido elementos para a realização do indicador 4.1.1. do P&B 2020-21 (“Número de Estados-Membros com uma estratégia e/ou plano de ação para melhorar o ambiente de negócio em favor de empresas sustentáveis e a criação de empregos”), mas ainda não é possível falar duma estratégia plenamente operativa e materializada em um plano de ação.

### O projecto realizou duas contribuições importantes:

O relatório/análise “**Melhorando o ambiente de negócio para as empresas sustentáveis**” (ESEE pelas suas siglas em Inglês) cuja elaboração foi afectada pelo impacto da COVID-19 não sendo possível a realização de inquéritos e grupos focais com representantes dos diferentes sectores produtivos. O relatório ESSE foi completado basicamente na base de fontes secundárias. No entanto, constatou-se que algumas das propostas incluídas no relatório foram adoptadas e incorporadas nos planos de ação das CCIAS o que pode ser considerado um efeito direito do projecto.

O “**Compendio jurídico do trabalho e legislação correlata em São Tomé e Príncipe. Da perspectiva das normas internacionais do trabalho**”. Este documento representou um grande contributo para os operadores legais, académicos e pesquisadores universitários e sector da justiça (magistrados, procuradores, etc.). Segundo todas as testemunhas recebidas esta compilação de normas veio a preencher uma lacuna muito importante no sistema jurídico do país e ajudou a pôr ordem e esclarecer o direito vigente. O compendio não foi publicado o que representa um impedimento na hora de disseminar o conteúdo do compendio a públicos mais amplos fora do espectro legal e académico.

Um outro efeito já referido no resultado anterior, mas que igualmente contribuiu a melhorar o ambiente de negócios, foi a dinâmica iniciada para favorecer a transição da economia informal para a economia formal. Igualmente, o projecto realizou uma série de actividades e completou a entrega de vários produtos descritos como de alta qualidade (ver abaixo). É possível afirmar que as instituições em STP contam com mais conhecimentos, ferramentas e instrumentos para favorecerem processos de transição da economia informal para a formal. O processo despertou o interesse de interlocutores tanto públicos como privados no âmbito laboral, muitos dos quais manifestaram a

vontade de continuar impulsionando esta dinâmica, mas não é possível apresentar ainda dados concretos sobre operadores que completaram a transição da economia informal para a formal.

### Realizações e produtos correspondentes ao Resultado 2

O detalhe dos produtos e serviços entregues com relação ao Resultado 2 é apresentado a seguir.

- A análise e relatório EESE. Foi elaborado a partir de dados secundários e grupos focais, mas não foi possível aplicar inquéritos presenciais às partes interessadas devido as restrições associadas a pandemia.
- O compendio jurídico antes referido
- Foi igualmente criada uma ferramenta de formação pedagógica sobre a transição da economia informal para a economia formal.

### **Resultado 3: Os mandatários tripartidos adoptam a abordagem baseada no trabalho como uma alternativa confiável para a criação de empregos dignos em obras públicas de infraestrutura.**

O Resultado 3 foi concebido para introduzir e fomentar no país o enfoque de Investimentos Intensivos no uso de Mão de Obra (HIMO) o que ao meio e longo prazo deveria contribuir a criar oportunidades de emprego. Não é possível assertar que o projecto tenha atingido efeitos significativos ainda a esse nível (criação de emprego), mas há evidencias de que alguns actores chave neste processo, como o Ministério de Infraestruturas e Obras Publicas (MIOP) e o Ministério de Agricultura (MA), que são dois Ministérios com mandato e verba orçamental para realizar trabalhos de infraestruturas, tem mostrado interesse no enfoque HIMO e este está sendo replicado em projectos como os PRIASA<sup>4</sup> e COMPRAN<sup>5</sup> sob a responsabilidade do Ministério de Agricultura. Por seu lado, o Instituto Nacional de Estradas (INAE) tem emitido uma opinião favorável para que o enfoque HIMO seja incorporado nas políticas publicas do MIOP. As instituições publicas contam neste momento com uma serie de guias e protocolos para aplicar o enfoque HIMO embora subsistam constrangimentos financeiros que possam limitar a sua aplicação numa escala significativa.

O projecto também realizou um vasto trabalho de sensibilização e capacitação dos Grupos de Interesse na Manutenção de Estradas (GIMEs) e há evidencias de que estes grupos estão efectivamente mais capacitados tanto do ponto de vista técnico e administrativo para empreender trabalhos de maior envergadura e exigência técnica. A experiência piloto de calçada de pedra em estrada tem sido uma experiência muito bem-sucedida que tem atraído a atenção de muitas comunidades e autoridades locais. O envolvimento dos 31 GIMEs existentes no país na estratégia de introduzir o enfoque HIMO pode ser considerada uma boa prática do projecto tendo em conta a extensa presença e capilaridade desta rede no território. Também foram entregues vários produtos, fundamentalmente guias e recomendações para favorecer acesso a contratação publica de GIMEs e

---

<sup>4</sup> Priasa II tem a duração de 5 anos (2016-2020) e é financiado em USD 21 milhões pelo Fundo Africano de Desenvolvimento (FAD) do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), Fundo para os Países Menos Avançados (LDCE) do Fundo para o Meio Ambiente Global (GEF) e o Tesouro Público do Governo de São Tomé e Príncipe

<sup>5</sup> O Governo da República Democrática de São Tomé e Príncipe, beneficiou de um fundo adicional do Fundo Internacional para Desenvolvimento Agrícola “FIDA”, através do seu Projeto de Apoio à Comercialização, Produtividade Agrícola e Nutrição COMPRAN

PMEs, mas a ausência de indicadores não permite avaliar qual tem sido o grau de avanço neste sentido.

Finalmente, dentro deste resultado foi também realizada uma experiência piloto para introduzir no país um novo modelo de construções baseado na utilização de blocos de terra comprimida (barro). O projecto tem mobilizado diferentes instituições neste esforço que incluiu a capacitação teórica e prática de representantes destas instituições, sessões informativas e a construção duma casa modelo utilizando este material. Vários intervenientes do sector das construções, incluindo representantes do Instituto Nacional das Obras Publicas (INOP), expressaram opiniões muito positivas sobre os benefícios dos blocos de terra, alegando que reduz custos e têm vantagens do ponto de vista medio ambiental.

A experiência, no entanto, teve um tamanho muito reduzido e seria preciso uma abordagem mais sistémica para que este producto ganhe escala no mercado das construções. Por enquanto, foi possível inserir esta tecnologia no quadro de competências e formações oferecidas pelo centro de formação profissional de São Tomé sito em Budo-Budo e interessar a um grupo das pessoas formadas para constituir uma cooperativa que inicie a produção deste blocos, mas ainda existem muitas incógnitas que dizem respeito aos aspectos técnicos, financeiros e de mercado que devem ser analisados para que o produto se integre na cadeia de valor, ganhe quota de mercado e se torne um catalisador na geração de emprego.

### Realizações e productos correspondentes ao Resultado 3

Em relação com o Resultado 3 o projecto fez entrega dos seguintes productos e serviços.

- Vários protocolos e guias entregues com propostas para facilitar a organização e acesso das PMEs e GIMEs à contratação de obra pública:
  - Guia de apoio à legalização e trabalho em rede de PMEs e GIMEs no sector da construção •
  - Guia prático de acesso à contratação pública para PMEs e GIMEs no sector da construção
  - Guia com Princípios de Saúde e Segurança Ocupacional (OSH) para os investimentos HIMO perante a situação do COVID-19
  - Diretório das Pequenas e Médias Empresas no Sector da Construção
- Para o INAE: Guia Metodológico e Técnico para a Reabilitação e Manutenção de Estradas.
- Vários eventos de sensibilização sobre o enfoque HIMO
- Treinamento de GIMEs sobre tecnologia de calçada de pedra em estrada e realização de experiência piloto em Boa Esperança. (90 pessoas formadas: 60 homens e 30 mulheres representando os 31 GIMEs que existem no país).
- Introdução de tecnologia para fabrico de blocos com terra comprimida (barro) no Centro Budo-Budo. Treinamento e construção piloto em Água - Izé
- Não foi possível completar a constituição dum comité multi-sectorial para a coordenação, sensibilização, o acompanhamento e avaliação do modelo HIMO no seio do Ministério de Infraestruturas e Obras Publicas

#### **Resultado 4: implementado um programa de capacitação empresarial para jovens e mulheres em São Tomé.**

Na mesma linha, julga-se que o projecto tem conseguido fortalecer uma serie de estruturas ligadas ao fomento e apoio da actividade empreendedora: centros de formação profissional, governos locais, universidades. Entre estas estruturas cabe referir mais uma vez o Centro de Formação Profissional de São Tomé (Budo-Budo) cujos quadros técnicos receberam uma serie de capacitações em metodologias próprias da OIT (ver referencias abaixo). Tanto a direcção executiva como pedagógica do centro avaliam de forma muito positiva as capacitações recebidas que são descritas como de alta qualidade. Os materiais foram traduzidos para Português e digitalizados e ficam como um recurso técnico para as instituições nacionais. O processo formativo também atingiu formandos externos ao centro de Budo-Budo que prestam os seus serviços através doutras instâncias territoriais (municípios ou regiões autónomas) ou parceiros da cooperação desenvolvimento (PNUD).

O projecto, através do concurso de plano de negócios também foi bem-sucedido em despertar interesse pela actividade empreendedora. O concurso atraiu a atenção de muitos jovens que apresentaram 90 planos, dos quais foram seleccionadas 60 para participar no processo de formação que foi descrito por alguns dos participantes como muito intenso e abrangente, tal vez muito exigente para pessoas com escassa formação empresarial. Destes 60, os 10 finalistas foram os que participaram propriamente no concurso de Plano de Negocios.

Os efeitos desencadeados pelo projecto em relação com o resultado 4, embora valiosos para aquelas pessoas ou instituições que se beneficiaram diretamente, julgam-se ainda modestos em termos criação de emprego e geração de atividade económica. É claro que o projecto não tinha previsão nem capacidade para atingir este nível de impacto e o seu escopo se limitava a transferir algumas ferramentas. Existem, no entanto, algumas dúvidas sobre a capacidade das instituições concernidas para dar continuidade aos processos iniciados e otimizar o uso destas ferramentas.

Igualmente, a avaliação teve conhecimento doutras iniciativas desenvolvidas pelo Governo de STP em colaboração com o PNUD neste mesmo âmbito da promoção empresarial e a actividade empreendedora. Segundo algumas testemunhas, esta circunstância levanta a questão sobre a necessidade de realizar um esforço mais coordenado, sistémico e integrado para promover a actividade empresarial. O resultado 4 concebido como a “implementação de um programa de formação empresarial” foi atingido, mas a sua capacidade para gerar efeitos de maior escala julga-se muito limitada.

#### Realizações e productos correspondentes ao Resultado 4

- Transferência de várias metodologias ILO para o Centro Budo-Budo “Gere a Sua Ideia de Negócio- GSIN”; “Comece o Seu Negócio - CSN” e “Gere Melhor o Seu Negócio - GERME). Os materiais foram traduzidos para português e digitalizados.
- Várias formações de formadores utilizando estas metodologias (22 formadores treinados: 12 homens e 10 mulheres).
- Várias formações de jovens e mulheres (60 jovens dos quais 40% mulheres e mais 50 mulheres)
- Concurso de Planos de Negócio. (97 propostas recebidas, 60 pessoas treinadas, 10 finalistas)

#### Impacto da COVID-19 e medidas correctivas aplicadas

O surto da COVID-19 acrescentou mais um grau de incerteza e pressão ao processo de implementação e teve um impacto claro no programa de actividades. De acordo com as observações e testemunhas recebidas pelo avaliador, a pandemia afetou o projeto de três maneiras diferentes:

1. Em primeiro lugar, desviando a atenção e os recursos dos principais parceiros e outros atores nacionais que foram forçados a enfrentar a crise. A resposta aos efeitos da COVID-19 tornou-se uma prioridade para a maioria das instituições e ainda hoje absorve uma grande parte de seu tempo e recursos.
2. Em segundo lugar, causando alguns atrasos na implementação do plano de trabalho. Obviamente, muitas das atividades do plano de trabalho inicial tiveram que ser suspensas ou readaptadas às novas circunstâncias.
3. E terceiro, devido à pandemia do COVID-19, a maioria das viagens foram canceladas e os trabalhos de acompanhamento por parte da equipa de especialistas da OIT de Yaoundé foram severamente afectados. Isto obrigou a equipa nacional a realizar um esforço adicional para cobrir a administração e acompanhamento das diferentes linhas de trabalho programadas.

O projeto se adaptou de forma adequada e rápida às novas condições, desenvolvendo alternativas de implementação, essencialmente convertendo as atividades do projeto para um formato virtual, incluindo os processos de formação. O projeto foi capaz de adaptar a maioria das atividades à modalidade de implementação virtual e todos os actores, incluindo aqueles localizados ao nível local, mostraram uma notável disposição e capacidade de incorporá-la em suas rotinas.

Igualmente foram introduzidas diferentes mudanças no programa de actividades, cancelando, ajustando ou incorporando novas actividades segundo as necessidades sobrevindas. Algumas das actividades incorporadas foram precisamente dirigidas a mitigar o impacto da COVID-19 (campanhas de informação, entrega de materiais, etc.). Deve notar-se que a equipa do projecto demonstrou uma capacidade notável de reagir a situação criada pela pandemia introduzindo adaptações em conformidade. Simultaneamente, o projeto recebeu uma extensão sem custo para completar o plano de trabalho.

Particularmente durante a segunda metade da implementação, o projecto RBSA foi geralmente capaz de encontrar alternativas, recuperar o seu ritmo de implementação e entregar uma longa lista de produtos e serviços.

#### **1.4. Eficiência na utilização dos recursos**

**A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:**

- **Os recursos (financeiros, humanos e técnicos) foram suficientes e foram alocados estrategicamente para atingir os resultados esperados?**
- **Os recursos foram usados de maneira eficiente e otimizada? As actividades que apoiam a estratégia foram lucrativas? Em geral, os resultados obtidos justificam os custos? Os mesmos resultados poderiam ter sido alcançados com menos recursos?**

Por definição, o projecto RBSA tem uma limitação orçamental de um milhão de dólares americanos (USD) o que de forma geral representa um valor insuficiente para atingir impactos significativos nos quatro resultados marcados. A análise da eficiência deve, portanto, ter em conta o facto de o projeto ter o carácter de projecto semente, isto é que pretende iniciar dinâmicas, em vez de as concluir ou

consolidar. Tratar-se-ia de verificar o uso dos recursos desde esta perspectiva, embora subsista a questão de se uma maior focalização temática poderia ter sido uma opção mais razoável para otimizar os escassos recursos disponíveis. Sobre esta questão, o avaliador tem colectado opiniões diversas que replicam os argumentos já apresentados na secção 2.2 sobre a validade do desenho.

De acordo com a actualização da situação financeira fornecida à equipa de avaliação, a execução orçamental foi quase 96% do orçamento: 955.227 dólares executados sobre um orçamento inicial de 1 milhão de dólares. Tendo em conta as circunstâncias já descritas derivadas da COVID-19, estes dados refletem a capacidade que o projecto teve para reagir e executar, com algumas alterações, o programa previsto para cada resultado.

A revisão das diferentes linhas orçamentais permite observar que as duas verbas principais foram destinadas a Subcontratações (43%) e organização de seminários (28%). Os custos de pessoal atingiram 9,5% o que globalmente e tendo em conta as exigências de mobilização associadas à implementação de actividades em quatro linhas de ação diferentes, reflete um ratio de eficiência muito alto. O projecto foi capaz de executar um vasto programa de trabalho com uma equipa reduzida. De facto, vários interlocutores transmitiram opiniões críticas ao avaliador sobre a insuficiente alocação de pessoal. Tendo em consideração a natureza do projecto, que envolve uma grande mobilização de parceiros e provisão de apoio técnico, a componente humana, em particular a dimensão e composição da equipa do projecto, poderiam ter sido atribuídos mais recursos para melhor responder à procura e às tensões do plano de trabalho. Em geral, a revisão das linhas orçamentais não revela desajustes injustificados, ao contrário, tendo em conta as realizações e efeitos descritos na secção anterior dedicada à eficácia, julga-se que o projecto optimizou de maneira muito eficiente os recursos disponíveis.

Foram criados mecanismos da OIT para controlar as aquisições (*inputs*), controlar as despesas e assegurar a sua elegibilidade. Não foi realizada qualquer auditoria financeira externa, mas são efectuados exercícios internos de verificação das despesas. Os protocolos da OIT são considerados rigorosos quando se trata de garantir transparência e responsabilidade na utilização dos recursos. O principal inconveniente, segundo alguns dos inquiridos, tem sido a lentidão com que estes recursos são disponibilizados o que por vezes causa atrasos na implementação das actividades e frustração e descontentamento entre os parceiros e fornecedores. Finalmente, os recursos financeiros estiveram disponíveis, permitindo a implementação da maioria das actividades, mas alguns interlocutores insistem em que a OIT deve procurar formulas mais ágeis para operar em contextos com STP.

### 1.5. Eficiência na gestão do projecto

**A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:**

- Os serviços relevantes da OIT - em Abidjan (Escritório Regional), o Escritório da OIT em Yaoundé e o escritório de Genebra (Sede da OIT) forneceram apoio adequado para a gestão do projeto do ponto de vista técnico, programático, administrativo e financeiro?
- A estrutura de gestão do projeto facilitou bons resultados e eficiência dos produtos, incluindo a existência de um sistema de monitoramento e avaliação funcional?
- O projeto fez uso estratégico da coordenação e colaboração com outros projetos da OIT e outras agências da ONU e outros doadores no país para aumentar sua eficácia e impacto?

A este respeito, o apoio de outros escritórios da OIT desempenhou um papel importante. A opção escolhida pela OIT para a implementação foi a contratação de uma equipa de projeto reduzida com um envolvimento importante por parte dos especialistas do escritório regional. As partes interessadas nacionais expressaram opiniões positivas sobre a relevância e qualidade do apoio prestado pela OIT. O apoio técnico tem sido prestado principalmente pela Equipa País de Trabalho Digno com sede em Yaounde (CO), com contribuições ocasionais do escritório regional da Abidjan (RO) e da sede de Genebra (HQ). Diferentes especialistas em áreas como o emprego, empresas sustentáveis, actividades dos empregadores (*lead backstopping*), investimentos intensivos no uso de mão de obra, diálogo social, foram regularmente envolvidos e participaram activamente na análise estratégica e no acompanhamento das actividades.

Como já foi dito, no entanto, o acompanhamento por parte dos especialistas da OIT viu-se severamente afectado pelos efeitos da pandemia que limitou sensivelmente a possibilidade de deslocar-se ao país e trabalhar mais de perto com a equipa e os parceiros nacionais. Como consequência disto, foi precisamente a equipa nacional a que assumiu uma maior responsabilidade no acompanhamento técnico e administrativo.

