

- ▶ **Um método  
de autoavaliação  
para instituições  
de diálogo social**

**MA-IDS**



**Um método de autoavaliação para  
instituições de diálogo social**

**MA-IDS**

Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2021  
Primeira edição 2021

As publicações da Organização Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de autor ao abrigo do Protocolo 2 da Convenção Universal sobre Direitos de Autor. Não obstante, podem ser reproduzidos pequenos excertos sem autorização, desde que a fonte seja indicada. Os pedidos para obtenção dos direitos de reprodução ou de tradução devem ser dirigidos a *ILO Publishing (Rights and Licencing)*, *International Labour Office*, CH-1211 Genebra 22, Suíça, ou por correio eletrónico para: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Todos os pedidos serão bem-vindos.

As bibliotecas, instituições e outros utilizadores registados de uma organização de direitos de reprodução podem fazer cópias, de acordo com as licenças obtidas para esse efeito. Consulte o sítio: [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) para conhecer a entidade reguladora no seu país.

---

*Um método de autoavaliação para as instituições de diálogo social. MA-IDS*  
Organização Internacional do Trabalho – Genebra: OIT, 2022

ISBN: 978-972-704-465-8 (web PDF)

Também disponível em inglês: *A self-assessment method for social dialogue institutions SAM-SDI*, ISBN: 978-92-2-034266-4 (impresso), ISBN: 978-92-2-034267-1 (web PDF); francês: *Méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social. MAIDS*, ISBN 978-92-2-034330-2 (impresso), 978-92-2-034329-6 (web PDF ); espanhol: *Método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social. MA-IDS*, ISBN 978-92-2-034331-9 (impresso), 978-92-2-034332-6 (web PDF).

---

**A tradução e edição desta publicação só foi possível com o financiamento do Governo de Portugal através do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.**

As designações constantes das publicações da OIT, que estão em conformidade com a prática das Nações Unidas, e a apresentação do material nelas contido, não significam a expressão de qualquer juízo de valor por parte da OIT em relação ao estatuto jurídico de qualquer país, zona ou território ou das suas autoridades ou à delimitação das suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos assinados, nos estudos e noutros contributos, continua a ser exclusiva dos seus autores e autoras, pelo que a sua publicação não constitui uma aprovação por parte da OIT das opiniões expressas nos mesmos. A referência a nomes de empresas, produtos ou procedimentos comerciais não implica a sua aprovação pela OIT e o facto de não se mencionar uma determinada empresa, produto ou processo comercial não constitui um sinal de desaprovação.

Podem ser obtidas informações sobre as publicações e os produtos digitais da OIT em: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

## Agradecimentos

O desenvolvimento deste método de autoavaliação para instituições de diálogo social (MA-IDS) foi elaborado pela Unidade de Diálogo Social e Tripartismo (DIALOGUE) do Departamento de Governança e Tripartismo (GOVERNANCE), em colaboração com o *Bureau* para as Atividades dos Empregadores (ACT/EMP) e o *Bureau* para as Atividades dos Trabalhadores (ACTRAV), da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

O projeto foi apoiado pelo Governo da Suécia (Agência Sueca de Desenvolvimento e Cooperação Internacional (Sida)) através do seu Programa de Parceria com a OIT 2018-2021.

Agradecem-se as contribuições de especialistas da OIT, bem como dos mandantes da Organização para o desenvolvimento deste método de avaliação. A colaboração contou com a participação de especialistas e consultores de DIALOGUE (OIT) responsáveis pela conceção e elaboração do MA-IDS e pelo apoio administrativo: Caroline O'Reilly, Cassandre Guibord-Cyr (consultora), Youcef Ghellab, Igor Guardiancich (consultor), Nancy Varela, Germaine Ndiaye-Guisse e Delphine Bois; e Vongai Masocha (Unidade de Direito do Trabalho).

Os membros da equipa de trabalho, que deram contributos especializados para o desenvolvimento do MA-IDS:

- ▶ Especialistas externos: Marko Bos e Veronique Timmerhuis (Conselho Económico e Social dos Países Baixos); Francisco Gonzalez de Lena (Associação Internacional dos Conselhos Económicos e Sociais e Instituições Similares – AICESIS); Serge Ngendakumana (Comissão Nacional do Diálogo Social, Burundi); Monica Tepfer (Sindicato dos Trabalhadores da Construção da República da Argentina) e Kanishka Weerasinghe (Federação dos Empregadores do Ceilão).
- ▶ Especialistas técnicos da OIT: Magdalena Bober (ACT/EMP); Henry Cunningham (ACTRAV, Centro Internacional de Formação da OIT, Turim (CIF-OIT) e Mélanie Jeanroy (ACTRAV), Liphon Mandoro (OIT, Equipa de Apoio Técnico ao Trabalho Digno (DWT) para a África Oriental e Austral, Pretória) e Cristina Mihes (OIT, DWT para a Europa Central e Oriental, Budapeste).

Os membros de três instituições de diálogo social, que generosamente participaram em seminários para rever de forma objetiva a versão preliminar do método:

- ▶ Comité Diretor Nacional para o Diálogo Social, Mbabane, Essuatíni.
- ▶ Conselho Consultivo Estatal do Trabalho, Chennai, Tamil Nadu, Índia.
- ▶ Conselho Económico e Social Nacional (NESC), Dublin, Irlanda.

A equipa do Centro Internacional de Formação da OIT, Turim (CIF-OIT), que organizou e acolheu dois seminários participativos para o desenvolvimento do MA-IDS: Sylvain Baffi, Fernando Fonseca, Gloria Filippi e Emanuela De Marco, da equipa de Proteção Social, Governança e Tripartismo.

Mark Johnson, que editou o projeto de documento; e Daniela Cottone e Nicola Zonta da vg59, Turim, Itália, pelo *design* e *layout* do MA-IDS e produção dos cartões USB.

Um agradecimento especial ao Professor Edward Webster (Universidade de Witwatersrand, África do Sul); Anne-Marie McGauran (NESC, Irlanda); Christian Welz (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho – Eurofound); e Mahandra Naidoo e Kanagarani Selvakumar (equipa técnica de apoio ao trabalho digno, para o Sul da Ásia e Escritório Nacional da OIT na Índia), pelas suas valiosas contribuições para o projeto



## Prefácio

Este método de autoavaliação para as instituições de diálogo social foi desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em resposta a pedidos de apoio dos Estados-membros para reforçar as suas instituições nacionais de diálogo social (IDS). O método orienta os intervenientes no diálogo social através de um processo de análise da inclusividade e da eficácia da sua instituição de diálogo social, com base no qual podem conceber e executar um plano de ação para o reforçar.

A importância do diálogo social e do tripartismo para o mandato, a estrutura e o funcionamento da OIT não pode ser subestimada. A OIT baseia-se no princípio do tripartismo, que implica a cooperação através do diálogo entre governos, organizações de empregadores e de trabalhadores, em pé de igualdade e como parceiros independentes, em todas as questões relativas ao mundo do trabalho. O diálogo social, baseado no respeito pela liberdade sindical no reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, desempenha um papel crucial na conceção de políticas de promoção da justiça social. É um meio para alcançar o progresso social e económico. O diálogo social e o tripartismo são essenciais para a democracia e a boa governação.<sup>1</sup>

As instituições de diálogo social têm um papel fundamental a desempenhar na [Agenda 2030 das Nações Unidas \(NU\) para o Desenvolvimento Sustentável](#), incluindo na realização do [Objetivo de Desenvolvimento Sustentável \(ODS\) 16](#), que promove sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, o acesso à justiça para todos e *instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis* (itálico nosso). O objetivo 16.7 consiste em assegurar a tomada de decisões ágil, inclusiva, participativa e representativa a todos os níveis. O diálogo social é também uma componente essencial do [ODS 8](#) para promover o crescimento económico sustentável, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos, bem como do [ODS 5](#) sobre a concretização da igualdade de género.

Neste contexto, a OIT desenvolveu o atual método de autoavaliação<sup>2</sup> através de um processo colaborativo e inclusivo, envolvendo representantes do governo, de empregadores e de trabalhadores de IDS em vários países, trabalhando com funcionários da OIT provenientes de um amplo leque de departamentos, incluindo GOVERNAÇÃO, ACT/EMP e ACTRAV, e Escritórios no terreno.<sup>3</sup> O projeto foi apoiado pelo Governo da Suécia (Sida). O processo de desenvolvimento do MA-IDS incluiu dois seminários organizados em colaboração com o CIF-OIT em abril e outubro de 2019, a revisão objetiva de uma versão inicial do método com membros e equipa do secretariado de IDS em Essuatíni, Índia (Tamil Nadu) e Irlanda, no verão de 2019, e um seminário de validação interna realizado em Genebra, em março de 2020.<sup>4</sup>

Gostaríamos de aproveitar esta oportunidade para deixar os nossos sinceros agradecimentos a todas as pessoas e instituições que contribuíram até ao momento com o seu tempo, energia e conhecimentos para o projeto. O MA-IDS continua a ser um processo em constante evolução. Esta primeira edição do método será lançada e testada em várias instituições de diálogo social

---

<sup>1</sup> OIT (2018a). *Conclusions concerning the second recurrent discussion on social dialogue and tripartism*, Conferência Internacional do Trabalho, 107.ª sessão, Genebra, p. 1.

<sup>2</sup> O MA-IDS baseia-se na OIT (2013a). *National tripartite social dialogue: An ILO guide for improved governance*, Genebra. A presente publicação fornece orientações sobre o estabelecimento e o reforço de quadros institucionais ou mecanismos de diálogo social tripartido a nível nacional.

<sup>3</sup> Ver os agradecimentos para aceder à lista completa de pessoas e instituições envolvidas no desenvolvimento do MA-IDS.

<sup>4</sup> Os representantes do governo, dos empregadores e dos trabalhadores das IDS (membros da equipa de trabalho) foram convidados a apresentar os seus comentários sobre o projeto final antes do seminário de validação, mas não participaram pessoalmente.

em 2021. Espera-se que as instituições de diálogo social fortes se tornem mais essenciais do que nunca, à medida que os países de todo o mundo se confrontam com as consequências sociais e económicas da pandemia de COVID-19 e procuram pôr em prática e implementar planos de recuperação sustentáveis. Espera-se que as lições retiradas com a aplicação do MA-IDS sejam usadas para melhorar o método numa edição futura, bem como para determinar a necessidade, entre os mandantes da OIT e IDS, de quaisquer produtos ou ferramentas complementares. Esperamos receber *feedback* acerca do MA-IDS da parte de quem o venha a utilizar.



**Vera Paquete-Perdigão**

Diretora do Departamento de Governação e Tripartismo

Organização Internacional do Trabalho

Genebra, 21 de junho de 2021



## Acrónimos

<b>A &amp; A</b>	Acompanhamento e avaliação
<b>ACT/EMP</b>	<i>Bureau</i> para as Atividades dos Empregadores
<b>ACTRAV</b>	<i>Bureau</i> para as Atividades dos Trabalhadores
<b>AGM</b>	Abordagem de Ganhos Mútuos
<b>AICESIS</b>	Associação Internacional dos Conselhos Económicos e Sociais e Instituições Similares
<b>CEACR</b>	Comissão de Peritos para a Aplicação das Convenções e Recomendações
<b>CFA</b>	Comité da Liberdade Sindical (do inglês)
<b>CIF-OIT</b>	Centro Internacional de Formação da OIT, Turim – Itália
<b>CIT</b>	Conferência Internacional do Trabalho
<b>CSI</b>	Confederação Internacional de Sindicatos
<b>DIALOGUE</b>	Unidade de Diálogo Social e Tripartismo, OIT
<b>IDS</b>	Instituição de diálogo social
<b>MA-IDS</b>	Método de autoavaliação para as instituições de diálogo social
<b>NATLEX</b>	Base de dados da OIT sobre legislação nacional em matéria de trabalho, segurança social e direitos humanos
<b>NORMLEX</b>	Sistema de informação da OIT sobre normas internacionais do trabalho
<b>ODS</b>	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
<b>OIE</b>	Organização Internacional dos Empregadores
<b>OIT/BIT</b>	Organização Internacional do Trabalho/ <i>Bureau</i> Internacional do Trabalho
<b>ONG</b>	Organização não governamental
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OSC</b>	Organização da sociedade civil
<b>PRCL</b>	Prevenção e resolução de conflitos laborais
<b>Sida</b>	Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
<b>SWOT</b>	Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças (do inglês)
<b>TdM</b>	Teoria da Mudança



# ▶ Índice

<b>Agradecimentos</b>	<b>iii</b>
<b>Prefácio</b>	<b>v</b>
<b>Acrónimos</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de figuras</b>	<b>xii</b>
<b>Ícones usados no MA-IDS</b>	<b>xiii</b>
<b>Introdução</b>	<b>3</b>
Por que razão a OIT desenvolveu o método de autoavaliação de instituições de diálogo social (MA-IDS)? . . . . .	3
O que é o MA-IDS . . . . .	4
Por que razão deve uma instituição de diálogo social realizar uma autoavaliação? . . . . .	5
Que instituições de diálogo social podem aplicar o MA-IDS? . . . . .	5
Quadro conceptual do MA-IDS . . . . .	7
Visão geral das etapas do MA-IDS . . . . .	13
Quem participa em cada etapa do MA-IDS? . . . . .	16
Leituras e recursos adicionais . . . . .	17
<b>Etapa 0: Tomar a decisão de realizar uma autoavaliação e preparar-se</b>	<b>23</b>
Objetivo . . . . .	23
Resultado . . . . .	23
Processo . . . . .	24

1. Tomar a decisão de aplicar o MA-IDS	25
2. Formação da equipa de avaliação	31
3. Elaborar um plano de trabalho e um orçamento	36
Leituras e recursos adicionais . . . . .	38
<b>Etapa 1: Compreender a história e o contexto da IDS</b>	<b>43</b>
Objetivo . . . . .	43
Resultado . . . . .	43
Processo . . . . .	44
1. Análise dos objetivos da IDS	44
2. Elaboração de um cronograma	45
3. Mapeamento do ambiente institucional da IDS	46
<b>Etapa 2: Avaliar a inclusividade da IDS</b>	<b>53</b>
Objetivo . . . . .	53
Resultado . . . . .	53
Processo . . . . .	54
1. Avaliar a inclusividade da IDS	55
2. Compilação e análise dos resultados da discussão	62
3. Formulação de objetivos e ações para aumentar a inclusividade da IDS	63
Leituras e recursos adicionais . . . . .	65
<b>Etapa 3: Avaliação da eficácia da IDS</b>	<b>69</b>
Objetivo . . . . .	69
Resultado . . . . .	69
Apresentação das dimensões da eficácia . . . . .	70
Processo . . . . .	73
1. Análise das dimensões da eficácia	74
2. Identificação dos resultados da IDS para cada dimensão da eficácia	75
3. Avaliação das dimensões substantivas da eficácia	79
4. Avaliação da dimensão operacional da eficácia	89
5. Formulação de objetivos e ações para aumentar a eficácia da IDS	93

## **Etapa 4: Elaborar um plano de ação** **101**

---

Objetivo . . . . .	.101
Resultado . . . . .	.101
Processo . . . . .	.101
1. Elaboração de um relatório sobre as conclusões da autoavaliação	103
2. Desenvolvimento do plano de ação	103
3. Evento ou processo de consulta para recolher <i>feedback</i> sobre o projeto de relatório e o plano de ação	110
4. Finalização e divulgação do relatório de autoavaliação e do plano de ação	111
Leituras e recursos adicionais . . . . .	.111

## **Etapa 5: Implementação do plano de ação** **117**

---

Objetivo . . . . .	.117
Sugestões para uma implementação bem-sucedida . . . . .	.117
Leituras e recursos adicionais . . . . .	.120

## **▶ Anexos** **123**

---

Anexo 1: Glossário de termos fundamentais . . . . .	.125
Anexo 2: Instrumentos da OIT de particular relevância para o diálogo social tripartido . . . . .	.129
Anexo 3: Conjunto de instrumentos para a tomada de decisão e a procura de consensos . . . . .	.131
Anexo 4: Fontes de informação secundárias para a autoavaliação . . . . .	.133
Anexo 5: Outras fontes de informação e conhecimento . . . . .	.134
Anexo 6: Diretrizes para a organização de um evento de consulta . . . . .	.135
Anexo 7: Atividades e ferramentas para facilitar o trabalho participativo e produtivo em equipa . . . . .	.137
Anexo 8: Proposta de esboço de relatório sobre a autoavaliação. . . . .	.139

## ► Lista de figuras

---

Figura 1: O ciclo de políticas . . . . .	8
Figura 2: As cinco dimensões da inclusividade institucional . . . . .	10
Figura 3: As cinco dimensões da eficácia institucional. . . . .	11
Figura 4: Quadro conceptual para o MA-IDS . . . . .	12
Figura 5: As seis etapas do MA-IDS . . . . .	13
Figura 6: Percurso do MA-IDS . . . . .	15
Figura 7: Subetapas da Etapa 0 . . . . .	24
Figura 8: Subetapas da Etapa 1 . . . . .	44
Figura 9: Mapa institucional . . . . .	48
Figura 10: As dimensões da inclusividade. . . . .	54
Figura 11: Subetapas da Etapa 2 . . . . .	55
Figura 12: Subetapas da Etapa 3 . . . . .	73
Figura 13: Abordagem analítica do MA-IDS e terminologia SWOT correspondente. . . . .	81
Figura 14: Sequência para a avaliação de cada dimensão substantiva da eficácia . . . . .	82
Figura 15: Processo de determinação dos objetivos e das prioridades de ação. . . . .	93
Figura 16: Subetapas da Etapa 4 . . . . .	102

## ► Ícones usados no MA-IDS

Para ajudar a navegar no MA-IDS, ao longo de todo o método são usados ícones como dispositivos explicativos.

	<b>Questões orientadoras</b>	Para facilitar as discussões de grupo*
	<b>Definições</b>	Definições ou explicações dos conceitos
	<b>Atividades</b>	Facilitar o trabalho participativo e produtivo*
	<b>Exemplos</b>	Ilustrar diferentes aspetos do MA-IDS
	<b>Modelos</b>	Organizar e registar os resultados do trabalho*

\* Está disponível um pacote separado de modelos interativos para a versão eletrónica do MA-IDS. Os modelos permitem que os resultados da autoavaliação sejam registados eletronicamente de forma contínua. Os modelos incluídos no corpo do documento não podem ser usados desta forma.

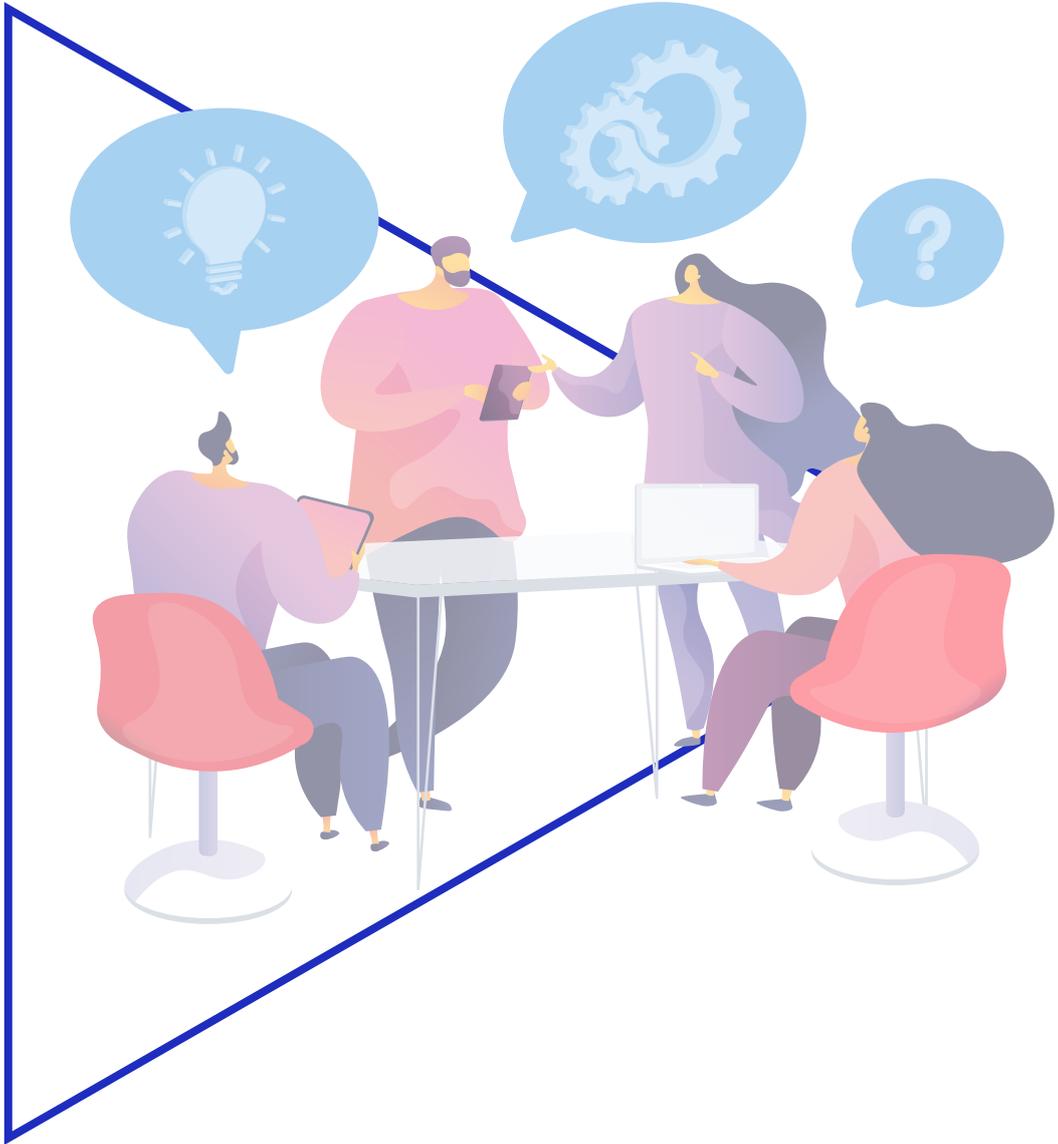


# Introdução

## Índice

---

Por que razão a OIT desenvolveu o método de autoavaliação para instituições de diálogo social (MA-IDS)? . . . . .	3
O que é o MA-IDS . . . . .	4
Por que razão deve uma instituição de diálogo social realizar uma autoavaliação? . . . . .	5
Que instituições de diálogo social podem aplicar o MA-IDS? . . . . .	5
Quadro conceptual do MA-IDS . . . . .	7
1. Condições prévias para um diálogo social eficaz	7
2. Normas da OIT relativas ao diálogo social	7
3. Compreender o papel do diálogo social tripartido na elaboração de políticas	7
4. Um quadro conceptual para a compreensão da inclusividade e eficácia institucionais	8
Visão geral das etapas do MA-IDS . . . . .	13
Etapa 0: Decidir aplicar o MA-IDS e preparar-se	14
Etapa 1: Compreender o histórico e o contexto da IDS	14
Etapa 2: Avaliação da inclusividade	14
Etapa 3: Avaliação da eficácia	14
Etapa 4: Formulação do plano de ação	14
Etapa 5: Implementação do plano de ação	14
Quem participa em cada etapa do MA-IDS? . . . . .	16
Leituras e recursos adicionais . . . . .	17



# ▶ Introdução

## ▶ Por que razão a OIT desenvolveu o método de autoavaliação para instituições de diálogo social (MA-IDS)?

---

Em 2019, a Conferência Internacional do Trabalho (CIT) reafirmou a importância central do diálogo social na sua Declaração do Centenário para o Futuro do Trabalho. A Declaração afirma que o diálogo social, incluindo a negociação coletiva e a cooperação tripartida, constitui uma das bases essenciais de todas as ações da OIT e contribui para o êxito das políticas e da tomada de decisões nos seus Estados-membros.<sup>5</sup> O relatório defende a utilização de «mecanismos fortes, influentes e inclusivos de diálogo social» para abordar todos os princípios e direitos fundamentais no trabalho.<sup>6</sup> Face às transformações rápidas e profundas que afetam atualmente o mundo do trabalho, o diálogo social inclusivo e eficaz é hoje mais necessário do que nunca. O diálogo social capacita governos e parceiros sociais<sup>7</sup> para serem impulsionadores da mudança e fortes defensores de soluções para enfrentar os muitos desafios e oportunidades que têm pela frente.

