

## TERMOS DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÃO FINAL DO PROJECTO “STRENGTHENING LEADERSHIP”

---

**Localização** São Tomé, São Tomé e Príncipe

**Prazo apresentação candidatura**

**Tipo de contrato** SSA

**Idiomas** Português

**Duração do Contrato :** Duas semanas

### 1. Contexto

O projecto “Strengthening Leadership” teve a duração de quase dois anos (Abril de 2009 à 31 de Dezembro de 2010) e surgiu por via da tomada de consciência, por parte do Governo de São Tomé e Príncipe, dos desafios com que é confrontado no desempenho das suas funções em matéria de reforma de Estado e de governação. A exploração do petróleo e a construção do porto de águas profundas constituem apenas alguns dos desafios que se colocam ao Governo e que requerem a existência de instituições dotadas de pessoal qualificado. Foi neste sentido que o Governo desejou reforçar as capacidades de liderança dos dirigentes para que estes possam transformar os desafios em vantagens para o desenvolvimento do país e assegurar uma distribuição equitativa dos recursos.

O projecto “Strengthening Leadership” inscreve-se no quadro do *United Nations Framework for Development Assistance* [UNDAF] para o período de 2007-2011 que prevê, entre outros resultados, que até 2011 as instituições públicas assegurem a protecção dos Direitos do Homem, a equidade na distribuição dos recursos nacionais e o diálogo com a sociedade. O Projecto responde também às previsões do *Country Programme Action Plan* [CPAP], que prevê, como produto, o reforço das capacidades municipais e da Região Autónoma do Príncipe com vista a uma gestão racional e equitativa dos recursos.

O projecto em questão tem dois produtos. O produto 1 consiste no reforço das capacidades das instituições ministeriais, parlamentares, municipais e regionais em matéria de gestão e de leadership. Em relação ao produto 2, este corresponde ao reforço das capacidades dos municípios e da Região Autónoma do Príncipe com vista a uma melhor participação no processo de descentralização. No que concerne o produto 1, realizaram-se acções de formação nos seguintes domínios: curso de gestão estratégica e de gestão de conhecimentos; cursos de performance, planeamento e controlo de gestão; curso de motivação de leadership e de coordenação de equipas. Quanto ao produto 2, foram igualmente organizados seminários e workshops para os eleitos e para os quadros das instituições. O sistema de informação foi também melhorado para assegurar à

população – e sobretudo às suas camadas mais vulneráveis – o acesso à informação. Por último, urge referir que uma das actividades entabuladas no contexto do produto 2 foi a actualização da legislação da descentralização. A actualização desta legislação foi considerada uma actividade prioritária visto a lei-quadro anterior carecer dos regulamentos necessários à transferência de certos domínios para a tutela das câmaras municipais.

O projecto pretende beneficiar os dirigentes das instituições públicas como ministérios, parlamento e municípios, bem como instituições regionais em São Tomé e Príncipe. Em relação aos parceiros envolvidos na execução do projecto, estes são a Universidade Católica de Portugal, a Associação dos Municípios e a Região Autónoma do Príncipe.

## **2. Justificação**

O projecto que se pretende avaliar denomina-se “Strengthening Leadership”. A avaliação final do projecto constitui um requisito exigido pelo Democratic Governance Thematic Trust Fund - DGTFF, devendo ser realizada nos três meses que precedem o término do projecto. Para além da avaliação final, o Democratic Governance Group [DGG] iniciou em 2009 o DGTFF Lessons Learned Series. O objectivo principal destas *Series* consiste em aferir – com base em evidência empírica – em que medida é que o financiamento do DGTFF alcançou os objectivos a que se propôs através do apoio a iniciativas inovadoras e catalisadoras no domínio da governação democrática. Através de uma análise em profundidade empreendida depois de terminados os projectos, as *Series* propõem-se informar países e regiões sobre experiências partilhadas, desafios e lições aprendidas; informar a política e programas do PNUD em curso ao nível do país, bem como ao nível regional e global, entre outros.