Tecnicamente, a estrutura de governação do projeto pode ser descrita como elementar ou básica. Formalmente, não foi constituído um Comité de Pilotagem do Projecto e tanto a coordenação como a tomada de decisões foram conduzidas maioritariamente através da comunicação e do diálogo continuou entre os parceiros. A equipa nacional da OIT composta por duas pessoas (incluindo o assistente administrativo) com o apoio do escritório país de Yaoundé desempenhou um papel fundamental na liderança e articulação das actividades.

A ausência de uma estrutura formal de governação do projecto não é percebida de forma crítica pelos parceiros e partes interessadas. Estas manifestaram grande satisfação em relação à forma como o projeto foi gerido e descreveram a abordagem aplicada como uma abordagem pragmática e realista. De acordo com algumas testemunhas, o modelo pode ser visto como informal e propenso a disfunções derivadas de problemas na comunicação, mas na prática, serviu para minimizar as exigências burocráticas e otimizar o tempo e os recursos de todas as partes envolvidas. Mais uma vez, tudo indica que o trabalho inicial realizado para criar uma compreensão comum dos objetivos do projeto e a construção de consenso básicos em torno dos diferentes conceitos, desempenhou um papel importante na facilitação da dinâmica de coordenação posterior. A execução do projeto exigiu uma prolongação do período de implementação de nove meses, desde Dezembro 2020 até Setembro 2021. Tendo em conta as circunstâncias provocadas pela crise do COVID-19<sup>a</sup>, julga-se que a necessidade de estender o período de implementação não reflete necessariamente um problema de eficiência.

É evidente que vários factores convergiram no projeto que aliviou os aspetos de gestão. Alguns destes factores incluem uma combinação bem-sucedida de personalidades e talento entre os responsáveis pela gestão e implementação de projetos. A equipa de avaliação entende, no entanto, que para determinados fins e para as próximas fases poderá ser aconselhável um nível mais elevado de formalidade.

Os principais constrangimentos que afectaram a governação do projecto, embora não de forma determinante, já foram referidos anteriormente: o reduzido tamanho da equipa, os exigentes procedimentos administrativos aplicados e a escassa presença da OIT no país. Com relação a este último aspecto, já foi indicado que a organização no tem escritório no país e opera a partir das equipas associadas aos diferentes projectos. Esta situação coloca exigências adicionais ao pessoal

do projecto, neste caso a equipa do RBSA, que eventualmente deve assumir funções de representação perante o governo e o sistema de Nações Unidas.

No que diz respeito à coordenação e interação com outras agências das Nações Unidas, já foi apontado na secção de relevância que existe uma dinâmica forte de coordenação entre as diferentes agências sob o plano-quadro da UNDAF. O presente projecto ficou inserido no plano quadrienal 2017-2021 que integra o trabalho da OMS, UNICEF, UNFPA, PNUD, FAO, OIT e ONUDC. Constata-se, portanto, o esforço por realizar um trabalho coordenado que por vezes pode registar algumas falhas ou sobreposições, como o caso de PNUD e OIT apoiando programas de desenvolvimento empresarial sem formalmente ter acordado os termos duma possível colaboração.

### O sistema de monitorização.

O sistema de monitorização apresenta diferentes fraquezas em grande parte derivadas da ausência de indicadores precisos fundamentalmente ao nível dos resultados ou “*outcomes*”. Isto traduziu-se em um esquema de acompanhamento onde predomina a compilação de informação relativa às actividades desenvolvidas em detrimento dos resultados atingidos, sobre os quais existe escassa informação.

A decisão de utilizar os indicadores do P&B pode ajudar a verificar a alinação interna das ações da OIT com a sua estratégia global, mas não satisfaz as necessidades informativas do projecto. Os indicadores do P&B medem aspectos mais gerais, como por exemplo o “Número de organizações nacionais de trabalhadores com estratégias inovadoras para atrair novos grupos de trabalhadores e/ou para melhorar os seus serviços”, mas para determinar se o projecto contribuiu para desenvolver estratégias inovadoras precisam de indicadores mais precisos. Teria sido desejável que o projecto utilizasse indicadores como o número de convénios colectivos assinados ou o número de operadores económicos que completaram a transição da economia informal para a formal e que este tipo de indicadores fosse acompanhado ao longo de todo o processo.

Julga-se que este quadro de indicadores também teria ajudado a vertebrar e dar maior coerência aos trabalhos de acompanhamento. O esquema de monitorização foi respeitado e os relatórios anuais contem muitos dados e informações, mas não apresentam os resultados cumulativos. Uma matriz que incluía uma coluna com os resultados parciais do ano junto com outra refletindo os cumulativos de todo o período, teria ajudado a ter uma visão mais abrangente e clara do processo. Há mudanças de ano para o ano que dificultam a obtenção duma visão clara sobre aquilo que o projecto tem atingido.

## **1.6. Orientação para o impacto e sustentabilidade**

**A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:**

- **Que mudança real, planeada ou imprevista, intencional ou não intencional o projecto trouxe? Qual é o potencial de sustentabilidade das conquistas do projeto?**
- **Quais instituições se beneficiam da implementação do projeto e são suscetíveis de garantir a continuidade? Elas são as principais instituições? Elas foram suficientemente capacitadas?**
- **Quão eficaz e realista é a estratégia de saída do projeto?**
- **Os resultados e realizações do projeto são sustentáveis?**

- Até que ponto a abordagem do projeto pode ser replicada e "ampliada"?
- Como a abordagem de sustentabilidade do projeto foi afetada pela situação da Covid19 no contexto das respostas nacionais e como o projeto e as partes interessadas responderam para antecipar a apropriação dos resultados do projeto?

A linha argumental desta avaliação mantém que o projecto RBSA tem demonstrado, apesar de todos os constrangimentos encontrados durante o processo de implementação, um desempenho satisfatório na entrega duma lista ampla de produtos e serviços de boa qualidade para fortalecer aos protagonistas no diálogo social e melhorar as políticas publicas. Muitos deste produtos e serviços serviram para aumentar as capacidades dos grupos-alvo sob a forma de mais competências, motivação, novos instrumentos, ferramentas, mecanismos, etc..

Em princípio, estes processos poderiam continuar como processos auto-replicáveis no sentido de que, uma vez que as capacidades são apropriadas pelos diferentes grupos, podem incorporar-se nas suas rotinas e práticas organizacionais. Alguns exemplos disto já foram citados como parte da análise da eficácia: a estratégia para comercialização dos produtos agrícolas e site web por parte das CCIAS, o plano de acção por parte das centrais sindicais, os materiais GERME por parte do centro de Budo-Budo, o compendio jurídico por parte dos operadores do direito e da justiça (advogados, magistrados, académicos), por referir alguns exemplos. Outras dinâmicas como os investimentos HIMO podem continuar e até ganhar peso nas políticas públicas com apoio doutros projectos como PRIASA e COMPRAN, a expansão da cobertura da segurança social com ACTION/ Portugal (ILO) ou a Plataforma de Emprego com o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD). Contudo, o processo de construção de capacidades está ainda longe de estar consolidado, tendo em conta que em praticamente todos os casos e preciso atingir uma massa crítica ao nível institucional antes que o processo se torne verdadeiramente auto-sustentável.

A percepção geral é que a maioria dos processos iniciados precisam de continuidade e/ou de ganhar escala para realmente gerar efeitos significativos e perduráveis. Por exemplo, temas como o diálogo social, a negociação colectiva, a melhora do ambiente de negócio o empreendedorismo, o desenvolvimento empresarial, a introdução dos novos materiais de construção entre outros temas, precisariam de um novo impulso para consolidar-se e gerar mudanças de maior alcance. De não ser assim existe o risco de que vários dos produtos entregues pelo projecto não cheguem a produzir os efeitos desejados. Seria o caso das guias para acesso à contratação publica, as ferramentas para transição à economia formal, a análise e plano de ação EESE entre outros. Julga-se importante que estes produtos, todos eles valiosos, fiquem inseridos em processos de maior alcance com uma dinâmica própria.

Segundo as testemunhas colectadas, as perspectivas de que ao nível nacional o Governo ou outras instâncias, tanto publicas como privadas, possam alocar recursos para sufragar uma nova fase que dê continuidade às dinâmicas iniciadas pelo RBSA são limitadas. É razoável esperar apoios parciais para processos concretos, mas julga-se que estes apoios não atingiriam a escala que seria necessária para levar os processos até fruição, tendo em conta que muitos deles estão ainda em um estágio inicial de lançamento e longe da maturação.

Por parte da OIT, julga-se igualmente que será possível dar continuidade al algumas dinâmicas a partir das acções doutros projectos em curso como o já referido ACTION/ Portugal com foco na segurança social. Também será possível inserir alguns temas nos sucessivos P&B e financiar

algumas ações de pequena escala através dos Fundos Regulares para a Cooperação Técnica (RBTC em Inglês). Segundo a informação recolhida pelo avaliador o Fundo das Nações Unidas para os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que está disponível ao nível do país também poderia ser uma opção para dar continuidade a alguns trabalhos iniciados, mas em geral, tanto esta opção com a acima mencionada do fundo para os ODS representam opções limitadas, insuficientes para financiar uma nova fase no formato abrangente que se julga necessário.

A perspectiva de atrair a atenção de novos doadores para os processos iniciados não se tem concretizado o que representa um importante contratempo para a estratégia da OIT a meio e longo prazo. Como já foi apontado, o projecto foi desenhado com a perspectiva de abrir novas oportunidades entre a comunidade de doadores, pelo que o incumprimento desta hipótese compromete a realização dos objectivos de mais longo alcance. Não foi identificada uma hipótese clara para explicar as dificuldades encontradas na angariação de novos financiamentos.

Em resumo, a análise de sustentabilidade oferece uma imagem mista de oportunidades e desafios. O projecto tem aberto ou reforçado várias linhas de trabalho de alto valor e interesse para as instituições nacionais em STP (diálogo social, melhora de ambiente de negócio, HIMO, empreendedorismo), mas a maior parte dos processos não atingiram o nível de maturidade desejado e/ou não foram consolidados como processos autónomos e auto-sustentáveis. O curto período de execução previsto para o projecto RBSA é um factor que condiciona esta consolidação, mas no caso concreto deste projecto também cabe referir os efeitos da COVID-19 que colocaram muita pressão sobre o processo de implementação deixando pouco tempo para preparar a saída ou transição para uma nova fase.

### 1.7. Igualdade de género e não discriminação

A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:

- Até que ponto o projeto integrou as necessidades e prioridades de género em suas acções e prestou atenção especial aos grupos vulneráveis (por exemplo, pessoas com deficiência, pessoas que vivem com HIV, jovens, etc.)?
- Qual é o nível de envolvimento das mulheres e outros grupos vulneráveis na concepção, implementação, seguimento e avaliação do projeto?
- Os benefícios do projeto beneficiaram homens e mulheres de forma equitativa? eles foram capazes de atender às necessidades específicas de homens e mulheres e melhorar seu status? De que forma?
- Os parceiros foram sensibilizados e formados sobre a questão de género e outros grupos vulneráveis e as ferramentas desenvolvidas pelo projeto integram género?

O projecto RBSA não desenvolveu uma estratégia específica para o “*mainstreaming*” de género, nem contemplou um resultado específico no seu quadro de resultados para promover a equidade de género e não discriminação, mas o projecto prestou uma atenção razoável a estes aspectos dentro dos resultados marcados e ao longo da implementação das actividades.

Quais seriam as ações do projecto que tiveram uma incidência mais clara e directa na equidade de género e não discriminação?

- O diagnóstico partilhado pela maioria dos interlocutores consultados indica que o trabalho das mulheres em STP se concentra sobretudo na economia informal, daí que todo o esforço

realizado pelo projecto para favorecer a transição da economia informal para a economia formal, aponta a melhorar o status laboral de muitas mulheres tendo em conta que a presença de mulheres na economia informal é muito alta.

- Na mesma linha cabe referir a proposta elaborada para criar um regime específico para trabalhadores e trabalhadoras domésticos, tema que também impacta de forma clara nas condições de trabalho de muitas mulheres.
- O foco prestado na formação de mulheres empreendedoras dentro do Resultado 4 também representa um esforço por elevar as capacidades deste colectivo e que mais mulheres possam aceder ao exercício da actividade empresarial
- Consta-se também que foram aplicados critérios de género na implementação das actividades: critérios de seleção, presença de mulheres nos processos, programas formativos....
- No que diz respeito à atenção prestada para outros aspectos relativos à não discriminação e emprego inclusivo também cabe referir a planificação estratégica elaborada para o “Combate ao HIV-SIDA no local de trabalho”.

Um aspecto que poderia ter reforçado o trabalho do projecto neste âmbito seria uma participação mais activa e central na gestão do Instituto para a Equidade e a Igualdade de Género (IEIG, dependente do M. de Trabalho) na orientação de algumas actividades. O IEIG teve presença e foi convidado a participar em vários eventos, mas não teve papel decisório nem foi considerado grupo-alvo das ações do projecto.

Em resumo, constata-se que, embora o desenho do projecto não contemplou um resultado específico para promover a igualdade e equidade de género no mercado de trabalho - uma decisão que poderia ter acrescentado uma fiada mais de complexidade a um desenho já muito ambicioso -, há evidências de que o projecto foi sensível às questões de equidade e igualdade. Parceiros e grupos-alvo reconhecem o esforço realizado e salientam alguns benefícios como, por exemplo, a contribuição realizada para incorporar mulheres na direção dos próprios parceiros ou normalizar a presença de mulheres nos trabalhos de construção.

Como ponto final desta secção, importa salientar que a avaliação tem colectado testemunhas que apontam para a necessidade de trabalhar de forma mais decidida e sistemática nestes aspectos. Vários interlocutores insistem em que os meios técnicos, os recursos humanos e as políticas públicas em geral, são ainda muito básicos para responder a um quadro de necessidades muito complexo. Foi apontado que as percepções dos empregadores, funcionários públicos, instituições, famílias, e normas sociais subjacentes constituem ainda barreiras poderosas a ultrapassar e que subsiste alguma resistência a aceitar que a igualdade e equidade se torne prioridade nas agendas das respectivas instituições. Este panorama, previsivelmente exigirá uma acção estruturada e sustentada no tempo, que está em grande parte ausente neste momento.

## 1.8 Temas transversais

**A análise deste critério foi orientada pelas seguintes questões:**

- **O projeto teve em consideração, na sua conceção e implementação, o tripartismo, o diálogo social e as normas internacionais do trabalho?**
- **Está realmente contribuindo para a ação sobre a mudança climática?**

O projeto prestou uma atenção significativa ao tripartismo, diálogo social e as normas internacionais de trabalho, de facto, a convocatória RBSA no ano 2018 situou estes temas como temas prioritários para serem abordados pelas diferentes propostas. Como já foi analisado nas secções anteriores, fundamentalmente em relação com a relevância e a eficácia, os Resultados 1 e 2 tiveram um foco claro em fortalecer as capacidades dos parceiros com várias ações dirigidas a promover o diálogo social, a negociação colectiva e a adaptação do quadro regulatório às normas internacionais, por exemplo no caso da segurança social para os trabalhadores domésticos. Vários processos formativos, assessorias e outros serviços foram realizados com foco nestes aspectos.

No que diz respeito à transição para uma economia e sociedade ambientalmente sustentáveis no contexto das alterações climáticas, o projeto não tem dedicado uma atenção específica a estes aspectos. Tendo em conta o rango de temas já abordados pelo projeto julga-se que abrir uma nova linha teria sido uma opção pouco realista. No entanto, foi constatado que dentro dos diferentes resultados foram tratados alguns temas relativos às questões ambientais o com um impacto positivo na mitigação das mudanças climáticas. Por exemplo, cabe referir a inclusão numa secção dentro do relatório “Melhorando o ambiente de negócio para as empresas sustentáveis” (ESEE) dedicada aos elementos ambientais. Também pode-se salientar a introdução de materiais de construção alternativos, como os blocos de terra comprimida que segundo todas as testemunhas coletadas, representaria uma tecnologia que consumiria menos recursos naturais (água, madeira, areia) que as tecnologias usadas atualmente.

## **SECÇÃO II: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **2.1. Conclusões**

O projecto RBSA deu importantes contribuições para o a construção das capacidades dos parceiros sociais e o desenvolvimento das políticas socio-laborais e de emprego em STP. A combinação de objectivos ambiciosos, estrutura operacional complexa e a ocorrência de factores externos como o COVID-19 causou alguns atrasos no plano de trabalho e exigiu alguns ajustamentos. Eventualmente, graças a uma abordagem flexível e adaptativa foi possível fornecer uma extensa lista de produtos e serviços valiosos e desencadear algumas dinâmicas positivas a favor do emprego, o diálogo social e a realização de direitos laborais. A maturação e continuidade dos processos iniciados subsistem como os principais desafios para o futuro.

### **Relevância e estratégia**

O projecto RBSA-STP tem sido um projecto muito relevante para responder às necessidades dos parceiros sociais e corrigir deficits relativos às políticas de emprego e às relações laborais no país. O projecto está totalmente alinhado com as políticas nacionais e contribui para a sua implementação efectiva através do fornecimento de planos, ferramentas, estudos, metodologias, formação e outros aspectos relacionados com o reforço das capacidades dos parceiros e as instituições nacionais.

### **Validade do projecto**

Os resultados escolhidos correspondem às necessidades dos grupos-alvo e dos beneficiários finais, mas foram colocadas algumas questões sobre a decisão de abraçar diferentes linhas temáticas no quadro de resultados o poderia ter diluído o objectivo central da convocatória RBSA para este

projeto de fortalecer as capacidades dos parceiros sociais. Contudo, foi realizado um esforço para que estes tiveram um protagonismo claro no desenho e a implementação do projecto e deste modo adquirir competências em várias áreas.

As definições e exigências de implementação nem sempre foram devidamente consideradas para um projecto com tantas linhas de ação e num contexto com muitas necessidades e limitações como e o caso de STP. A ausência duma Teoria da Mudança e a insuficiência do quadro de indicadores são as principais fraquezas técnicas do desenho. Parte estas carências explicam-se pelo protocolo RBSA exigido na altura do projecto ser aprovado, cujos procedimentos não exigiam todos os passos metodológicos aplicados a outros processos.

### **Eficácia**

A gestão flexível e adaptativa foi fundamental para superar os constrangimentos derivados do desenho e responder aos efeitos da COVID-19. A ausência de indicadores precisos dificulta estabelecer o rango e dimensão dos efeitos e impactos acionados pelo projecto, mas existem evidências de que o projecto tem contribuído positivamente para iniciar processos de reforma e transformação ao nível das dinâmicas institucionais.

Os Parceiros Sociais e o Governo têm aumentado (em diferente grau e alcance) o seu catálogo de recursos técnicos. Possuem estratégias, planos de ação e novas ferramentas para oferecer mais e melhores serviços aos seus afiliados e ao colectivo de trabalhadores em geral. Produtos como o relatório EESE, o Compendio Jurídico, a Plataforma de Emprego e a Guia Pedagógica para a Transição da Economia Informal para a Formal tem um alto valor estratégico para as dinâmicas socio-económicas no país. O enfoque HIMO foi introduzido e despertado o interesse de várias instâncias nacionais e alguns actores chave no país têm acrescentado os seus recursos técnicos para a promoção da actividade empresarial e fomento da cultura empreendedora. Existem, no entanto, algumas dúvidas sobre como algumas das instituições beneficiárias poderão expandir os processos iniciados e impactar na criação de trabalho digno no país.