A maioria dos 187 Estados-membros da OIT possui IDS dotadas de competência geral.<sup>8</sup> Muitas dispõem de mecanismos adicionais de diálogo social especializado que tratam de questões específicas, como o emprego, a segurança social, a fixação de salários ou questões relacionadas com a OIT.<sup>9</sup> O mandato, a composição, o funcionamento, as capacidades técnicas e a influência destas instituições variam muito. Em alguns países, elas continuam a demonstrar o seu valor para influenciar a orientação da política social e económica, nomeadamente no contexto da crise provocada pela COVID-19 de 2020-2021.<sup>10</sup> No entanto, noutros países, foram marginalizadas, minando assim a confiança dos parceiros sociais e ameaçando a sustentabilidade das reformas políticas.<sup>11</sup> Por conseguinte, é urgente reforçar o papel, a capacidade e a influência de muitas destas instituições.<sup>12</sup>

---

<sup>5</sup> OIT (2019a). *Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho*, Conferência Internacional do Trabalho, 108.ª Sessão, Genebra. para. II.B.

<sup>6</sup> OIT (2019a). para. IV.C.(iii).

<sup>7</sup> O termo «parceiros sociais» refere-se a organizações representativas dos empregadores e dos trabalhadores.

<sup>8</sup> Cerca de 85 % dos países têm uma IDS dotada de competência geral. OIT (2018b). *Social dialogue and tripartism*, Relatório VI, Conferência Internacional do Trabalho, 107.ª Sessão, Genebra. n.º 57.

<sup>9</sup> A Convenção (n.º 144) sobre as Consultas Tripartidas (Normas Internacionais do Trabalho), de 1976 ratificada por 153 Estados-membros a partir de setembro de 2020, exige que os países apliquem procedimentos que garantam consultas tripartidas concretas no que diz respeito a questões específicas relativas às atividades da OIT.

<sup>10</sup> OIT (2013b). *Social dialogue*, Relatório VI, Conferência Internacional do Trabalho, 102.ª Sessão, Genebra; e OIT (2020a). «The need for social dialogue in addressing the COVID-19 crisis», Genebra.

<sup>11</sup> Ver, por exemplo, OIT (2020b). «Peak-level social dialogue as a governance tool during the COVID-19 pandemic: Global and regional trends and policy issues», Genebra.

<sup>12</sup> O quadro político da OIT para fazer face ao impacto económico e social da crise da COVID-19 reconhece o papel crucial do diálogo social. O pilar 4 do quadro, intitulado «Relying on social dialogue for solutions» (*O diálogo social como base para encontrar soluções*), apela ao reforço do diálogo social, da negociação coletiva e das instituições e processos de relações laborais.

Esta necessidade foi reconhecida nas [Conclusões](#) relativas ao diálogo social e ao tripartismo adotadas pela Conferência Internacional do Trabalho em 2018. Nessas Conclusões, a Conferência convida a OIT a reforçar a capacidade dos seus mandantes e instituições de diálogo social para «reforçar a eficácia e a inclusividade dos mecanismos e instituições para o diálogo social tripartido nacional entre os governos e os parceiros sociais, nomeadamente em relação a domínios relacionados com o futuro do trabalho e os ODS», bem como a «procurar alcançar uma representação equitativa de mulheres e homens nas instituições de diálogo social a nível nacional e internacional».<sup>13</sup>

Foi neste contexto que a OIT, com o apoio do Governo da Suécia (Sida), deu início ao desenvolvimento do MA-IDS em parceria com representantes de instituições de diálogo social e peritos de todo o mundo.

## ▶ O que é o MA-IDS

O MA-IDS é uma ferramenta que permite aos membros de uma instituição de diálogo social (IDS) realizar uma autoavaliação aprofundada da sua instituição e elaborar um plano de ação para reforçar a sua inclusividade e eficácia. Orienta os utilizadores através de uma série de etapas, com o objetivo de identificar e compreender os fatores que influenciam a inclusividade e a eficácia da instituição, com base nos quais elaboram um plano de ação para abordar eventuais deficiências identificadas e tirar partido dos pontos fortes.



### ▶ O que é o diálogo social?

O diálogo social refere-se a todos os tipos de negociação, consulta ou partilha de informação entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores, ou entre representantes de empregadores e trabalhadores, sobre questões de interesse comum relacionadas com política económica e social.<sup>14</sup>

Consideramos o MA-IDS um «método» porque o processo de avaliação segue uma série de etapas interligadas, em vez de incluir secções e módulos independentes que podem ser aplicados independentemente entre si. O MA-IDS segue uma sequência lógica do início ao fim, que normalmente deve ser aplicada na sua totalidade. No entanto, em cada etapa, a IDS tem flexibilidade para adaptar o método à sua situação específica. Além disso, cada IDS pode determinar o seu próprio cronograma para realizar a autoavaliação à luz das suas preferências, disponibilidade de recursos ou outros fatores pertinentes.

O MA-IDS foi concebido para ser utilizado pelos membros de uma IDS e pelo seu secretariado para avaliar a sua própria instituição; não é um instrumento de avaliação externa ou de avaliação de uma IDS por terceiros, tal como um consultor independente ou académico. No entanto, uma vez que a aplicação do MA-IDS (pela primeira vez, pelo menos) pode revelar-se bastante difícil

<sup>13</sup> OIT (2018a). para. 5(d) e (i).

<sup>14</sup> OIT (2013a). op.cit., para. 15.

à luz das diferentes etapas e técnicas de avaliação envolvidas, pode ser útil para a IDS recorrer aos serviços de um facilitador neutro para orientá-la durante o exercício. Tal facilitação pode ser solicitada aos Escritórios locais ou à sede da OIT.<sup>15</sup>

## ► Por que razão deve uma instituição de diálogo social realizar uma autoavaliação?

---

O objetivo final do MA-IDS é permitir que os países alcancem resultados políticos socialmente mais justos e economicamente sustentáveis, reforçando o contributo das instituições de diálogo social para os processos de elaboração de políticas nacionais. Os dados disponíveis mostram que as políticas desenvolvidas através do diálogo social, com o envolvimento das organizações representativas dos empregadores e dos trabalhadores juntamente com os governos, produzem melhores resultados, mais justos e mais sustentáveis do que os concebidos unilateralmente pelo governo ou impostos por uma instituição internacional sem consulta adequada dos intervenientes nacionais em causa.<sup>16</sup>

Ao empreender e agir com base nos resultados da autoavaliação, a IDS deverá ser capaz de reforçar a sua inclusividade e eficácia. Isto, por sua vez, aumentará a legitimidade pública, a reputação e o impacto da instituição, demonstrando assim o seu valor ao governo, aos parceiros sociais e ao público em geral.

O processo de aplicação do MA-IDS beneficiará a instituição, ajudando a fomentar uma cultura de trabalho interna que favoreça conversas francas e abertas baseadas no respeito mútuo.

## ► Que instituições de diálogo social podem aplicar o MA-IDS?

---

O diálogo social ocorre de diferentes formas e a vários níveis, desde o nível local até ao nível internacional. Pode ocorrer em contextos institucionais formais ou através de mecanismos relativamente informais. O MA-IDS destina-se principalmente a instituições de diálogo social tripartido que operam a nível nacional ou estatal ou provincial, que têm um amplo mandato em política económica e social.<sup>17</sup> O método é, no entanto, adequado para ser aplicado por instituições de diálogo social de diferentes dimensões, composição, mandato e disponibilidade de recursos. É necessário que a IDS esteja em funcionamento há vários anos e que tenha adquirido alguma

---

<sup>15</sup> Para obter mais orientações sobre a utilização de um facilitador do MA-IDS, consulte a Etapa 0, secção 2.1.

<sup>16</sup> Ver, por exemplo, Fraile (2010). *Blunting neoliberalism: Tripartism and economic reforms in the developing world*, OIT e Palgrave Macmillan; Papadakis, K. e Y. Ghellab (eds.) (2014). *The governance of policy reforms in southern Europe and Ireland: Social dialogue actors and institutions in times of crisis*, OIT, Genebra; e Guardiancich, I. e O. Molina (eds.) (2017). *Talking through the crisis: Social dialogue and industrial relations trends in selected EU countries*, OIT, Genebra.

<sup>17</sup> O MA-IDS não se destina a ser utilizado por estruturas ou mecanismos bipartidos criados especificamente para fins de negociação coletiva.

experiência prática na qual a avaliação se possa basear; não é apropriado para utilização por instituições recém-formadas que estão em fases iniciais de desenvolvimento.<sup>18</sup>



### ► Definições chave

O **tripartismo** é o modelo de governação do mercado de trabalho em que a OIT assenta a sua base e que promove em todos os seus trabalhos. O tripartismo refere-se à interação entre governos, empregadores e trabalhadores (através dos seus representantes) como parceiros iguais e independentes para procurar soluções conjuntas respeitantes a questões de interesse comum. O tripartismo está integrado na [Constituição da OIT](#) e reflete-se na composição tripartida dos seus órgãos de governação (a [Conferência Internacional do Trabalho \(CIT\)](#) e o [Conselho de Administração](#)). O tripartismo exige que as opiniões de cada mandante sejam tidas em igual consideração em qualquer fórum e reconhece o papel e a contribuição distintos de cada parte.

Uma **instituição tripartida de diálogo social** inclui representantes dos três grupos constituintes da OIT (governos, organizações de empregadores e de trabalhadores).<sup>19</sup>

A OIT também promove o **bipartismo** para relações de trabalho sólidas e harmoniosas em vários níveis. O bipartismo refere-se à interação entre empregadores ou suas organizações representativas e organizações de trabalhadores, sem o envolvimento do governo.<sup>20 21</sup>

Uma **instituição bipartida de diálogo social** inclui representantes dos empregadores e dos trabalhadores. Alguns países optaram por criar instituições ou mecanismos para um diálogo mais amplo (também conhecido como diálogo civil) que envolvam, para além do governo e das organizações representativas dos empregadores e dos trabalhadores, outros intervenientes que representem interesses específicos e/ou peritos independentes.<sup>22</sup> Uma [resolução sobre o tripartismo e o diálogo social](#), adotada pela CIT na sua 90.ª sessão, em 2002, clarifica a relação entre os parceiros sociais e as organizações da sociedade civil. A resolução sublinha que «os parceiros sociais estão abertos ao diálogo e trabalham no terreno com várias ONG que partilham os mesmos valores e objetivos, tentando alcançá-los de forma construtiva». A Resolução continua reconhecendo que «outras formas de diálogo que não o diálogo social são mais úteis quando todas as partes respeitam os respetivos papéis e responsabilidades de terceiros, particularmente no que diz respeito às questões de representação».

<sup>18</sup> O MA-IDS poderá, no entanto, constituir matéria para reflexão para uma nova instituição ao considerar a melhor forma de cumprir o seu mandato.

<sup>19</sup> Vários países, de todas as regiões, criaram instituições nacionais de diálogo social tripartido: por exemplo, o Conselho Superior do Trabalho no Chile, o Conselho Económico e Social na Croácia, o Conselho do Acordo Económico e Social na Chéquia, a Conferência do Trabalho na Índia, o Conselho Consultivo do Trabalho no Uganda e o Conselho Nacional para o Diálogo Social na Tunísia, para citar apenas alguns.

<sup>20</sup> A negociação coletiva, uma forma de diálogo social bipartido, é definida na [Convenção \(n.º 154\) sobre Negociação Coletiva, 1981](#). Ver o glossário de termos no [Anexo 1](#) para consultar a definição.

<sup>21</sup> O diálogo social bipartido pode, em alguns casos, envolver representantes do governo, onde o Estado é o empregador, e de trabalhadores do setor público, por exemplo, na saúde ou na educação.

<sup>22</sup> Por exemplo, os participantes no Conselho Económico, Social e do Trabalho da República da Coreia incluem representantes dos jovens, das mulheres, dos trabalhadores não regulares e das pequenas e médias empresas, juntamente com os principais mandantes tripartidos; o Conselho Nacional de Desenvolvimento Económico e do Trabalho (NEDLAC) da África do Sul inclui representantes das empresas, dos trabalhadores, do governo e de um da Comunidade; os participantes do Conselho Económico e Social (SER) dos Países Baixos englobam os parceiros sociais e membros independentes (ou da «Coroa») – cujo papel é proteger o interesse geral – em pé de igualdade; e o Conselho Nacional Económico e Social (NESC) da Irlanda é composto por representantes de organizações empresariais e patronais, sindicatos, organizações agrícolas, organizações comunitárias e voluntárias e organizações ambientais, bem como dirigentes de serviços governamentais e peritos independentes.

## ► Quadro conceptual do MA-IDS

---

### 1. Condições prévias para um diálogo social eficaz

A OIT identificou quatro condições prévias para um diálogo social eficaz:

- respeito pelos direitos e liberdades fundamentais, incluindo a liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- organizações de empregadores e de trabalhadores independentes, fortes e representativas;
- a vontade política e o empenho de todas as partes no diálogo de boa-fé;
- um quadro jurídico e institucional propício.

A menos que, e até que, estas condições estejam reunidas, qualquer instituição de diálogo social terá dificuldade em funcionar eficazmente. Estes princípios são, por conseguinte, fundamentais para o MA-IDS e devem ser tidos em conta ao longo de todo o processo de avaliação.

### 2. Normas da OIT relativas ao diálogo social

De particular importância para o diálogo social são a [Convenção \(n.º 87\), sobre a liberdade sindical e a proteção do direito sindical, de 1948](#) e a [Convenção \(n.º 98\), sobre o direito de organização e negociação coletiva, de 1949](#), ambas Convenções fundamentais ou de direitos humanos. A maioria das normas da OIT exige a participação dos parceiros sociais na sua implementação e, normalmente, exige a consulta das organizações mais representativas de empregadores e trabalhadores a nível nacional. Várias normas centram-se especificamente no diálogo social tripartido, em especial a [Convenção \(n.º 144\) relativa às consultas tripartidas \(normas internacionais do trabalho\), de 1976](#), e a [Recomendação \(n.º 152\) sobre Consultas Tripartidas \(Atividades da Organização Internacional do Trabalho\), de 1976](#), e a [Recomendação \(n.º 113\) relativa a consultas \(nível Industrial e Nacional\), de 1960](#).<sup>23</sup>

### 3. Compreender o papel do diálogo social tripartido na elaboração de políticas

A elaboração de políticas envolve normalmente uma série de etapas:

- definição da agenda (seleção das prioridades políticas que requerem atenção);
- formulação de políticas (ponderação de respostas políticas alternativas);
- tomada de decisões (seleção da opção política preferida);
- implementação das políticas (aplicação prática das políticas); e
- acompanhamento e avaliação (avaliação dos resultados e do impacto, que podem servir de base a um ajustamento das políticas).<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Uma panorâmica das principais disposições destas e de outras normas de particular relevância para o diálogo social tripartido pode ser consultada em [Anexo 2](#).

<sup>24</sup> O conceito do ciclo político foi desenvolvido por Harold Lasswell nos EUA na década de 1950. Para mais explicações, ver, por exemplo, Savard, J.-F. com a colaboração de R. Banville (2012). «*Policy Cycles*» in L. Côté and J.-F. Savard (eds.), *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*.



Num cenário ideal, o diálogo social tripartido deve ocorrer em todas as etapas, conferindo maior legitimidade a todo o processo político, com base num processo de intercâmbio e negociação políticos. Na realidade, porém, o diálogo social pode ocorrer com maior ou menor intensidade, ou mesmo nem sequer ocorrer, nas diferentes fases. O alcance e a intensidade do diálogo social dependem de muitos fatores, incluindo as condições políticas, sociais e económicas prevalentes, o nível de confiança entre os parceiros sociais, a vontade política de participar no diálogo social e a cultura e tradições nacionais.

O papel do diálogo social na elaboração das políticas difere muito entre regiões e países. Não existe um plano preconcebido ou um modelo único para o diálogo social. Os mecanismos ou instituições específicas de um país devem corresponder às circunstâncias, necessidades e prioridades nacionais. No entanto, as instituições de diálogo social tripartido devem *sempre* prever a participação, em pé de igualdade,<sup>25</sup> de parceiros sociais independentes juntamente com o governo.

#### 4. Um quadro conceptual para a compreensão da inclusividade e eficácia institucionais

A abordagem de avaliação utilizada no MA-IDS baseia-se em dois conceitos fundamentais: inclusividade e eficácia. Estes aspetos de uma IDS foram destacados pela CIT em 2018, quando incitou a OIT a reforçar a capacidade das instituições de diálogo social.<sup>26</sup> Embora estes conceitos sejam frequentemente referidos em relação ao diálogo social, nenhum deles é definido em

<sup>25</sup> A expressão «em pé de igualdade» significa que as posições das três partes têm o mesmo peso nas discussões e que as opiniões de qualquer uma das partes não dominam as dos outros.

<sup>26</sup> OIT (2018a) *op. cit.*, n.º 5 d): «reforçar a eficácia e a inclusividade dos mecanismos e instituições para o diálogo social tripartido nacional entre os governos e os parceiros sociais, nomeadamente em relação a domínios relacionados com o futuro do trabalho e os ODS».

qualquer instrumento da OIT ou documento oficial; tão-pouco existem outras definições internacionalmente acordadas e aplicáveis que possam servir de base.<sup>27</sup>

O MA-IDS não propõe definições específicas de inclusividade e eficácia.<sup>28</sup> Em vez disso, nesta secção, estabelece:

- ▶ Um conjunto de *dimensões operacionais* de inclusividade e eficácia. Estas dimensões visam captar os aspetos fundamentais de cada conceito e constituirão a base para o processo de autoavaliação.
- ▶ Um *quadro conceptual* provisório. Com base na literatura académica, o quadro visa ajudar a construir uma compreensão de como os conceitos de inclusão e eficácia se relacionam com o desempenho e o impacto final da IDS.

### 1) As dimensões operacionais da inclusividade e da eficácia

Uma vez que o objetivo do MA-IDS é aumentar a inclusividade e a eficácia de uma IDS, é essencial, em primeiro lugar, compreender, mais precisamente, o que estes conceitos significam em termos práticos ou operacionais.<sup>29</sup>

Na ausência de definições da OIT ou de outras acordadas internacionalmente, a abordagem adotada no MA-IDS consiste em propor uma série de «dimensões» de inclusividade e eficácia, que procuram captar certos aspetos importantes de cada conceito. Não se alega que todas as dimensões se aplicam necessariamente a cada IDS nem que, consideradas em conjunto, cubram todos os aspetos possíveis de uma instituição inclusiva ou eficaz. No entanto, as dimensões derivam de boas práticas em IDS de todo o mundo e acredita-se que sejam relevantes para a maioria das instituições.

Nas figuras abaixo é fornecida uma breve explicação do significado de cada dimensão. São dadas explicações mais aprofundadas na [Etapa 2](#) (acerca da inclusividade) e na [Etapa 3](#) (acerca da eficácia) do MA-IDS.

---

<sup>27</sup> Há, no entanto, definições de dicionário genéricas. Por exemplo, a inclusão é definida como: «a prática ou política de não excluir qualquer pessoa em razão da raça, sexo, religião, idade, deficiência, etc.»; e a eficácia: «a qualidade de ser eficaz», sendo eficaz definido como «conseguir produzir um resultado desejado ou pretendido».

<sup>28</sup> Os autores não consideram adequado nem necessário propor tais definições na ausência de uma consulta alargada com os constituintes tripartidos da OIT.

<sup>29</sup> Para uma análise mais aprofundada e teórica do conceito de eficácia em relação às IDS, ver: Guardianchich I. e O. Molina. (2020). *The effectiveness of national social dialogue institutions: From theory to evidence*. OIT, Genebra.



► Figura 2: As cinco dimensões da inclusividade institucional



\* O MA-IDS reconhece a existência de instituições com uma composição mais alargada, incluindo outros grupos ou organizações da sociedade civil; esse diálogo mais amplo vai além do diálogo social tripartido, tal como encarnado e praticado pela OIT. O MA-IDS também reconhece instituições com uma participação mais reduzida em que o governo não está representado ou está apenas indiretamente representado.

\*\* Relevante apenas para as IDS que tenham um órgão ou mais órgãos de decisão distintos do plenário.



► Figura 3: As cinco dimensões da eficácia institucional



\* A dimensão de paz social procura captar o papel da IDS na manutenção de um ambiente de relações laborais globalmente harmonioso e na mitigação das tensões entre os intervenientes no mercado de trabalho. Esta dimensão aplica-se igualmente às IDS que têm um mandato específico para a prevenção e resolução de conflitos. As orientações para a avaliação dos organismos especializados na resolução de conflitos de trabalho (que o MA-IDS não visa especificamente) estão disponíveis em: CIF OIT (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turim.

## 2) Um quadro conceptual preliminar para o MA-IDS<sup>30</sup>

Tendo delineado o âmbito das dimensões da inclusividade e da eficácia, é importante agora compreender a relação entre, por um lado, estes aspetos fundamentais de uma IDS e, por outro lado, a obtenção de resultados socialmente mais justos e economicamente mais sustentáveis – que é o objetivo final do MA-IDS. A premissa de base subjacente ao MA-IDS é que, ao reforçar a sua inclusividade e eficácia, a IDS poderá aumentar a sua contribuição para a realização desse objetivo político desejável.

A fim de compreender esta relação entre a IDS e o objetivo político final, são relevantes as noções de «contributo», «resultado» e «produção» legítimas. Estas noções foram propostas na literatura especializada como critérios normativos para avaliar a legitimidade política das instituições democráticas.<sup>31</sup> Enquanto a legitimidade dos contributos se concentra no «quem» da tomada de decisão, a legitimidade do resultado aborda o «quê» e a legitimidade de produção, o «como».

A Figura 4 apresenta o quadro conceptual como um fluxograma, mostrando como a inclusividade e a eficácia de uma IDS se relacionam com a legitimidade dos contributos, da produção e resultados do diálogo social, e como estas características contribuem para o impacto político final da instituição.



► **Figura 4: Quadro conceptual para o MA-IDS**



- *A legitimidade de contributos* do diálogo social diz respeito à inclusividade de uma IDS – referindo as organizações que nela participam, se essas organizações representam as vozes de um amplo espectro de empregadores e trabalhadores e se incluem a representação governamental mais apropriada (o «quem»). Por conseguinte, na medida em que os

<sup>30</sup> Este quadro deve ser considerado como um quadro conceptual preliminar que poderá vir a ser objeto de uma maior elaboração no futuro.

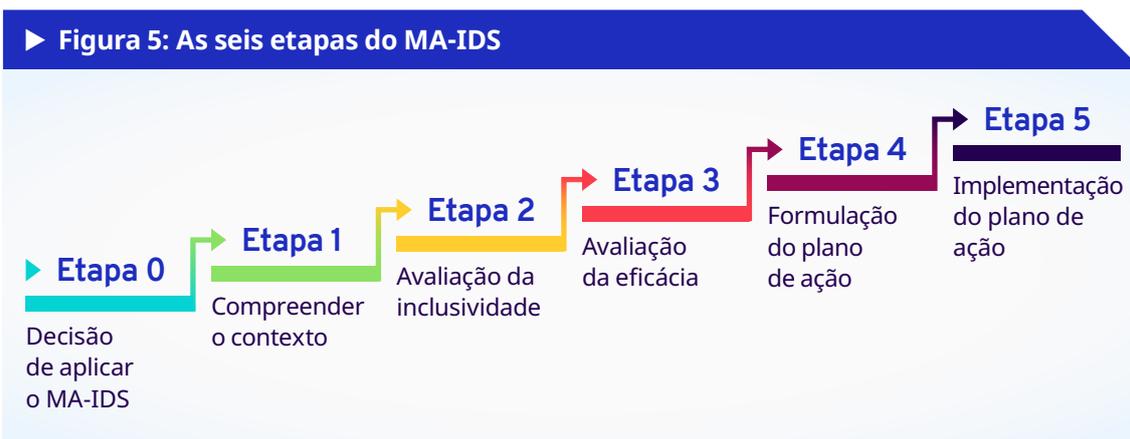
<sup>31</sup> Para uma discussão mais aprofundada destes conceitos no contexto dos sistemas de governação democrática, ver Scharpf, F. (2003). «Problem-solving effectiveness and democratic accountability in the EU», MPIfG Documento de trabalho 03/1; e Schmidt, V.A. (2013). «Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and 'throughput'», *Political Studies*, 61(1), pp. 2-22.

parceiros sociais fortes e representativos têm legitimidade para participar no diálogo social, uma IDS inclusiva *aumenta a legitimidade dos contributos* do diálogo social no âmbito do processo de elaboração de políticas.