A avaliação final contará com a participação dos representantes do Governo, do PNUD e de outros parceiros envolvidos no projecto. O relatório final elaborado pelo responsável pela garantia de qualidade do projecto será também sujeito à avaliação final.

A avaliação do projecto insere-se no quadro dos mecanismos de seguimento e de avaliação do projecto. Os mecanismos de seguimento e avaliação permitem aferir dos (i) progressos do projecto, os problemas com que o projecto se deparou e a eficácia na realização do projecto; (ii) em que medida é que o projecto produziu os resultados esperados; (iii) sugerir melhorias em caso de necessidade. No contexto deste projecto, foram feitas revisões periódicas aos encaixes financeiros como forma de assegurar a aplicação dos procedimentos e normas do PNUD.

## **3. Objectivos**

O objectivo do Relatório de Avaliação Final consiste não só no cumprimento da normativa estabelecida pelo financiador, como também em analisar criticamente a experiência do projecto e aferir em que medida o mesmo realizou os objectivos a que se propôs. Neste sentido, o/os Consultor/es deverá/ão analisar o impacto dos produtos e das actividades desenhadas para atingir

os objectivos do projecto. O/os Consultor/es deverá/ão ainda tecer recomendações para futuras intervenções no domínio da governação democrática.

Neste contexto, o/os Consultor/es deverá/ão:

- 1) Identificar, analisar e documentar os produtos/outputs produzidos pelo projecto. Identificar o processo que conduziu à formulação do projecto, dos seus produtos e actividades, incluindo identificar os níveis de influência directa ou indirecta que contribuíram para tal;
- 2) Analisar a relação entre os produtos/outputs e a forma como contribuíram – ou não - para alcançar os resultados de médio prazo/outcomes; identificar os agentes e factores que influíram nos resultados do projecto e que contribuíram para o seu sucesso ou fracasso; identificar mudanças observadas desde o início da implementação e factores que contribuíram para tal;
- 3) Identificar resultados e mudanças transformacionais atingidas através da iniciativa DGTFF. O/os Consultor/es deverá/ão empreender uma análise sobre a sustentabilidade das actividades e sobre os efeitos de réplica dessas mesmas actividades a nível do Governo e de outros recipientes do projecto.
- 4) Consolidar lições a partir dos resultados obtidos da análise do projecto, por forma a enriquecer a programação de país e regional e opções de política (*policy options*); oferecer recomendações para intervenções futuras do PNUD na área da governação democrática.

#### **4. Metodologia e quadro de actividades**

O Consultor deverá adoptar uma metodologia participativa, de estreita colaboração e discussão com os *stakeholders*, não só de modo a assegurar a transferência de conhecimentos e competências, como também para garantir que o Relatório de Avaliação Final reflecta as preocupações e aspirações dos beneficiários do projecto. A participação inclusiva dos *stakeholders* envolvidos no projecto “Strengthening Leadership” deverá ficar reflectida no processo de elaboração do Relatório de Avaliação Final.

##### *Quadro de Actividades*

O seguinte quadro de actividades é proposto:

#### **Fase 1: Desk Review e reuniões iniciais com os stakeholders e beneficiários do projecto “Strengthening Leadership”**

O/os Consultor/es irá/ão proceder a:

- (1) Recolha de todos os documentos relacionados com o projecto;
- (2) Identificar e estabelecer contactos com os parceiros do projecto e outros interlocutores relevantes, incluindo *stakeholders* e beneficiários do projecto.

### **Fase 2: Relatório Inicial (*Inception Report*)**

O/os Consultor/es está/ão incumbido/s da preparação e apresentação do relatório inicial (“inception report”) ao PNUD. Este relatório deverá conter: (1) uma análise das informações obtidas através da recolha documental e das reuniões realizadas durante a Fase 1; (2) uma narrativa sobre a metodologia a ser adoptada na recolha de dados quantitativos e qualitativos, assim como nas consultas com os *stakeholders*; (3) um plano de trabalho que defina as actividades e como estas contribuem para atingir os produtos identificados na Secção 5. Se for caso disso, o relatório inicial deverá ainda identificar as garantias para preservar a confidencialidade da informação obtida.