### **Eficiência**

Não podem ser levantadas questões importantes no que respeita à atribuição de recursos, embora alguns inquiridos tenham argumentado que a componente de recursos humanos, em particular a dimensão e composição da equipa do projecto, deveria ter sido reforçada a fim de melhor responder à procura e às tensões do plano de trabalho. Contudo, a equipa de trabalho fez um esforço importante e bem-sucedido por ultrapassar estes constrangimentos. Igualmente, a resposta à crise da COVID-19 foi bem-sucedida.

Foram criados mecanismos da OIT para controlar as aquisições (*inputs*), controlar as despesas e assegurar a sua elegibilidade. Os protocolos da OIT são considerados rigorosos quando se trata de garantir transparência e responsabilidade na utilização dos recursos. O principal inconveniente tem sido a lentidão com que estes recursos são disponibilizados o que por vezes causa atrasos na implementação das actividades e descontentamento entre os parceiros e fornecedores

### **Sustentabilidade e orientação ao impacto**

Muitas das dinâmicas iniciadas pelo projecto têm potencial de auto-replicação ou podem ser facilmente incorporadas nas rotinas institucionais. Há também exemplos de processos que estão a

ser prosseguidos (ou podem ser prosseguidos) por outros projectos (PRIASA, COMPRAN, Action Portugal). Contudo a maioria dos processos iniciados constituem ainda dinâmicas incipientes que precisariam de um desenvolvimento ulterior para se consolidarem e terem impactos a uma maior escala.

### **Igualdade de género e não-discriminação**

O projeto não situou o “mainstreaming” de género como um resultado específico a atingir no seu quadro de resultados, mas a igualdade de género e a não discriminação tem recebido atenção através dos diferentes produtos e serviços entregues: critérios de seleção, programas formativos, presença de mulheres na gesta dos processo. Além disso, salienta-se que algumas ações promovidas pelo projeto, como aquelas destinadas a favorecer a transição do mercado informal para o formal, podem ter um efeito muito positivo como respostas as necessidades das mulheres.

### **Outros temas transversais**

O projeto prestou uma atenção significativa ao tripartismo, diálogo social e as normas internacionais de trabalho. As partes interessadas nacionais consideram que o modelo tripartido é uma proposta muito valiosa para facilitar o diálogo, ampliar a base de participação das diferentes partes interessadas, e através dela assegurar o seu envolvimento e apropriação. Não foi dedicada uma atenção específica aos aspectos derivados da mudança climática. No entanto, foi constatado que dentro dos diferentes resultados foram tratados alguns temas relativos às questões ambientais e mitigação das mudanças climáticas.

## **2.2. Recomendações**

Tal como foi explicado na secção introdutória, este exercício de avaliação foi concebido como um exercício final, o que significa que está principalmente orientado para a compilação de resultados, identificando os principais factores que facilitaram ou dificultaram a obtenção desses resultados, obter lições para futuras intervenções e avaliar quais resultados e produtos podem ser considerados sustentáveis e como. Consoante com estas orientações e tendo em conta que a implementação do projecto concluiu em Setembro de 2021, alguns dos achados desta avaliação serão apresentados como Lições Aprendidas ou Boas Práticas antes do que como recomendações que por razões da conjuntura, já não serão suscetíveis de serem implementadas durante o percurso do projecto.

### **Rec 1. - Analisar as opções e oportunidades para dar continuidade aos processos lançados pelo projeto e explorar a possibilidade de implementar uma nova fase sob formato de projeto para algumas das linhas temáticas iniciadas por este projeto RBSA.**

Proceder a uma análise específica das circunstâncias que levaram a uma identificação limitada de novos doadores, a fim de dar continuidade aos processos lançados pelo projeto.

<b>Destinatário</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
OIT	Alto	Curto	Baixo

### **Rec 2. - Explorar as fórmulas de articulação entre a OIT, otras agências do Sistema das Nações Unidas (SNU) e Governo de São Tomé e Príncipe para desenvolver em conjunto uma**

**abordagem mais sistémica e global para promover as atividades empresariais e a criação de emprego.**

O impacto potencial do RBSA nesta área é considerado limitado e existem outras iniciativas em curso promovidas pelo PNUD, UNICEF, a FAO e UNHABITAT na mesma linha ou linhas similares. Por tanto, julga-se importante avançar para um modelo de apoio á actividade empresarial mais integral que tome em conta as necessidades dos empreendedores de maneira mais holística e estude as possibilidades de ligar as suas iniciativas com as cadeias de valor mais dinâmicas e de maior potencial no país. O fomento do empreendedorismo é uma condição necessária, mas não suficiente para desenvolver a actividade empresarial e criar emprego numa escala significativa. Há necessidade de identificar fórmulas para transformar as iniciativas empreendedoras em tendências económicas de maior escala que sirvam como novas fontes de emprego. Esta articulação poderia estender-se a outras áreas além do empreendedorismo como, por exemplo, proteção social, em particular com UNICEF.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
PNUD, OIT, FAO, UNICEF, UNHABITAT e Governo de STP	Alta	Meio	Altos

**Rec 3. - Desenvolver experiências concretas de transição da economia informal para a formal em sectores e actividades específicas que possam servir como modelo para outros sectores.**

As ferramentas e propostas desenvolvidas para favorecer estes processos ao nível teórico (guias, orientações, etc.) deveriam vir acompanhadas de experiências concretas onde estas transições se realizam na practica. Desenvolver e implementar um pacote de intervenção para o sector informal com alta presença de operadores informais, como os mercados peri-urbanos poderia ter uma alta visibilidade, servir de modelo a seguir para outros sectores e salientar a importância e vantagens da formalização. Outras intervenções da própria OIT têm mostrado que uma combinação de trabalho de reabilitação e saneamento, formação empresarial, acesso à informação e crédito tem potencial para favorecer a formalização de operadores de mercados, melhorar as suas condições de trabalho e aumentar os seus rendimentos.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
OIT e constituintes	Média	Meio	Meios

**Rec 4. - Ulteriores fases de intervenção em São Tomé e Príncipe precisariam duma estratégia de comunicação mais abrangente e compreensiva.**

Tendo em conta a natureza e abrangência dos objetivos do projeto, o desenho não prestou suficiente atenção aos trabalhos de comunicação. Acredita-se que para algumas dinâmicas ganhar impulso e produzir efeitos mais amplos será precisa uma estratégia de comunicação mais elaborada, incluindo uma definição do “branding”, públicos-alvo, canais e mecanismos de comunicação. Parece claro que temas como a pedagogia de direitos, o fomento do diálogo social, a cultura empreendedora, as políticas activas de emprego, etc. precisam de elevar o seu perfil político e ganhar visibilidade.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
OIT e constituintes	Alta	Meio	Meios

**Rec 5. - Reavaliar mecanismos para administração e gestão de futuros projectos em São Tomé e Príncipe.**

Julga-se que para a OIT trabalhar de maneira mais efectiva num contexto tao específico como São Tomé e Príncipe precisaria de rever alguns aspectos relativos à gestão e governação dos projectos

- Constituição dum comité de pilotagem que habilite formalmente a participação de outros actores chave nos diferentes processos, como por exemplo, o Instituto Nacional para a Promoção da Igualdade e Equidade de Género. Embora a dinâmica comunicativa entre as partes interessadas tinha sido bem-sucedida, a conformação de um órgão colegiado pode ajudar a integrar visões doutros actores alem dos parceiros e grupos-alvo.
- Dotação de recursos humanos consoante com as necessidades temáticas e administrativas do projecto.
- Estudar alternativas para acelerar alguns processos administrativos, sobretudo no que diz respeito aos pagamentos aos fornecedores como, por exemplo, conceder mais autonomia financeira à equipa do projeto para poder realizar determinados pagamentos

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
BIT	Meia	Meio	Meios

**Rec 6. - O Conselho de Concertação Social deve assumir um protagonismo forte para dar continuidade às dinâmicas iniciadas pelo projeto.**

O Ministério de Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional (MTSFFP) deveria incluir explicitamente na agenda do Conselho de Concertação Social como dar continuidade a temas impulsionados pelo projecto como a transição para a economia formal, diálogo social, cobertura da segurança social, política de emprego, entre outros.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
Governo e parceiros sociais	Meia	Curto	Baixos

**Rec 7. - Igualmente o MTSFFP junto com outros órgãos competentes (procuradoria, magistratura, academia, colégios profissionais, parceiros sociais) devem aproveitar o Compendio Jurídico elaborado pelo projecto para desenhar uma campanha de disseminação de princípios e direitos fundamentais dirigida a públicos mais amplos fora do entorno académico e jurídico.**

O Compendio Jurídico representa uma ferramenta muito valiosa para fazer pedagogia de direitos. As instituições nacionais deveriam ser proactivas na socialização e popularização dos princípios e direitos fundamentais recolhidos neste compendio. A conformação duma comissão multi-sectorial incluindo representantes do governo, parceiros sociais, sociedade civil, sector académico, colégios profissionais, poderia ser uma via para levar avante o objectivo de disseminar direitos.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
Governo e parceiros sociais	Alta	Curto	Meios

**Rec 8. - O Ministério de Infraestruturas e Obras Publicas (MIOP) deveria considerar alternativas para promover os modelos HIMO e materiais alternativos de construção desde as políticas publicas.**

O modelo HIMO alem ser uma opção para projectos específicos poderia ser uma política publica para a construção de reabilitação de estradas, pequenos regadios, depósitos de armazenamento, microbarragens, salas de aula, centro de saúde...etc. Além disso, a experiência piloto de construção com bloco de terra comprimida deveria ser a base para um esforço mais ambicioso para integrar este produto na cadeia de valor dos materiais de construção. Tratar-se-ia de realizar uma análise sistémica da cadeia de valor considerando as necessidades materiais, técnicas e financeiras dos produtores de bloco, os canais de comercialização, mercados, etc. Empreiteiros do sector das construções devem ser envolvidos e o Estado de STP, através da política de habitação e de construção das infraestruturas próprias (escolas, moradias para funcionários, centros de saúde), poderia actuar como impulsor para aumentar a procura e visibilidade destes materiais.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
Governo e parceiros sociais	Alta	Curto	Altos

**Rec 9. As Câmaras de Comércio, Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS) junto com o Ministério da Juventude, Desporto e Empreendedorismo deveriam mobilizar recursos para garantir a continuidade do concurso de planos de negócio, a divulgação das ferramentas para criação de PMEs no sector da construção e a formação em empreendedorismo.**

O concurso de planos de negócios tem atraído a atenção de muitos jovens e representa uma oportunidade para promover a cultura empreendedora entre este publico e dar visibilidade aos programas em curso para a promoção da actividade empresarial. Julga-se que o concurso pode contribuir à realização dos objetivos institucionais das CCIAS e que estas podem assumir um maior protagonismo para garantir a sua continuidade. Além disso, as ferramentas desenvolvidas no domínio da promoção das PME no setor da construção constituem uma oportunidade para aumentar o número de membros do CCIAS e criar oportunidades de negócio para as empresas em São Tomé e Príncipe. O Ministério por seu lado deve trabalhar para incluir a formação em empreendedorismo no orçamento público.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
Governo e parceiros sociais	Alta	Curto	Meios

**Rec 10. - Os parceiros sociais devem prestar especial atenção para inserir a equidade e igualdade de género na agenda do diálogo social e influenciar o quadro regulatório nacional em relação com este tema de conformidade com as Normas e Standards Internacionais do Trabalho.**

Segundo os depoimentos recebidos, os parceiros já têm adoptado algumas medidas dirigidas a colocar a equidade de género nas suas respectivas agendas, mas as consultas realizadas apontam a que ainda é necessário realizar um esforço adicional para que este tema seja prioritário no diálogo social. O trabalho doméstico e os serviços de cuidados, em geral, poderiam também merecer mais atenção neste âmbito com o objectivo de reforçar a protecção dos direitos nestes dois domínios.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Atraso</b>	<b>Recursos</b>
----------------------	-------------------	---------------	-----------------

Governo e parceiros sociais	Alta	Meia	Baixo
-----------------------------	------	------	-------

**Rec 11. O Ministério do Emprego e outros intervenientes no âmbito laboral devem investir mais na apropriação e utilização da plataforma e emprego e a sua unidade gestora ao nível do Ministério e continuar promovendo-a ao nível do Estado e dos parceiros de desenvolvimento a ampliação desta unidade e a criação de uma agência de promoção do emprego.**

A agência nacional do emprego é o serviço público de emprego representam as propostas do governo de STP no âmbito da implementação da Política Nacional de Emprego e Formação, para enfrentar o desfasamento entre a oferta de trabalho e a procura e melhorar a gestão de emprego para os jovens. O projeto através da dotação de uma sala de computadores estabeleceu as bases que permitem o funcionamento de uma plataforma digital e um website para facilitar a gestão da informação e da intermediação online. Esta foi iniciativa catalisadora que seria desejável reforçar através de um compromisso por parte do Ministério do Trabalho para levar a frente este serviço e procurar outros financiadores gradualmente consolidar um serviço público de emprego plenamente operacional a médio e longo prazo.

<b>Destinatários</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Atraso</b>	<b>Recursos</b>
Governo (Ministério de Trabalho) e parceiros sociais	Alta	Meia	Meios

## SECÇÃO III: LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS

### 3.1 Lições aprendidas

**LA 1. - Uma medição ajustada dos resultados e impactos do projeto requiere da definição de indicadores próprios no quadro de resultados. Utilizar os indicadores do quadro estratégico da OIT para o país (P&B) não permite uma avaliação precisa dos efeitos e transformações gerados pelo projeto.**

Os indicadores antecipados no P&B permitem verificar o alinhamento do projeto com o quadro estratégico mais amplo e comprovar que existe uma logica acumulativa entre os diferentes níveis. Esta verificação julga-se necessária, mas não suficiente para estabelecer de forma clara os resultados atribuíveis ao projeto. Os indicadores próprios do projecto são igualmente necessários para determinar a realização dos indicadores do P&B. A ausência de indicadores mais precisos (nº de convénios colectivos assinados, nº de empreendedores formados que criaram o seu próprio negócio, etc.) ajudam igualmente a realizar um acompanhamento mais sistemático do plano do trabalho e orientar a gestão à resultados.

**LA 2. - Intervenções concebidas para fortalecer as capacidades dos parceiros sociais que simultaneamente abraçam varias linhas de trabalho (diálogo social, melhora de ambiente de negócio, HIMO, empreendedorismo), como foi o caso do RBSA -STP, exigem uma análise cuidadosa de como articular as diferentes linhas à volta do objetivo principal de servir a este fortalecimento.**

Uma serie de condições a serem cumpridas para que esta articulação seja efectiva. Os parceiros devem ter um protagonismo claro na programação e desenho das ações e ser claramente grupo-alvo em cada caso. Deve-se verificar que os parceiros têm capacidade efectiva para integrar os temas tratados nas suas respectivas agendas e o projeto deve contemplar ações especificas para que isto aconteça. Convidar aos parceiros a participar em actividades formativas ou de sensibilização relativas a múltiplos sectores não garante por si mesmo que aqueles resultem mais capacitados para actuar nestes sectores.

**LA 3. - Incluir varias linhas temáticas em projetos RBSA, que dispõem de tempo e recursos limitados, pode fragmentar excessivamente o foco da intervenção e levar um uso pouco eficiente destes recursos**

Existe o risco de assumir os cenários mais otimistas neste sentido, enquanto a implementação de uma intervenção que abrange várias áreas de especialização e envolve diferentes actores, não é um processo tão simples. Uma análise minuciosa das condições que deveriam dar-se em cada caso, assim como do tempo necessário para culminar os processos parecem ser necessários para ter sucesso. Em geral, o formato RBSA não permite a uma organização como a OIT, cujos processos administrativos são lentos e exigentes, atingir resultados muito ambiciosos em períodos tao reduzidos (dois anos). Intervenções em formato RBSA concebidas em parte para abrir novas linhas de trabalho, devem considerar cuidadosamente as exigências de tempo e recursos que são necessárias para atingir razoavelmente este objectivo. Alternativamente, a implementação duma 2ª Fase poderia ser uma opção a considerar de início, de maneira que se possa garantir a continuação daquelas dinâmicas mais estratégicas para o país.

## 3.2. Boas Práticas

### **BP 1. - Investir tempo e esforço antes durante as etapas iniciais para construir os consensos básicos entre os parceiros e desenvolver um entendimento comum sobre os conceitos e abordagens a utilizar tem facilitado o processo ulterior de implementação.**

Esta prática ajudou a promover um clima de confiança mútua e facilitou a coordenação e comunicação subsequentes durante a fase de implementação. Um projeto que foi desenhado e aprovado seguindo o esquema abreviado do RBSA e que vai gerenciado em parceria com diferentes organizações precisava dedicar um tempo inicial para discutir detalhadamente o escopo e o significado dos diferentes resultados, definir os padrões e obter um entendimento comum da estratégia a ser aplicada. Idealmente, este processo deve ser realizado durante o desenvolvimento inicial da ToC, mas por não ser esta requerida, este exercício preparatório veio compensar a sua falta. Foi um investimento para garantir a idoneidade e adequação do projeto que deu frutos posteriormente.

### **BP 2. -A inclusão dos GIMES no esforço por introduzir o enfoque HIMO foi uma estratégia adequada para difundir o modelo por todo território de STP e sensibilizar sobre o potencial e possibilidades desta proposta.**

Dada a estrutura em rede dos GIMES e a sua presença contínua no território, a sua participação no processo tem grande potencial multiplicador.

### **BP 3. - A elaboração do compendio jurídico representou uma contribuição muito importante para esclarecer o direito vigente e dar seguridade jurídica aos diferentes sectores e partes interessadas da sociedade são-tomense: titulares de direitos, titulares de obrigações e responsabilidades.**

Destinado a resolver a falta de conhecimento do direito do trabalho entre os atores do mercado de trabalho e outras partes interessadas o compêndio representa uma contribuição muito valiosa para países como STP, cujos sistemas jurídicos enfrentam desafios como o chamado conceito de “sucessão” em direito internacional. Isto refere a prática dos novos Estados independentes de confirmarem que continuam vinculados às obrigações anteriormente assumidas em seu nome pelos Estados que eram responsáveis pelas suas relações internacionais. Além disso, no contexto da revisão dos textos legais existentes, foi notada a coexistência de disposições processuais que datam da era colonial e identificadas lacunas. Estabelecer os mecanismos de transição para o novo quadro jurídico, é um processo dificultoso e sensível cuja resolução requer dum trabalho altamente especializado, mas com um impacto potencial muito alto para a realização de direitos por parte dos cidadãos.