- ▶ A *legitimidade* de produção do diálogo social diz respeito tanto à *inclusividade* como à *eficácia* de uma IDS. A legitimidade da produção refere-se à forma como os contributos dos membros da IDS são transformados, através dos seus processos e operações internos, na sua política ou noutros resultados. Trata-se, por exemplo, de como a agenda é definida, como a IDS organiza o seu trabalho e como os seus membros interagem entre si (o «como»). Se uma IDS tem em consideração de forma igual as opiniões de cada membro através de processos internos inclusivos e eficazes, a fim de produzir os seus resultados por consenso, a *legitimidade da produção* do diálogo social é reforçada.
- ▶ Por último, a *legitimidade dos resultados* do diálogo social diz respeito à eficácia de uma IDS e refere-se à política ou a outros resultados que produz (o «quê»). Trata-se, por exemplo, de saber se os resultados da IDS são baseados em dados concretos, bem-apresentados, equilibrados e que, em última análise, influenciam a política da forma pretendida.<sup>32</sup> Assim, quando a política ou outros resultados de uma IDS satisfazem certos critérios de qualidade predefinidos e são influentes na elaboração de políticas, a *legitimidade de resultados* do diálogo social é elevada.

## ▶ Visão geral das etapas do MA-IDS

O MA-IDS compreende seis etapas, conforme mostrado na Figura 5. Cada etapa contém subetapas que são ilustradas na trajetória MA-IDS na Figura 6.



<sup>32</sup> A avaliação da eficácia não abrange as políticas eventualmente adotadas e aplicadas, em termos da sua substância e contribuição para resultados políticos mais justos e economicamente sustentáveis do ponto de vista social. Tal constituiria uma avaliação do impacto da IDS, que ultrapassa o âmbito do MA-IDS.

## ▶ Etapa 0: Decidir aplicar o MA-IDS e preparar-se

---

Esta etapa inicial crítica envolve os decisores na IDS, examinando se as condições certas estão em vigor para prosseguir com a avaliação. Responder a um breve inquérito permite proceder a uma autoavaliação rápida da IDS enquanto contributo para o processo de tomada de decisão. Se a decisão for prosseguir com a autoavaliação, é importante construir o compromisso dos membros da IDS com o processo e com o seu resultado final. São fornecidas orientações para ajudar a criar uma equipa inclusiva para realizar a autoavaliação e desenvolver um plano de trabalho.

## ▶ Etapa 1: Compreender o histórico e o contexto da IDS

---

A equipa realiza uma série de atividades preliminares para ter uma compreensão comum da história e do contexto da IDS. Estas incluem a revisão dos objetivos da IDS, a construção de um cronograma de marcos fundamentais no seu desenvolvimento e o mapeamento do ambiente institucional mais amplo em que a IDS opera.

## ▶ Etapa 2: Avaliação da inclusividade

---

A equipa faz uma avaliação das várias dimensões da inclusão da instituição, com base na análise dos seus pontos fortes e fracos em relação a parâmetros de referência predefinidos. Esta avaliação constitui a base para o desenvolvimento de um conjunto de objetivos e atividades para reforçar a inclusividade da IDS.

## ▶ Etapa 3: Avaliação da eficácia

---

A equipa examina as diferentes dimensões da eficácia institucional. Após a primeira identificação dos resultados específicos da IDS relacionados com cada dimensão, é proposta uma série de questões orientadoras para ajudar a equipa a criar uma compreensão dos fatores de influência subjacentes que contribuíram para esses resultados. A equipa pode consultar outros líderes ou membros da IDS, passados ou presentes, ou partes interessadas ou parceiros externos, para obter uma perspetiva mais ampla sobre as questões. Com base nesta avaliação, a equipa identifica os principais objetivos e atividades para aumentar a eficácia da IDS.

## ▶ Etapa 4: Formulação do plano de ação

---

A equipa elabora um plano de ação baseado nas linhas gerais de objetivos e atividades formulados nas etapas dois e três. O plano de ação completo desenvolve e consolida as linhas gerais provisórias e inclui pormenores adicionais, como um cronograma, a atribuição de responsabilidades, o orçamento e um quadro de acompanhamento e avaliação. As partes interessadas são convidadas a fornecer informações sobre o projeto de relatório e o plano de ação, que são depois finalizados e divulgados.

## ▶ Etapa 5: Implementação do plano de ação

---

A etapa cinco fornece sugestões para a implementação e o acompanhamento efetivos do plano de ação.

► **Figura 6: Percurso do MA-IDS**

► **Etapa 0: Tomar a decisão de realizar uma autoavaliação e preparar-se**

1. Decidir, por consenso, se deve ser aplicado o MA-IDS
2. Seleccionar a equipa de avaliação
3. Elaborar um plano de trabalho e um orçamento

► **Etapa 1: Compreender o histórico e o contexto da IDS**

1. Examinar os objetivos da IDS
2. Definir um cronograma
3. Mapear o ambiente institucional

► **Etapa 2: Avaliação da inclusividade da IDS**

1. Avaliar as cinco dimensões da inclusividade usando parâmetros de referência
2. Identificar objetivos e ações para aumentar a inclusividade

► **Etapa 3: Avaliação da eficácia da IDS**

1. Examinar as dimensões da eficácia e ajustar, se necessário, à IDS
2. Identificar exemplos de realizações e deceções
3. Avaliar as cinco dimensões da eficácia usando questões orientadoras
4. Identificar objetivos e ações para aumentar a eficácia

► **Etapa 4: Formulação do plano de ação**

1. Desenvolver o plano de ação
2. Realizar uma consulta para obter *feedback*
3. Finalizar e divulgar o relatório de autoavaliação e o plano de ação

► **Etapa 5: Implementação do plano de ação**

1. Acompanhar o progresso
2. Ajustar a implementação em função dos progressos



## ► Quem participa em cada etapa do MA-IDS?

	Partes interessadas envolvidas
<b>Etapa 0</b>	<p>Os <b>líderes</b> da IDS,<sup>33</sup> que tomam a decisão de realizar a avaliação, nomeiam membros da equipa de avaliação e afetam recursos para apoiar o seu trabalho</p> <p>A <b>equipa de avaliação</b>,<sup>34</sup> que analisa/adapta o método e prepara o plano de trabalho.</p> <p>Os <b>membros da IDS/plenário</b>, que poderão ter de analisar e aprovar o plano de trabalho.</p> <p>O <b>governo</b>, se não estiver representado na IDS, deve, no mínimo, ser informado/consultado ou, mais provavelmente, estar representado na equipa de autoavaliação.<sup>35</sup></p>
<b>Etapa 1</b>	<p>A <b>equipa de avaliação</b>, que realiza uma análise do contexto da IDS.</p> <p>Os <b>líderes</b> da IDS, que são mantidos a par do progresso e fornecem orientações conforme necessário.</p>
<b>Etapas 2 e 3</b>	<p>A <b>equipa de avaliação</b>, que avalia a inclusividade e a eficácia da IDS.</p> <p>Eventual envolvimento de outros <b>membros da IDS</b> e do <b>seu secretariado</b>, e de <b>partes interessadas externas</b>, como fontes de informação e de conhecimento adicionais.</p> <p>Os <b>líderes</b> da IDS, que são mantidos a par do progresso e fornecem orientações conforme necessário.</p>
<b>Etapas 4 e 5</b>	<p>A <b>equipa de avaliação</b>, que elabora um projeto de relatório sobre as conclusões da avaliação e um projeto de plano de ação.</p> <p>Os <b>membros e o secretariado da IDS, bem como outras partes interessadas</b>, que analisam e fornecem informações sobre o projeto de relatório e o plano de ação.</p> <p>Os <b>líderes</b> da IDS, que aprovam o relatório final e o plano de ação, e garantem/afetam recursos para a sua implementação.</p> <p>O <b>governo</b>, se não estiver representado na IDS, deve ser envolvido, conforme considerado apropriado pelos líderes da IDS.<sup>36</sup></p> <p>Os <b>membros e o secretariado da IDS</b>, que participam na execução, acompanhamento e avaliação do plano de ação.</p>

<sup>33</sup> Os líderes da IDS podem ser, por exemplo, os membros do órgão de administração, do conselho executivo, da comissão ou gabinete de gestão, ou de outra estrutura de governação interna. Os representantes dos parceiros sociais devem participar na tomada de decisão na [Etapa 0](#) e em todo o processo subsequente de autoavaliação.

<sup>34</sup> A composição da equipa de avaliação é discutida na [Etapa 0](#).

<sup>35</sup> Embora a participação na equipa de avaliação fique ao critério da liderança da IDS, recomenda-se a inclusão de um representante do governo. Tal deve-se ao facto de o governo, normalmente, financiar a IDS, ter interesse no seu funcionamento eficaz e estar provavelmente envolvido no apoio à execução do plano de ação.

<sup>36</sup> Mais uma vez, recomenda-se a inclusão de um representante do governo.

## ► Leituras e recursos adicionais

---

OIT (1998). *Declaração da OIT de 1998 sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e o seu Acompanhamento*, Genebra.

Adotada pela CIT em 1998, a Declaração obriga todos os Estados membros da OIT a respeitar, promover e aplicar os princípios e direitos fundamentais no trabalho, independentemente de terem ou não ratificado as Convenções pertinentes. Os princípios e direitos fundamentais no trabalho são: a liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório, a abolição efetiva do trabalho infantil e a eliminação da discriminação em matéria de emprego e de profissão.

OIT (2011). *Promote tripartite consultation: Ratify and apply Convention No. 144: Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144)*, Genebra.

Trata-se de um guia de fácil utilização da Convenção (n.º 144), que fornece orientações sobre o que significa, por que razão deve ser ratificada e como implementá-la na prática.

OIT (2013a). *National tripartite social dialogue: An ILO guide for improved governance*, Genebra.

Este guia responde à exigência dos Estados membros da OIT de assistência técnica para estabelecer ou reforçar mecanismos de diálogo social tripartido a nível político, em conformidade com as normas internacionais do trabalho e as boas práticas.

OIT (2013b). *Social dialogue*, Relatório VI, Conferência Internacional do Trabalho, 102.<sup>a</sup> sessão, Genebra.

Este relatório de base para o primeiro debate recorrente da CIT sobre o diálogo social em 2013 apresenta conceitos e definições fundamentais em matéria de diálogo social, fornece uma panorâmica das tendências, desafios e oportunidades para o diálogo social num mundo em mudança, descreve a ação da OIT para apoiar as suas necessidades e exigências dos mandantes e conclui com observações e ensinamentos fundamentais.

CIF OIT (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turim.

Este guia visa ajudar os profissionais que trabalham a estabelecer, avaliar e melhorar sistemas e processos para a prevenção e resolução eficazes de conflitos de trabalho. Estes processos são fundamentais para minimizar a ocorrência e as consequências de conflitos no local de trabalho e ajudam a reforçar as parcerias sociais. O guia fornece conselhos práticos sobre as medidas necessárias para revitalizar um sistema existente ou estabelecer uma nova instituição independente, garantindo que funcionem eficientemente e forneçam serviços eficazes de resolução de conflitos.

OIT (2017). *Voice matters: Consultation (Industrial and National Levels) Recommendation, 1960 (No. 113)*, Genebra.

Trata-se de um guia de fácil utilização da Recomendação (n.º 113) da OIT sobre a consulta a nível industrial e nacional, adotada em 1960. O guia, destinado aos governos e às organizações de empregadores e de trabalhadores, fornece informações práticas para ajudar os mandantes da OIT a aplicar a recomendação - incluindo sobre o significado da consulta, os seus objetivos e âmbito, as diferentes formas que pode assumir e os seus vários resultados possíveis. O guia inclui exemplos de boas práticas em matéria de consulta e cooperação, provenientes dos Estados membros da OIT.

OIT (2018a). *Resolution and conclusions concerning the second recurrent discussion on social dialogue and tripartism*, Conferência Internacional do Trabalho, 107.<sup>a</sup> Sessão, Genebra.

Estas conclusões adotadas pela CIT em 2018 definem um quadro de ação para a promoção do objetivo estratégico da OIT de diálogo social e tripartismo. O quadro inclui princípios orientadores e um vasto leque de recomendações de medidas a tomar pelos membros da OIT e pelo Gabinete Internacional do Trabalho, abrangendo todas as formas e níveis de diálogo social. O Conselho de Administração da OIT aprovou subsequentemente um [plano de ação sobre o diálogo social e o tripartismo](#) (2019-2023) em março de 2019.

OIT (2018b). *Social dialogue and tripartism*, Relatório VI, Conferência Internacional do Trabalho, 107.<sup>a</sup> Sessão, Genebra.

O presente relatório (o relatório de base para o segundo debate recorrente sobre o diálogo social e o tripartismo na 107.<sup>a</sup> sessão da CIT) fornece uma panorâmica do estatuto global do diálogo social nas suas várias formas em 2018, das medidas tomadas pela OIT para responder às necessidades dos mandantes da OIT de apoio neste domínio e das observações sobre os desafios e oportunidades para o diálogo social num mundo do trabalho em rápida mutação.

OIT (2019a). *ILO Centenary Declaration for the Future of Work*, Conferência Internacional do Trabalho, 108.<sup>a</sup> Sessão, Genebra.

A Declaração do Centenário da OIT, adotada pela CIT em 2019, analisa os principais desafios e oportunidades para o futuro do trabalho, que vão da tecnologia às alterações climáticas, das mudanças demográficas à necessidade de novas competências. Fornece orientações para tratar estas questões prementes e uma plataforma de cooperação entre a OIT e outras organizações do sistema internacional. É também uma forte reafirmação do mandato de justiça social que a OIT recebeu há 100 anos e do papel crítico do diálogo social e das normas internacionais do trabalho no cumprimento desse mandato.

OIT (2019b). «[Our story, your story](#)».

No momento em que a OIT celebra o seu 100.<sup>o</sup> aniversário, embarque numa viagem pelo seu passado, presente e futuro, e conheça os fatores que moldaram a OIT, incluindo o tripartismo e o diálogo social.

OIT. «[Liberdade sindical: Um guia para os trabalhadores](#)»

Elaborado pelo *Bureau* para as Atividades dos Trabalhadores da OIT (ACTRAV), este guia *online* fornece uma panorâmica dos princípios da liberdade sindical que foram estabelecidos pelos órgãos de supervisão da OIT com base nos Estatutos da OIT e nas suas normas. Explica também como os procedimentos e organismos da OIT podem ser utilizados para garantir e promover a liberdade sindical na prática.

### Cursos *online* individualizados

CIF-OIT (n.d.). «[Introduction to social dialogue and tripartism](#)», Centro Internacional de Formação da OIT, Turim.

Este módulo proporciona uma compreensão básica do diálogo social – o que é, quem está envolvido, quais são os benefícios, como a OIT pode ajudar e o papel desempenhado por organismos específicos da OIT.

CIF-OIT (n.d.). «[Social dialogue and industrial relations. A self-guided induction course](#)». Centro Internacional de Formação da OIT, Turim.

O objetivo deste curso de iniciação autoguiado é desenvolver um conhecimento básico e compreensão do diálogo social, tripartismo e relações profissionais com base nas normas relevantes da OIT.

CIF-OIT (2014). [eLearning module on social dialogue](#), Centro Internacional de Formação da OIT, Turim.

Este módulo de aprendizagem eletrónica destina-se a adquirir conhecimentos de base sobre o diálogo social – o que é, quem participa, quais são os benefícios – e fornece informações sobre os resultados alcançados pelos parceiros sociais europeus a nível intersetorial.





## Etapa 0: Tomar a decisão de realizar uma autoavaliação e preparar-se

### Índice

---

Objetivo . . . . .	23
Resultado . . . . .	23
Processo . . . . .	24
1. Tomar a decisão de aplicar o MA-IDS . . . . .	25
2. Formação da equipa de avaliação . . . . .	31
3. Elaborar um plano de trabalho e um orçamento . . . . .	36
Leituras e recursos adicionais . . . . .	38



## ▶ Etapa 0: Tomar a decisão de realizar uma autoavaliação e preparar-se

A primeira etapa consiste em tomar a decisão de proceder a uma autoavaliação e, se a decisão for positiva, de efetuar os preparativos necessários.

Embora os dirigentes da IDS sejam responsáveis pela tomada desta decisão, é igualmente importante que os seus membros em geral e a equipa do secretariado estejam plenamente envolvidos.<sup>37</sup> A obtenção de um consenso, a criação de um compromisso e a gestão das expectativas desde o início são fundamentais para o êxito do processo. O processo de autoavaliação envolve fazer perguntas incisivas sobre os pontos fortes e fracos da instituição, e estar preparado para falar aberta e honestamente sobre eles. Isto não é necessariamente fácil, mas deve, em última análise, ser gratificante e produtivo.

### ▶ Objetivo

---

A etapa 0 tem dois objetivos:<sup>38</sup>

1. É tomada uma decisão sobre a realização de uma autoavaliação, com base em consultas entre os líderes e membros da IDS, com o apoio do secretariado.
2. A IDS está pronta para iniciar a autoavaliação, com uma equipa de avaliação e um plano de trabalho em vigor, e com recursos afetados para apoiar o processo.

### ▶ Resultado

---

- ▶ Envolvimento e apropriação do processo pelos responsáveis e membros da IDS.
- ▶ Entendimento comum do processo de avaliação e dos resultados desejados.
- ▶ Uma equipa de avaliação, plano de trabalho e a atribuição de recursos.

---

<sup>37</sup> O MA-IDS reconhece a diversidade das estruturas das IDS. As pequenas instituições só podem ter um órgão plenário, responsável por todos os aspetos da gestão e operações da IDS. Outras podem ter uma comissão executiva, comité ou gabinete que inclua os líderes/representantes dos respetivos mandantes, a qual é responsável por tomar decisões sobre questões operacionais. Algumas IDS têm um secretariado com um número significativo de funcionários, enquanto outras têm um secretariado muito pequeno ou não têm qualquer secretariado.

<sup>38</sup> Os «objetivos» consistem nos resultados específicos a alcançar até ao final de cada etapa do MA-IDS, enquanto os «resultados» se referem a resultados mais amplos.

## ► Processo

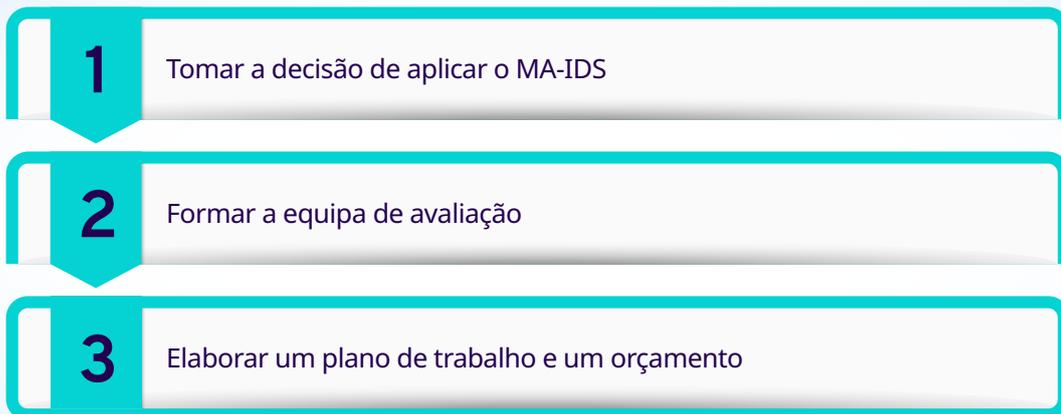
A proposta de realização de uma autoavaliação pode ser apresentada como ponto da ordem de trabalhos<sup>39</sup> para debate durante uma reunião plenária da instituição, ou pode ser discutida de qualquer outra forma, em conformidade com as práticas nacionais. É importante não apressar o processo de decisão e conceder tempo suficiente para uma discussão significativa dos potenciais benefícios e custos da realização da autoavaliação. Dê margem para que cada grupo de mandantes exprima os seus pontos de vista com o objetivo de chegar a uma decisão por consenso. Um processo de decisão inclusivo que envolva, no mínimo, representantes dos diferentes círculos eleitorais da IDS abrirá caminho a um processo produtivo de autoavaliação e a resultados.



### ► Tomada de decisões por consenso

Uma decisão tomada por consenso é a expressão da vontade coletiva de todas as partes envolvidas. Os debates continuam até que seja alcançada uma decisão aceitável para todos. A tomada de decisões por consenso ajuda a garantir que os membros do grupo assumam a responsabilidade pela decisão e cooperem voluntariamente no sentido da sua implementação. A demonstração de respeito, honestidade e competências de escuta ativa irão contribuir para que o processo de tomada de decisões resulte numa conclusão bem-sucedida.

### ► Figura 7: Subetapas da Etapa 0



<sup>39</sup> Orientações sobre a realização de reuniões e consultas regulares podem ser encontradas em Lécuyer, N. (2013). *Guide for secretariats of national tripartite consultation bodies in English-speaking African countries*. OIT, Genebra e Centro Africano Regional de Administração do Trabalho (ARLAC), Harare.

## ► 1. Tomar a decisão de aplicar o MA-IDS

### 1.1 A IDS está em condições de realizar uma autoavaliação?

A autoavaliação requer um investimento de recursos por parte da IDS, principalmente o tempo dos membros da equipa de avaliação e de quaisquer outras pessoas envolvidas no exercício. É igualmente necessário que estejam reunidas determinadas condições prévias, em especial a vontade de todas as partes interessadas de se comprometerem com a autoavaliação e darem seguimento às suas conclusões. Nesta primeira etapa, os líderes da IDS irão considerar se a IDS poderá (em princípio) realizar uma autoavaliação. Em seguida, decidirão se a IDS *deverá* (na prática) aplicar o MA-IDS.

Considere em conjunto as seguintes *questões orientadoras*, em qualquer fórum que tenha sido escolhido para discutir a autoavaliação. Registe os principais elementos da resposta.



#### ► Utilizar as questões orientadoras e gravar os debates

Ao longo de todo este método foram incluídas questões orientadoras para as várias etapas e subetapas do MA-IDS. Estas questões são propostas para ajudar a orientar as discussões. O objetivo destas questões não é obter simples respostas «sim/não», mas sim estimular a discussão entre os membros da equipa de tomada de decisão e da equipa de autoavaliação. Nem todas as questões precisam ser necessariamente discutidas, e não há uma ordem definida a seguir. Os membros da equipa podem optar por passar mais tempo em certas questões que são de particular interesse ou importância para a IDS e ignorar outras completamente, se estas se revestirem de pouca ou nenhuma relevância. O processo poderá ser moldado totalmente pelos membros da equipa da maneira mais útil.

É importante registar, de forma sumária, os principais pontos ou conclusões decorrentes das discussões realizadas em cada etapa do processo. Isto pode ser feito de várias maneiras – por exemplo, manualmente num *notebook*, em *flipcharts* ou *post-its* ou em formato eletrónico usando um computador portátil ou um PC. A equipa pode então, durante o processo de autoavaliação, voltar a consultar este registo dos resultados de conversas anteriores, e usar as notas para compilar o relatório sobre a autoavaliação. Os membros da equipa devem ser nomeados, na devida altura, para serem responsáveis por tomar notas durante cada sessão do trabalho, bem como por redigir o relatório.