O relatório inicial deverá incluir:

- Uma lista das pessoas consultadas na Fase 1;
- Cópias da informação recolhida e outra documentação relevante;
- Uma análise das informações obtidas durante a *desk review* e reuniões iniciais;
- Proposta de metodologia;
- Plano de trabalho.

### **Fase 3: Recolha de dados quantitativos e qualitativos**

A recolha de dados deverá ser feita através da realização de grupos de discussão e entrevistas com os *stakeholders* de modo a seu obter o seu feedback sobre os resultados do projecto.

### **Fase 4: Redacção da primeira versão do Relatório de Avaliação Final**

A primeira versão do Relatório de Avaliação Final deverá incluir (não necessariamente nesta ordem):

- Resultados da recolha de dados qualitativos e análise;
- Principais conclusões e recomendações;
- Acções futuras (incluindo questões que devem ser consideradas).

#### **Fase 5: Workshop com os Stakeholders**

O primeiro workshop destina-se a proporcionar aos *stakeholders* a oportunidade de participarem e de contribuírem para a melhoria da primeira versão do Relatório de Avaliação Final.

#### **Fase 6: Finalizar Relatório de Avaliação Final (ver Secção 6 para *guidelines*)**

## 5. Implementação e Produtos Esperados

O processo de elaboração do Relatório de Avaliação Final deverá ficar concluído **duas (2) semanas** após a assinatura de contrato com o/os Consultor/es. Durante este período esperam-se os seguintes produtos:

- Desk Review
- Briefing dos avaliadores
- Finalizar a metodologia a ser utilizada durante a avaliação final do projecto e métodos e preparar o relatório inicial (*Inception Report*)
- Recolha de dados quantitativos e qualitativos (através de grupos de discussão, entrevistas, questionários, etc)
- Preparar a primeira versão do Relatório de Avaliação Final
- Workshop de validação com os stakeholders
- Relatório de Avaliação Final

Os consultores deverão também apoiar o PNUD na disseminação de conhecimentos e mais-valias.

## 6. *Guidelines* para a elaboração do Relatório de Avaliação Final

O Relatório de Avaliação Final deverá estar completo e organizado de forma lógica. Deve estar escrito de forma clara para poder ser apropriado pela audiência-alvo. Sempre que possível, o relatório deverá pautar-se pelas seguintes *guidelines*:

**TÍTULO E PÁGINAS INICIAIS** – deverão disponibilizar a seguinte informação

- Nome da avaliação
- Duração da avaliação e data do relatório
- País em que a avaliação teve lugar
- Identificação dos nomes do Consultor/Consultores

- Nome da entidade que solicitou a avaliação
- Agradecimentos

## **ÍNDICE**

### **LISTA DE ACRÓNIMOS E DE ABREVIATURAS**

**EXECUTIVE SUMMARY** – secção que consiste em 2-3 páginas e que deverá providenciar a seguinte informação:

- Breve descrição do projecto
- Explicar o propósito e os objectivos da avaliação, incluindo a audiência-alvo da avaliação
- Explicar a abordagem seleccionada para a avaliação e metodologia
- Resumir as principais conclusões e recomendações

**INTRODUÇÃO** – a introdução deverá:

- Explicar por que é que a avaliação foi conduzida (o objectivo principal), por que é que o projecto está a ser avaliado agora e por que é que abordou as questões que abordou;
- Identificar a audiência principal ou os utilizadores da avaliação, o que irão aprender com a avaliação e porquê, e como é que se espera que utilizem os resultados da avaliação;
- Identificar a intervenção/o projecto que foi avaliado;
- Familiarizar o leitor com a estrutura e conteúdo do relatório e como a informação contida no relatório vai ao encontro dos objectivos da avaliação e satisfaz as necessidades de informação dos supostos utilizadores do relatório;