## **ANEXOS**

**ANEXO I:** TERMOS DE REFERÊNCIA

**ANEXO II:** MATRIZ COM OS CRITÉRIOS E AS PERGUNTAS DA AVALIAÇÃO

**ANEXO III:** GUIAS PARA AS ENTREVISTAS ÀS PARTES INTERESSADAS

**ANEXO IV:** LISTA DE PESSOAS ENTREVISTADAS

**ANEXO V:** QUADRO RESUMO DAS REALIZAÇÕES

**ANNEX VI:** LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

**ANNEX VII:** PLANILHAS COM LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRÁTICAS

**ANEXO I: TERMOS DE REFERÊNCIA**

**Avaliação Independente Final do Projecto:**

**“Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe (RBSA)**

## TERMOS DE REFERÊNCIA

**Avaliação final independente do Projeto: as capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores a participar eficientemente na elaboração das políticas sociais são aumentadas em São Tomé e Príncipe**

<b>Título do Projeto</b>	As capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores a participar eficientemente na elaboração das políticas sociais são aumentadas em São Tomé e Príncipe
<b>Código do Projeto:</b>	STP/18/01/RBS
<b>País:</b>	São Tomé e Príncipe
<b>Cobertura Geográfica:</b>	São Tomé e Príncipe
<b>Data de avaliação:</b>	Novembro – Dezembro 2021
<b>Organismos das nações unidas:</b>	N/A
<b>Unidade administrativa responsável pela gestão do projeto:</b>	EAT/ BP Yaoundé
<b>Unidade de apoio técnico BIT:</b>	EAT/ BP Yaoundé
<b>Contrapartida nacional:</b>	N/A
<b>Data de início do programa e de finalização:</b>	Dezembro 2018 – 15 Setembro 2021
<b>Doador e orçamento do programa:</b>	BIT/Conta suplementar do orçamento ordinário (CSBO) 955,2128 US\$
<b>Tipo de avaliação:</b>	Avaliação final independente
<b>Gestor da avaliação:</b>	Pacome DESSERO

## Siglas e Acrónimos

ACTEMP	Escritório de atividades para os empregadores
ACTRAV	Escritório de Atividades para os trabalhadores
APD	Ajuda pública ao desenvolvimento
BIT	Organização Internacional do Trabalho
CCIAS	Câmara de Comércio, Indústria, Agricultura e Serviços
CNP	Comissão Nacional de Pilotagem
CPO	Country Programme Outcomes: Resultados de programa país
IDE	Investimentos diretos estrangeiros
EAT	Equipa de apoio técnico ao trabalho digno
EVAL	Unidade de avaliação da OIT
FMI	Fundo Monetário Internacional
HIMO	Alta Intensidade de Mão de Obra
NIT	Norma Internacional de Trabalho
OCDE / CAD	Organismo de Cooperação e de Desenvolvimento Económico / Comissão de ajuda ao Desenvolvimento
OE	Organização dos empregadores
ODD	Objetivos do Desenvolvimento Durável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OT	Organização dos Trabalhadores
PME	Pequenas e médias empresas
SNU	Sistema das Nações Unidas
UNEG	Grupo das Nações Unidas para a
UNSDCF/ UNDAF	Unidade Nações Sustentáveis Desenvolvimento Cooperação Framework / Quadro de Cooperação das Nações Unidas

## **Contexto e justificações.**

Durante o período 2012-2016, o crescimento económico de São Tomé e Príncipe foi relativamente forte, com uma taxa média anual de cerca de 4,2%, suportado, em particular, pelo aumento dos Investimentos Estrangeiros Diretos (IDE), pelo lançamento de novos projetos financiados pelos doadores e melhorando as receitas fiscais e de turismo. Em linha com as perspetivas económicas do FMI, o crescimento do PIB é projetado em torno de 5% em 2018 e 5,5% em 2019, graças aos investimentos em infraestrutura. O setor terciário, em grande parte informal, representa quase 60% do PIB e emprega 60% da população ativa, enquanto os setores primário e secundário contribuem cada um com cerca de 20% do PIB. Os desafios do mercado de trabalho descritos acima podem ser explicados por um conjunto de fatores, incluindo: (i) estrutura e dinâmica demográfica; (ii) oportunidades de emprego insuficientes oferecidas por uma economia nacional pouco produtiva porque é subfinanciada e dominada pelo setor informal; (iii) a ausência de uma abordagem dinâmica da integração profissional baseada em uma parceria público-privada genuína que vincule a administração pública, as organizações de trabalhadores e o setor privado, incluindo instituições privadas de formação profissional. (iv) um sistema de ensino e formação vocacional com baixo desempenho e mal integrado; (v) Uma governancia aproximativa nas questões do emprego.

O governo são-tomense desenvolveu uma estratégia com visão de desenvolvimento sustentável até 2030 que deverá ter em conta as orientações das políticas e programas setoriais e outros marcos temáticos de desenvolvimento com efeito desencadeador em termos de promoção do emprego e erradicação da pobreza. Esta estratégia assenta na maximização do posicionamento geográfico do arquipélago, através do desenvolvimento do apoio logístico e da prestação de serviços. Enfatiza a transformação da economia por meio do desenvolvimento da infraestrutura, agricultura, turismo, pesca, gestão racional dos recursos naturais e da economia azul, fortalecimento do capital humano e serviços sociais. O Governo pretende atingir este objetivo no seguimento da agenda de desenvolvimento nacional para 2030, partindo de uma visão desdobrada em 3 objetivos específicos: i) melhorar a capacidade da economia nacional para criar empregos, ii) melhorar a empregabilidade dos candidatos a emprego e, iii) fortalecer a governação do mercado de trabalho. Esta RBSA tentará construir as suas intervenções em torno destes objetivos que, convém sublinhar, estão em linha com os resultados dos P&B da OIT 2018-2019 e do PPTD 2018-2021, bem como os do Plano de Ação Nacional para o Emprego e formação profissional (PANEF) desenvolvida em 2016, com o apoio de

Neste contexto, as empresas e os seus trabalhadores são chamados, os parceiros sociais através da Câmara de Comércio da Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS) e os sindicatos dos trabalhadores têm um papel a desempenhar. Para enfrentar os desafios do mercado de trabalho, as organizações de empregadores e de trabalhadores de STP desejam fortalecer suas capacidades para melhor contribuir para melhorar o impacto das políticas de desenvolvimento através de uma participação crescente e relevante no desenvolvimento e na implementação de políticas e programas de empregos dignos. Com efeito, a falta de capacidades e informação dos parceiros sociais sobre questões de planeamento estratégico e gestão operacional do desenvolvimento, não permite que as suas iniciativas se posicionem ou que a sua voz se faça ouvir nos processos e debates ao nível da gestão económica e políticas de desenvolvimento em geral e promoção do mercado de trabalho em particular

## **Apresentação do projeto.**

Este projeto pretende ser uma contribuição da OIT para os esforços do país e dos parceiros de desenvolvimento para resolver as questões levantadas acima, relativas à criação de empregos dignos, à melhoria da empregabilidade dos candidatos a emprego. Emprego e fortalecimento da governação do mercado de trabalho. Na abordagem destes desafios, trata-se essencialmente de apostar no reforço das capacidades dos mandantes tripartidos, mais especificamente dos parceiros sociais, para que

possam influenciar as políticas e projetos relacionados. Para o efeito, o projeto garantirá que os parceiros sociais sejam envolvidos nas atividades de reflexão organizadas tanto pelas administrações como pelo SNU.

As principais problemáticas que a contribuição da OIT pretende abordar através deste projeto RBSA são, entre outras: a) Oferta de emprego, através do - fortalecimento da capacidade da economia de criar oportunidades de emprego dignos pelo surgimento de muitas micro, pequenas e médias empresas locais, capazes de promover um tecido económico que concilie a necessidade de produtividade e trabalho digno e conseqüentemente, aumentando as oportunidades de rendimento para jovens e mulheres, falando especificamente da CCIAS; b) A procura de emprego através de: O desenvolvimento da empregabilidade através de abordagens baseadas no trabalho, o empreendedorismo em geral, o empreendedorismo feminino em particular; c) A governação do mercado de trabalho através de: - melhoria do ambiente de negócios e formalização das PME - reforço das capacidades técnicas e institucionais dos parceiros sociais para lhes permitir influenciar eficazmente os processos de desenvolvimento, implementação e acompanhamento das políticas de desenvolvimento, em particular na área do emprego; d) - fortalecimento dos marcos de diálogo social por meio do desenvolvimento e fortalecimento de órgãos, procedimentos e ferramentas.

O projeto está estruturado em torno de quatro marcos principais apresentados como marcos que constituem os resultados do projeto.

### **Resultados/efeitos esperados do projeto.**

**Marco 1.** Capacidades institucionais e técnicas de OEs e OTs são fortalecidas para influenciar as políticas públicas voltadas para o emprego digno

**Marco 2.** Os mandatários tripartidos implementam medidas para promover um ambiente de negócios propício à criação de empresas e empregos dignos.

**Marco 3.** Os mandatários tripartidos adotam a abordagem baseada no trabalho como uma alternativa confiável para a criação de empregos dignos em obras públicas de infraestrutura (BTP)

**Marco 4.** É implementado um programa de capacitação empresarial para jovens e mulheres em São Tomé,

### **Estratégia do Projeto.**

A estratégia deste projeto envolverá, entre outros: a) Um diálogo social bipartido e tripartido eficaz sobre a promoção, aplicação e implementação de normas internacionais de trabalho relevantes no âmbito deste CPO, b) Melhor participação dos parceiros para melhorar o ambiente institucional , em particular no contexto de colocar a legislação nacional em conformidade com o ILS, a aplicação do ILS ratificado, o exame ou reexame de instrumentos não ratificados e a preparação de relatórios a serem apresentados à OIT, c) - Suas contribuições para o estabelecimento e implementação de mecanismos de gestão de conflitos laborais e criação de um ambiente de trabalho compatível, d) - Apoio ao desenvolvimento de pequenas empresas, e) - A promoção do empreendedorismo feminino, capacitação de líderes empresariais, f) - A realização de um estratégia e ferramenta educacional para a formalização de pequenas unidades da Economia informal, g) - Disponibilização de mão de obra qualificada mediante maior participação das organizações de empregadores e de trabalhadores; eh) - Uma maior contribuição das organizações de trabalhadores e empregadores para a extensão da segurança social

## **Resultados adquiridos, de acordo com a relação dada pelo projeto até junho 2021.**

### **Marco 1.**

- Um novo plano estratégico CCIAS desenvolvido e validado;
- Uma estratégia de desenvolvimento organizacional dos sindicatos incluindo a racionalização de departamentos, recrutamento e formação de quadros, desenvolvida;
- Parceiros sociais formados na internalização do guia de análise de sensibilidade do trabalho, políticas macro e setoriais, estratégias e programas.

### **Marco 2.**

- Um manual para formalização de Micro e Pequenas Empresas desenhado;
- Desenvolvimento de um plano de ação para o meio ambiente favorável aos negócios sustentáveis;
- Um estudo de dados secundários realizado e validado.

### **Marco 3.**

30 jovens capacitados nas técnicas de produção e implantação de blocos de terra compactados e estabilizados;

- Estudo sobre o processo de legalização e organização realizada;
- Elaborado um guia que visa fornecer orientações sobre medidas de prevenção e mitigação a serem implementadas para trabalhadores durante e após a atual crise do COVID-19.

### **Marco 4.**

- Estudo sobre a criação de condições favoráveis para a realização de concursos anuais de planos de negócios;
- 60 jovens empreendedores reforçados na questão dos planos de negócios;
- 50 empresárias capacitadas, beneficiadas com materiais didáticos e manuais de negócios;
- Formadores das redes TRIE, CREE e GERME treinados

## **Estrutura de gestão do projeto.**

O projeto é liderado por um Comitê Gestor Nacional (CNP) e um assistente. O CNP é responsável pelo planeamento, coordenação e acompanhamento da implantação, bem como pelo relacionamento com as autoridades envolvidas na implantação. Ele receberá apoio dos especialistas relevantes baseados em Yaoundé. Estrutura de avaliação.

De acordo com a política de avaliação da OIT, os projetos financiados pela RBSA com um orçamento de US \$ 800.000 ou mais estão sujeitos a avaliações finais independentes. O objetivo da avaliação é a responsabilização, aprendizagem, planeamento e aquisição de conhecimento. Deve ser conduzido no contexto dos critérios e abordagens para a ajuda internacional ao desenvolvimento, definidos pelo Padrão de Qualidade de Avaliação da OCDE / DAC e pelo Código de Conduta para Avaliação no Sistema de Desenvolvimento da UNEG.

Esta avaliação final será independente e conduzida por um gerente interno da OIT supervisionado pelo Oficial Sênior de Seguimento e Avaliação do Escritório Regional da OIT

para a África, que fornece suporte técnico ao processo.

Em particular, esta avaliação seguirá as diretrizes da OIT para avaliação baseada em resultados; e a lista de controlo 3 das Diretrizes para o Desenvolvimento das Diretrizes EVAL, intitulada "Preparação do Relatório Inicial"; checklist 4 "metodologias de validação"; e Checklist 5 "Elaboração do relatório de avaliação".

### **Objetivos de avaliação.**

Esta avaliação tem como objetivo medir o progresso feito no sentido de alcançar os resultados do projeto, mais especificamente, será:

- a) Examinar as contribuições do projeto para o quadro de desenvolvimento nacional, para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e para o UNSCDF, para os objetivos da OIT e, em particular, para as necessidades dos beneficiários finais;
- b) Avaliar os resultados obtidos com o projeto, identificando os fatores que afetaram a implementação do projeto (de forma positiva e negativa);
- c) Analisar as estratégias de implementação do projeto quanto à sua eficácia, as quais contribuíram para o alcance dos resultados do projeto; incluindo resultados inesperados, (produtos e efeitos);
- d) Analisar a eficiência da utilização de recursos financeiros, humanos e materiais durante a implementação do projeto;
- e) Examinar a estrutura institucional, capacidade de implementação do projeto, mecanismos de coordenação, uso e utilidade das ferramentas de gestão, incluindo ferramentas de monitoramento do projeto e planos de trabalho; e sua sinergia com outros projetos e projetos;
- f) Examinar estratégias de sustentabilidade;
- g) Examinar o impacto potencial do projeto;
- h) Identificar lições e boas práticas potenciais para as principais partes interessadas;
- i) fornecer recomendações estratégicas as diversas partes interessadas com o objetivo de melhorar a sustentabilidade dos resultados obtidos em São Tomé e Príncipe e em contextos semelhantes

### **Avaliação**

Esta avaliação final independente abrangerá todo o período de implementação do projeto, avaliando todos os resultados obtidos desde o início do projeto. O âmbito geográfico abrangerá São Tomé e quaisquer outras áreas de implementação de projetos no país. Ele levará em consideração todos os dados básicos e todos os outros dados produzidos por meio de relatórios de progresso e qualquer outra publicação.

### **Cientes da avaliação**

O principal cliente desta avaliação é o governo e as organizações de empregadores e de trabalhadores de São Tomé e Príncipe, a OIT, em particular o escritório da OIT em Yaoundé e

a unidade de programação do escritório regional da OIT para África em Abidjan que fornece técnicas de apoio à conceção e implementação do projeto.

## **Critérios e questões de avaliação**

### Critérios da avaliação

Esta avaliação final independente baseará sua análise nos critérios de avaliação aplicados no sistema das Nações Unidas: relevância estratégica e coerência, validade do projeto, eficácia, eficiência, orientação de impacto e sustentabilidade, conforme definido nas diretrizes da política da OIT para Avaliação, princípios, fundamentos, planeamento e gestão para avaliações 4ª edição (ver Anexo 1).

A avaliação incorporará a igualdade de género como uma preocupação transversal em todos os seus produtos e resultados. Esta questão deve ser tratada de acordo com a Nota de Orientação 4 do EVAL e a Nota de Orientação 7 para garantir a participação das partes interessadas.

A avaliação será realizada de acordo com os padrões de avaliação das Nações Unidas e o glossário de termos-chave relacionados à avaliação e gestão baseada em resultados desenvolvido pelo Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE. Em consonância com a abordagem baseada em resultados aplicada pela OIT, a avaliação se concentrará na identificação e análise dos resultados, abordando questões-chave relacionadas às preocupações da avaliação e ao alcance dos resultados / objetivos imediatos do projeto.

### Questões principais da avaliação

O avaliador deve considerar as seguintes questões de avaliação, que podem ser revisadas na fase inicial e atualizadas com a aprovação do gerente de avaliação.

#### **Pertinência estratégica e coerência do projeto**

- Como se alinha o projeto com as prioridades do Governo de São Tomé e Príncipe em termos de empregabilidade, com os padrões da OIT, e os ODS, dos outros quadros de desenvolvimento das áreas de implementação do projeto? Instituições parceiras e públicos-alvo ?
- As instituições nacionais, populações e grupos-alvo foram envolvidos na conceção, implementação, seguimento e avaliação do projeto?
- Os objetivos, produtos e atividades são consistentes ou complementares a outros projetos de instituições nacionais, outros projetos ou projetos da OIT ou de outros parceiros de desenvolvimento? Como o projeto complementa as estratégias e projetos de outros parceiros?

#### **Validade e Conceção.**

- A conceção global do projeto, incluindo os objetivos, vai ao encontro das necessidades reais relativas à criação de empregos dignos, à melhoria da empregabilidade dos candidatos a emprego e ao reforço da governação do mercado de trabalho em São Tomé e Príncipe?

- Existe realmente uma relação causal entre os produtos e os resultados esperados, e entre esses resultados e os objetivos de desenvolvimento esperados pelo projeto? Os indicadores de desempenho foram claramente definidos com benchmarks e metas?
- Como as questões de género e não discriminação, padrões internacionais de trabalho, tripartismo e diálogo social, sustentabilidade ambiental foram abordadas no projeto?
- O desenho do projeto levou em consideração todos os riscos e suposições que poderiam afetar o sucesso do projeto? Se não, quais são os riscos não identificados que podem afetar a obtenção dos resultados do projeto?

### **Performance e eficácia do projeto.**

- Até que ponto os marcos / resultados do projeto foram alcançados?
- A quantidade e a qualidade dos produtos produzidos foram satisfatórias? Os benefícios beneficiaram de forma justa os beneficiários visados pelo projeto?
- Em que regiões geográficas e temáticas as intervenções do projeto registaram bons desempenhos e sucessos e ou não? Que fatores contribuíram para o sucesso ou foram restrições e porquê? Quais foram as adaptações necessárias para garantir o alcance dos resultados, se houver?
- O projeto possui um mecanismo adequado para seguir, analisar os resultados e medir o progresso em direção à obtenção dos resultados?
- Até que ponto a pandemia de COVID-19 influenciou os resultados e a eficácia do projeto e como o projeto abordou essa influência para se adaptar às mudanças?
- Os modelos de intervenção (adaptados) usados no projeto sugerem um modelo de intervenção para uma resposta à crise semelhante ao COVID 19?

### **Eficiência na utilização dos recursos.**

- Os recursos (financeiros, humanos e técnicos) foram suficientes e foram alocados estrategicamente para atingir os resultados esperados?
- Os recursos foram usados de maneira eficiente e otimizada? As atividades que apoiam a estratégia foram lucrativas? Em geral, os resultados obtidos justificam os custos? Os mesmos resultados poderiam ter sido alcançados com menos recursos?