### Avaliar se a IDS está em condições de realizar uma autoavaliação

- a. A IDS esteve operacional/ativa nos últimos dois a três anos ou mais?
  - ▶ O MA-IDS exige que a IDS tenha acumulado uma certa experiência como base para a autoavaliação. Não está concebido para uma IDS recém-criada ou uma IDS que tenha estado inativa ou inoperacional durante muitos anos. No entanto, mesmo em tais casos, a leitura do MA-IDS pode estimular a reflexão interna sobre como potenciar a inclusividade e a eficácia da IDS.
- b. A IDS e o seu secretariado (se for caso disso) têm dirigentes/membros capazes e dispostos a investir tempo e energia na implementação da autoavaliação? Teriam o apoio e o reconhecimento dos respetivos gestores para assumirem esta responsabilidade adicional?
- c. Os dirigentes e membros da IDS estariam empenhados em agir com base nos resultados da autoavaliação e implementar o plano de ação resultante?
- d. Os membros da IDS estão preparados para enfrentar a realidade da instituição de forma aberta e honesta, incluindo as suas fraquezas e limitações? Estão preparados para examinar a IDS objetivamente, colocando de lado quaisquer preconceitos ou pressupostos anteriores que possam ter sobre a instituição?
  - ▶ Uma base de confiança existente entre os membros da IDS facilitará o trabalho construtivo da equipa na autoavaliação. No entanto, o processo pode ajudar a criar confiança se esta for fraca no início. É importante estar ciente de que os diferentes mandantes dentro da IDS podem ter perceções divergentes sobre isso.
- e. Existe um clima político relativamente estável em que a autoavaliação possa ser realizada sem qualquer risco significativo de perturbação ou interferência externa?

Se as respostas a todas ou à maior parte das questões anteriores forem positivas, a IDS deve, em princípio, estar em condições de proceder a uma autoavaliação. Se houver muitas respostas negativas ou dúvidas, então talvez este não seja o momento certo para iniciar uma autoavaliação, embora tal possa ser possível no futuro.

## 1.2 Tomar a decisão, desenvolver um sentimento de pertença e criar compromisso

Chegou a altura de tomar a decisão de avançar ou não com a autoavaliação, quer imediatamente, quer no futuro.

### Questionário rápido ao estado atual da IDS

Para ajudar a decidir se a IDS deve realizar uma autoavaliação, é proposto de seguida um questionário rápido da instituição, composto por vinte questões. Este questionário deve ser realizado por um grupo pequeno e representativo composto pelos líderes da IDS e/ou outros membros, juntamente com alguns funcionários do secretariado, se assim for desejável. O questionário pode ser preenchido eletronicamente no documento ou manualmente usando etiquetas, *post-its* ou qualquer outro meio.

O objetivo do questionário é informar a decisão sobre a realização de uma autoavaliação que inclui:

- ▶ avaliar certos aspetos fundamentais da situação atual da IDS (parte A), e
- ▶ fazer uma avaliação subjetiva preliminar da sua inclusividade e eficácia (parte B).

O processo é o seguinte:

1. Para cada questão do questionário, discuta a questão em conjunto e registre a resposta acordada (para a parte A) ou a avaliação subjetiva (para a parte B).
2. Determine em conjunto se os membros do grupo estão amplamente «satisfeitos» 😊, «insatisfeitos» 😞 ou «neutros»<sup>40</sup> 😐 em relação a este aspeto da IDS.
3. Registe também os pontos-chave que surgem da sua conversa (poderá usar o modelo 1 fornecido abaixo para registar os pontos fortes e fracos mais importantes detetados na IDS). Se os membros do grupo não concordarem, anote as diferentes opiniões.
4. Trate cada questão desta forma. No final de cada parte, some o número total de emojis diferentes, registe os totais e «interprete» genericamente os resultados com a ajuda da orientação fornecida abaixo, no modelo 1.

O questionário deve devolver uma rápida visão geral de como o grupo atualmente percebe os pontos fortes e fracos da IDS. Embora seja desejável chegar a um consenso, é igualmente possível «concordar em discordar»; o grupo não deve perder demasiado tempo nesta fase inicial a tentar chegar a uma posição comum sobre cada um dos pontos. Se for tomada a decisão de aplicar o MA-IDS, o processo permitirá que todas estas questões sejam exploradas em muito maior profundidade.



## Questionário rápido do estado atual da IDS

### Parte A. Avaliação dos aspetos essenciais da situação atual da IDS

😊 😞 😐  
Escolher um emoji

a. A base jurídica da IDS é legal ou não?

*Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação (satisfeito, insatisfeito ou neutro) selecionando o emoji correspondente*

b. É competência da IDS ser um órgão consultor, tomar decisões ou uma combinação de ambos?

*Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação*

c. A IDS funciona sob os auspícios de uma entidade governamental (como o Ministério do Trabalho ou o Gabinete do Primeiro-Ministro) ou é independente?

*Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação*

d. Quais são as modalidades de organização da IDS?

*Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação*

e. A IDS dispõe de estrutura(s) interna(s) de governação ou de tomada de decisões, por exemplo, um órgão de gestão, um conselho executivo ou um gabinete?

*Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação*

<sup>40</sup> O emoji «neutro» pode ser usado para «nem satisfeito nem insatisfeito», «sem opinião» ou «indeciso».

<b>f.</b> Em média, quantas vezes, no passado recente, reuniu a IDS?	
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>	
<b>g.</b> A IDS dispõe de subcomissões ou grupos de trabalho (permanentes ou <i>ad hoc</i> )? Para que assuntos?	
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>	
<b>h.</b> A IDS dispõe de um secretariado? Em caso afirmativo, com quantos funcionários? Possuem as competências e a experiência necessárias para prestar apoio à IDS	
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>	
<b>i.</b> Qual é o orçamento anual da IDS? Qual é/Quais são a(s) fonte(s) de financiamento? Os fundos são disponibilizados de forma fiável e atempada?	
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>	
<b>j.</b> O país ratificou as Convenções (n.º 87) e (n.º 98) (sobre a liberdade sindical e a negociação coletiva) e (n.º 144) (sobre consulta tripartida)? As Convenções encontram-se totalmente implementadas e respeitadas, na prática?	
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>	
<b>k.</b> A IDS tem a responsabilidade de realizar as consultas tripartidas sobre matérias relacionadas com as normas laborais, conforme requerido ao abrigo da Convenção n.º 144?	
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>	
<b>l.</b> Os objetivos e as funções da IDS, tal como definidos no documento da sua constituição, ainda se mantêm relevantes e adequados?	
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>	
<b>Total para a parte A.</b>	 =  =  =

<b>Parte B. Avaliação subjetiva da inclusividade e da eficácia da IDS</b>		 Escolher um emoji
<b>m.</b> A IDS inclui representantes do governo e de organizações de empregadores e de trabalhadores em pé de igualdade?		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>n.</b> As organizações membro da IDS são largamente representativas dos grupos que representam? <sup>41</sup>		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>o.</b> A IDS possui, entre os seus membros, um equilíbrio equitativo no que diz respeito à participação de mulheres e homens, e reflete outros aspetos de diversidade na sociedade?		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>p.</b> A IDS aborda questões laborais, sociais e económicas significativas?		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>q.</b> A IDS, em termos gerais, é bem-sucedida na criação de consenso entre os seus membros, no que diz respeito a questões políticas, com base em análises sólidas?		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>r.</b> A IDS influencia processos e resultados legislativos e de formulação de políticas?		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>s.</b> A IDS contribui para a manutenção da paz social no país?		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>t.</b> A IDS dispõe de operações internas eficientes e comunica eficazmente sobre o seu trabalho, com o público-alvo?		
<i>Registe a sua resposta e avalie o seu nível de satisfação</i>		
<b>Total para a parte B.</b>		😊 = 😐 = 😞 =
<b>Total para a parte A + B.</b>		😊 = 😐 = 😞 =

<sup>41</sup> «Largamente representativas» significa que as organizações de empregadores e de trabalhadores da IDS representam as posições e os interesses de um vasto leque de empregadores e de trabalhadores no mundo do trabalho atual.



### Modelo 1: Principais resultados do debate no questionário rápido

	Principais pontos fortes da IDS	Principais pontos fracos da IDS
1. Estado atual da IDS		
2. Inclusividade e eficácia da IDS		

A interpretação dos resultados do questionário não é um exercício científico! Analise em conjunto as pontuações gerais e analise-as em conjunto com as orientações fornecidas abaixo

### Interpretar os resultados do questionário

Avaliação	Significado
<b>Em grande parte</b> 😊	Os membros da «equipa de decisão» parecem estar satisfeitos com a situação geral da IDS. Com elevado grau de certeza, não há necessidade de aplicar o MA-IDS na íntegra. No entanto, se houver alguns 😐 ou 😞 na parte B relacionada com a inclusividade ou eficácia da IDS, as etapas 2 e 3 do MA-IDS podem ser usadas para explorá-los melhor. Se 😊 ou 😐 disserem respeito às questões da parte A (que não são diretamente abordadas pelo MA-IDS), as etapas 4 e 5 podem ser mais relevantes para o planeamento e a implementação de ações para resolver essas questões. No entanto, dadas estas fragilidades ou dúvidas relacionadas com o estado atual da IDS, a instituição pode não ser totalmente inclusiva e eficaz.
<b>Em grande parte</b> 😞	O questionário revelou muitas deficiências ou limitações relacionadas a aspetos do estado atual, inclusividade e eficácia da IDS. Pode ser sensato considerar a implementação do MA-IDS na íntegra ou, em alternativa, selecionar certas áreas consideradas como os desafios mais importantes que convém abordar, em primeiro lugar. Uma vez adquirida alguma experiência na aplicação do MA-IDS, outros aspetos poderão ser abordados numa fase posterior.
<b>Em grande parte</b> 😐	Este resultado revela um elevado grau de neutralidade ou incerteza entre os membros da equipa de tomada de decisão no que respeita à situação da IDS. Talvez outros líderes/membros da IDS ou partes interessadas externas possam ser convidadas a completar o questionário, pois podem ter memórias institucionais mais longas ou podem trazer perspetivas adicionais a ter em conta. Consoante os resultados obtidos, poderá ser desejável aplicar integralmente o MA-IDS ou centrar-se em determinados domínios considerados de prioridade máxima.
<b>Resultados mistos</b>	Este resultado implica que a IDS é mais forte em certas áreas do que noutras. A aplicação do MA-IDS contribuirá para a compreensão dos fatores que influenciam a eficácia e a inclusão da IDS, bem como dos seus pontos fortes e fracos a este respeito. Sugere-se que se considere a aplicação integral do MA-IDS ou a utilização de uma abordagem por fases.

### Tomar e comunicar a decisão

Neste ponto, seria uma boa ideia para alguns ou todos os membros da equipa de decisão rever rapidamente todo o MA-IDS para compreender melhor o que todo o processo envolve. De posse de tal conhecimento, a equipa deverá decidir se aplica ou não o método. Qualquer resultado é válido, desde que seja alcançado através de uma conversa inclusiva e por consenso.

#### Que decisão foi tomada?

- ▶ Sim!  
Parabéns por ter tomado a decisão de aplicar o MA-IDS e de garantir a adesão das partes envolvidas. Certifique-se de comunicar a decisão de maneira apropriada aos membros da IDS e a quaisquer outras partes interessadas, para que estejam cientes de que o exercício irá avançar. É importante também informá-los de que a sua colaboração e participação serão solicitadas em determinados pontos durante o processo de autoavaliação.
- ▶ Não, agora não.  
Mesmo que a decisão não seja avançar com a autoavaliação, o processo de decisão pode ter motivado uma reflexão interna inicial sobre a eficácia e a inclusividade da IDS. Quais foram as principais razões que levaram à decisão? Será importante acompanhar a evolução da situação ao longo do tempo. A decisão poderá ser revista dentro de, por exemplo, seis meses ou daqui a um ano, para verificar se as condições estão então reunidas.

## ▶ 2. Formação da equipa de avaliação

Constituir uma equipa de avaliação equilibrada que inclua indivíduos com os perfis e as competências necessárias é crucial para o sucesso do exercício.

O processo de seleção deve ser transparente e adaptado às circunstâncias nacionais. Deverá permitir a plena participação dos parceiros sociais e de quaisquer outros mandantes na IDS, sendo dada a todas as partes interessadas a oportunidade de exprimirem os seus pontos de vista e de aprovarem a seleção final dos membros da equipa. Seguem-se algumas orientações sobre a composição da equipa de avaliação.



#### ▶ Quem deveria fazer parte da equipa de avaliação?

- ▶ A equipa deve ser pequena, mas inclusiva.
- ▶ Deve incluir, pelo menos, um representante de cada grupo de mandantes, com um conhecimento profundo da instituição e experiência de trabalho na instituição, e um membro do secretariado (se existir).
- ▶ Caso o governo não esteja incluído na IDS, devem ser consideradas as potenciais vantagens de convidar o governo a nomear um representante que passe a fazer parte da equipa.
- ▶ Deve tentar-se obter uma equipa em que a participação de homens e mulheres é equilibrada, bem como considerar outras dimensões da diversidade, como a idade, a etnia, a experiência profissional e a distribuição regional.
- ▶ Os membros da equipa devem ter um nível de antiguidade que lhes permita agir com autoridade.
- ▶ Procurar pessoas em quem os membros, os líderes e os parceiros da IDS confiam.
- ▶ Preparar uma lista de alternativas, para a eventualidade de algum dos membros da equipa não se encontrar disponível.

As questões orientadoras a seguir apresentadas podem ser úteis para a equipa de decisão ao considerar quem incluir na equipa de autoavaliação.<sup>42</sup>



### Seleção da equipa de avaliação

**a.** Quantas pessoas, no total, devem estar na equipa de avaliação e quantas de cada mandantes?

**b.** Quem deve nomear os membros da equipa e qual deve ser o processo para a sua aprovação? São necessárias medidas especiais para garantir um número equilibrado de mulheres e homens na equipa de avaliação?

**c.** Que conhecimentos, competências e experiência são necessários entre os membros da equipa de autoavaliação?

Crie uma lista das competências exigidas, que podem incluir, por exemplo:

- ▶ Conhecimentos e experiência aprofundados sobre o funcionamento da IDS e/ou das organizações de parceiros sociais nos últimos anos
- ▶ Uma boa compreensão do contexto político, social e económico nacional mais amplo (histórico e atual)
- ▶ Qualificações profissionais, por exemplo em direito, economia, estudos de desenvolvimento, ciência política ou relações profissionais
- ▶ Capacidade de investigação e análise
- ▶ Competências ao nível da escrita
- ▶ Competências de facilitação

**d.** Quais as qualidades pessoais consideradas importantes?

Por exemplo:

- ▶ Integridade e imparcialidade
- ▶ Orientação para a solução de problemas e resultados
- ▶ Liderança e capacidade de coordenação
- ▶ Competências comunicacionais
- ▶ Capacidade de trabalhar bem em equipa

**e.** Deverá haver uma coordenação de equipa? Em caso afirmativo, como deverá ser selecionada? Ou deverá esta ser uma responsabilidade partilhada?

**f.** Deverão ser atribuídas responsabilidades específicas a membros individuais da equipa? Deverão ser elaborados termos de referência para a autoavaliação, que especifiquem o que se espera, devendo estes ser aprovados pelos gestores dos membros da equipa?

<sup>42</sup> É possível que, particularmente numa IDS muito pequena, os decisores e os membros da equipa de avaliação sejam as mesmas pessoas, ou que certos indivíduos estejam envolvidos tanto na tomada de decisão como na implementação do MA-IDS. Noutros casos, a equipa de avaliação pode ser um grupo de pessoas completamente diferente daquelas que tomam a decisão de realizar o MA-IDS.

- 
- g.** Os membros da equipa devem ser dispensados de algumas das suas responsabilidades profissionais previamente existentes durante a autoavaliação?
- ▶ Tal dependerá do tempo previsto para o exercício e da forma como o trabalho está agendado. É importante que os gestores dos membros da equipa reconheçam o trabalho envolvido no MA-IDS e assegurem que este não represente apenas um acréscimo à carga de trabalho existente.
- 

Uma vez definida a composição da equipa de avaliação e aprovada pelos dirigentes da IDS (juntamente com suplentes, se for caso disso), deverá ser comunicada a todos os membros da IDS e a outras partes interessadas.

## 2.1 É necessário o apoio de um facilitador externo?

Os processos de mudança são suscetíveis de encontrar resistência consciente ou inconsciente da parte dos afetados. A mudança dá origem a tensões e desconforto, que podem ser difíceis de gerir por conta própria por parte dos intervenientes diretamente envolvidos. A IDS pode, por conseguinte, considerar a possibilidade de recorrer a um facilitador para ajudar a realizar a autoavaliação.

O papel de um facilitador, enquanto uma terceira pessoa independente com competências e experiência de facilitação específicas, é criar e manter a dinâmica, facilitar as discussões, aliviar possíveis desconfortos e tensões dentro do grupo, canalizar emoções e gerir a dinâmica do poder. Um facilitador ajudará a trazer à tona os conhecimentos e perceções dos membros da equipa através da utilização de várias atividades, competências e ferramentas, e garantirá que todos tenham uma oportunidade igual de se expressar e contribuir para o trabalho da equipa. Em particular, onde possa haver tensões pré-existentes ou desconfiança entre os membros da equipa (embora não apenas em tais situações), um facilitador qualificado pode aumentar a eficiência geral, garantir que o trabalho se mantém dentro dos prazos estabelecidos e ajudar a criar consensos e a apropriação dos resultados da autoavaliação.

Além disso, a utilização do MA-IDS pode ser bastante difícil sem o apoio de um facilitador que esteja familiarizado com o método e que tenha recebido formação sobre como o aplicar. Embora tenham sido envidados todos os esforços para tornar a ferramenta autoexplicativa e de fácil utilização, exige de facto um trabalho bastante intenso e exigente. Por esta razão, algumas IDS poderão sentir necessidade de contactar a OIT para obter apoio técnico e serviços de facilitação para a implementação do MA-IDS.

O MA-IDS fornece, no [Anexo 7](#), uma seleção de atividades para ajudar a criar uma atmosfera colaborativa e gerar discussões produtivas entre os membros da equipa de avaliação. Também estão incluídas hiperligações para algumas ferramentas *online* que podem ser usadas para ajudar a planear e organizar o trabalho e para colaboração *online*.<sup>43</sup>

As questões orientadoras a seguir enunciadas podem ser úteis quando se analisa a possibilidade de nomear um facilitador externo para a autoavaliação.

---

<sup>43</sup> Muitas destas atividades estão disponíveis através do [Compass](#), que é um portal do CIF-OIT para atividades de aprendizagem, formação e partilha de conhecimento. Tal pode constituir uma fonte de inspiração na procura de metodologias participativas adequadas, independentemente de se recorrer ou não a um facilitador.



### Recurso a um facilitador para o processo de autoavaliação

- a. Quais são os potenciais prós e contras de a equipa realizar a autoavaliação sozinha, por um lado, ou utilizar os serviços de um facilitador externo, por outro?
- b. Onde se pode encontrar um facilitador adequado e imparcial - por exemplo, o Escritório local ou a sede da OIT, uma agência governamental, uma instituição académica ou um consultor nacional ou internacional?
- c. Como deverá ser selecionado o facilitador?
- d. Durante quanto tempo serão necessários os serviços do facilitador e quantos dias/ /semanas de trabalho no total (isto está ligado ao plano de trabalho para a autoavaliação, abordado na subsecção 3 abaixo)?
- e. Qual será o custo destes serviços (incluindo, se necessário, honorários, despesas de deslocação e ajudas de custo) e de que modo poderão estes recursos ser assegurados?
- f. Quais devem ser os termos de referência do facilitador? Quem irá emitir o contrato? Como será monitorizado o desempenho do facilitador e como será fornecido um *feedback* construtivo durante o processo?

## 2.2 Promoção da igualdade de género através do MA-IDS

A promoção da igualdade de género é um aspeto fundamental do diálogo social e do trabalho digno no seu conjunto. A implementação do MA-IDS oferece uma oportunidade importante para a IDS promover a integração da perspetiva de género e a igualdade de género na equipa de avaliação, ao longo do processo de autoavaliação e no plano de ação resultante.



### Integração da dimensão de género e igualdade de género no MA-IDS

A integração da dimensão de género (ou *mainstreaming*) é o processo de avaliação das implicações de qualquer ação planeada, incluindo legislação, políticas e programas, em qualquer domínio e a todos os níveis, para as mulheres e para os homens. Ao abordar explicitamente as preocupações e experiências das mulheres, bem como dos homens, na conceção, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas e programas, o objetivo é assegurar que as mulheres e os homens beneficiem igualmente delas e que, em última análise, a igualdade de género seja alcançada.<sup>44</sup>

Existem várias formas possíveis de integrar a dimensão de género e promover a igualdade de género através do MA-IDS. Estas atividades incluem:

- ▶ Assegurar a paridade na composição da equipa de avaliação.
- ▶ Incluir uma secção específica sobre a dimensão de género no diálogo social no relatório de avaliação.
- ▶ Tomar nota e procurar entender quaisquer diferenças entre as perspetivas das mulheres e dos homens ao longo do processo de autoavaliação.
- ▶ Incorporar questões orientadoras adicionais para abordar as questões de género.

<sup>44</sup> Ver OIT (n.d.). «Gender Equality Tool».

- ▶ Assegurar a participação de especialistas em igualdade de género em momentos-chave ou eventos durante o processo de autoavaliação.
- ▶ Utilizar uma terminologia neutra em termos de género na elaboração do relatório de avaliação e do plano de ação.
- ▶ Garantir que o plano de ação é sensível à dimensão de género e que a procura promover em todos os aspetos do trabalho da IDS.
- ▶ Incluir um objetivo específico sobre a igualdade entre homens e mulheres na IDS no plano de ação.
- ▶ Elaboração de indicadores desagregados por sexo para o acompanhamento e a avaliação do plano de ação.

Da mesma forma, há muitas medidas possíveis que podem ser aplicadas pela IDS e pelos seus membros para promover a igualdade de género nas suas respetivas organizações. Estas atividades incluem:

- ▶ Procurar um equilíbrio entre homens e mulheres na composição e na liderança das organizações de parceiros sociais e da IDS, através de quotas, políticas de recrutamento preferenciais ou outros meios.
- ▶ Criação de secções de mulheres ou adoção de outras políticas para integrar a dimensão da igualdade de género nas organizações de parceiros sociais.
- ▶ Implementação de políticas destinadas a aumentar o número de mulheres empregadas nos Ministérios do Trabalho e noutros departamentos governamentais, incluindo em cargos de direção.
- ▶ Empreender programas específicos de reforço das capacidades das mulheres nas organizações dos parceiros sociais e no governo.
- ▶ Criação de um grupo de trabalho ou de um comité *ad hoc* para a igualdade de género na IDS, encarregado de abordar questões específicas da igualdade de género no mundo do trabalho.
- ▶ Nomear um ou mais pontos focais de género na IDS, que deveriam idealmente ser mulheres e homens.
- ▶ Definir procedimentos para garantir que todos os debates, relatórios e recomendações políticas sobre as IDS sejam sensíveis às questões de género.
- ▶ Adotar medidas favoráveis à família para incentivar a participação de mulheres e homens em reuniões da IDS, por exemplo, a disponibilização de estruturas de acolhimento de crianças, a realização de todas as reuniões durante o horário normal de trabalho e a utilização de locais para eventos de vários dias que permitam aos participantes com responsabilidades familiares regressar a casa durante a noite.
- ▶ Adotar uma política de tolerância zero para com o assédio e a violência com base nas questões de género na IDS e nas organizações de parceiros sociais.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> A Convenção (n.º 190) sobre Violência e Assédio, 2019 estabelece orientações políticas pormenorizadas para os Estados-membros em matéria de prevenção e eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho, incluindo, entre outros, a violência e o assédio com base nas questões de género.

### ▶ 3. Elaborar um plano de trabalho e um orçamento<sup>46</sup>

---

Agora que a equipa está criada, é hora de começar a planear a autoavaliação. Os membros da equipa já se conhecem e estão habituados a trabalhar juntos? Pode ser útil organizar uma atividade de consolidação de equipas no início para promover boas relações e o espírito de equipa, ou para as pessoas envolvidas se encontrarem num ambiente informal fora do trabalho.