**DESCRIÇÃO DA INTERVENÇÃO** – informa os utilizadores do relatório sobre a lógica e os méritos da metodologia de avaliação bem como sobre a aplicabilidade dos resultados da avaliação. A descrição precisa de disponibilizar detalhes suficientes para que o utilizador da avaliação consiga assimilar a avaliação. A descrição deve:

- Descrever o que está a ser avaliado, quem são os principais beneficiários e o problema ou questão que pretende abordar;
- Explicar o mapa de resultados esperados (ou grelha de resultados), estratégias de implementação e os principais pressupostos por detrás da estratégia;
- Ligar o projecto às prioridades nacionais, prioridades do UNDAF, ou outros planos e objectivos de programa ou país;
- Identificar a fase de implementação da intervenção e outras mudanças significativas que tenham ocorrido durante a implementação do projecto; explicar as implicações das mudanças no projecto;

- Identificar e descrever os parceiros principais envolvidos na implementação e os papéis de cada um;
- Descrever a escala da intervenção, tal como o número de componentes (por exemplo, as fases do projecto) e o tamanho da população-alvo para cada componente;
- Indicar os recursos totais, incluindo recurso humanos e orçamentos;
- Descrever o contexto social, político, económico e institucional, bem como a situação geográfica no âmbito da qual o projecto opera e explicar os efeitos (desafios e oportunidades) que estes factores apresentam para a implementação e para os resultados de médio prazo/outcomes;
- Identificar os pontos fracos no design do projecto (por exemplo, lógica de intervenção) ou outros factores de constrangimento na implementação (por exemplo, insuficiência de recursos financeiros)

**RECOMENDAÇÕES** – o relatório deve disponibilizar recomendações práticas direccionadas para os supostos utilizadores do relatório relativamente às acções que devem ser empreendidas ou à tomada de decisões. As recomendações devem ser sustentadas empiricamente e relacionadas com as conclusões que resultaram das perguntas colocadas pelos Consultores. As recomendações devem ainda ponderar a sustentabilidade da iniciativa bem como da estratégia de saída (*exit strategy*), caso se aplique.

**LIÇÕES APRENDIDAS** – o relatório deve incluir uma secção onde se discute as lições aprendidas da avaliação, i.e., conhecimentos novos obtidos a partir das circunstâncias que rodeiam o projecto e que possam ser transferidas e utilizadas num contexto similar. As lições devem ser concisas e baseadas em evidência apresentada no relatório.

**ANEXOS** – os anexos devem proporcionar aos utilizadores do relatório informação suplementar sobre a metodologia utilizada na elaboração do Relatório Final de Avaliação. Os anexos sugeridos são os seguintes:

- Termos de Referência para a Avaliação Final do Projecto “Strengthening Leadership”
- Documentação relativa à metodologia, tal como matriz de avaliação e instrumentos de recolha de dados (questionários, grelhas de entrevista, protocolos de observação, etc)
- Lista de indivíduos ou grupos entrevistados e locais visitados
- Lista de documentos de suporte consultados
- Grelha de resultados (*Results Framework*) do projecto;
- Quadro de resumo das principais conclusões
- Outros

## **7. Perfil do consultor**

- Grau avançado de preferência em relações internacionais, ou em disciplinas relacionadas com a governação democrática;
- Mínimo de 7 anos de experiência profissional na área da governação democrática;
- Conhecimentos e experiência prévia com o PNUD ou com outros programas de governação de países em desenvolvimento são uma mais-valia;
- Experiência em gestão de projectos e/ou avaliação constitui uma mais-valia;
- Excelentes qualidades de análise;
- Excelentes capacidades de redacção;
- Fluência em Português é um requisito essencial. Fluência em Francês ou Inglês constituem uma vantagem.