### **Eficácia na gestão do projeto.**

Os serviços relevantes da OIT - em Abidjan (Escritório Regional), o Escritório da OIT em Yaoundé e o escritório de Genebra (Sede da OIT) forneceram apoio adequado para a gestão do projeto do ponto de vista técnico, programático, administrativo e financeiro?

A estrutura de gestão do projeto facilitou bons resultados e eficiência dos produtos, incluindo a existência de um sistema de monitoramento e avaliação funcional?

O projeto fez uso estratégico da coordenação e colaboração com outros projetos da OIT e outras agências da ONU e outros doadores no país para aumentar sua eficácia e impacto?

### **Orientação para o impacto e durabilidade do projeto.**

- Que mudança real, planeada ou imprevista, intencional ou não intencional o projeto

trouxe? Qual é o potencial de sustentabilidade das conquistas do projeto?

- Quais instituições se beneficiam da implementação do projeto e são suscetíveis de garantir a continuidade? Elas são as principais instituições? Elas foram suficientemente capacitadas?
- Quão eficaz e realista é a estratégia de saída do projeto?
- Os resultados e realizações do projeto são sustentáveis?
- Até que ponto a abordagem do projeto pode ser replicada e "ampliada"?
- Como a abordagem de sustentabilidade do projeto foi afetada pela situação da Covid19 no contexto das respostas nacionais e como o projeto e as partes interessadas responderam para antecipar a apropriação dos resultados do projeto?

### **Género e não discriminação.**

- Até que ponto o projeto integrou as necessidades e prioridades de género em suas ações e prestou atenção especial aos grupos vulneráveis (por exemplo, pessoas com deficiência, pessoas que vivem com HIV, jovens, etc.)?
- Qual é o nível de envolvimento das mulheres e outros grupos vulneráveis na concepção, implementação, seguimento e avaliação do projeto?
- Os benefícios do projeto beneficiaram homens e mulheres de forma equitativa? eles foram capazes de atender às necessidades específicas de homens e mulheres e melhorar seu status? De que forma?
- Os parceiros foram sensibilizados e formados sobre a questão de género e outros grupos vulneráveis e as ferramentas desenvolvidas pelo projeto integram género?

### **Temas transversais**

- O projeto teve em consideração, na sua concepção e implementação, o tripartismo, o diálogo social e as normas internacionais do trabalho?
- Está realmente contribuindo para a ação sobre a mudança climática?

### **Metodologia da avaliação**

A metodologia irá combinar abordagens quantitativas e qualitativas de uma forma mista, no entanto, a escolha final dos diferentes métodos de recolha de dados para esta avaliação continua a ser da responsabilidade do consultor em coordenação e com a aprovação do gestor da avaliação.

Devido à pandemia COVID-19 e seu impacto no mundo do trabalho, esta avaliação será realizada no contexto dos critérios e abordagens descritos no guia interno da OIT: Implicações do COVID-19 nas avaliações dentro da OIT: Guia Interno sobre Adaptação à Situação e o Protocolo sobre a Coleta de Evidências sobre Medidas de Resposta da Covid19 da OIT no contexto de projetos e avaliações de projetos.

Devido ao abrandamento das restrições relacionadas com a covid19 crise no país, viabilizando viagens e entrevistas presenciais com as partes interessadas no país, o consultor irá deslocar-se a São Tomé e Príncipe para realizar o encontro presencial consultas.

Se, no momento do início da avaliação, a situação pandêmica COVID 19 tiver mudado, os ajustes a esta metodologia podem ser discutidos entre o gerente da avaliação e o avaliador líder.

**O procedimento metodológico tomara em consideração os cinco pontos em baixo mencionados:**

#### **Briefing.**

No início da missão, duas sessões de briefing envolvendo, a primeira, o gestor de avaliação para mostrar a metodologia a ser seguida em termos de avaliação e explicar os procedimentos e cláusulas do contrato, e uma segunda com o Escritório da OIT em Yaoundé e na equipa do projeto em São Tomé e Príncipe para fornecer ao consultor informações importantes sobre a vida do projeto, os documentos do projeto e planear a fase de recolha de dados.

#### Revisão documental

A revisão documental permitirá analisar todos os documentos existentes no projeto que são: os documentos básicos do projeto, os relatórios de andamento, documentos de imprensa e outros, os programas e orçamentos correspondentes e qualquer outro documento útil relacionado ao projeto. A revisão documental irá sugerir uma série de descobertas iniciais que, por sua vez, podem levar a outras questões de avaliação ou revisar as existentes. Isso ajudará a desenvolver as ferramentas de avaliação que devem ser finalizadas em consulta com o gerente de avaliação.

O avaliador irá revisar, mas não apenas, os seguintes documentos:

- Projetos e orçamentos para o período abrangido pelo projeto;
- O Programa Nacional para a Promoção do Trabalho Digno de São Tomé e Príncipe \_PPTD 2018-2021;
- Documentos de enquadramento nacional;
- O documento do Projeto RBSA;
- Todos os relatórios de progresso do projeto;
- Relatórios de missão de suporte técnico.
- Etc.

#### Entrevistas com o pessoal da OIT

O Consultor conduzirá entrevistas pessoais ou remotas com a equipe do projeto. Ele ou ela também entrevistará funcionários-chave de outros projetos ou projetos da OIT e funcionários da OIT responsáveis pelo apoio financeiro, administrativo e técnico. Uma lista indicativa de entrevistados será fornecida pela equipe de gestão do projeto após consulta com o gestor de avaliação.

#### Entrevistas com as partes chaves interessadas.

O consultor conduzirá entrevistas presenciais (ou virtuais, se isso não for possível) efetuando entrevistas em grupo e / ou individuais com as partes interessadas, equipe do projeto e equipe da OIT.

O consultor poderá usar questionários para as partes interessadas. Instituições nacionais envolvidas na implementação do projeto, parceiros de desenvolvimento que operam no setor de emprego (agências das Nações Unidas e parceiros técnicos e financeiros), beneficiários do projeto.

Os alvos a serem entrevistados globalmente, mas não apenas, são:

- Equipe do projeto;
- constituintes da OIT (organizações de trabalhadores, empregadores e governo);
- O Diretor do Escritório da OIT nos Camarões, Guiné Equatorial e São Tomé e Príncipe;
- Instituições nacionais envolvidas na implementação do Projeto;
- Parceiros de desenvolvimento (Agências da ONU).
- Beneficiários
- Etc.

Workshop de restituição e feedback para as partes interessadas e elaboração dos relatórios preliminares e finais da avaliação.

Um workshop de feedback será organizado para validar os resultados e preencher as lacunas de dados com as principais partes interessadas, funcionários da OIT e parceiros. O workshop será organizado pelo projeto sob a responsabilidade técnica do avaliador principal.

No final do processo de coleta de dados, o avaliador irá preparar o relatório preliminar (ver detalhes abaixo). O relatório estará sujeito a uma revisão metodológica pelo gestor da avaliação e, após os ajustes necessários, será divulgado às principais partes interessadas. Em seguida, o gestor da avaliação consolidará os comentários e os encaminhará ao avaliador para que ele desenvolva a versão final levando em consideração os comentários ou explicando porque não os está levando em consideração, se for o caso.

### **Documentos esperados.**

1) Um relatório inicial, em francês ou inglês elaborado de acordo com a "Lista de verificação No. 3 Redação do relatório inicial" especificando o propósito da avaliação e as questões de avaliação, a lista indicativa de pessoas a serem entrevistadas, descrevendo de forma detalhada a metodologia que será usada para responder às perguntas da avaliação, incluindo as ferramentas de avaliação e um plano de trabalho detalhado.

2) Um relatório de avaliação preliminar (máximo 30 páginas mais anexos), em português e francês ou inglês, conciso de acordo com a estrutura proposta nas diretrizes de avaliação da OIT e respondendo às diversas questões e detalhes analíticos abaixo citados

- Folha de rosto com os principais dados do projeto e avaliação;
- Siglas;
- Sumário executivo;
- Descrição do Projeto;
- Objetivo, propósito e clientes da avaliação;
- Metodologia utilizada e suas condicionantes e limites;

- Resultados claramente identificados para cada critério de avaliação;
- Conclusões;
- Recomendações (entre 8 e 12 recomendações relevantes; especificar os destinatários das recomendações, o nível de prioridade (baixo, médio, alto), a implicação temporal (curto, médio, longo prazo), a implicação de recursos (baixo, médio, Alto);
- Lições aprendidas e boas práticas;
- Anexos (incluindo os TdR; a matriz de perguntas de avaliação, a lista de pessoas encontradas, a documentação consultada; o cronograma de avaliação, a tabela de resultados por indicadores planejados e obtidos com comentários curtos por cada um, e as lições e boas práticas em relação para o formato OIT / EVAL; etc.);
- Um resumo do modelo deve ser anexado ao relatório para publicação no site da OIT.

3) Um relatório final da avaliação final de acordo com a mesma estrutura e linguagens propostas no ponto 2 e um Sumário Executivo seguindo o formato da OIT / EVAL

O relatório de avaliação (rascunho e versão final), incluindo os anexos, será redigido em francês ou inglês e traduzido para o português pelo consultor.

A propriedade dos dados da avaliação é da OIT. Os direitos autorais do relatório de avaliação pertencem exclusivamente à OIT. O uso de dados para publicação e outras apresentações só pode ser feito com o consentimento por escrito da OIT. Os principais interessados podem usar o laudo de avaliação de forma adequada, de acordo com o propósito original e com os devidos reconhecimentos.

## **Modalidade de gestão e cronograma**

### **Composição da equipa de avaliação**

A avaliação será conduzida por um consultor internacional com vasta experiência em avaliação e conhecimentos comprovados em questões relacionadas com a área do projeto atual: Emprego e empregabilidade

### **O gestor da avaliação**

O consultor enviará o seu relatório ao gestor da avaliação, Sr. DESSERO Pacome, [dessero@ilo.org](mailto:dessero@ilo.org) e discutirá com o mesmo todas as questões técnicas e metodológicas com ele, se necessário. A avaliação será realizada com o apoio logístico e serviços completos do projeto, com o apoio administrativo do Escritório da OIT em Yaoundé e com o apoio técnico do Oficial Sênior de Seguimento e Avaliação do Escritório Regional da OIT para a África.

### **Cronograma da avaliação**

<b>Fase</b>	<b>Trabalhos</b>	<b>Pessoas responsáveis</b>	<b>Datas</b>	<b>Número de dias para o avaliador internacional</b>
<b>01 Preparação dos TdRs</b>	Preparação dos TRDs (Francês e Português) Preparação do orçamento	Gestor da avaliação	De 01 à 10 Outubro	0
	Comentários das partes interessadas sobre os TDRs	Gestor da avaliação	De 11 à 24 Outubro	0
	Integração dos comentários na versão final dos TDR's	Gestor da avaliação	25 Outubro	0
<b>02 Seleção dos consultores</b>	Publicação do aviso de recrutamento	Gestor da avaliação	De 11 à 24 Outubro	0
	Recrutamento dos consultores	Gestor da avaliação	De 26 à 29 Outubro	0
	Programação e assinatura do contrato	Escritório país	De 01 à 15 Novembro	0
<b>03 Briefing</b>	Briefing metodológico com o avaliador principal	Gestor da avaliação	16 Novembro	0
<b>04 Fase de lançamento</b>	Revisão documental Conceção de ferramentas Consultas preliminares com a equipe do programa da OIT e o doador Preparação e envio do	Consultor(a) Internacional	De 17 à 22 Novembro	5

	relatório inicial (em inglês ou francês)			
	Revisão e aprovação da versão final do relatório inicial	Gestor da avaliação	De 23 à 28 Novembro	0
<b>05</b> <b>Coleta de dados e consultas às partes interessadas</b>	Consulta com as partes interessadas	Consultor(a) Internacional	De 29 Novembro à 09 Dezembro	9
	Workshop para devolver os resultados preliminares da avaliação as partes interessadas,		10 Dezembro	1
<b>06 Relatório preliminar</b>	Versão preliminar do relatório de avaliação com base na revisão documental, consultas e workshop de feedback (em francês ou inglês)		De 11 à 16 Dezembro	5
	Tradução do relatório provisório do francês / inglês para o português.	Consultor(a) Internacional	De 17 à 21 Dezembro	4
	Revisão metodológica e aprovação do relatório, Comentários das partes interessadas sobre o relatório preliminar	Gestor da avaliação	De 22 Dezembro à 05 Janeiro 2022	0

<b>07 Relatório final</b>	Consolidação dos comentários para enviar ao consultor	Gestor da avaliação	06 Janeiro 2022	0
	Integração de comentários no relatório (em inglês ou francês e português)	Consultor(a) Internacional	De 07 à 10 Janeiro 22	3
	Relatório de revisão da versão final	Gestor da avaliação	24 e 25 Janeiro 22	0
	Revisão por EVAL para comentários finais	SMEO/EVAL e Consultor(a) Internacional	De 26 à 31 Janeiro 22	0
	<b>Total</b>			<b>27</b>

## Orçamento

O orçamento atribuído a esta avaliação é integralmente suportado pelo projeto e a sua execução está sob o controlo do gestor da avaliação para recrutamento de consultores, missões de campo, organização do workshop de feedback e reuniões, consultas com as partes interessadas.

### Para o/a consultor(a) de postura internacional:

- Custos de consultoria para o consultor internacional 27 dias;
- Custos de DSA durante as missões de campo,
- A viagem de campo.

A isso se somam os custos dedicados à logística para a organização do workshop de restituição

Principais qualificações e experiências necessárias para o consultor(a) internacional.

- Ter pelo menos o grau de Mestre em ciências sociais, gestão de projetos, acompanhamento e avaliação de projetos e programas, estudos de desenvolvimento, economia ou qualificações equivalentes;
- Um mínimo de 7 anos de experiência comprovada na avaliação de projetos e programas de desenvolvimento, particularmente na avaliação de iniciativas de desenvolvimento internacional, incluindo projetos dentro da UNS; em tópicos de emprego e empregabilidade e contextos semelhantes seria uma vantagem
- Uma boa compreensão do mandato da ONU, em particular da OIT;

- Experiência comprovada na facilitação de workshops de feedback sobre os resultados da avaliação;
- Não ter qualquer envolvimento passado ou presente com os projetos e projetos, não ter prospectado emprego no Projeto;
- Não ter relações pessoais com os colaboradores envolvidos na implementação e gestão do Projeto (não ser familiar, amigo ou ex-colega);
- Ter comprovado conhecimento e experiência sobre os temas do projeto (empregabilidade jovem) e o país será um trunfo;
- Excelente domínio do português falado e escrito; e francês ou inglês.

## **Anexo 1 Documentos e ferramentas pertinentes sobre a política de avaliação da OIT.**

1. Diretivas da OIT para a avaliação das políticas: Princípios, Justificações, planificação, Justificações, planificações e gestão das avaliação, 3e éd. (Agosto 2017)

[http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS\\_571339/lang--en/index.htm](http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm)

2. Formulário do código de conduta ( a ser assinado pelo avaliador)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm)

3. Lista de controlo. 3 redação do relatório inicial

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm)

4. Lista de controlo e preparação do relatório de avaliação

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)

5. Lista de controlo 6: Avaliação da qualidade do relatório

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)

6. Modelo para as aulas aprendidas e boas praticas emergentes

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206158/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--)

[en/index.htm](#)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206159/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--)

[en/index.htm](#)

7. Nota de orientação 7 Participação das partes interessadas na avaliação da OIT.

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165982/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--)

[en/index.htm](#)

8. Nota de orientação 4 Integração da igualdade dos sexos no seguimento e avaliação dos projetos.

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)

9. Modelo para a pagina do titulo da avaliação

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--)

[en/index.htm/.](#)

**Avaliação Independente Final do Projecto:**

**“Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe (RBSA)**

**ANEXO II: MATRIZ COM OS CRITÉRIOS E AS PERGUNTAS DA AVALIAÇÃO  
(Em Francés)**

<b>Pertinence stratégique et adéquation stratégique du projet</b>				
<b>Critères</b>	<b>Questions clés</b>	<b>Sous-question / Indicateurs</b>	<b>Outils à appliquer</b>	<b>Intervenants impliqués</b>
Pertinence stratégique et cohérence du projet	1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de Sao Tomé et Príncipe en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des zones de mise en oeuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?	Références / exemples de connexions, de liens, de synergies et d'interactions avec la stratégie, les politiques et les plans du gouvernement de l'UNDAF/UNSDCF, DWCP, PLANIFICATION du BIT ainsi que les ODD.  Les parties prenantes approuvent clairement l'alignement du projet sur les principales politiques et plans mis en oeuvre dans le pays.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire des documents de projet, des plans nationaux, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège, bureaux régionaux et de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> </ul>
Pertinence stratégique et cohérence du projet	2. Les objectifs, produits et activités sont-ils cohérents ou complémentaires à d'autres projets d'institutions nationales, d'autres projets ou projets de l'OIT ou d'autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et les projets d'autres partenaires ?	Exemples de complémentarités réelles avec d'autres programmes de l'OIT. Consensus entre les parties prenantes sur la cohérence et la complémentarité entre les programmes de l'OIT. Présence et fréquence d'interaction entre les agents des programmes de l'AC, des programmes régionaux et nationaux.  Avantages de la coordination tripartite, des Normes internationales, de l'Équipe du travail décent de l'OIT sur la mise en oeuvre des projets et de la réalisation des résultats et des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire des documents de projet et d'autres stratégies, programmes, etc. de l'OIT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège, bureaux régionaux et de pays)</li> </ul>

<p>Pertinence stratégique et cohérence du projet</p>	<p>3. Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions nationales, d'autres projets ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et projets d'autres partenaires ?</p>	<p>Consensus entre les parties prenantes autour de leur participation active à la conception du projet</p> <p>Exemples de processus de consultation menés, d'exercices de diagnostic, etc.</p> <p>Toutes les parties prenantes ont participé à la définition des résultats et des hypothèses connexes, et la TdC finale intègre leurs intérêts, leur vision et leur voix.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire des documents de projet et autres exercices de programmation de l'OIT, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège, bureaux régionaux et de pays)</li> <li>• Donateurs</li> <li>• Intervenants nationaux</li> </ul>
<b>Validité de la conception de l'intervention</b>				
<p>Validité de la conception de l'intervention</p>	<p>4. La conception globale du projet incluant les objectifs répond-elle aux besoins réels relatifs à la création d'emplois décents, à l'amélioration de l'employabilité des demandeurs d'emploi et au renforcement de la gouvernance du marché du travail à Sao Tome et Príncipe ?</p>	<p>Correspondance entre les principales causes de chômage et de sous-emploi dans STP en fonction de toutes les parties prenantes et des activités et résultats du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit</li> <li>• Mini-sondage en ligne</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège, bureaux régionaux et de pays)</li> <li>• Donateurs</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Autres partenaires</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
<p>Validité de la conception de l'intervention</p>	<p>5. Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?</p>	<p>Degré de consensus autour de la théorie du changement (TdC). Les gestionnaires et les techniciens de projet montrent une bonne compréhension de la TdC et la présence de mécanismes pour mettre à jour la TdC et les activités du projet.</p> <p>Évaluation de la pertinence du calendrier et des ressources allouées, vérification des lacunes et des retards.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit</li> <li>• Mini-sondage en ligne</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège, bureaux régionaux et de pays)</li> <li>• Donateurs</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>