A primeira etapa é que os membros da equipa de avaliação analisem o método de autoavaliação e desenvolvam um plano de trabalho em conformidade.

O MA-IDS não prevê qualquer duração específica para a autoavaliação, que variará em função das circunstâncias nacionais. O plano de trabalho para a realização do MA-IDS dependerá de vários fatores, incluindo:

- ▶ os *recursos* que estão disponíveis ou que podem ser garantidos para a autoavaliação
- ▶ o *âmbito* da autoavaliação
- ▶ se a autoavaliação deve ser concluída dentro de um determinado *cronograma/calendário*, por exemplo, tendo em conta a carga de trabalho da IDS, uma sessão plenária que se avizinha ou processos orçamentais internos ou externos.

#### ▶ *Recursos*

É importante começar por avaliar o tempo e outros recursos disponíveis nos próximos meses, e que podem realisticamente ser afetados ao MA-IDS. O plano de trabalho deve ser viável à luz da disponibilidade de recursos; não faz sentido desenvolver um plano de trabalho altamente ambicioso que não possa ser implementado na prática. Na equipa, deve chegar-se a um acordo sobre quanto tempo pode ser dedicado ao MA-IDS e durante que período, e se são necessários outros recursos para apoiar a autoavaliação até ao fim. Tente definir um ritmo de trabalho compatível com as outras responsabilidades dos membros da equipa, tanto profissionais como pessoais.

#### ▶ *Âmbito*

Propõe-se a aplicação integral do MA-IDS ou apenas com foco em determinados aspetos? Os resultados do questionário de radiografia da instituição acima devem ser úteis a este respeito. Uma decisão inicial sobre o âmbito de aplicação deve ser tomada agora, embora possa ser posteriormente decidido alargá-lo ou reduzi-lo à luz da experiência de aplicação do MA-IDS. Após a análise do método, é necessário decidir se o MA-IDS deve ser aplicado na íntegra, ou apenas certas partes dele. O âmbito da autoavaliação deverá ser discutido e aprovado pelos líderes da IDS (se não fizerem parte da equipa de autoavaliação).

#### ▶ *Cronograma*

Pondere se o exercício MA-IDS necessita de ser concluído dentro de um determinado cronograma, tendo em conta um prazo ou qualquer outra restrição, o que o revestiria de um caráter de urgência. Ou existe uma relativa liberdade para impor um ritmo de trabalho mais gradual durante um período mais longo?

Tendo em conta as considerações anteriores, deve ser elaborado um plano de trabalho preliminar para orientar os trabalhos nos dias, semanas ou meses que se seguem. O plano deve ser atualizado à medida que a avaliação for avançando. É igualmente importante estimar os recursos necessários para a implementação do MA-IDS e garantir esses recursos antecipadamente.

---

<sup>46</sup> São fornecidas orientações adicionais sobre o estabelecimento de um plano de trabalho e de um orçamento [Etapa 4](#) do MA-IDS.

As seguintes questões orientadoras podem ser úteis ao planear as tarefas.



## Elaborar um plano de trabalho

### Disponibilidade de recursos

- a. Que recursos materiais estão atualmente disponíveis para a autoavaliação (incluindo salas de reunião, computadores/computadores portáteis, projetor, consumíveis como papel, canetas, *post-its*, *flipcharts*, etc.)?
- b. Quais os custos prováveis para cada etapa do método, por exemplo, honorários de um facilitador, despesas de deslocação para participar em reuniões, aluguer de local para o seminário final, etc.?
- c. Como serão assegurados, se necessário, fundos adicionais ou outros recursos?
- d. Os materiais de base e fontes secundárias de informação estão acessíveis? Ver no Anexo 4 uma lista de fontes de informação potencialmente úteis.

### Âmbito da autoavaliação e planeamento do trabalho

- e. Está prevista a aplicação integral do MA-IDS ou concentrar-se apenas em determinados aspetos?
- f. Como será programado o trabalho – deve ser um esforço concentrado num número limitado de dias/semanas, ou deverá ser realizado em ações curtas durante um período mais longo?
- g. Quais as datas de início e fim previstas para cada etapa e para os principais marcos ou eventos durante o processo?
- h. Como será organizado o trabalho dentro da equipa? Por exemplo, deverá toda a equipa estar envolvida ao longo de todo o processo ou deverá ser dividida em grupos mais pequenos para realizar tarefas diferentes?
- i. Como e por quem serão registados os resultados de cada etapa do trabalho?
- j. Como, quando e a quem serão comunicados os progressos realizados?

## ► Leituras e recursos adicionais

---

OIT(2009) «*Social dialogue at work: Voices and choices for women and men*», Genebra. Como o diálogo social reflete as necessidades e aspirações dos seus participantes, mulheres e homens devem estar igualmente representados para fazer ouvir as suas posições, sem medo de represálias.

Briskin, L. and A. Muller (2011). *Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles*, Documento de Trabalho N.º 34, Departamento de Relações do Trabalho e do Emprego, Genebra, OIT.

Este documento faz parte de um projeto de pesquisa comparativa com o objetivo de demonstrar que a igualdade de género e o diálogo social são mutuamente benéficos, e que a sua promoção deve ser feita em conjunto. O estudo destaca o potencial do diálogo social tripartido e da negociação coletiva como instrumentos para promover a igualdade de género.

Seeds for Change (n.d.). “*Our Resources*”.

Um conjunto de recursos desenvolvidos pela Seeds for Change (uma cooperativa de trabalhadores) para apoio ao trabalho colaborativo e a realização de mudanças, inclusive através de decisões consensuais.

► **Notas**

---

A series of horizontal dotted lines for writing notes.





## Etapa 1: Compreender a história e o contexto da IDS

### Índice

---

Objetivo . . . . .	43
Resultado . . . . .	43
Processo . . . . .	44
1. Análise dos objetivos da IDS	44
2. Elaboração de um cronograma	45
3. Mapeamento do ambiente institucional da IDS	46



## Etapa 1: Compreender a história e o contexto da IDS

Esta etapa permite que a equipa de autoavaliação compreenda mais amplamente os principais aspetos do contexto histórico e atual da IDS. É provável que os vários membros da equipa tenham diferentes níveis de conhecimento e experiência da IDS. Ao realizar as atividades sugeridas, todos devem iniciar o processo de autoavaliação em sintonia. A compreensão comum do passado e do presente da IDS ajudará a equipa a projetar-se melhor no futuro.

### Objetivo

---

O objetivo da Etapa 1 é que os membros da equipa de avaliação estabeleçam uma compreensão comum dos objetivos da IDS, de marcos importantes na sua história e do seu ambiente institucional.

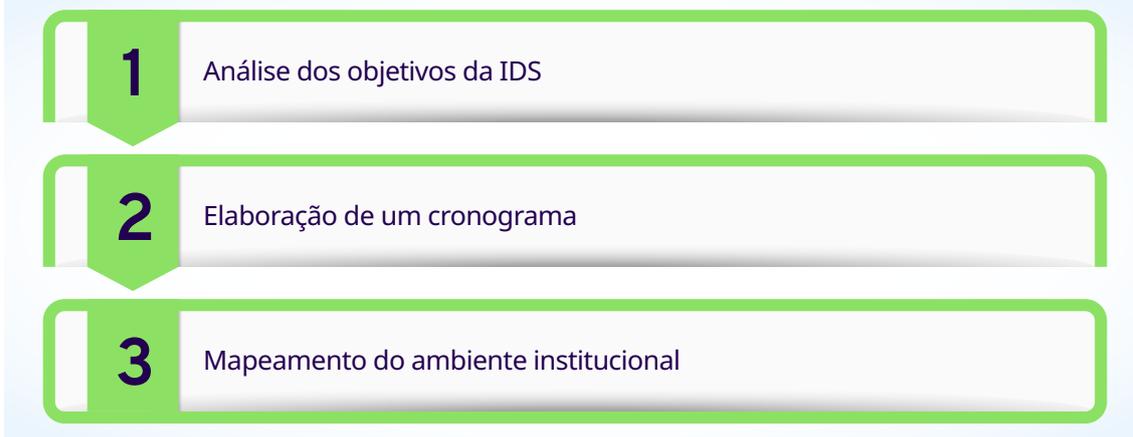
### Resultado

---

Os membros da equipa têm uma visão comum dos principais aspetos da IDS, que constitui um ponto de partida comum para o resto do processo de autoavaliação.

## ► Processo

► Figura 8: Subetapas da Etapa 1



### ► 1. Análise dos objetivos da IDS

É importante começar com um entendimento comum na equipa dos objetivos da IDS, pois estes fornecerão o cenário para todo o processo de autoavaliação.<sup>47</sup> Uma abordagem muito básica para avaliar a eficácia poderia consistir simplesmente em considerar cada um dos objetivos declarados da IDS e avaliar subjetivamente até que ponto a IDS está a atingi-los na prática; no entanto, não é essa a abordagem seguida no MA-IDS, que implica uma análise mais aprofundada.

Redigir uma lista dos objetivos da IDS, que são normalmente estabelecidos nos seus estatutos, regulamentos de constituição ou termos de referência. Poderá ser útil manter a lista visível ou acessível à equipa ao longo da avaliação.

Considerar em conjunto a adequação dos objetivos declarados da IDS, utilizando as questões orientadoras abaixo. Deverá evitar discutir se a IDS está realmente a atingir os objetivos.



#### Análise dos objetivos da IDS

- a. Existe alguma hierarquia, com determinados objetivos considerados mais importantes do que outros?
- b. Os objetivos têm correspondência com a realidade atual do mundo do trabalho no seu país?
- c. Há objetivos em falta, isto é, objetivos que considera que a IDS deverá prosseguir, mas para os quais não tem atualmente mandato?
- d. Há objetivos que já não sejam necessários ou relevantes no contexto atual e que devam ser eliminados?

<sup>47</sup> A partir deste ponto (para as Etapas 1, 2, 3 e 4), o texto é dirigido aos membros da equipa de autoavaliação, que muitas vezes serão referidos como «você».

Caso haja divergências de opinião na equipa em relação a essas questões, tente chegar a um consenso por meio de discussão. Se as opiniões continuarem a divergir, anote onde estão as diferenças. Haverá outras oportunidades para rever os objetivos da IDS, durante a avaliação da inclusividade na [Etapa 2](#) e da eficácia na [Etapa 3](#). Na [Etapa 4](#), poderá refletir novamente sobre a adequação dos objetivos da IDS ao desenvolver o seu plano de ação.

## ► 2. Elaboração de um cronograma

Um cronograma é uma representação visual dos principais marcos na história e desenvolvimento da IDS. O objetivo desta curta atividade é que a equipa reflita em conjunto sobre quais foram os principais marcos ou eventos da história da IDS que ajudaram a moldar aquilo que é hoje. Este é um exercício de «aquecimento» que também poderá servir para fins de consolidação da equipa.

Determine a data em que o cronograma começa. Este pode ser o momento em que a IDS foi criada ou pode mesmo ser anterior à sua fundação e incluir os eventos que antecederam a sua criação. O cronograma deve continuar pelo menos até à data presente, embora possa desejar projetá-lo no futuro, adicionando eventuais eventos significativos que espera que ocorram nos próximos anos. Registe os marcos mais significativos da IDS ao longo de uma linha reta, indicando as datas. Estes marcos podem incluir eventos nacionais ou internacionais significativos que influenciaram a instituição ou o seu ambiente, ou para os quais ela contribuiu (consulte a caixa para sugestões dos tipos de eventos a serem registados em gráfico). O [cronograma da OIT](#) é um bom exemplo de como construir um cronograma com uma quantidade considerável de detalhes.

Este exercício também pode ser usado como uma oportunidade para discutir as implicações importantes a retirar do cronograma, por exemplo, em relação aos períodos em que a IDS tem sido mais produtiva e aqueles em que tem sido menos. No entanto, como esta não é uma componente essencial da autoavaliação, talvez seja melhor evitar gastar demasiado tempo com ela. Uma vez desenvolvido, mantenha o cronograma bem à vista ou acessível para referência futura.



### ► Possíveis eventos ou marcos a registar no cronograma da IDS

- Adoção da legislação que estabelece a IDS
- Reunião inaugural da IDS
- Reformas do direito do trabalho
- Evolução política nacional significativa, tal como a mudança de governo
- Marcos económicos ou sociais significativos a nível nacional, regional ou internacional, como uma crise económica ou agitação social
- Principais realizações da IDS, tais como a celebração de um pacto social ou outro acordo, a publicação de um relatório ou parecer de grande envergadura ou um grande evento organizado pela IDS
- Períodos durante os quais a IDS não se reuniu ou não esteve operacional
- Reforma do mandato ou composição da IDS

### ► 3. Mapeamento do ambiente institucional da IDS

---

Um mapa institucional é uma representação visual das várias instituições que têm alguma relação com a IDS. A IDS não existe no vácuo, estando localizada dentro de um ambiente institucional a nível nacional, mas também ao nível regional e global. A IDS é influenciada pelas suas relações com essas várias instituições, seja através de sinergias e colaboração positivas, concorrência negativa ou conflito ou talvez coexistência recetiva. É importante, como parte do processo de autoavaliação, procurar entender o ambiente institucional mais amplo e o inter-relacionamento entre as instituições, uma vez que o seu fortalecimento pode representar um meio fundamental para aumentar a eficácia da IDS.

Para elaborar um mapa institucional, deverá seguir as etapas que se seguem.

1. Identifique as principais instituições, organizações ou mecanismos que desempenham um papel na elaboração de políticas laborais, de emprego e sociais. A caixa apresenta alguns exemplos dos tipos de instituições que poderá querer incluir.
  - Comece por enumerar as principais instituições relevantes existentes no país (a nível nacional, setorial ou local).
  - De seguida, liste as principais instituições fora do país (por exemplo, a nível regional, inter-regional ou global).
2. Crie uma representação visual ou «mapa» do ambiente institucional, colocando a IDS num local apropriado dentro do gráfico ou diagrama (pode estar no centro, mas não necessariamente). O mapa deve incluir as instituições ou mecanismos mais importantes com os quais a IDS coexiste ou interage, mesmo se não for necessário incluir todas as instituições listadas. O mapa poderia assumir uma variedade de formas – por exemplo, um organigrama hierárquico, ou um diagrama de Venn com círculos sobrepostos e independentes. Não tem de ser perfeito. Um exemplo ilustrativo e fictício é apresentado na figura 9 no verso. Ao compilar o mapa ou gráfico, discuta as relações entre a IDS e as outras instituições. Poderá desenhar linhas entre as instituições para indicar a natureza e a intensidade desses relacionamentos ou ligações (por exemplo, usando linhas a cheio para mostrar ligações fortes ou diretas e linhas tracejadas para ligações fracas ou indiretas) e poderá usar uma cor diferente para cada categoria de instituição.
3. Discuta o mapa na equipa. As relações da IDS com as outras instituições são complementares, concorrenciais/conflituosas ou inexistentes? Há ligações em falta que possam ser estabelecidas no futuro ou ligações fracas que possam ser reforçadas para melhorar a eficácia ou a inclusividade da IDS? Anote essas observações, que serão úteis nas Etapas 2 e 3 do MA-IDS.
4. Se quiser aprofundar as relações, poderá analisar os interesses, o impacto, a influência e o poder das várias instituições, bem como a natureza das suas ligações.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Para analisar a dinâmica do poder dentro do ambiente institucional, poderá ser útil o método Power Cube proposto por John Gaventa: ver Gaventa, J. (2006). «Finding the spaces for change: A power analysis», *IDS Bulletin*, 37(6), págs. 23-33.



### ▶ Possíveis instituições a incluir num mapa institucional

- ▶ A Instituição de Diálogo Social
- ▶ Outras instituições de diálogo social de competência geral, ou com um mandato especializado
- ▶ O Ministério do Trabalho e outros ministérios ou agências governamentais
- ▶ Parlamento
- ▶ O Gabinete do Primeiro-Ministro ou do Presidente
- ▶ Tribunais do trabalho e órgãos de resolução de litígios laborais
- ▶ Organismos ou mecanismos interministeriais de elaboração de políticas
- ▶ Organizações de empregadores e de trabalhadores a vários níveis e em diferentes setores
- ▶ Câmaras de Comércio, organizações empresariais ou grandes empresas multinacionais
- ▶ Instituições académicas e grupos de reflexão
- ▶ Organizações não governamentais, da sociedade civil e de defesa de interesses, incluindo as que representam grupos de interesses específicos, como os jovens, as mulheres, os trabalhadores migrantes ou as pessoas com deficiência
- ▶ Instituições ou processos de diálogo civil ou comunitário
- ▶ Meios de comunicação social
- ▶ Organizações regionais, agrupamentos plurinacionais ou fóruns políticos, como a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), a União Europeia (UE), o Grupo dos Sete (G7) e o Grupo dos Vinte (G20)
- ▶ Organizações internacionais, incluindo a OIT, o Banco Mundial, bancos de desenvolvimento regional, etc.
- ▶ A Confederação Sindical Internacional (ITUC) e a Organização Internacional dos Empregadores (OIE)
- ▶ Organizações regionais de parceiros sociais
- ▶ Outras organizações parceiras fora do território nacional, como a Associação Internacional dos Conselhos Económicos e Sociais e Instituições Similares (AICESIS)

► **Figura 9: Mapa institucional**



► **Notas**

---

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



## Etapa 2: Avaliar a inclusividade da IDS

### Índice

---

Objetivo . . . . .	53
Resultado . . . . .	53
Processo . . . . .	54
1. Avaliar a inclusividade da IDS	55
2. Compilação e análise dos resultados da discussão	62
3. Formulação de objetivos e ações para aumentar a inclusividade da IDS	63
Leituras e recursos adicionais . . . . .	65



## ▶ Etapa 2: Avaliar a inclusividade da IDS

A etapa 2 do MA-IDS inclui uma avaliação da inclusividade da IDS. A inclusividade contribui para a «legitimidade dos contributos» do diálogo social.<sup>49</sup>

O MA-IDS propõe cinco dimensões de inclusividade como base para a autoavaliação. Em termos gerais, a inclusividade de uma IDS refere-se à medida em que os principais intervenientes do mundo do trabalho estão nela representados. Uma IDS inclusiva deve ser membro de organizações representativas de empregadores e trabalhadores,<sup>50</sup> em pé de igualdade e como parceiros independentes, a par do Governo. A inclusividade também se refere às questões abordadas pela IDS. A sua agenda deve ser abrangente e refletir os interesses de um vasto espectro de intervenientes no mundo do trabalho.

### ▶ Objetivo

---

O objetivo da Etapa 2 é o desenvolvimento de um plano de ação para reforçar a inclusividade da IDS.

### ▶ Resultado

---

Os membros da equipa de avaliação têm um entendimento partilhado dos pontos fortes e fracos da IDS no que diz respeito à sua inclusividade, com base numa autoavaliação das cinco dimensões da inclusividade, e identificaram objetivos provisórios e ações para aumentar a inclusividade.

---

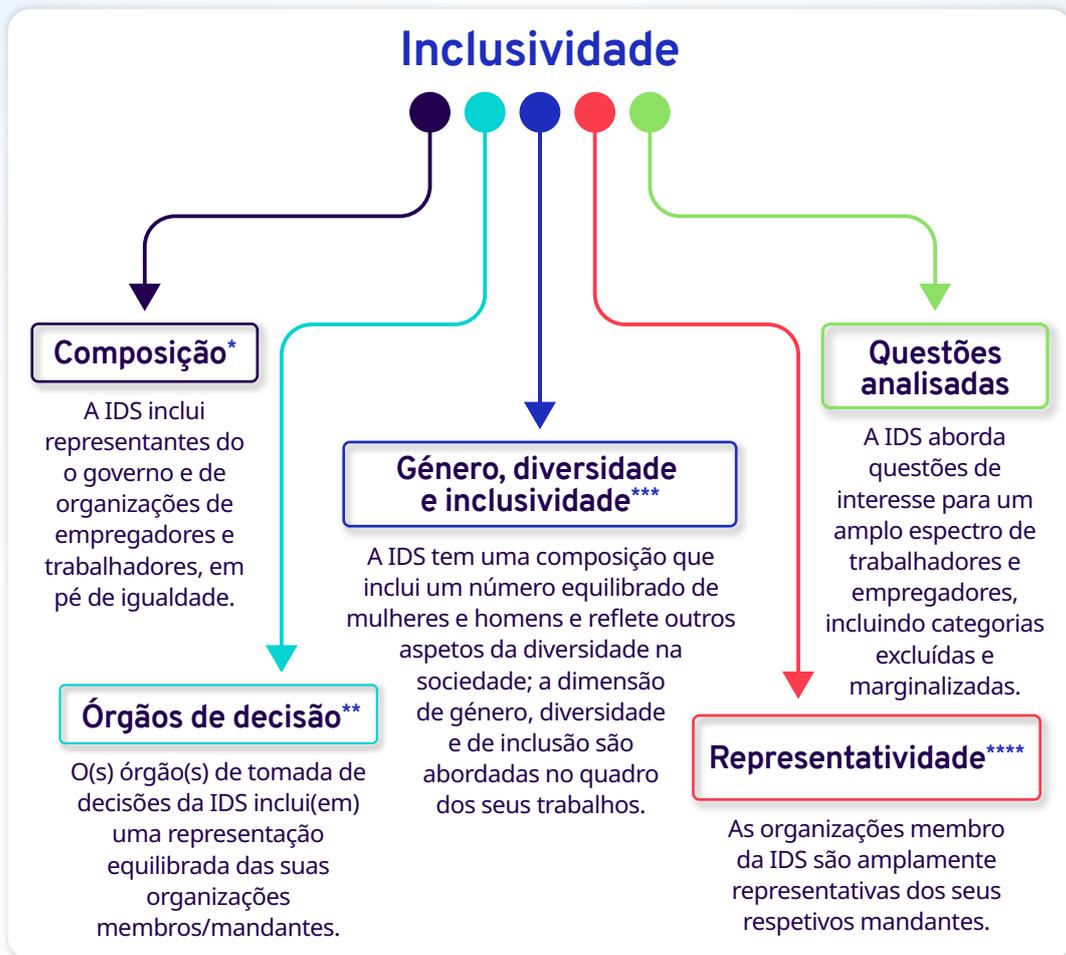
<sup>49</sup> Ver o [quadro conceptual](#) na introdução deste método.

<sup>50</sup> A representatividade dos parceiros sociais confere-lhes o direito de participar no diálogo social em nome dos seus membros ou, em alguns casos, de todas as empresas (para as organizações patronais) ou de toda a mão de obra (para os sindicatos). Em muitos países, foram adotados critérios formais para determinar as organizações representativas de empregadores e trabalhadores para efeitos de diálogo social, incluindo a negociação coletiva. Os órgãos de supervisão da OIT (a Comissão de Peritos para a Aplicação das Convenções e Recomendações (CEACR) e a Comité da Liberdade Sindical (CFA)) declararam que tais critérios de representatividade devem ser *pré-estabelecidos, precisos e objetivos*. Ver OIT (2018). «*Compilação das decisões do Comité da Liberdade Sindical*», para. 530.

## ► Processo

A avaliação da inclusividade baseia-se nas cinco dimensões a seguir apresentadas.

► **Figura 10: As dimensões da inclusividade**



\* O MA-IDS reconhece a existência de instituições com uma composição mais alargada, incluindo outros grupos ou organizações da sociedade civil; esse diálogo mais amplo vai além do diálogo social tripartido, tal como encarnado e praticado pela OIT. O MA-IDS também reconhece instituições com uma participação mais reduzida em que o governo não está representado ou está apenas indiretamente representado.