		<p>Les objectifs sont jugés réalistes et réalisables par la plupart des intervenants</p> <p>Les activités incluses dans le Cadre de résultats sont jugées cohérentes et logiques pour obtenir les extrants du projet.</p> <p>Évaluer l'utilité de son système de S&amp;E en termes d'applicabilité pour la planification, l'identification des problèmes de performance et l'utilisation par toutes les parties prenantes impliquées.</p> <p>L'ensemble d'indicateurs fournit suffisamment de données et d'informations sur le rendement du projet et ses réalisations.</p> <p>Les indicateurs répondent aux critères SMART à différents niveaux.</p> <p>Les indicateurs correspondent à leur niveau dans la chaîne de résultats. Identification et différenciation claires des extrants et des résultats, et combinaison judicieuse d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>Disponibilité de valeurs de référence et d'objectifs pour les indicateurs quantitatifs et qualitatifs</p>		
Validité de la conception de l'intervention	6. Comment les questions de genre et non-discrimination, des normes internationales du travail, du tripartisme et du	Consensus autour de la prise en compte des questions de genre, de l'inclusion des groupes vulnérables et des conditions de travail, du	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> </ul>

	dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été traitées dans le projet ?	<p>changement climatique et de l'environnement, et du dialogue social lors de la conception (évaluation des besoins, actions spécifiques, etc.).</p> <p>Activités spécifiques et résultats attendus définis en rapport avec des questions transversales.</p> <p>Questions spécifiques évaluées au cours de la phase de conception concernant les questions de genre et les groupes vulnérables, et comment ils ont finalement intégré le cadre du projet.</p> <p>Désagrégation des indicateurs concernant le genre et les groupes vulnérables en fonction des problèmes détectés lors de l'analyse initiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaire écrit ou mini-sondage.</li> <li>• Groupes de discussion</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Validité de la conception de l'intervention	7. La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourraient avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?	<p>Disponibilité d'une analyse des risques dans la conception du projet.</p> <p>Consensus parmi les parties prenantes sur l'exactitude de l'analyse des risques effectuée lors de la conception du projet</p> <p>Exemples de factos externes ou d'hypothèse qui entravent</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège, bureaux régionaux et de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>

<b>Efficacité du projet</b>				
<b>Critères</b>	<b>Questions clés</b>	<b>Sous-question / Indicateurs</b>	<b>Outils à appliquer</b>	<b>Intervenants impliqués</b>
Efficacité du projet	8. Dans quelle mesure les milestones/ résultats du projet ont-ils été atteints?	Vérification des indicateurs et/ou du plan de surveillance des performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> </ul>

		<p>Perception des parties prenantes sur la réalisation et l'obtention de résultats</p> <p>Qualité des produits et services fournis selon la perception de l'intervenant.</p> <p>Les principaux facteurs affectant la livraison des produits et services (positivement ou négativement) ont été identifiés.</p> <p>Perception des parties prenantes sur la réalisation et l'obtention de résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Efficacité du projet	9. La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux bénéficiaires ciblés par le projet ?	<p>Qualité des produits et services fournis selon la perception de l'intervenant.</p> <p>Exemples de la façon dont les effets du projet ont été répartis entre l'éventail des bénéficiaires et des groupes cibles</p> <p>Les principaux facteurs affectant la livraison des produits et services (positivement ou négativement) ont été identifiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Efficacité du projet	10. Dans quelles régions géographiques et thématiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?	<p>Exemples d'expériences réussies ou ratées liées à des facteurs géographiques fournis par les intervenants ou documentés par l'équipe de projet.</p> <p>Les principaux facteurs affectant la livraison des produits et services (positivement ou négativement) ont été identifiés.</p> <p>Exemples d'adaptations ou de mesures correctives adoptées tout au</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>

		long du processus de mise en œuvre pour faire face à des problèmes émergents ou à des événements imprévus.		
Efficacité du projet	11. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi, analyser les résultats, et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?	<p>Le système de S&amp;E définit des objectifs finaux et intermédiaires réalisables, ainsi que des moyens adéquats de vérification.</p> <p>Le système de S&amp;E fournit des informations claires et mises à jour sur l'avancement des projets avec une fréquence élevée tout au long de l'année, et ces informations sont partagées entre les parties prenantes, en particulier celles qui sont responsables de la planification et de la gestion du projet.</p> <p>L'information sur le S&amp;E est accessible aux parties prenantes et comprend des outils pour faciliter son interprétation et sa prise de décision.</p> <p>Il existe des mécanismes permettant d'inclure l'information sur le suivi et l'évaluation dans la planification des projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Efficacité du projet	12. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	Type et nombre d'activités touchées par les restrictions gouvernementales Covid19 et sur la mise en œuvre, et ses conséquences. Dispositions du projet pour lutter contre l'influence négative du covid sur la mise en œuvre et leurs effets sur les progrès	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>

<p>Efficacité du projet</p>	<p>13. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire au COVID 19 ?</p>	<p>Facteurs sous-jacents à la présente intervention qui appuyaient le modèle adapté. Applicabilité du processus d'adaptation à d'autres types de crises similaires : analyse des problèmes, définition des mesures consensuelles à prendre et adaptation finale de l'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
<p><b>Efficiace dans l'utilisation des ressources</b></p>				
<p>Efficiace dans l'utilisation des ressources</p>	<p>14. Les ressources (financières, humaines, et techniques) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?</p>	<p>Les ressources ont été disponibles en temps opportun et de manière appropriée, ce qui a permis la mise en œuvre de toutes les activités sans retard ni couverture prévue. Des capacités techniques ont été mises en place en temps opportun pour répondre aux besoins techniques du projet et étaient disponibles là où les activités ont été mises en œuvre et directement avec les parties prenantes concernées et ont contribué à l'atteinte des résultats. Dimension de l'équipe technique et de gestion et des capacités mises en place par rapport aux besoins techniques et aux capacités des parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
<p>Efficiace dans l'utilisation des ressources</p>	<p>15. Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?</p>	<p>Des lignes directrices sont disponibles et / ou des procédures formelles pour l'achat de biens et de services  Les ressources ont été disponibles en temps opportun et de manière appropriée  Les profils des ressources humaines embauchées sont jugés adéquats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>

		<p>Il existe des mécanismes pour surveiller les intrants de manière régulière.</p> <p>Les prix des biens et services utilisés par le projet correspondent aux normes du marché local</p> <p>Exemples dans lesquels l'optimisation des avantages (synergies et complémentarités avec d'autres actions) est montrée</p> <p>Des mécanismes sont en place pour assurer la transparence (comités, rapports de système, vérifications, etc.).</p> <p>Lignes budgétaires équilibrées et justifiées</p> <p>Exemples de décisions ou de mesures correctives pendant l'exécution</p>		
<b>Efficacité dans la gestion de projet</b>				
<p>Efficacité dans la gestion du projet</p>	<p>16. Les services compétents du BIT - à Abidjan (Bureau Régional), le Bureau de l'OIT à Yaoundé et le bureau de Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?</p>	<p>Exemples de mécanismes de soutien en place.</p> <p>Fréquence et régularité des contacts.</p> <p>Perception des parties prenantes nationales de la valeur ajoutée du soutien de l'OIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
<p>Efficacité dans la gestion du projet</p>	<p>17. La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris</p>	<p>Type de routines de coordination, participation, intégration des parties prenantes et applicabilité des conclusions des réunions de coordination.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> </ul>

	l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?	<p>Niveau spécifique de participation de chaque partie prenante et son influence effective sur la mise en œuvre et la réalisation des objectifs. Facteurs affectant la participation des parties prenantes et lacunes constatées dans la pratique (faible fréquence de participation, mauvaise intégration de points de vue spécifiques,...).</p> <p>Les partenaires de coopération et les organismes gouvernementaux connexes connaissent le projet, ses objectifs et ses buts, ainsi que les activités mises en œuvre.</p> <p>Type d'activités de communication organisées et public atteint. Les canaux et les outils de partage des connaissances sont bien connus des partenaires de coopération, et les informations sont prêtes et faciles à voir, à utiliser et à partager.</p> <p>D'autres projets et institutions manifestent un intérêt pour un partenariat avec l'OIT afin de compléter leurs interventions. Les meilleures pratiques du projet sont utilisées dans d'autres interventions.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> </ul>
Efficacité dans la gestion du projet	18. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	<p>Exemples ou synergies et complémentarités avec d'autres interventions de l'OIT dans le pays/la région</p> <p>Absence de conflits et/ou de situations qui se chevauchent selon les points de vue des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>Intervenants nationaux</li> <li>Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> </ul>

		Participation à la dynamique de coordination des Nations Unies. Exemples de collaboration avec d'autres agences des Nations Unies		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
		Liens avec les initiatives promues par d'autres partenaires de développement		

<b>Orientation vers l'Impact et durabilité du projet.</b>				
<b>Critères</b>	<b>Questions clés</b>	<b>Sous-question / Indicateurs</b>	<b>Outils à appliquer</b>	<b>Intervenants impliqués</b>
Orientation vers l'Impact et durabilité du projet.	19. Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ? Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?	Exemples de changements dans l'emploi et les politiques connexes en raison de l'influence directe du projet. Exemples de pratiques sur le développement de l'emploi et le niveau d'implantation (des expériences pilotes à la pratique implantée solide).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Orientation vers l'Impact et durabilité du projet.	20. Quelles sont les institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ? Ont-elles été suffisamment renforcées ?	Liste des institutions soutenues par le projet qui montrent des signes d'avoir intégré les produits du projet dans leurs routines  Exemples d'appropriation et de propriété après la fin du projet ou du soutien :  Évaluation des institutions utilisant ces pratiques et capacités pour la réplication et la diffusion futures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Autres partenaires</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Orientation vers l'Impact et durabilité du projet.	21. A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste	Degré de consensus des parties prenantes sur la pertinence de la stratégie de sortie du projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> </ul>

		Exemples d'éléments de la stratégie de sortie liés aux processus nationaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres partenaires</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles</li> </ul>
Orientation vers l'Impact et durabilité du projet.	22. Les résultats et les réalisations du projet sont-ils des chances du être durables?	<p>Évaluation des besoins en effets à long terme: fonds, capacités humaines, capacités institutionnelles, inclusion dans les politiques et le cadre juridique</p> <p>Conditions pour répondre à ces besoins et probabilité d'y répondre sans aide extérieure</p> <p>Compréhension par les parties prenantes autour de la stratégie de durabilité.</p> <p>Des engagements et des partenariats sont établis avec les autorités locales ou d'autres partenaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Orientation vers l'Impact et durabilité du projet.	23. Dans quelle mesure l'approche du projet peut être répliquée et « scale-up » ?	<p>Évaluer la systématisation des pratiques, des outils utilisés et de l'accessibilité à l'information, aux documents et aux données probantes.</p> <p>Exemples de bonnes pratiques des projets qui sont composés et détaillés pour être diffusés facilement par d'autres partenaires.</p> <p>Exemples d'espaces ou de dynamiques où les modèles de projet peuvent être reproduits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Questionnaire écrit ou mini-enquête</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Autres partenaires</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles</li> </ul>
Orientation vers l'Impact et durabilité du projet.	24. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et	<p>Covid19 et l'influence de la réponse nationale sur les avantages ou les pratiques à long terme.</p> <p>Changements dans l'approche des parties prenantes du projet en raison</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> </ul>

	comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?	de Covid19 et influence sur les avantages à long terme Réponse du projet au Covid19 et minimisation de son influence sur les bénéfices à long terme		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
--	---	--	--	---

<b>Genre et non-discrimination</b>				
<b>Critères</b>	<b>Questions clés</b>	<b>Sous-question / Indicateurs</b>	<b>Outils à appliquer</b>	<b>Intervenants impliqués</b>
Genre et non-discrimination	<p>25. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et prêté une attention particulière aux groupes vulnérables (ex. personnes handicapés, personnes vivant avec le VIH, les jeunes, etc.) ? Quel est le niveau d'implication des femmes et autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?</p> <p>26. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des hommes et femmes et amélioré leur statut ? De quelle manière ?</p> <p>27. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et autres groupes vulnérables et les outils développés par le projet intègrent-ils le genre ?</p>	<p>Liste des bénéficiaires et identification des groupes vulnérables</p> <p>Consensus sur l'inclusion effective des groupes vulnérables dans le processus de conception.</p> <p>Exemples d'activités avec la participation de groupes vulnérables et résultats spécifiques pour leurs besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>

<b>Thèmes transversaux</b>				
<b>Critères</b>	<b>Questions clés</b>	<b>Sous-question / Indicateurs</b>	<b>Outils à appliquer</b>	<b>Intervenants impliqués</b>

Thèmes transversaux	28. Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?	Exemples de thèmes transversaux abordés par les actions du projet Consensus sur l'inclusion effective de thèmes transversaux par les mandants de l'OIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>
Thèmes transversaux	29. Contribue-t-il vraiment à l'action contre le changement climatique?	Exemples d'activités de lutte contre le changement climatique ou d'inclusion en tant que thème de coupe de croos dans d'autres activités.  Consensus des parties prenantes sur la priorité accordée dans la conception du projet aux questions de changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens approfondis semi-structurés (face à face ou Skype) avec les parties prenantes</li> <li>• Examen documentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel de l'OIT (siège et bureaux de pays)</li> <li>• Intervenants nationaux</li> <li>• Personnel du projet (gestionnaires et techniciens)</li> <li>• Représentants des groupes cibles.</li> </ul>

*Avaliação Independente Final do projecto “Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe” (RBSA) Relatório Preliminar – Fevereiro 2022)*

**Avaliação Independente Final do Projecto:**

**“Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe (RBSA)”**

**ANEXO III: GUIAS PARA AS ENTREVISTAS ÀS PARTES INTERESSADAS  
(em Inglês)**

**“INCREASED CAPACITIES OF EMPLOYERS' AND WORKERS'  
ORGANIZATIONS TO PARTICIPATE EFFICIENTLY IN THE ELABORATION OF  
SOCIAL POLICIES IN SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE)”**

**GUIDE – TOPICS FOR PROJECT STAFF and ILO BACKSTOPPING TEAM,**

**Comments on the design project design and design process.**

- Brief review of the design process and adaptation mechanisms
- Explain assessment, diagnosis, mapping, baseline studies conducted.
- Accuracy of the diagnosis for the purpose addressing unemployment and underemployment in STP.
- Please, assess the project Results Framework and Theory of change? (Not found among the documents)
- Involvement of Stakeholders and Target Groups in the design and management: Ministry of Labour, Labour Inspection; Employers, Unions, CSOs /NGOs, ultimate beneficiaries,
- Any issue regarding links and connections with policy frameworks? Programme and Budget (P&B), Decent Work Country Programme (DWCP), SDG, Abidjan Declaration (2019), UNDAF. Also to the National Development Frameworks.
- Examples of applications of previously developed tools, methodologies, approaches, etc. developed by ILO, SIDA or other donors/agencies? What’s the added value of ILO expertise?
- Integration of ILO’s crossed themes.
- Your views on the RBSA design process. Is it robust enough?
- Identification of assumptions and external factors
- Flexibility to adapt to unexpected or changing circumstances. Mechanisms used to adapt to new circumstances.
- The design itself: was logical and coherent? Were the 4 milestones the right choice? Were gender and non-discrimination issues duly considered? The same for sustainability?
- Realistic? Too ambitious? Over comprehensive? Adaptation to local capabilities and institutional arrangements. Examples in one direction or the other.
- Focus on capacity building, but was there a capacity building strategy in place?
- Has the budget been adequate and enough to implement the program of activities?
- What could be improved concerning the design process

**Implementation capacity /management arrangements:**

- Can you assess the delivery process of these activities, performance, achievement of targets, etc.? Examples of success and or failures, underachievement, etc. Reasons/Explanations for one and the other.
- Comment of the liaison problems with Governmental institutions (if any)
- Asses commitment and ownership by local stakeholders
- Examples of complementation, use of comparative advantages and synergies between ILO programmes. Can you refer to some examples of complementation and synergies between ILO Programmes. And with other UN interventions/agencies?
- Management of resources: resources have been available on time, there are guidelines are available and / or formal procedures for the procurement of goods and services,

- Performance of the sub-contractors or service providers
- Assess the governance structure: Steering (or advisory) Committee and Coordination mechanisms with service providers. Effective engagement of ILO constituents. Frequency of meetings.
- The Monitoring System: comprehensive, friendly use, delivering data and information? Please assess its strength and weaknesses.

### **Direct Achievements:**

- Discuss achievements in each of the 4 Milestones:
- Underachievement. Why?
- Mobilized and more capable local institutions to support employment and decent work
- Positive dynamics in public policies
- Involvement and interest shown by other social actors particular Employers and Unions
- Enabling environment actions? NEP, DWCP... Any particular achievement?
- Social Dialogue, (Examples)
- Assess communication strategy.

### **Reporting**

- Describe and assess the reporting mechanisms in place
- Strengths and weaknesses
- Possible improvements
- Asses the process for documenting and disseminating models of intervention, best practices, lessons learned, etc? Any example of this?

### **Sustainability:**

- Assess the design of the sustainability strategy for the w the ILO projects, and assess the progress of the strategy.
- Tools applied to identify and manage the sustainability factors
- Determine the potential to sustain the gains of the project beyond its life and what measures are needed to ensure this. Examples. What is going to happen with all the training effort which has been made?
- Identify potential good practices and inputs for models of intervention with returnees. Outputs susceptible of expansion or scale-up
- Factors of Sustainability

**“INCREASED CAPACITIES OF EMPLOYERS' AND WORKERS'  
ORGANIZATIONS TO PARTICIPATE EFFICIENTLY IN THE ELABORATION OF  
SOCIAL POLICIES IN SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE)”**

**Guide – notes for interviews with representatives of National and Regional Stakeholders: Ministry of Labour, Solidarity, Family and Vocational Training, Ministry of Educations, Employers, Workers and other**

## **INTRODUCTION**

The purpose of this interview is to discuss your organization’s activities related to the project **“Increased capacities of employers' and workers' organizations to participate efficiently in the elaboration of social policies in São Tomé and Príncipe)”** including challenges, successful strategies, perceived outcomes, and sustainability plans. This interview will last approximately 60 minutes. With your permission, we will audio record the discussion to assist with note-taking. No one outside the evaluation team will have access to this recording.

This interview will work best if you do most of the talking. Feel free to speak openly and candidly about your experiences and perspectives regarding this project. Your participation in this interview is voluntary. If, at any time, you wish to discontinue participation, you may do so without penalty.

The data gathered through these interviews will be reported in an aggregate manner, highlighting informational points from specific project activities and stakeholder groups, and not from particular individuals. You will not be identified by name or position.

Do you have any questions for me before we begin?

### **Introductory questions:**

- Name:
- Position of the interviewed person:
- Time in that position:
- Experience/knowledge of ILO project and involvement in the program:
- Establish level of participation in the program:

### **Relevance and Strategic fit:**

1. What motivates you/your department / agency /organization to participate in the project? Can you tell us about your engagement in the design and implementation of the project?
2. To what extent do the strategies of this project meet the needs and interests of the Government and your department /unit in particular?/ of your organization/institution? Are any key issues not addressed in the project strategies?
3. What is in your opinion the added value of the project(s) the country’s strategies and action plans?