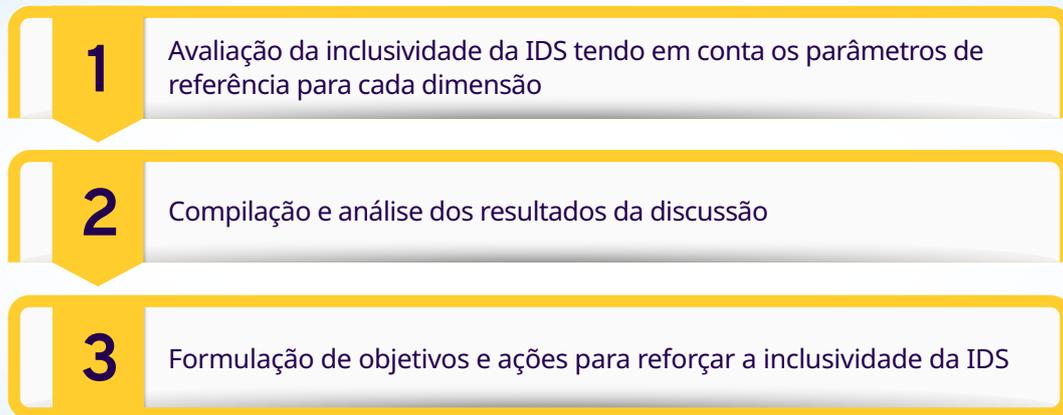
\*\* Para as IDS que tenham um órgão ou órgãos de decisão distintos do plenário.

\*\*\* Por diversidade entende-se o compromisso de ter em conta a variedade de características que tornam as pessoas únicas, tais como, o sexo, idade, raça, etnia, orientação sexual, a situação socioeconómica, capacidades físicas e intelectuais e crenças religiosas. A promoção da diversidade e da inclusão no local de trabalho é o ponto de partida para eliminar a discriminação e melhorar o desempenho empresarial.

\*\*\*\* O MA-IDS não inclui uma avaliação da representatividade das organizações de parceiros sociais que são membros da IDS. «Amplamente representativo», no contexto do MA-IDS, significa que as organizações de parceiros sociais representam as vozes de um amplo espectro de categorias de empregadores e trabalhadores, incluindo os da economia informal. Para os sindicatos, estes podem incluir não só os trabalhadores normais (regulares), mas também, por exemplo, os trabalhadores e trabalhadoras em formas atípicas de emprego, os trabalhadores e trabalhadoras domésticos, os trabalhadores e trabalhadoras de meios rurais, os trabalhadores e trabalhadoras por conta própria, os trabalhadores e trabalhadoras migrantes, as minorias étnicas, jovens, pessoas em situação de desemprego e os trabalhadores e trabalhadoras com deficiência. Para as organizações de empregadores, estas podem incluir os proprietários e proprietárias de micro, pequenas e médias empresas e os trabalhadores e trabalhadoras por conta própria, bem como as grandes empresas e associações empresariais. Para ambos os parceiros sociais, deve ser tida em conta a representação de intervenientes de diferentes setores económicos e regiões do país, bem como a diversidade dos seus membros no que diz respeito ao género e a outros aspetos da diversidade, como os acima enumerados.

A Etapa 2 compreende três subetapas. A primeira envolve avaliar a IDS em relação a uma série de declarações ou «parâmetros de referência» relacionados com cada dimensão da inclusão, o que deve permitir à equipa identificar, através de discussão, os principais pontos fortes e fracos da IDS. Na segunda subetapa, os resultados são compilados para produzir uma visão geral abrangente dos pontos fortes e fracos da IDS em relação à sua inclusividade. Na terceira subetapa, com base nesta análise, a equipa identificará objetivos prioritários e ações para aumentar a inclusividade da IDS.

### ► Figura 11: Subetapas da Etapa 2



### ► 1. Avaliar a inclusividade da IDS

O exercício visa estimular o debate dentro da equipa, acerca dos pontos fortes e das fragilidades da IDS em termos das diferentes dimensões da inclusividade. As tabelas seguintes contêm uma série de afirmações ou «parâmetros de referência» que procuram captar os aspetos fundamentais de cada dimensão. Cada parâmetro de referência está enquadrado de uma forma positiva, ou seja, apresenta as características que uma IDS inclusiva deveria ter, num mundo ideal. É importante estarmos cientes de que não há expectativas de que uma IDS tenha de apresentar um bom desempenho relativamente a todos os parâmetros de referência; o exercício é simplesmente um meio para originar o debate.

Parâmetro por parâmetro, discuta como avalia o desempenho da sua IDS em relação a tais parâmetros. Tente chegar a um consenso dentro da equipa acerca da sua resposta ou, se tal não for possível, anote as eventuais diferenças de opinião. Poderá aplicar o método de pontuação proposto abaixo para quantificar a resposta do grupo. No final da discussão de cada dimensão da inclusividade, registre os resultados da sua conversa anotando, em particular, o que considera serem os principais pontos fortes e fracos da IDS.

### ► Avaliação da inclusividade: Como usar os parâmetros de referência

Tomemos, por exemplo, o primeiro parâmetro de referência (a.) na avaliação da dimensão «filiação»: «O documento fundador da IDS especifica claramente a sua composição.»

Dentro da equipa, deverão considerar em conjunto a resposta à pergunta: «Os Estatutos ou outro documento fundador da nossa IDS especificam claramente a sua composição?»

Se concluir do debate que não há falta de clareza no que respeita à composição da IDS, tal como estabelecida nos seus Estatutos, então a IDS tem um bom desempenho em relação a este parâmetro de referência; poderá selecionar a pontuação de 3 e registar este parâmetro como um ponto forte. Se, pelo contrário, considerar que o documento fundador da IDS é vago em relação à sua composição, poderá selecionar a pontuação de 1.

No entanto, mesmo que a composição da IDS seja claramente indicada, poderá considerar que já não é adequada ou apropriada ao mundo de trabalho da atualidade. Este problema é abordado no parâmetro de referência (g.) e poderá selecionar a pontuação de 1 em relação a esse parâmetro de referência, registando-o como um ponto fraco da IDS.



### Escala para a pontuação da IDS tendo em conta os parâmetros de referência

Pontuação	Significado
n/a	Este parâmetro de referência não é aplicável nem pertinente para a IDS <sup>51</sup>
1	A IDS tem um desempenho insatisfatório em relação a este parâmetro de referência
2	A IDS tem um desempenho moderadamente bom em relação a este parâmetro de referência
3	A IDS tem um desempenho muito bom em relação a este parâmetro de referência

<sup>51</sup> «Não se aplica» (n.a) aplicar-se-ia, por exemplo, no ponto de referência relativo aos representantes do governo no caso de uma IDS bipartida em que o governo não é membro.

## 1.1 Avaliação da dimensão «composição»



A IDS inclui representantes do governo e de organizações de empregadores e de trabalhadores, em pé de igualdade	n/a ou pontuação de 1 a 3
a. O documento de constituição da IDS especifica claramente a sua composição. <sup>52</sup>	
b. Os representantes das organizações de empregadores e de trabalhadores participam em pé de igualdade, e trabalham com o governo. <sup>53</sup>	
c. Existem critérios pré-estabelecidos, precisos e objetivos para seleção das organizações representadas na IDS, os quais são aplicados com transparência, na prática.	
d. A representação do governo na IDS é escolhida entre os ministérios ou agências mais relevantes em matéria de políticas laboral, social e económica.	
e. As organizações de empregadores e de trabalhadores na IDS têm liberdade para nomear os seus representantes na IDS sem interferência do governo ou umas das outras.	
f. O papel de qualquer interveniente na IDS complementa o papel dos parceiros sociais e não prejudica, de forma alguma, estes últimos.	
g. A composição da IDS é totalmente relevante no mundo do trabalho atual; estão em vigor procedimentos transparentes e adequados, para rever a sua composição com intervalos definidos.	
<p>Quais são os principais pontos fortes da IDS em relação à inclusividade dos seus membros?  <i>Registe os principais resultados da sua discussão</i></p>	
<p>Quais são os principais pontos fracos da IDS em relação à inclusividade dos seus membros?  <i>Registe os principais resultados da sua discussão</i></p>	

<sup>52</sup> «Composição» designa os mandantes ou os membros da IDS e quantos representantes cada membro dispõe na instituição.

<sup>53</sup> A expressão «em pé de igualdade» significa que as posições das três partes têm o mesmo peso nas discussões e que as opiniões de qualquer uma das partes não prevalecem sobre as dos outros.

## 1.2 Avaliação da dimensão «estrutura de tomada de decisão»

Antes de analisar os parâmetros de referência abaixo, compile uma lista dos vários órgãos/estruturas de tomada de decisão da IDS, tais como o órgão plenário, comissão executiva ou conselho de administração.



O(s) órgão(s) de decisão da IDS incluem uma representação equilibrada dos seus membros/organizações mandatárias	n/a ou pontuação de 1 a 3
a. A composição e as funções do(s) órgão(s) de decisão da IDS são claramente especificadas no(s) seu(s) documento(s) fundador(es).	
b. O governo e as organizações de empregadores e de trabalhadores têm uma voz igual nos órgãos e processos de tomada de decisão.	
c. O papel de qualquer outra organização membro na tomada de decisões na IDS é claramente especificado.	
d. As disposições relativas à presidência dos órgãos de decisão da IDS são transparentes, equitativas e respeitadas na prática.	

Quais são os principais pontos fortes da IDS em relação à inclusividade das suas estruturas de tomada de decisão?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

Quais são as principais fragilidades da IDS em relação à inclusividade das suas estruturas de decisão?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

### 1.3 Avaliação da dimensão «género, diversidade e inclusão»



<b>A composição da IDS inclui um número equilibrado de mulheres e homens e reflete outros aspetos da diversidade na sociedade; género, diversidade e inclusividade são abordados no trabalho da IDS</b>	<b>n/a ou pontuação de 1 a 3</b>
---	----------------------------------

<b>a.</b> A IDS esforça-se por representar e refletir a diversidade da sociedade na sua composição e em todos os aspetos do seu trabalho.	
<b>b.</b> Há um número equilibrado de mulheres e homens no plenário e noutras estruturas operacionais da IDS (tais como comissões e grupos de trabalho).	
<b>c.</b> Há um número equilibrado de mulheres e homens no(s) órgão(s) de decisão da IDS.	
<b>d.</b> Tanto mulheres como homens têm assumido nos últimos anos a presidência da IDS e das suas comissões.	
<b>e.</b> A IDS toma medidas pró-ativas para alcançar um número equilibrado de mulheres e homens, facilitar a participação igualitária no seu trabalho e prevenir ou eliminar a discriminação de género.	
<b>f.</b> A agenda da IDS inclui regularmente questões de género, diversidade e inclusividade, e os seus resultados revelam sensibilidade consistente em relação a preocupações de género, diversidade e inclusividade.	
<b>g.</b> A IDS fornece apoio para facilitar a participação equitativa no seu trabalho de membros com características pessoais diversas, incluindo pessoas com deficiência.	

Quais são os principais pontos fortes da IDS em relação à dimensão de género, diversidade e inclusão?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

Quais são as principais fragilidades da IDS em relação às questões de género, diversidade e inclusão?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

## 1.4 Avaliação da dimensão «representatividade»



As organizações membro da IDS são representativas dos seus respetivos mandantes	n/a ou pontuação de 1 a 3
<p>a. O estatuto representativo das organizações de empregadores e de trabalhadores que são membros da IDS foi estabelecido com base em critérios predefinidos, precisos e objetivos; a participação destas organizações não é contestada por outras que não são membros da IDS; existem procedimentos para rever, a intervalos adequados, o estatuto representativo destas organizações.</p>	
<p>b. A participação das organizações de empregadores e de trabalhadores na IDS (incluindo as suas filiais) é amplamente representativa do mercado de trabalho nacional no seu conjunto.<sup>54</sup></p>	
<p>c. As organizações de empregadores e de trabalhadores da IDS representam unidades económicas e trabalhadores, tanto na economia informal como formal, incluindo as novas e emergentes categorias de empregadores e trabalhadores.</p>	
<p>d. A participação de outros intervenientes na IDS serve para dar uma perspetiva mais ampla sobre as questões que aborda.</p>	
<p>e. As organizações membros da IDS consultam proactivamente outras organizações ou grupos que não estão representados na IDS para obter os seus pontos de vista e contribuições sobre questões que lhes dizem diretamente respeito.</p>	
<p>Quais são os principais pontos fortes da IDS em relação à sua representatividade?  <i>Registe os principais resultados da sua discussão</i></p>	
<p>Quais as principais fragilidades da IDS em relação à sua representatividade?  <i>Registe os principais resultados da sua discussão</i></p>	

<sup>54</sup> As características dos membros dos parceiros sociais a considerar neste contexto podem incluir, por exemplo, o sexo, a etnia, a idade, a deficiência, a origem nacional/estatuto de migração, situação profissional, a dimensão da empresa, o setor económico, setor privado e público, etc.

## 1.5 Avaliação da dimensão «questões analisadas»



A IDS aborda questões prementes para um vasto espectro de empregadores e trabalhadores, incluindo categorias marginalizadas e excluídas	n/a ou pontuação de 1 a 3
a. A agenda da IDS inclui questões prementes para diversas categorias de empregadores e trabalhadores.	
b. A IDS criou grupos de trabalho ou comissões para dar resposta às preocupações de categorias específicas de empregadores e trabalhadores, incluindo os que podem estar excluídos das deliberações políticas ou ser considerados de baixa prioridade nos círculos onde são formuladas as políticas. <sup>55</sup>	
c. A IDS toma outras medidas proativas para permitir que categorias marginalizadas e excluídas de empregadores e trabalhadores levem as suas questões e preocupações à atenção da IDS.	
d. A IDS realiza, comissiona ou acede a pesquisas sobre questões de interesse para um amplo espectro de empregadores e trabalhadores, incluindo categorias marginalizadas e excluídas.	

Quais são os principais pontos fortes da IDS em relação aos seus problemas de inclusividade?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

Quais são as principais fragilidades da IDS em relação aos seus problemas de inclusividade?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

<sup>55</sup> Consulte a explicação da representatividade apresentada na figura 10 para alguns exemplos das categorias de empregadores e trabalhadores que podem estar excluídos das deliberações políticas ou ser considerados como de baixa prioridade na elaboração de políticas.

## ► 2. Compilação e análise dos resultados da discussão

Reúna e analise as suas notas e pontuações para cada dimensão da inclusividade, consultando o modelo e as orientações abaixo, a fim de produzir uma visão geral dos resultados das suas discussões. Poderá usar *post-its*, *flipcharts*, papel ou um formato eletrónico. Nesta fase, poderá optar por deixar de lado os pontos fortes e fracos considerados de baixa prioridade, mantendo apenas os mais importantes ou significativos.



### Modelo 2: Compilação dos resultados da avaliação da inclusividade

Dimensão	Pontuação (se utilizada)	Principais pontos fortes	Principais pontos fracos
► Composição			
► Órgão(s) de tomada de decisão			
► Género, diversidade e inclusão			
► Representatividade			
► Questões analisadas			



### Interpretar os resultados para elaborar as ações a tomar

Pontuação	Significado
<b>Uma maioria de 1</b>	Esta pontuação implica que esta dimensão de inclusividade representa um aspeto da IDS que pode exigir alguma atenção e medidas corretivas. Leve em consideração os fatores subjacentes a esse resultado e o seu impacto no desempenho da IDS. Pense nas medidas a tomar para abordar estes aspetos.
<b>Uma maioria de 2 e 3</b>	A sua instituição obteve uma pontuação razoável ou muito boa em relação a esta dimensão. Discuta se os pontos fortes que identificou podem ser aproveitados para melhorar quaisquer fragilidades sob a mesma dimensão ou outras dimensões da inclusividade.
<b>Pontuações muito pouco claras</b>	Alguns aspetos desta dimensão são fortes, enquanto outros podem exigir alguma atenção.

### ► 3. Formulação de objetivos e ações para aumentar a inclusividade da IDS

---

Com base nas discussões, é agora tempo de formular objetivos fundamentais e prioridades de ação para reforçar a inclusividade da IDS. Estas ideias serão integradas no plano de ação, que será desenvolvido na [Etapa 4](#).

No contexto do planeamento de ações, um *objetivo* refere-se ao resultado final que pretende alcançar, ou seja, a alteração que pretende introduzir na IDS. As *ações* referem-se, em termos gerais, às intervenções ou atividades a realizar, ou seja, ao que deve ser feito para alcançar o objetivo.<sup>56</sup> Em geral, é necessária uma combinação de ações ou atividades complementares para alcançar um único objetivo.

Nesta fase do MA-IDS, o objetivo é identificar algumas áreas-chave de intervenção para aumentar a inclusividade da IDS à luz da avaliação dos seus pontos fortes e fracos.

Poderá ser útil utilizar o modelo a seguir apresentado para desenvolver objetivos e ações correspondentes a realizar a curto prazo (nos próximos 12 meses) e a longo prazo (nos próximos 1 a 5 anos). Recomenda-se que formule um número exequível de objetivos que a IDS realisticamente poderá abordar na prática (por exemplo, três ou quatro objetivos).

Pode também considerar se existem riscos associados às ações propostas que possam comprometer o seu êxito e que a IDS teria de ter em conta ao planejar e implementar a ação.

O modelo 3 inclui um exemplo ilustrativo. Neste exemplo pressupõe-se que a autoavaliação da inclusividade tenha revelado que o número muito baixo de mulheres fazendo parte dos membros e dos órgãos de tomada de decisão é uma fragilidade importante da IDS. Com base nesta constatação, é formulado um objetivo sobre uma «melhor representação das mulheres», juntamente com um conjunto de medidas possíveis para propiciar esta mudança. São igualmente identificados vários riscos possíveis, que poderão dificultar os progressos se não forem tomadas medidas para os monitorizar e resolver, se necessário.

Quando começar a formular o seu plano de ação, lembre-se de que o perfeito não deve ser inimigo do bom! O ponto mais importante é identificar algumas áreas ou objetivos fundamentais para reforçar a inclusividade da IDS. Poderá desenvolver e afinar as suas ideias preliminares na [Etapa 4](#) do MA-IDS, quando desenvolver o plano de ação completo.

---

<sup>56</sup> Para obter mais explicações sobre os termos usados na ação ou no planeamento do projeto, ver a p. 102 na [Etapa 4](#).


**Modelo 3: Descrição de um plano de ação para melhorar a inclusividade (com um exemplo)**

	<b>Ações a curto prazo (nos próximos 12 meses)</b>	<b>Ações a médio e longo prazo (de 1 a 5 anos)</b>	<b>Riscos</b>
<b>Objetivo 1:</b> <i>Melhor representação das mulheres na IDS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>carta do presidente às organizações membros para incentivar a nomeação de candidatas na próxima ronda de nomeações para a IDS.</i></li> <li>▶ <i>criar um grupo de trabalho sobre medidas para promover a igualdade de género na IDS.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>desenvolver e implementar uma política «de conciliação trabalho/família» na IDS.</i></li> <li>▶ <i>instituir um sistema de presidência rotativa para facilitar que mulheres assumam a presidência da IDS ou das suas comissões.</i></li> <li>▶ <i>realizar uma campanha de sensibilização para a igualdade de género.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>relutância ou oposição dos atuais membros da IDS.</i></li> <li>▶ <i>relutância das mulheres a proporem-se como candidatas a presidente.</i></li> <li>▶ <i>falta de recursos para contratar especialistas/ /formadores em igualdade de género.</i></li> </ul>
<b>Objetivo 2:</b> <i>Escreva o objetivo aqui</i>	<i>Escreva as ações propostas para alcançar o Objetivo 2</i>		<i>Escrever aqui possíveis riscos</i>
<b>Objetivo 3:</b> <i>Escreva o objetivo aqui</i>			

## ► Leituras e recursos adicionais

---

OIT (2019c). «Women in business and management: The business case for change», Genebra.

Este relatório do *Bureau* para as Atividades dos Empregadores da OIT (ACT/EMP) mostra como a diversidade de género no topo melhora o desempenho organizacional. Demonstra como as muitas dimensões das políticas de uma organização, uma força de trabalho equilibrada em termos de género e uma cultura inclusiva de género, entre outros fatores, permitem que mais mulheres detenham o poder de decisão.

Global Deal (2019). «The contribution of social dialogue to gender equality», Global Deal Thematic Brief.

Relações laborais sólidas e um diálogo social eficaz contribuem para a boa governação no local de trabalho, trabalho digno, crescimento económico inclusivo e democracia. Podem também ser meios importantes para promover a igualdade de género e mercados de trabalho justos, e vice-versa.

Rubery, J. e Johnson, M. (2019). «Closing the gender pay gap: What role for trade unions?», OIT, Genebra.

Um estudo encomendado pelo *Bureau* para as Atividades dos Trabalhadores da OIT (ACTRAV) mostra que, ao visar a discriminação global em razão do sexo, ao promover a fixação de salários inclusivos, ao prosseguir medidas específicas de igualdade salarial entre homens e mulheres e ao reforçar a representação das mulheres no processo de tomada de decisão, os sindicatos podem contribuir de forma eficaz para combater as diferenças salariais entre homens e mulheres.





## Etapa 3: Avaliação da eficácia da IDS

### Índice

---

Objetivo . . . . .	69
Resultado . . . . .	69
Apresentação das dimensões da eficácia . . . . .	69
Processo . . . . .	73
1. Análise das dimensões da eficácia	74
2. Identificação dos resultados da IDS para cada dimensão da eficácia	75
3. Avaliação das dimensões substantivas da eficácia	79
4. Avaliação da dimensão operacional da eficácia	89
5. Formulação de objetivos e ações para aumentar a eficácia da IDS	93



Etapa 3

## ▶ Etapa 3: Avaliação da eficácia da IDS

A etapa 3 do MA-IDS inclui uma avaliação da eficácia do IDS e está no centro do método. A eficácia está ligada tanto à «legitimidade de produção» como à «legitimidade dos resultados» do diálogo social.<sup>57</sup>

O método proposto para a autoavaliação da eficácia na Etapa 3 difere do utilizado para a inclusividade na [Etapa 2](#). Tal deve-se ao facto de as medidas destinadas a melhorar a eficácia da IDS deverem ter em conta os fatores (ou *causas*) que influenciam a sua eficácia e não as suas *consequências* na IDS. A compreensão destas influências ou fatores causais servirá de base para a identificação das ações necessárias para reforçar a eficácia da IDS.

O MA-IDS propõe cinco dimensões, representando aspetos fundamentais da eficácia, como base para a autoavaliação. Cada dimensão será avaliada separadamente através de um exame aprofundado pela equipa de avaliação do trabalho específico ou dos resultados da IDS relativos a essa dimensão.

### ▶ Objetivo

---

O objetivo da Etapa 3 é o desenvolvimento de um plano de ação para reforçar a eficácia da IDS.

### ▶ Resultado

---

Os membros da equipa de avaliação têm um entendimento comum dos pontos fortes e fracos da IDS no que diz respeito à sua eficácia, com base numa exploração aprofundada dos fatores causais que influenciam a eficácia. Foram formulados objetivos e ações provisórios para reforçar a eficácia.

---

<sup>57</sup> Ver o quadro conceptual na introdução à MA-IDS para mais informações. A inclusividade da IDS também afeta a sua eficácia, ao reforçar a "legitimidade dos contributos" para o diálogo social. Uma IDS inclusiva e eficaz estará mais apta a contribuir para o objetivo estratégico de alcançar sociedades socialmente justas e economicamente sustentáveis.

## ► Apresentação das dimensões da eficácia

As cinco dimensões da eficácia são apresentadas abaixo.



► Figura 3: As dimensões da eficácia



\* A dimensão de paz social procura captar o papel da IDS na manutenção de um ambiente de relações laborais globalmente harmonioso e na atenuação das tensões entre os intervenientes no mercado de trabalho. Esta dimensão aplica-se igualmente às IDS que têm um mandato específico para a prevenção e resolução de conflitos. As orientações para a avaliação dos organismos especializados na resolução de conflitos de trabalho (que o MA-IDS não visa especificamente) estão disponíveis em: CIF OIT (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turim.

Antes de prosseguir, é essencial uma explicação mais aprofundada do âmbito e do significado de cada dimensão da eficácia.

### Eficácia da agenda

A primeira dimensão refere-se às questões ou temas que a IDS aborda e que figuram na sua agenda, quer como pontos permanentes, pontos *ad hoc* ou pontos tratados por comissões específicas ou grupos de trabalho, ou de qualquer outra forma. Sob a avaliação da eficácia da agenda, a equipa levará em conta questões como se a IDS abordou preocupações significativas de política nacional nos campos laboral, social e/ou económico na sua agenda, incluindo questões novas e emergentes no mundo do trabalho e preocupações de longa data.<sup>58</sup> No que se refere às IDS que têm no seu mandato proceder a consultas tripartidas sobre questões relacionadas com a OIT abrangidas pelo [artigo 5.º da Convenção \(n.º 144\)](#), este papel deve igualmente ser tido em conta. No exame da eficácia da agenda, irá concentrar-se em saber se a agenda da IDS incluiu questões de políticas importantes, e não no conteúdo ou resultados eventuais dessas discussões.

### Eficácia na criação de consensos

Nesta dimensão, a equipa explorará os processos internos através dos quais foram abordadas as questões políticas da agenda da IDS, bem como quaisquer influências externas sobre estes processos. As questões incluirão, por exemplo, se a IDS conseguiu conciliar pontos de vista possivelmente diversos dos seus membros, a fim de formular posições ou recomendações políticas acordadas. A equipa terá também em consideração se os métodos de trabalho da IDS facilitaram discussões construtivas e orientadas para soluções. Esta dimensão inclui a consideração dos processos e resultados da IDS, mas não abrange se esses resultados influenciaram ou não a elaboração de políticas.

### Eficácia da influência sobre as políticas

Esta dimensão é a continuidade da dimensão precedente sobre consensos, examinando o destino dos resultados da IDS. Nesta dimensão, a equipa irá analisar se a IDS teve uma influência perceptível na direção e no conteúdo da política e da legislação nacionais. Em alguns casos, os resultados de uma IDS podem ser vinculativos por direito próprio, por exemplo, no caso de certos pactos e acordos tripartidos e da fixação do salário mínimo. Neste caso, a equipa pode ter em consideração, por exemplo, se a IDS acompanhou a implementação do acordo. No entanto, muitas vezes, os resultados de uma IDS alimentam outros processos de tomada de decisão. Neste caso, a equipa pode discutir se a IDS seguiu as suas recomendações num esforço para aumentar a probabilidade de elas serem incorporadas nas políticas públicas. Embora o MA-IDS permita que a equipa compreenda os fatores que influenciam a adoção dos resultados da IDS na elaboração das políticas nacionais, está fora do seu âmbito avaliar o conteúdo substantivo e o eventual impacto dessas políticas, uma vez adotadas e aplicadas.<sup>59</sup>

### Eficácia da paz social

Esta dimensão diz respeito à eficácia com que a IDS, no cumprimento de vários aspetos do seu mandato, contribuiu para instaurar ou manter relações laborais sólidas e a paz social.<sup>60</sup> A IDS pode ter feito isso de duas formas principais. Em primeiro lugar, pode ter oferecido um espaço

---

<sup>58</sup> A equipa examinará estas questões em relação a exemplos concretos e reais do trabalho da IDS nos últimos anos – daí o uso do pretérito.

<sup>59</sup> À luz do que precede, a avaliação da medida em que a IDS contribuiu, através do seu trabalho de influência política, para as realizações de um trabalho digno, do crescimento inclusivo ou de empresas sustentáveis, está fora do âmbito do MA-IDS. O estudo destes aspetos teria de ser objeto de uma avaliação de impacto aprofundada, aplicando uma metodologia diferente da proposta no presente método.

<sup>60</sup> Tal como explicado na introdução, «paz social» refere-se à manutenção de um ambiente de relações laborais harmonioso no país e ao alívio das tensões entre os intervenientes no mercado de trabalho.

seguro e neutro, no qual os parceiros sociais e o governo, através do diálogo social, puderam discutir e procurar resolver questões prementes do mercado de trabalho que, se não tivessem sido resolvidas, teriam minado a paz social. Em segundo lugar, o mandato de certas IDS pode tê-las estabelecido como autoridades de resolução de conflitos de pleno direito.

No que diz respeito ao primeiro papel, mais alargado, da IDS, a equipa de autoavaliação pode explorar um caso em que a IDS ofereceu aos parceiros sociais e ao governo a oportunidade de discutir uma questão emergente antes que ela redundasse em conflito. Um outro exemplo poderia ser o facto de a IDS ter emitido um parecer político sobre uma questão controversa ou complexa do mercado de trabalho que tinha sido inscrita na sua agenda pelos parceiros sociais. No que diz respeito ao segundo papel, mais restrito, da IDS, a equipa de avaliação pode, por exemplo, explorar o caso de um litígio específico em que a IDS esteve envolvida na sua mediação e resolução.

Nesta dimensão, as questões a abordar podem incluir a questão de saber se a IDS foi proativa na tentativa de evitar conflitos entre trabalhadores, empregadores e governos, se aplicou abordagens baseadas no consenso para resolver o conflito ou até que ponto os seus conselhos estiveram plenamente alinhados com as necessidades reais dos intervenientes no mercado de trabalho.

### **Eficácia operacional e de comunicação**

A dimensão final da eficácia diz respeito aos seus procedimentos internos, métodos de trabalho e instrumentos, incluindo a sua estratégia de comunicação. Em grande medida, esta dimensão está subjacente às quatro primeiras dimensões da eficácia, uma vez que as operações internas da IDS existem para apoiar todos os aspetos do seu trabalho e resultados.<sup>61</sup> A dimensão é dividida em duas subdimensões: a primeira diz respeito aos procedimentos internos, aos métodos de trabalho e aos instrumentos, e a segunda a questões de comunicação.

No âmbito da primeira subdimensão, a equipa terá em conta os pontos fortes e fracos da IDS no que respeita ao seu funcionamento, incluindo o funcionamento do secretariado (caso exista), o orçamento, as instalações e o equipamento disponíveis, as modalidades de trabalho da IDS e as parcerias externas. A segunda subdimensão centra-se especificamente na comunicação da IDS, dada a particular importância deste aspeto. Uma comunicação eficaz é fundamental para que o trabalho da IDS seja verdadeiramente influente na elaboração de políticas, bem como para demonstrar a um público mais vasto que a IDS está a desempenhar um papel valioso e, por conseguinte, merece o investimento público e a confiança.

---

<sup>61</sup> O método de avaliação da dimensão operacional e de comunicação da eficácia é diferente do utilizado para as outras dimensões, e é explicado na subetapa 4 da Etapa 4.

## ► Processo

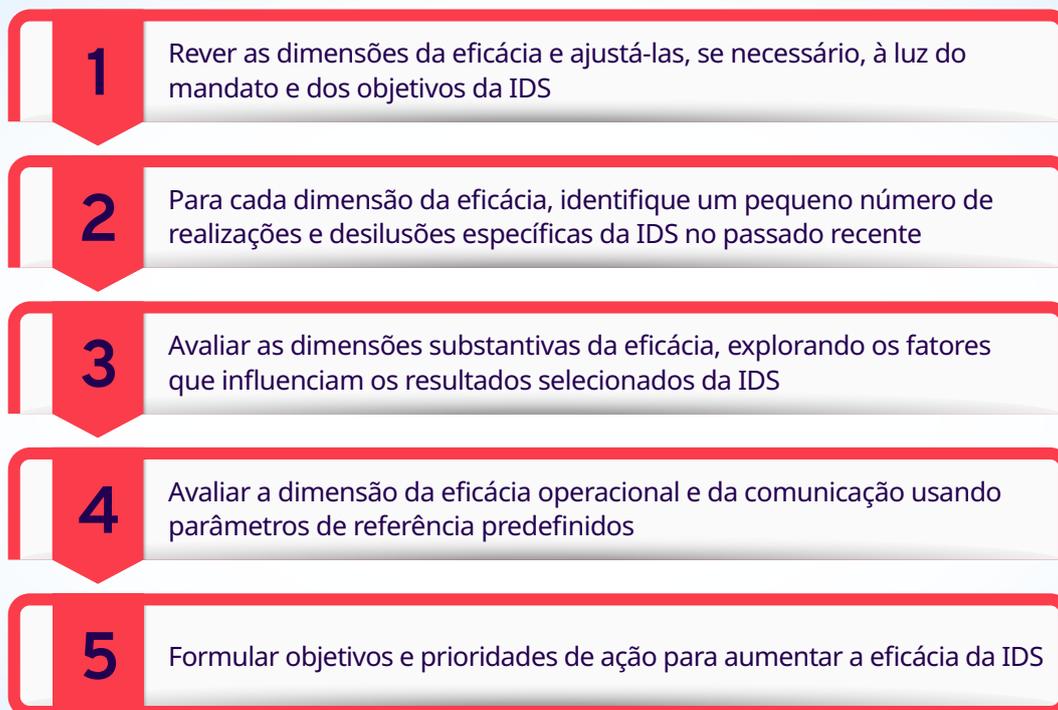
A Etapa 3 constitui a maior parte do MA-IDS e é provável que leve mais tempo. Poderá ter em conta diferentes opções para organizar o seu trabalho, tais como:

- abordar as dimensões uma a uma, faseando o trabalho ao longo de várias semanas ou até mais;
- afetar tempo para trabalho intensivo durante vários dias consecutivos, com vista a concluir a autoavaliação de uma só vez;
- abordar de momento apenas algumas dimensões, voltando às outras mais tarde, se necessário<sup>62</sup>;
- adotar uma abordagem flexível. Embora a tarefa possa parecer um pouco assustadora de início, talvez chegue à conclusão de que, com a experiência, se torna mais fácil e mais rápido trabalhar a etapa na sua totalidade.

Embora a Etapa 3 possa ser realizada pela equipa de avaliação trabalhando sozinha, pode ser útil recorrer a fontes de informação ou conhecimentos adicionais, incluindo os sugeridos no Anexo 5.

O processo a seguir na Etapa 3 é resumido na Figura 13, que apresenta uma visão geral das cinco subetapas envolvidas, cada uma delas sendo explicada nas secções subsequentes.

### ► Figura 12: Subetapas da Etapa 3



<sup>62</sup> A equipa de avaliação é incentivada a analisar toda a Etapa 3 antes de decidir que partes devem ser implementadas imediatamente e que partes, se as houver, devem ser adiadas ou descartadas totalmente.

## ► 1. Análise das dimensões da eficácia

O MA-IDS propõe cinco dimensões de eficácia como base para a autoavaliação. Primeiro, deverá considerar se estas dimensões captam adequadamente o mandato e os objetivos da IDS. Consulte a lista de objetivos ou funções definidas no documento fundador da IDS e a explicação das dimensões da eficácia acima apresentada. Utilizando o modelo abaixo, faça corresponder os objetivos da IDS às cinco dimensões da eficácia. Correspondem-se de forma adequada? Talvez vários dos objetivos ou funções da IDS se encaixem numa única dimensão, enquanto outras dimensões podem não ser relevantes.



### Modelo 4: Correspondência dos objetivos da IDS com as dimensões da eficácia propostas no MA-IDS

Dimensão	Objetivos ou funções da IDS
► <b>Agenda</b>	<i>Escreva aqui os objetivos do IDS que correspondem a cada dimensão da eficácia. Se não houver nenhum, deixe em branco.</i>
► <b>Criação de consenso</b>	
► <b>Influência sobre as políticas</b>	
► <b>Paz social</b>	
► <b>Operacional e comunicação</b>	
► <b>Outra(s) dimensão(ões)</b> <i>Escreva aqui o nome de eventuais dimensões adicionais</i>	<i>Registe aqui os objetivos ou funções declaradas da IDS que correspondem às outras dimensões da eficácia (se existirem).</i>

De seguida, considere as seguintes questões:

### 1.1 Há dimensões em falta?

A IDS tem um objetivo ou função que não corresponde a nenhuma das cinco dimensões propostas pelo MA-IDS? Se este objetivo for crucial para a eficácia da IDS, poderá formular um título curto e uma breve descrição para uma nova «dimensão» adequada e adicioná-lo ao modelo e incluí-lo na sua autoavaliação.

### 1.2 Há objetivos em falta?

Durante a discussão, poderá identificar certas funções que a IDS não tem atualmente, mas que acha que deve ter. Tome nota delas, pois poderá identificar isto como uma oportunidade para a IDS que deve ser abordada no plano de ação.

### 1.3 Selecione as dimensões a incluir na autoavaliação.

Deseja abranger todas as dimensões da eficácia na sua autoavaliação ou selecionar apenas algumas? Talvez já tenha considerado esta questão na [Etapa 0](#) (plano de trabalho), mas pode rever a sua decisão agora, usando as questões orientadoras abaixo.



#### Seleção das dimensões para a avaliação da eficácia da IDS

- a. Existem áreas de trabalho da IDS onde considere que a sua eficácia é mais posta em causa? E quais devem ser avaliadas como prioritárias?
- b. Existem áreas em que a experiência da IDS é particularmente rica, das quais ache que poderiam ser retiradas lições úteis para outras áreas de trabalho?
- c. Existem áreas em que a IDS tenha tido até agora uma experiência muito limitada ou inexistente e que ainda não estejam prontas para serem avaliadas?
- d. Poderia abordar numa data posterior algumas dimensões que não avalia agora?

## ▶ 2. Identificação dos resultados da IDS para cada dimensão da eficácia

A avaliação da eficácia da IDS baseia-se na exploração pela equipa de avaliação de exemplos dos resultados específicos da IDS – positivos e negativos – no passado recente. Os termos usados no MA-IDS para descrever estes resultados são «realizações» e «deceções», respetivamente.



#### ▶ Realizações e deceções da IDS

Uma **realização** é uma ocasião ou um evento que considera ter representado um êxito da IDS, em que esta obteve o resultado desejado através do seu trabalho.

Uma **deceção** é uma ocasião ou um evento que considera ter ficado aquém das expectativas ou dos resultados planeados da IDS, e em que esta não obteve o resultado desejado através do seu trabalho.

A primeira etapa é selecionar uma pequena amostra das realizações e deceções significativas e específicas da IDS para servir de base para a análise. Não tente ser abrangente ou exaustivo ao compilar a sua lista. Sugere-se que não passe muito tempo a selecionar os exemplos, e que escolha aqueles com os quais os membros da equipa estão mais familiarizados e que se destacam na sua memória.

## 2.1 Escolher um enquadramento temporal

Primeiro, selecione um período de tempo para a avaliação. É melhor não retroceder muito no tempo, pois pode ser difícil recordar com precisão o que aconteceu, ou os membros da equipa podem não ter estado associados à IDS nessa altura. Os últimos quatro a cinco anos podem ser um enquadramento temporal adequado.

## 2.2 Selecione uma amostra de realizações para cada dimensão da eficácia

A caixa abaixo fornece alguns exemplos dos tipos de realizações que poderá querer incluir. Discuta as realizações notáveis da IDS durante o período em questão para as várias dimensões da eficácia que decidiu examinar. Selecione duas delas para cada dimensão.



### ▶ Exemplos de tipos de realizações

- ▶ Debate de fundo sobre uma questão importante relativa a política laboral ou económica
- ▶ Um acordo (político) celebrado e adotado pela IDS
- ▶ Um relatório, parecer ou análise significativos produzidos e divulgados
- ▶ Uma recomendação feita para a ratificação das Convenções n.ºs 87, 98 ou 144 da OIT
- ▶ Uma reforma política adotada pelo Governo que reflita os contributos da IDS
- ▶ Legislação adotada incorporando as recomendações da IDS
- ▶ Mediação bem sucedida de um conflito de trabalho
- ▶ Uma campanha ou um evento de grande visibilidade de sensibilização do público

Descreva cada realização o mais especificamente possível em poucas palavras e especifique a data ou o período em que ocorreu. Algumas realizações podem relacionar-se apenas com uma única dimensão (por exemplo, «eficácia da agenda», após o que o trabalho da IDS sobre o assunto terminou). Outros podem ser pertinentes para várias dimensões (por exemplo, «agenda», «criação de consenso» e «influência sobre as políticas», nos casos em que a IDS foi capaz de continuar o seu trabalho até à fase de elaboração de políticas). Abaixo são apresentados alguns exemplos fictícios.

Poderá usar *flipcharts*, *post-its*, códigos de cores ou qualquer outra ferramenta para ajudar a visualizar e organizar a lista de realizações.


**Modelo 5: Realizações da IDS (com exemplos fictícios incluídos)**

Dimensão	Data	Realizações
▶ <b>Agenda</b>	<i>junho de 2016</i>	<i>A IDS iniciou um debate sobre a extensão da cobertura da proteção social aos trabalhadores da economia informal.</i>
	<i>julho de 2018</i>	<i>A IDS criou um grupo de trabalho para elaborar recomendações sobre a criação de um ambiente propício para empresas sustentáveis.</i>
▶ <b>Criação de consensos</b>	<i>setembro de 2017</i>	<i>A IDS elaborou uma série de recomendações sobre o alargamento da proteção social aos trabalhadores da economia informal.</i>
	<i>fevereiro de 2019</i>	<i>A IDS publicou um documento de investigação conjunto sobre um quadro de políticas para melhorar a produtividade das PME, em colaboração com uma universidade.</i>
▶ <b>Influência sobre as políticas</b>	<i>5 de maio de 2019</i>	<i>As recomendações da IDS sobre o alargamento da proteção social aos trabalhadores da economia informal refletiram-se, em grande parte, numa reforma do código da segurança social.</i>
	<i>dezembro de 2018</i>	<i>O parlamento nacional aprovou a ratificação da Convenção n.º 144, no seguimento de uma recomendação emitida pela IDS.</i>
▶ <b>Paz social</b>	<i>junho – setembro de 2018</i>	<i>A IDS conseguiu mediar um conflito no setor da educação, evitando assim o risco de uma ação coletiva por parte dos professores.</i>
	<i>janeiro – junho de 2016</i>	<i>A IDS elaborou uma nota consultiva sobre o papel do diálogo social em resposta ao aumento constante dos litígios coletivos laborais em determinados setores.</i>
▶ <b>Operacional e comunicação</b>	<i>janeiro – março de 2019</i>	<i>O secretariado da IDS concebeu e instituiu um procedimento eficiente para acompanhar o progresso de diferentes itens inscritos na agenda.</i>
	<i>abril de 2020</i>	<i>A IDS lançou uma campanha multimédia de sensibilização sobre a violência e o assédio no mundo do trabalho, que atingiu cerca de 1,2 milhões de pessoas.</i>

### 2.3 Selecione uma amostra de deceções para cada dimensão de eficácia

É igualmente necessário compreender as influências que conduzem a resultados decepcionantes e identificar as ações necessárias para as combater. Proceda da mesma forma que para as realizações. Identifique e descreva brevemente uma amostra de deceções específicas, com as respetivas datas. Sugere-se que identifique dois exemplos para cada dimensão. De seguida são apresentados alguns exemplos ilustrativos de deceções.



### ▶ Exemplos de tipos de deceções

- ▶ Uma importante reforma política sobre a qual a IDS não foi consultada.
- ▶ Uma questão sobre a qual a IDS não conseguiu chegar a um consenso.
- ▶ As recomendações da IDS, que eram fortemente baseadas em dados concretos, não foram levadas em devida consideração pelo governo ou pelo parlamento.
- ▶ O parecer sobre as políticas formulado pela IDS não assentava em elementos concretos e, por conseguinte, tinha um valor limitado.



### Modelo 6: Deceções da IDS (com exemplos fictícios incluídos)

Dimensão	Data	Deceções
▶ <b>Agenda</b>	<i>novembro de 2019</i>	<i>O Ministro do Trabalho impediu a IDS de discutir os trabalhadores das plataformas digitais, sustentando que a questão já estava a ser analisada pelo Ministério do Comércio e Indústria.</i>
	<i>janeiro – março de 2017</i>	<i>A IDS não incluiu na sua agenda a reforma do sistema de Ensino e Formação Técnico e Profissional, perdendo assim uma oportunidade de contribuir para o debate político.</i>
▶ <b>Criação de consensos</b>	<i>junho – julho de 2016</i>	<i>A IDS iniciou os trabalhos sobre as alterações climáticas, mas os parceiros sociais não conseguiram chegar a acordo sobre o âmbito dos trabalhos e as discussões foram interrompidas.</i>
	<i>abril de 2018</i>	<i>A IDS começou a trabalhar em salários e produtividade, mas, sem dados de boa qualidade, as discussões fracassaram.</i>
▶ <b>Influência sobre as políticas</b>	<i>abril de 2020</i>	<i>O Governo não consultou a IDS quando formulou medidas de emergência para proteger as empresas, os empregos e os rendimentos na sequência da pandemia de COVID-19.</i>
	<i>janeiro – maio de 2018</i>	<i>Na sequência de consultas informais não registadas, o parlamento aprovou uma nova lei que restringe o direito de organização de determinados trabalhadores da saúde, contornando totalmente a IDS.</i>
▶ <b>Paz social</b>	<i>março – abril de 2018</i>	<i>A IDS foi contactada para mediar um litígio industrial no setor do vestuário, mas, na ausência de mediadores qualificados, não estava em condições de prestar assistência.</i>
	<i>janeiro de 2020</i>	<i>A IDS não foi abordada para resolver um impasse durante as negociações setoriais sobre horas de trabalho e horas extras, porque as partes não consideravam que fosse um espaço neutro.</i>

▶ <b>Operacional e comunicação</b>	janeiro de 2018	<i>A IDS não recebeu a dotação orçamental necessária para apoiar o seu secretariado e teve de despedir vários funcionários.</i>
	2019	<i>A IDS investiu na atualização do seu sítio Web, mas não tinha os recursos para o manter, pelo que rapidamente ficou ultrapassado e obsoleto.</i>

### ▶ 3. Avaliação das dimensões substantivas da eficácia

A subetapa 3 inclui a avaliação das quatro primeiras dimensões substantivas da eficácia, nomeadamente a agenda, a formação de consensos, a influência sobre as políticas e a eficácia da paz social. É utilizada uma abordagem diferente para avaliar a eficácia operacional e de comunicação, que é explicada na subetapa 4.

A abordagem de avaliação para as primeiras quatro dimensões envolve uma exploração pela equipa de avaliação dos fatores causais (ou influenciadores) que contribuíram para os resultados específicos (realizações e deceções) que identificou na subetapa 2. Esta análise dos fatores de influência servirá de base para identificar os pontos fortes e fracos da IDS, bem como para identificar os objetivos e as eventuais ações necessárias para reforçar a sua eficácia na subetapa 5. Abaixo são fornecidas questões orientadoras para facilitar as discussões sobre os fatores que influenciam cada dimensão de eficácia.

#### 3.1 Compreender a abordagem do MA-IDS para categorizar os fatores que influenciam a eficácia da IDS

Antes de passar para a avaliação de cada dimensão de eficácia, é necessário primeiro entender como o MA-IDS aborda a análise dos muitos fatores que influenciam a eficácia da IDS. A análise depende de uma categorização destes fatores influenciadores com base em duas variáveis. A primeira variável é denominada «domínio» do fator influenciador – que se refere a se o fator estava a operar em grande medida fora ou dentro da instituição (ou seja, externo ou interno). A segunda variável é denominada «natureza» do fator influenciador – referindo se foi um fator capacitante ou um fator limitativo. Esta classificação é explicada no quadro seguinte.



#### Categorização dos fatores influenciadores por domínio e natureza

«Domínio» do fator influenciador	<b>Externos</b>	<i>Os fatores influenciadores externos operam no ambiente mais amplo da IDS. É provável que a IDS tenha um controlo limitado ou talvez nulo sobre estes fatores, que podem incluir, por exemplo, o contexto político e económico nacional, as atividades de outras instituições ou a força das organizações de parceiros sociais.</i>
	<b>Interno</b>	<i>Os fatores influenciadores internos operam dentro da IDS. A IDS deve, em geral, ter um maior grau de controlo, ou pelo menos de influência, sobre estes fatores, que podem incluir, por exemplo, a forma como a IDS planeia o seu trabalho e atribui os seus recursos, os conhecimentos e as competências dos seus membros ou os seus processos de tomada de decisão.</i>

<b>«Natureza» do fator influenciador</b>	<b>Capacitante</b>	<i>Fatores capacitantes</i> são aqueles que ajudaram a IDS a alcançar os seus resultados desejados. Tendem a ser pontos fortes internos sobre os quais a IDS se pode alicerçar ou oportunidades para um maior desenvolvimento institucional.
	<b>Limitativo</b>	<i>Fatores limitativos</i> impediram ou foram obstáculos para a obtenção dos resultados desejados pela IDS. Tendem a ser fragilidades institucionais internas ou ameaças externas à IDS.