4. Does the project(s) constitute an adequate response to the current needs of the country target groups /end beneficiaries?
5. Do you think the project is adapted to the conditions and circumstances of the local context? (capacities, political commitment and ownership by main stakeholders)
6. Up to what extent do you think that Project shows links, synergies and interactions with government's strategies, policies and plans in STP? Is there any example of how the project has benefited from the synergies and /or complementarity with any of these interventions? Have you identified any coordination issue?
7. Are you aware of any other ILO funded interventions in the country? if yes, how do you assess the complementarity between those interventions?
8. Which are in your opinion the main strength and contribution of ILO as the implementing agency?

### **Validity of design**

9. What is your general assessment on the program objectives and design: strengths and weaknesses, possible gaps, constraints, drawbacks, etc.?
10. Do you think the project has selected appropriate components to address unemployment issues, social dialogue and decent work in the country?
11. Do you have any comment on how the project has approached gender, non-discrimination and environmental issues?
12. Has the design clearly defined outcomes, outputs and performance indicators with quantitative and/or qualitative baselines and targets?
13. Was the project design realistic considering the timeframe and resources allocated?
14. Did the project design include an integrated and appropriate strategy for sustainability?
15. Were any lessons learned from previous pilot projects considered in the design and implementation of the project?

### **Project effectiveness**

16. Progress and achievements: Considering the progress so far, what do you observe as the key contributions of the Project together with its partners, nationally and regionally? For example, towards:
  - a. Changes in the regulatory framework
  - b. Generating a better understanding, knowledge and information on labor market and decent work;
  - c. Build up the capacities of employment and labor stakeholders
  - d. Developing local-level models, methodologies, tools, good practices, and lessons learned.
  - e. Generating opportunities to make the labor market more inclusive.
  - f. Enhancing social dialogue
17. What have been the main achievements in relation to the work carried out by your department /unit /organization? Have your policies/programs been strengthened?

18. What factors are helping the project and its partners to achieve its intended results, and what factors make it difficult? (Prompt: Internal/organizational factors/external factors)
  - a) Opportunities or limitations of the regulatory and policy framework to create job opportunities?
  - b) Understanding or resistance among government, private sector, local communities to the proposals made by the project?
  - c) Availability of resources
  - d) Other factors?
19. To your knowledge, is the implementation of some activities/components more successful than others? If so, which ones? Why? What are the challenges? How has the COVID-19 pandemic affected the project progress/ children's situation?
20. What, if any, unintended results of the project have been identified or perceived?
21. How gender, social dialogue, international standards and tripartism have been taken into account to increase project effectiveness?

### **Efficiency of resource use**

22. Have the available technical and financial resources been adequate to fulfil the project plans?
23. Does the management and governance arrangement of the project contributed to facilitate the project implementation? How do you see the co-ordination structures?
24. Has the project created good relationship and cooperation with relevant national, regional, and local level government authorities and other relevant stakeholders, including the donors to achieve project results? Were there problems during implementation and what are they? How do you evaluate the performance of the partnership?
25. Has the project received adequate administrative, technical and - if needed - policy support from the ILO office and specialists in the field (Lusaka, Pretoria, Geneva)
26. Has the project been able to integrate the existing local capabilities (institutional knowledge, networks, existing mechanisms, etc.) in order to optimize the implementation structure and enhance the efficiency?
27. Are you satisfied with the performance of the project in terms providing the inputs/resources necessary for the implementation of the activities?
28. Which are in your opinion the main implementation challenges? How has the project team responded to those challenges? What effects has the COVID-19 pandemic had on project implementation and how successful were the projects in adapting to this situation?

### **Impact orientation and sustainability**

29. Would you like to highlight any particular change or dynamic that can be reasonably associated to the project.
30. Can you provide any example of practices on employment development and level of implantation (from pilot experiences up to solid implanted practice).
31. Has there been any unintended impacts of the project? (can be positive or negative)

32. To what extent there is evidence of positive changes in the life of the ultimate men and women project beneficiaries?
33. Are project outcomes sustainable and can you identify steps that have been taken to enhance it?
34. Was there ownership, prospects of continuation of project activities by other programs, commitments, and leverage of funding? What are the main constrains in this regard?

**Avaliação Independente Final do Projecto:**

**“Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas publicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe (RBSA)**

**ANEXO IV: LISTA DE PESSOAS ENTREVISTADAS**

**Lista de pessoas entrevistadas**

	<b>Nome</b>	<b>Função</b>	<b>Organização</b>
1	Francois Murangira	Antigo Director Escritório Regional	OIT
2	Lurdes Maria dos Santos	Coordenadora Nacional do Projecto RBSA	OIT
3	Nelson Vaz Pereira	Oficial Adm. Finanças, Projecto RBSA	OIT
4	Joana Borges	Proteção Social OIT - Yaoundé	OIT
5	Marinna Nyamekye	ACTRAV - OIT - Yaoundé	OIT
6	Jacinta Fankam	Oficial de Operações – OIT – Yaoundé	OIT
7	Cyrano Ombolo	Especialista HIMO – OIT – Yaoundé	OIT
8	Na Pahimi Baizebbe	Prrogame RO- OIT - Abidjan	OIT
9	Lassina Traore	Especialista ACTEMP <i>Backstopping</i> do Projecto	OIT
10	Raoul Zuhon Rodrigue	Especialista de ENTREPRISE OIT - Yaoundé	OIT
11	Chang Jae-Hee	ACTRAV – Ginebra (HQ)	OIT
12	Amanda Meijas	NORMS	OIT
13	Manuel da Costa Carlos	Secretario Geral da União Geral dos Trabalhadores (UGT) de São Tomé e Príncipe	UGT
14	Albertino Castro	Secretário-Geral Adjunto da ONTSTP-CS	ONTSTP-CS
15	Joao Constantino	Finanças da ONTSTP-CS	ONTSTP-CS
16	Samara Ramos	Secretaria Executiva da ONTSTP-CS	ONTSTP-CS
17	Mauro Silva	Secretario Geral da Câmara de Comércio Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS)	CCIAS
18	Didier Castelo David	Director de Cooperação e Parcerias do Ministério de Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional (MTSFFP)	MTSFFP
19	Darnin Correia	Director de Gabinete do Ministro do Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional	MTSFFP
20	Gwalter Soares	Director de Trabalho, Emprego e Formação Profissional	MTSFFP
21	Abdulay Pereira	Beneficiário Planos de Negócio	
22	Lucrécio Alemão	Líder da Comunidade de Boa Esperança (beneficiária de estrada em calçada, no âmbito do HIMO) (beneficiário)	

23	Bruno Vilela	HIMO formador /construção de estradas em calçada no âmbito do HIMO (beneficiário)	INAE
24	Armando Monteiro	Director de Agricultura – Ministério de Agricultura (MA)	MA
25	Esmeralda Boa Morte	Formadora GERME (Concurso do Plano de Negócios)	
26	José da Conceição Martins dos Santos	Coordenador do GIME Grupo de Interesse e Manutenção de Estradas (beneficiário)	
27	Salustino Andrade	Formador GERME Consultor Organizador do Concurso de Plano de Negócios	
28	Claúdia Maria Quaresma Cabral	Coordenadora do GIME Grupo de Interesse e Manutenção de Estradas (beneficiário)	
29	Vera Cravid	Procuradora Adjunta da República	Procuradoria
30	José Menezes	Formador GERME (Região Autónoma do Príncipe)	
31	Aristides Barros	Coordenador dos Cursos do Centro de Formação Profissional de São Tomé e Príncipe	
32	Carlos Fernando Marques Fernandes	Director do Centro de Formação Profissional de São Tomé e Príncipe	CFP-STE
33	Djassy Pereira	Formanda e uma das vencedoras do Concurso de Plano de Negócios (beneficiária)	
34	Ernestina Neves	Directora do Instituto Nacional para a Promoção da Igualdade e Equidade de Género	INIEG
35	Wanderley da Graça	Beneficiário do curso de Formação em bloco de terra comprimida	
36	Hélio Aragão	Beneficiário do curso de Formação em bloco de terra comprimida	
37	Mailson Quaresma	Beneficiário do curso de Formação em bloco de terra comprimida	
38	Gabdulo Quaresma	Director do Instituto Nacional de Estradas	INAE
39	Jonas Gentil	Consultor – Advogado Compendio	

**Avaliação Independente Final do Projecto:**

**“Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe (RBSA)”**

**ANEXO V: QUADRO RESUMO DAS REALIZAÇÕES  
(PRODUCTOS E RESULTADOS)**

**Quadro resumo de realização das metas e objetivos do projeto.  
(VERIFICAR TRADUCCIÓN AL FRANCÉS)**

<b>Descrição do Resultado / Producto</b>	<b>Indicadores / Avaliação relatórios</b>	<b>Comentários avaliador</b>
<p>Resultado 1. As capacidades institucionais e técnicas dos OE e OT são reforçadas para influenciar as políticas públicas centradas sobre o emprego digno.</p>	<p>Não foram definidos indicadores</p>	<p>O parceiro social têm melhorado as suas capacidades em diferente grau e extensão. Alguns exemplos deste aumento seriam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais e melhores ferramentas e recursos técnicos.</li> <li>• Mais visão estratégica.</li> <li>• Quadros mais capacitados</li> <li>• Aumento da visibilidade.</li> <li>• Aumento da filiação</li> <li>• Melhores equipamentos (sindicatos)</li> </ul> <p>Testemunhas sugerem uma maior capacidade de absorção por parte das CCIAS, tendo em conta que possuem uma estrutura organizativa mais estável e mais recursos para financiar os seus planos</p>
<p>Produto 1.1. As capacidades organizacionais da CCIAS são reforçadas</p>	<p>Completado</p>	<p>Há evidencias de que os entregáveis do projecto (ver abaixo) tem contribuído a uma melhorar a quantidade e qualidade dos serviços que as CCIAS oferecem aos seus membros e afiliados. A formação recebida tem contribuído a melhorar a liderança e visão estratégica das CCIAS em diferentes temas</p> <p>Entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia para a comercialização de produtos agrícolas para as CCIAS.</li> <li>• Manual para promover a formalização e legalização de Micro, Pequenas e Medianas Empresas (MPMES)</li> <li>• Estudo para avaliar condições de trabalho dignos na hotelaria e indústria turística</li> <li>• Um estudo sobre as necessidades e possibilidades de financiamento das PME, incluindo um Mapeamento de instituições, estruturas de financiamento e fundos de garantia do sector privado em África que podem intervir e beneficiar o sector privado em São Tomé e Príncipe.</li> <li>• Um Guia para empregadores na gestão das relações laborais durante a covid-19 produzido pela ACTEMP e adaptado ao contexto nacional de São Tomé e Príncipe,</li> </ul>

		<p>e colocado à disposição do CCIAS para apoiar os seus membros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo website para CCIAS</li> </ul>
<p>Produto 1.2. As capacidades organizacionais dos sindicatos são reforçadas para implementar programas que lhes permitam melhorar o fornecimento de serviços aos seus membros e de assegurar uma adesão activa</p>	<p>Completado</p>	<p>Igualmente, as centrais sindicais tem sido fortalecidas a traves da provisão de planos, ferramentas, capacitações diversas e equipamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia e planos de ação para as centrais sindicais.</li> <li>• Diretório de membros (não concluído)</li> <li>• Apoio a negociação colectiva do sector da segurança</li> <li>• Inquérito sobre o impacto de COVID-19 no âmbito labora e apoio a campanhas de informação.</li> <li>• Fornecimento de equipamentos informáticos para enfrentar os efeitos do COVID-19</li> <li>• Não foi possível concretizar convénios de colaboração com Universidades como estava previsto no plano de trabalho.</li> </ul>
<p>Produto 1.3. As capacidades técnicas dos mandantes tripartidos são reforçadas nos domínios pertinentes relativos às políticas públicas centradas sobre o emprego</p>	<p>Completado</p>	<p>No âmbito deste produto foram realizados vários processos de formação sobre questões como: sensibilização sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Trabalho Digno, Negociação Coletiva e Diálogo Social, Planificação Estratégica e Combate ao VIH-SIDA no local de trabalho, Mecanismos de Resposta ao COVID-19</p> <p>Igualmente é preciso referir a criação de Plataforma de Emprego, colocada a disposição do MTSFFP</p>
<p>Resultado 2. Os mandantes tripartidos implementam medidas a favor de um ambiente de negócios favorável à criação de empresas e empregos dignos</p>	<p>Não foram definidos indicadores</p>	<p>O processo de melhora do ambiente de negócios foi iniciado com dos entregáveis de alto valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Relatório EESE</li> <li>• O Compendio jurídico</li> <li>• Ferramenta pedagógica para a transição da economia informal para a formal</li> </ul> <p>As contribuições julgam-se valiosas, mas precisariam de ulterior desenvolvimento para ser levados até uma maior fruição</p>
<p>Produto 2.1. O ambiente de negócios é avaliado segundo a metodologia EESE com a participação dos parceiros sociais e dos ministérios sectoriais</p>	<p>Completado</p>	<p>Análise e relatório EESE completado na base de fontes secundarias. Não foi possível realizar inquéritos devido as restrições derivadas do COVID-19.</p> <p>CCIAS avaliam muito positivamente este produto e confirmam a inclusão dalgumas linhas de ação derivadas deste relatório nos seus planos de trabalho</p>

<p>Produto 2.2. Um diagnóstico das unidades económicas informais e de seus trabalhadores, uma estratégia e um plano de acção a favor da transição do informal para o formal elaborados</p>	<p>Completado</p>	<p>Não há dados disponives sobre processos de formalização materializados, mas O RBSA deu um impulso importante aos mecanismos e processos de formalização.</p> <p>4 atividades sequenciais foram desenvolvidas: (i) desenvolvimento de procedimentos para atendimento aos trabalhadores do sector informal; (ii) Articulação com Instituto de Segurança Social para favorecer afiliação; (iii) Promoção de afiliação à Segurança Social.); (iv) Estudo e elevação de proposta para a criação dum regímen especial de Segurança Social para empregados/as domésticos/as.</p> <p>Foi igualmente criada uma ferramenta de formação pedagógica sobre a transição da economia informal para a economia formal. 15 facilitadores foram formados</p>
<p>Produto 2.3. O quadro jurídico em matéria de direito do trabalho é reforçado</p>	<p>Completado</p>	<p>O Compendio foi completado e está disponível em formato digital. Eventos divulgativos foram organizados, mas o compendio não foi publicado o que representa uma barreira pensando na sua divulgação para públicos mais amplos.</p> <p>Destina-se a resolver a falta de conhecimento do direito do trabalho entre os atores do mercado de trabalho e outras partes interessadas: operadores de justiça, académicos, estudantes, funcionários públicos, entre outros.</p> <p>Julga-se uma contribuição muito importante para esclarecer o direito vigente e esclarecer o conceito de “sucessão” para o caso de STT, isto é, a necessidade dos novos Estados independentes de confirmarem que continuam vinculados às obrigações anteriormente assumidas em seu nome pelos Estados que eram responsáveis pelas suas relações internacionais. Além disso, no contexto da revisão dos textos legais existentes, foi notada a coexistência de disposições processuais que datam da era colonial e identificadas lacunas</p>
<p>Produto 2.4. O Quadro institucional da consulta tripartida, operacionalizado e reforçado para uma melhor participação dos parceiros sociais</p>	<p>Cancelado</p>	<p>Devido ao contexto da COVID-19 não foi possível implementar as actividades relativas a este produto.</p>

<p>Resultado 3. Os mandantes tripartidos adoptam a abordagem HIMO como uma alternativa credível de criação de empregos dignos nas obras de infraestruturas públicas</p>	<p>Não foram definidos indicadores</p>	<p>Não existe uma estimativa de empregos criados utilizando a abordagem HIMO, mas há sinais de que dos Ministérios chave na construção de infraestruturas o MIOP e o MA têm mostrado interesse na aplicação deste modelo. enfoque HIMO e este está sendo replicado em projectos como os PRIASA e COMPRAN sob a responsabilidade do Ministério de Agricultura.</p> <p>O INAE tem uma opinião favorável sobre os benefícios deste modelo, mas para que este se torne política pública na construção de infraestruturas públicas o MIOP teria que adoptar uma decisão política com implicações orçamentárias e administrativas importantes.</p>
<p>Produto 3.1. As PME e GIME são estruturadas e organizadas em rede para uma melhor transição em PME</p>	<p>Completado</p>	<p>Vários protocolos e guias entregues com propostas para facilitar a organização e acesso das PMEs e GIMEs a contratação de obra pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guia de apoio à legalização e trabalho em rede de PMEs e GIMEs no setor da construção</li> <li>• Guia prático de acesso à contratação pública para PMEs e GIMEs no setor da construção</li> <li>• Guia com Princípios de Saúde e Segurança Ocupacional (OSH) para os investimentos HIMO perante a situação do COVID-19</li> <li>• Diretório das Pequenas e Médias Empresas no Sector da Construção</li> </ul> <p>Segundo algumas testemunhas, os produtos acima referidos têm um alto valor para abrir os processos de contratação a PMEs e GIMEs, mas ainda não está claro se estão sendo aplicadas de forma sistemática e continuada.</p>
<p>Produto 3.2. As PME e os GIME são formadas e preparadas sobre a utilização das técnicas HIMO como nichos de oportunidades de negócios no sector dos BTP</p>	<p>Completado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membros de 32 GIMEs e STP foram treinados em tecnologias HIMO (75 pessoas).</li> <li>• Experiência piloto utilizando bloco de pedra (calçada) em estrada em comunidade de Boa Esperança. Experiência muito bem-sucedida que tem atraído muito interesse para ser replicada. Projectos PRIASA e COMPRAN podem dar continuidade a esta tecnologia.</li> <li>• Bloco de terra comprimida. Processo formativo de aproximadamente 30 técnicos de diferentes instituições para produção de bloco de terra comprimida (barro). Centro de FP de STP apropriou a tecnologia. Moradia modelo construída. Passos a</li> </ul>

		seguir para a expansão do modelo ainda sem definir.
Produto 3.3. Os mandantes tripartidos contribuem para a elaboração, o seguimento, a implementação e a avaliação dos programas de criação de empregos dignos	Cancelado	Não foi possível de completar a constituição um dum comité multi-sectoral para a coordenação, sensibilização, o acompanhamento e avaliação do modelo HIMO no seio do Ministério de Infraestruturas e Obras Publicas
Resultado 4. Um programa de reforço das capacidades empresariais dos jovens e das mulheres em São Tomé e Príncipe é impementado	Não foram definidos indicadores	O projecto tem conseguido fortalecer uma serie de estruturas ligadas ao fomento e apoio da actividade empreendedora com a provisão duma serie de ferramentas e formações
Produto 4.1 : As capacidades do centro de formação de Budo-Budo para implementar um programa de promoção do empreendedorismo e o espírito de competitividade, de criatividade e de inovação são reforçados	Completado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência de varias metodologias ILO para o Centro Buo-Budo “Gere a Sua Ideia de Negócio- GSIN”; “Comece o Seu Negócio - CSN” e “Gere Melhor o Seu Negócio - GERME). Materiais traduzidos a português e digitalizados.</li> <li>• Vários treinamentos de formadores utilizando estas metodologias.</li> <li>•</li> </ul>
Produto 4.2 : As capacidades dos jovens e das mulheres empreendedoras em criação e gestão empresarial são reforçadas	Completado	50 mulheres formadas em gestão de empresarial
Productio 4.3 Jovens promotores de São Tomé participam num concurso de planos de negócios	Completado	Concurso de Planos de Negócio. 90 propostas recebidas das quais 60 foram seleccionasa. Dez finalistas (3 mulhres) foram formados

## **Avaliação Independente Final do Projecto:**

**“Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe (RBSA)**

### **ANNEX VI: LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS**

- Termos de Referência
- Pacote para briefing de OIT EVAL
- Documento do Projeto PRODOC
- Relatórios Intercalares Projeto (2019, 2020) e rascunho do relatório final de fevereiro de 2022
- Materiais correspondentes a vários entregáveis do Projeto:
  - A estratégia a favor das Câmaras de Comércio, Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS) para aumentar a comercialização de produtos agrícolas.
  - Manual de promoção da legalização e organização de Micro e Pequenas Empresas.
  - Estratégia para o desenvolvimento dos planos de ação dos sindicatos.
  - Estudo para a expansão da proteção da Segurança Social aos trabalhadores do sector informal.
  - Estudo para avaliar as condições de trabalho digno na hotelaria e indústria turística.
  - Relatório EESE.
  - Guia Metodológico e Técnico para a Reabilitação e Manutenção de Estradas.
  - Princípios osh para o EIIP durante um período de crise (covid-19 relacionado)
- Planos de trabalho anuais
- Execução orçamentaria do RBSA

**Avaliação Independente Final do Projecto:**

**“Reforço das capacidades das organizações de empregadores e dos trabalhadores para uma maior participação nas políticas públicas e de trabalho em São Tomé e Príncipe (RBSA)**

**ANNEX VII: PLANILHAS COM LIÇÕES APRENDIDAS E BOAS PRACTICAS**

**BIT, Canevas des leçons apprises (LA)**

**Titre du projet: Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer efficacement à l'élaboration des politiques sociales et du travail sont accrues- à Sao Tome et Principe**

**TC/SYMBOL: STP/18/01/RBS**

**Nom de l'évaluateur: JOSE MARIA ÁLVAREZ**

**Date: Janvier à Février 2022**

<b>Elements de (LA)</b>	<b>Texte</b>
<b>Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)</b>	Une mesure ajustée des résultats et des impacts du projet demande la définition d'indicateurs spécifiques dans le cadre de résultats. L'utilisation des indicateurs du cadre stratégique de l'OIT pour le pays (P&B) ne permet pas une évaluation précise des effets et des transformations engendrés par le projet.
<b>Contexte et conditions préalables connexes.</b>	Dans le projet à évaluer, l'absence d'indicateurs spécifiques pour le niveau des « résultats » était fondamentalement due au désir des techniciens et des gestionnaires d'aligner les objectifs du projet sur le cadre stratégique de l'OIT et d'optimiser simultanément le travail de suivi et évaluation (M&E). Afin d'éviter les doubles emplois et de concentrer la collecte de données et d'informations sur les indicateurs clés de l'OIT, il a été décidé de ne pas définir d'indicateurs pour les « résultats » avec les prévisions et d'utiliser les indicateurs déjà définis dans le P&B pour le suivi du projet.
<b>Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires</b>	Le BIT, notamment l'équipe de conception et de programmation.

<p><b>Défis/leçons négatives - facteurs causals</b></p>	<p>Les indicateurs anticipés dans Le R&amp;B permettent de vérifier l'alignement du projet sur le cadre stratégique plus large et de prouver qu'il existe une logique cumulative entre les différents niveaux. Cette vérification est jugée nécessaire, mais pas suffisante pour établir clairement les résultats attribuables au projet. Les indicateurs spécifiques du projet sont également nécessaires pour déterminer la réalisation des indicateurs du P&amp;B</p> <p>D'autre part, les indicateurs du P&amp;B sont formulés, généralement au niveau de l'impact et il n'est pas facile pour un projet RBSA d'influencer à ce niveau. Les effets du projet sont produit normalement au niveau des « outcomes ». L'exercice de l'attribution est tout aussi compliqué. Le projet peut avoir contribué dans la direction indiquée par l'indicateur, mais n'a pas nécessairement été un facteur déterminant de changement.</p>
<p><b>Succès / Facteurs positifs - Facteurs causals</b></p>	<p>L'intention d'aligner les indicateurs entre les projets et les stratégies représente dans tous les cas une mesure adéquate qui contribue à visualiser comment les différentes actions ajoutent de la valeur à la réalisation de la stratégie. Il semble nécessaire, en tout état de cause, que cette recherche de cohérence ne conduise pas à l'élimination de certains éléments, comme les indicateurs des « outcomes » qui sont encore nécessaires pour le suivi et à la communication des résultats.</p>
<p><b>Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</b></p>	<p>À l'avenir, cette leçon devrait être prise en compte par les responsables du programme et du suivi de l'OIT lors de la conception des logiques d'intervention des différents projets et de leurs tableaux de bord correspondants.</p>

**BIT, Canevas des leçons apprises (LA)**

**Titre du projet: Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer efficacement à l'élaboration des politiques sociales et du travail sont accrues- à Sao Tome et Principe**

**TC/SYMBOL: STP/18/01/RBS**

**Nom de l'évaluateur: JOSE MARIA ÁLVAREZ**

**Date: Janvier à Fevrier 2022**

<b>Elements de (LA)</b>	<b>Texte</b>
<b>Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)</b>	Les interventions visant à renforcer les capacités des partenaires sociaux qui embrassent simultanément d'autres lignes de travail, comme ce fut le cas avec le projet RBSA-STP, demandent une analyse minutieuse de la façon dont il convient d'articuler les différentes lignes autour de l'objectif principal de servir à ce renforcement. Il est nécessaire qu'il y ait une stratégie explicite pour que les partenaires sociaux se bénéficient à travers des travaux qui sont développés dans chacune de ces lignes.
<b>Contexte et conditions préalables connexes.</b>	Comme il s'agissait d'un appel RBSA dont l'objectif central était le renforcement des partenaires sociaux, la décision de profiter de cette occasion pour aborder d'autres questions posait le défi que cela ne dilue pas l'objectif ultime de l'appel. En effet, il existe un risque de fragmentation excessive de l'application de ressources par définition rares, mais il est également clair que les projets doivent être harmonisés avec les exigences politiques d'un environnement dans lequel des besoins nombreux et variés coexistent.
<b>Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires</b>	Le BIT, notamment l'équipe de conception et de programmation.

<b>Défis/leçons négatives - facteurs causals</b>	<p>Les différentes lignes d'action couvertes par un projet peuvent être chacune d'entre elles pertinentes et nécessaires, mais l'agrégation de toutes dans la même intervention, lorsque l'objectif final de celle-ci est le renforcement des partenaires sociaux, pourrait diluer la centralité de cet objectif.</p>
<b>Succès / Facteurs positifs - Facteurs causals</b>	<p>Dans ce contexte, il est nécessaire de trouver des formules qui permettent d'articuler les deux objectifs : aborder les problèmes des différents secteurs et simultanément développer leurs capacités et compétences des partenaires sociaux dans chacun d'eux.</p> <p>L'alternative utilisée par le projet a essentiellement été d'encourager la participation active des partenaires sociaux dans les différentes lignes thématiques. Les partenaires sociaux ont été habilités à assumer un rôle clair dans les débats, les travaux préparatoires, les processus de formation, la mise en œuvre, etc. correspondant aux différentes lignes thématiques. De cette façon, leur appropriation et leur autonomisation dans les différentes questions sont favorisées, mais il semble encore nécessaire d'établir des mécanismes de vérification ou un soutien supplémentaire pour s'assurer que leur participation s'accompagne d'un certain développement organisationnel et se transforme efficacement en nouveaux processus, outils, changements dans la structure organisationnelle, etc. Il serait important que les techniciens et les chefs de projet anticipent certaines étapes pour effectuer cette vérification.</p>
<b>Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</b>	<p>Cette leçon devrait être prise en compte par les responsables de la programmation et de la conception de projet à l'avenir,</p>

**BIT, Canevas des leçons apprises (LA)**

**Titre du projet: Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer efficacement à l'élaboration des politiques sociales et du travail sont accrues- à Sao Tome et Principe**

**TC/SYMBOL: STP/18/01/RBS**

**Nom de l'évaluateur: JOSE MARIA ÁLVAREZ**

**Date: Janvier à Fevrier 2022**

<b>Elements de (LA)</b>	<b>Texte</b>
<b>Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)</b>	L'inclusion de plusieurs lignes thématiques dans les projets RBSA, qui disposent d'un temps et de ressources limités, peut trop fragmenter l'orientation de l'intervention et conduire à une utilisation inefficace de ces ressources
<b>Contexte et conditions préalables connexes.</b>	<p>Au cours de la phase d'identification et de conception de tout projet, une série de besoins et d'intérêts convergent qui doivent être soigneusement analysés. Dans les contextes où il y a de nombreux déficits à corriger, l'analyse des problèmes entraîne généralement une longue liste de besoins à combler. Passer de l'analyse de problèmes à une analyse alternative réaliste et cohérente n'est pas toujours une tâche facile. Dans le projet RBSA analysée ici, le projet représentait à la fois pour les électeurs et pour l'OIT une occasion de corriger les retards et de résoudre plusieurs questions qui étaient en suspens dans l'agenda social du pays.</p> <p>Le déploiement d'interventions couvrant autant de domaines d'expertise et impliquant autant d'acteurs n'est pas un processus simple. La volonté d'atteindre des objectifs ambitieux pourrait amener les concepteurs/partenaires/parties prenantes à surévaluer les hypothèses positives et à négliger ou sous-estimer les hypothèses négatives. Les processus et les arrangements institutionnels sont difficiles à mettre en place et ce processus prend du temps, en particulier lorsque le projet représente la première phase d'un processus qui a besoin généralement d'une séquence d'intervention plus longue.</p>
<b>Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires</b>	Le BIT, notamment l'équipe conception et programmation.

<p><b>Défis/leçons négatives - facteurs causals</b></p>	<p>La mise en œuvre d'une intervention impliquant différentes lignes d'action nécessite une prise en compte approfondie des exigences de mise en œuvre en termes d'expertise, de temps, etc. Cela entraîne un certain degré de complexité et l'équipe de coordination du projet peut avoir du mal à adopter et à contrôler raisonnablement la mise en œuvre de toutes les différentes lignes prévues dans la conception. Le RBSA est un format jusqu'à 1 million de dollars budget et pour une période de deux ans. Il est difficile de rationaliser dans ce format des actions qui, en elles-mêmes, pourraient avoir suffisamment de substance pour devenir un projet distinct. Une analyse approfondie des conditions qui devraient être en place et du temps requis semble nécessaire dans ce genre de situation.</p>
<p><b>Succès / Facteurs positifs - Facteurs causals</b></p>	<p>Les problèmes ci-dessus peuvent être surmontés par une attitude positive à l'égard du dialogue et le désir de surmonter les différentes questions par les différents partenaires.</p>
<p><b>Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)</b></p>	<p>Cette leçon apprise devrait être prise en compte à l'avenir par les concepteurs de projets et le personnel administratif, afin qu'ils tiennent compte des différentes alternatives pour les modalités de mise en œuvre des projets RBSA.</p>

**BIT, Canevas de Bonnes pratiques émergentes (BP)**

**Titre du projet: Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer efficacement à l'élaboration des politiques sociales et du travail sont accrues- à Sao Tome et Principe**

**TC/SYMBOL: STP/18/01/RBS**

**Nom de l'évaluateur: JOSE MARIA ÁLVAREZ**

**Date: Janvier à Février 2022**

<b>Éléments de BP</b>	<b>Texte</b>
<b>Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)</b>	Investir du temps et des efforts au début des étapes initiales pour établir un consensus de base entre les partenaires et développer une compréhension commune des concepts et des approches à utiliser a facilité le processus de mise en œuvre ultérieur.
<b>Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)</b>	Il s'agit de construire un climat de collaboration, de dialogue et de confiance mutuelle dès le début de l'intervention. La coordination du projet doit mener ce processus.
<b>Etablir une relation cause-effet claire</b>	Un projet qui a été conçu et approuvé selon le schéma abrégé RBSA et qui sera géré en partenariat avec différentes organisations aurait besoin de consacrer un premier temps à discuter en détail la portée et de la signification des différents résultats, définir les normes et obtenir une compréhension commune de la stratégie à appliquer. Idéalement, ce processus devrait être effectué lors du développement initial du TOC, mais comme l'élaboration de la TOC n'était pas demandé, cet exercice préparatoire a compensé son manque. C'est un investissement pour assurer la pertinence et l'adéquation du projet qui a ensuite porté ses fruits.

<b>Indiquer des impacts mesurables et les bénéficiaires cibles</b>	<p>Cette pratique contribue à unifier les critères et à construire le consensus minimum entre les parties prenantes. Il sert à s'assurer qu'ils interprètent tous les résultats et les objectifs fixés de la même manière. De même, compte tenu du fait que de nombreuses interventions impliquent la participation d'un large éventail d'institutions ayant des cultures organisationnelles différentes, une expérience sectorielle, etc., cette pratique ouvre la voie à une bonne compréhension entre elles, favorise la répartition appropriée des responsabilités et l'optimisation dans l'utilisation des ressources.</p>
<b>Réplication potentielle et par qui</b>	<p>Coordinateurs de projets et membres d'équipe, de l'OIT et de ses partenaires</p>
<b>Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)</b>	<p>N/A</p>
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	<p>N/A</p>

**BIT, Canevas de Bonnes pratiques émergentes (BP)**

**Titre du projet: Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer efficacement à l'élaboration des politiques sociales et du travail sont accrues- à Sao Tome et Principe**

**TC/SYMBOL: STP/18/01/RBS**

**Nom de l'évaluateur: JOSE MARIA ÁLVAREZ**

**Date: Janvier à Février 2022**

<b>Eléments de BP</b>	<b>Texte</b>
<b>Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)</b>	L'inclusion du GIMES dans l'effort d'introduction de l'approche HIMO s'est avérée une stratégie adéquate pour diffuser le modèle sur tout le territoire de STP, faire prendre conscience du potentiel et des possibilités de cette proposition et contribuer à une plus grande formalisation du travail de ces groupes
<b>Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)</b>	Il est important d'identifier la présence de réseaux d'organisations pouvant servir de catalyseurs des effets du projet. Il s'agit de tirer parti de la structure en réseau des organisations de base afin que les changements et les transformations soient effectivement transférés sur le territoire.
<b>Etablir une relation cause-effet claire</b>	La mise en œuvre effective de certaines réformes initiées par les projets (un nouveau cadre réglementaire, de nouveaux modèles, de nouveaux outils, etc.) ne se fait pas toujours automatiquement. Dans la plupart des cas, il est nécessaire d'identifier les conditions, les incitations et les mécanismes qui rendent ces changements efficaces. L'utilisation de réseaux largement présents sur le territoire, comme c'est le cas des GIME dans le projet RBSA-STP, est l'un de ces mécanismes. La capillarité et la couverture géographique de ces réseaux augmentent considérablement les perspectives d'application des modèles dans des circonstances spécifiques. Ces groupes, malgré leurs ressources limitées, ont intérêt à la mise en œuvre

	des réformes et peuvent contribuer à les rendre efficaces au niveau communautaire.
<b>Indiquer des impacts mesurables et les bénéficiaires cibles</b>	Une plus grande appropriation par les organisations et associations de base favorise l'expansion et l'application efficace des effets du projet sur l'ensemble du territoire
<b>Réplication potentielle et par qui</b>	Autres projets de l'OIT susceptibles d'utiliser les réseaux sur le territoire.
<b>Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)</b>	Résultat 6 (P&B 2018-2019) : Formalisation de l'économie informelle et Résultat 4 (P&B 2020-2021) : Les entreprises durables comme génératrices d'emplois et promotrices de l'innovation et du travail décent
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	N/A

**BIT, Canevas de bonnes pratiques émergentes (BP)**

**Titre du projet: Les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs de participer efficacement à l'élaboration des politiques sociales et du travail sont accrues- à Sao Tome et Principe**

**TC/SYMBOL: STP/18/01/RBS**

**Nom de l'évaluateur: JOSE MARIA ÁLVAREZ**

**Date: Janvier à Février 2022**

<b>Éléments de BP</b>	<b>Texte</b>
<b>Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, contexte, objectif, etc.)</b>	L'élaboration du recueil juridique a représenté une contribution très importante pour clarifier la loi en vigueur et assurer la sécurité juridique des différents secteurs et parties prenantes de la société de São Tomé : titulaires de droits, titulaires d'obligations et de responsabilités.
<b>Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)</b>	Les systèmes juridiques ayant un passé colonial récent comme il est le case de Sao Tomé-et-Principe sont confrontés à d'importants défis qui affectent la sécurité juridique des personnes à la fois physiques et juridiques, par exemple, le soi-disant concept de « succession ». En droit international, ce concept fait référence à la pratique des nouveaux États indépendants de confirmer qu'ils restent liés par les obligations précédemment assumées en leur nom par les métropoles qui étaient responsables de leurs relations internationales. En outre, dans le contexte de la révision des textes juridiques existants, coexistent des dispositions procédurales datant de l'époque coloniale et d'autres promulguées après l'indépendance, créant des situations de confusion et des lacunes dans le respect du droit actuel. Dans ce contexte, l'élaboration d'un recueil juridique est d'une grande utilité. Il s'agit d'un processus difficile et sensible dont la résolution nécessite un travail hautement spécialisé.

<b>Etablir une relation cause-effet claire</b>	<p>Visant à remédier la manque de connaissances en droit du travail entre les partenaires sociaux et les autres parties prenantes, le recueil représente une contribution très précieuse pour des pays tels que STP, car il aide à établir les mécanismes de transition vers le nouveau cadre juridique.</p>
<b>Indiquer des impacts mesurables et les bénéficiaires cibles</b>	<p>La rédaction d'un recueil juridique clarifiant le droit en vigueur dans le domaine du travail a un impact potentiellement très élevé sur la réalisation des droits des citoyens. Il représente également un outil très important pour les opérateurs de justice (procureur, judiciaire, alphabétisé), mais aussi pour les universités, les collèges professionnels et les partenaires sociaux. Enfin, le recueil représente un instrument précieux pour socialiser les principes et droits fondamentaux qui y sont rassemblés.</p>
<b>Réplication potentielle et par qui</b>	<p>D'autres bureaux et programmes de l'OIT confrontés à des situations similaires.</p>
<b>Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)</b>	<p>Résultat 2 (P&amp;B 2018-2019) : Ratification et application des normes internationales du travail et Résultat 2 (P&amp;B 2020-2021) : Normes internationales du travail et supervision efficace et faisant autorité</p>
<b>Autres documents ou commentaires pertinents</b>	<p>N/A</p>