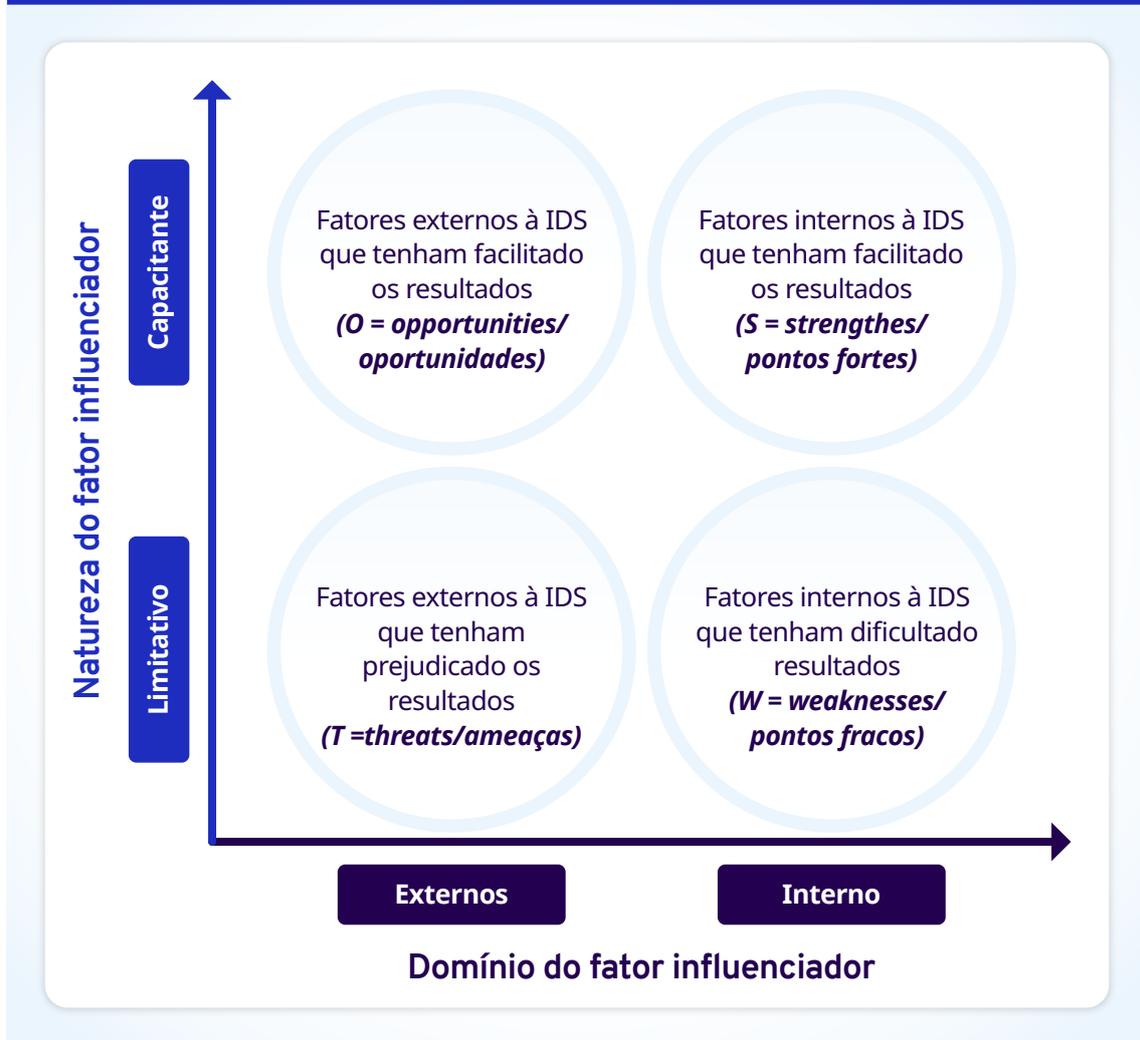
Esta categorização quadripartida dos fatores influenciadores sustenta a avaliação da eficácia na subetapa 3 (ver as quatro caixas na tabela abaixo). As questões orientadoras para cada dimensão, a seguir apresentadas, são organizadas consoante digam respeito a fatores influenciadores externos ou internos. No entanto, caberá à equipa de avaliação determinar se um fator específico constituiu uma influência «capacitante» ou «limitativa» na IDS nos exemplos de resultados considerados. Na prática, pode por vezes ser difícil determinar a que categoria pertence uma determinada influência, uma vez que as diferentes categorias podem estar interligadas e os limites não são claros. Não se preocupe se não tiver a certeza de como categorizar uma influência específica. O que é importante é identificar as principais influências, para que possa pensar sobre as medidas necessárias para as abordar.

Poderá estar familiarizado com a abordagem bem estabelecida à análise institucional conhecida como «SWOT», que significa pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. O método proposto no MA-IDS é muito semelhante a uma análise SWOT, embora seja utilizada uma terminologia diferente.<sup>63</sup> A figura 13 abaixo mostra a relação entre os termos utilizados no MA-IDS e os utilizados numa análise SWOT.

<sup>63</sup> Para consultar recursos online adicionais sobre análise SWOT, ver: [Creately](#): ferramenta de análise SWOT para criar diagramas SWOT eficazes *online*; e [Canva](#): ferramenta para conceber uma análise SWOT *online*.

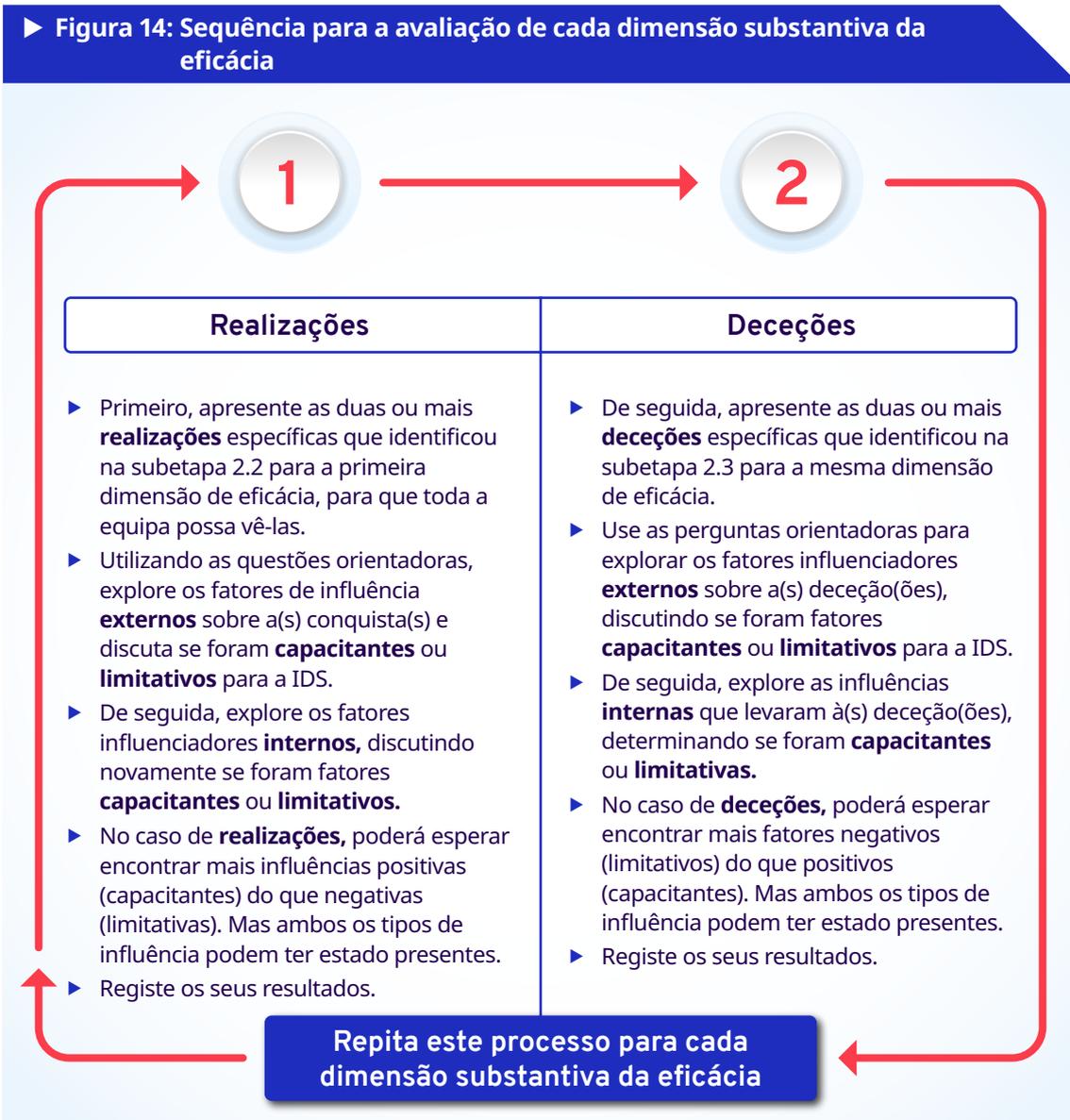


► Figura 13: Abordagem analítica do MA-IDS e terminologia SWOT correspondente



### 3.2 A sequência a seguir para cada dimensão substantiva da eficácia

Para a avaliação de cada dimensão da eficácia (com exceção da dimensão da eficácia operacional e das comunicações), deverá seguir a sequência mostrada na Figura 14.



#### Como utilizar as questões orientadoras sobre as dimensões substantivas da eficácia

##### ► **Qual é o objetivo das questões orientadoras?**

As questões orientadoras apresentadas na secção 3.4 abaixo visam facilitar o debate sobre as dimensões substantivas da eficácia. O objetivo das perguntas é ajudar a estruturar e focar as suas discussões, estimulando uma reflexão coletiva dentro da equipa sobre os possíveis fatores causais (ou *influenciadores*) que contribuíram para os resultados específicos (tanto realizações quanto deceções) da IDS que identificou anteriormente. O seu objetivo não é obter respostas simples «sim/não».

**► Como são estruturadas e enquadradas as questões orientadoras?**

São fornecidas perguntas orientadoras para cada dimensão substantiva da eficácia, a fim de ajudá-lo a identificar os principais fatores influenciadores possíveis envolvidos. São propostas diferentes questões para explorar os fatores influenciadores externos e internos que contribuíram para a conquista ou decepção específica que está a ser examinada pela equipa. Todas as questões são formuladas no pretérito; por exemplo – «Houve algum desenvolvimento social, político ou económico que tenha chamado a atenção da IDS para a questão?» Tal deve-se ao facto de as questões se referirem a um acontecimento específico no passado da IDS, contrariamente a situações em curso.

Poderá ignorar quaisquer questões que não pareçam relevantes ou úteis, e adicionar novas que pareçam mais pertinentes para a situação da sua IDS. Também poderá considerar útil acrescentar *«porquê (por que razão aconteceu?)»* ou *«como (como o fizemos?)»* para aprofundar a sua análise. As questões não devem, de forma alguma, restringir as suas discussões ou criatividade, sendo apresentadas como uma ferramenta para o ajudar.

**► Como organizar os debates?**

As dimensões da eficácia devem ser avaliadas separadamente. No entanto, poderá decidir distribuir as suas discussões por várias sessões de trabalho, em vez de tentar completar todas as dimensões numa única «sessão». Também poderá decidir não examinar todas as dimensões se elas não forem todas igualmente relevantes para a IDS.

Recomenda-se que as realizações e decepções selecionadas para cada dimensão na subetapa 2 sejam afixadas onde os membros da equipa possam vê-las, para ajudar a concentrar a discussão nesses exemplos específicos.

Há diferentes formas possíveis de organizar o seu debate. Por exemplo, poderá escolher pegar nos exemplos das realizações da IDS um por um, respondendo às questões orientadoras, e, de seguida, concentrar-se em cada uma das decepções. Em alternativa, poderá abordar todas as realizações em conjunto e subsequentemente todas as decepções relativas à mesma dimensão. Não é recomendável combinar o exame das realizações e decepções, dado que podem ter estado presentes diferentes fatores influenciadores.

Sugere-se começar com as questões orientadoras que abordam os fatores influenciadores externos. Depois de responder a estas questões, a equipa deverá concentrar-se nas questões orientadoras sobre os fatores influenciadores internos.

À medida que se familiariza com o processo e identifica a abordagem que melhor lhe convém, o trabalho deve tornar-se mais fácil e mais rápido.

**► Como registar os resultados das suas discussões?**

Ao responder às questões orientadoras, a equipa deve procurar, em primeiro lugar, identificar quais foram os principais fatores influenciadores e, em segundo lugar, determinar em conjunto se cada um desses fatores foi uma influência «capacitante» (positiva) ou uma influência «limitativa» (negativa) na IDS. Os resultados devem ser registados em conformidade, de acordo com o quadro analítico apresentado na figura 13 e no modelo 7.

Se os membros da equipa tiverem opiniões divergentes que não possam ser conciliadas neste momento, registre-as; poderá voltar a elas mais à frente no processo. Como alternativa, poderá explorar as razões que explicam os diferentes pontos de vista - por exemplo, será que refletem uma característica ligada às questões de género ou outras características pessoais dos membros da equipa (como a idade, educação ou experiência), filiação organizacional ou ideologia política? No entanto, poderá correr o risco de perder a dinâmica, se a equipa passar muito tempo a tentar resolver pontos de vista divergentes.

### 3.3 Registe os resultados dos seus debates

Para organizar e registar os resultados dos seus debates, poderá usar o modelo fornecido abaixo, da maneira que quiser- por exemplo, num *flipchart*, com *post-its*, eletronicamente, etc.



#### Modelo 7: Principais fatores que influenciam a eficácia

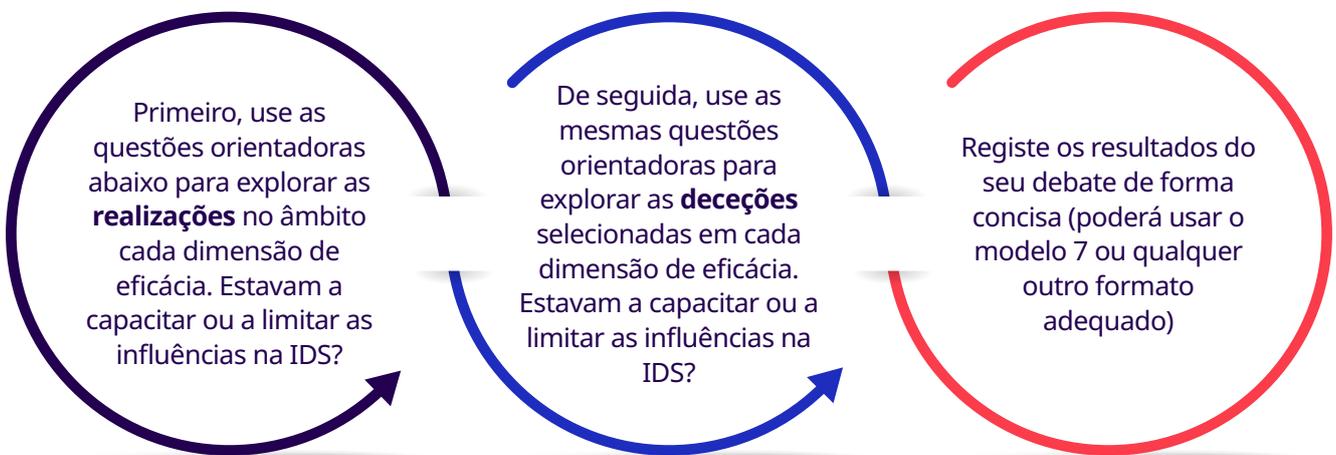
**Dimensão da eficácia:** *Escreva aqui o nome da dimensão da eficácia que a ser avaliada*

**Conquista(s) ou deceção(ões):** *Registe aqui as realizações ou deceções específicas discutidas para esta dimensão*

	Fatores influenciadores externos	Fatores influenciadores internos
<b>Fatores capacitantes</b>	<i>Registe aqui os principais fatores influenciadores identificados pela equipa como capacitantes</i>	
<b>Fatores limitativos</b>	<i>Registe aqui os principais fatores influenciadores identificados pela equipa como limitativos</i>	

Durante os debates, poderá começar a identificar onde é necessário intervir para lidar com os fatores influenciadores e melhorar a eficácia da IDS. Por exemplo, pode concluir que «esta é uma limitação grave com a qual temos de lidar urgentemente», ou «este é um ponto forte importante que devemos explorar melhor». Anote estas ideias, pois serão úteis na elaboração de objetivos e ações específicos na subetapa 5.

### 3.4 Questões orientadoras para avaliar as dimensões substantivas da eficácia



## ► Dimensão 1: Eficácia da agenda

### ► A IDS examina questões significativas de política laboral, social e económica? ▲▲



Eficácia da agenda	
Fatores influenciadores externos	Fatores influenciadores internos
<b>a.</b> Houve algum desenvolvimento social, político ou económico (a nível nacional regional ou internacional) que tenha chamado a atenção da IDS para a questão?	<b>a.</b> A IDS agiu por iniciativa própria ao apresentar a questão, ou agiu em resposta a um pedido, por exemplo, do governo, do parlamento ou do público?
<b>b.</b> Houve influências ou pressões externas sobre a IDS para abordar ou impedir que abordasse a questão?	<b>b.</b> A questão enquadrava-se no mandato da IDS?
<b>c.</b> O envolvimento da IDS na discussão da questão foi mandatado por lei?	<b>c.</b> Todos os membros/grupos de mandantes da IDS têm igual voz na definição da agenda?
<b>d.</b> A IDS era a única instituição competente nesse campo ou competia, ou colaborava com outras instituições para tratar do assunto?	<b>d.</b> A IDS conseguiu resolver algum desacordo interno sobre a apresentação ou não da questão?
<b>e.</b> A IDS gozava de reconhecimento e respeito generalizados nos círculos políticos ou era vista como um interveniente marginal?	<b>e.</b> A IDS dispunha de bons procedimentos para estabelecer a sua agenda com bastante antecedência?
<b>f.</b> A IDS tinha algum «campeão» externo a apoiar o seu envolvimento em debates políticos e desenvolvimento?	<b>f.</b> A IDS teve flexibilidade para modificar a sua agenda/plano de trabalho em resposta à mudança de necessidades ou oportunidades?
<b>g.</b> O governo ou algum outro grupo procurou contornar a IDS na abordagem do problema?	<b>g.</b> A IDS teve acesso às informações, dados, instituições e pessoas necessárias para determinar se esta era uma questão significativa que exigia a sua atenção?
<b>h.</b> O governo envolveu sistematicamente os parceiros sociais na IDS em consultas eficazes sobre as questões relacionadas com as Normas Internacionais do Trabalho (NIT) especificadas na <a href="#">Convenção (n.º 144)</a> , pelo menos uma vez por ano?	<b>h.</b> Os recursos (humanos e financeiros) da IDS foram adequados para dar resposta às principais prioridades políticas que identificou?

## ► Dimensão 2: Eficácia na criação de consensos

### ► A IDS cria consensos entre os seus membros sobre questões políticas, com base numa análise sólida? ▲▲



#### Eficácia na criação de consensos

Fatores influenciadores externos	Fatores influenciadores internos
<b>a.</b> O clima político e social nacional era estável na época?	<b>a.</b> Os membros da IDS concordaram com o âmbito dos trabalhos e o tipo de resultados a gerar?
<b>b.</b> O assunto era técnica e politicamente simples, ou inerentemente complexo, sensível ou polémico?	<b>b.</b> A IDS estabeleceu uma modalidade de trabalho eficaz e adequada para abordar a questão (por exemplo, uma comissão ou grupo de trabalho)?
<b>c.</b> Houve pressão externa sobre a IDS para concluir o trabalho dentro de um prazo específico?	<b>c.</b> A IDS tinha regras para reger os seus métodos de trabalho, tomada de decisão, presidência?
<b>d.</b> Houve algum envolvimento ou interferência externa no trabalho da IDS – por exemplo, por parte de partidos políticos ou grupos da sociedade civil?	<b>d.</b> A equipa realizou o trabalho de forma diversificada e inclusiva, incluindo pessoas com a combinação certa de perfis, competências e conhecimentos?
<b>e.</b> O assunto teve muita visibilidade junto do público, recebendo vasta atenção dos meios de comunicação social e assumindo um caráter de urgência?	<b>e.</b> Os intervenientes individuais confiam uns nos outros e foram todos tratados de forma igual e respeitosa?
<b>f.</b> A IDS colaborou com algum parceiro externo ou instituição?	<b>f.</b> Foram aplicadas técnicas para colmatar diferenças, procurar compromissos e criar consensos?
<b>g.</b> Os representantes na IDS receberam apoio e orientação ou instruções adequadas sobre a posição das respetivas organizações quanto ao tema em discussão?	<b>g.</b> A IDS recorreu a conhecimentos técnicos externos ou outros serviços especializados, quando necessário?
<b>h.</b> Estariam disponíveis e acessíveis ao público dados e informações de qualidade sobre esta questão?	<b>h.</b> A equipa documentou e comunicou efetivamente os seus progressos e desafios aos líderes e membros da IDS?

### ► Dimensão 3: Eficácia da influência sobre as políticas

#### ► A IDS influencia os processos e resultados legislativos e de elaboração de políticas e os seus resultados? ▲▲



#### Eficácia da influência sobre as políticas

Fatores influenciadores externos	Fatores influenciadores internos
<b>a.</b> Havia estabilidade política, respeito pelos princípios da democracia e do Estado de direito no país?	<b>a.</b> A IDS emitiu os seus pareceres ou recomendações no momento certo para que fossem úteis aos decisores políticos?
<b>b.</b> Os responsáveis políticos ou os legisladores contactaram a IDS sobre esta questão? Este compromisso foi genuíno ou consistiu apenas em cumprir um requisito legal ou de apoiar o diálogo social só com palavras?	<b>b.</b> A IDS informou regularmente os decisores políticos sobre o progresso do seu trabalho, sensibilizando-os para os seus futuros resultados ou aconselhamento sobre políticas?
<b>c.</b> Era obrigatório o governo ou o parlamento considerar ou agir de acordo com as recomendações da IDS, ou explicar as razões para não o fazer?	<b>c.</b> Os resultados da IDS foram sólidos e equilibrados, refletindo uma posição consensual entre os membros?
<b>d.</b> Houve alguma pressão de alguma fonte externa sobre o governo para agir urgentemente ou de uma forma específica sobre esta questão?	<b>d.</b> Os resultados das políticas da IDS foram produzidos de forma ou formas adequadas, persuasivas e acessíveis, adaptadas ao(s) público(s)-alvo?
<b>e.</b> Os resultados produzidos pela IDS eram juridicamente vinculativos?	<b>e.</b> A IDS divulgou eficazmente os seus resultados junto do público-alvo?
<b>f.</b> Qual era a reputação da IDS, com base no seu histórico ou em quaisquer outros fatores?	<b>f.</b> A IDS acompanhou os legisladores ou decisores políticos após a divulgação dos seus resultados?
<b>g.</b> A credibilidade da análise ou recomendações da IDS foi questionada por alguns grupos, especialmente os não representados na IDS?	<b>g.</b> A IDS (ou o secretariado) acompanhou se os seus conselhos ou recomendações foram seguidos e, em caso negativo, procurou compreender as razões para tal?
<b>h.</b> Houve outras instituições a prestar conselhos de apoio ou contraditórios sobre o mesmo tema?	<b>h.</b> As organizações membro da IDS exerceram de forma consistente pressão ou defenderam de outra forma a adoção e implementação dos seus conselhos ou recomendações?

## ► Dimensão 4: Eficácia da paz social<sup>64</sup>

### ►► A IDS contribui para a manutenção da paz social? ◀◀



Eficácia da paz social	
Fatores influenciadores externos	Fatores influenciadores internos
<b>a.</b> A liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva foram respeitados na lei e na prática?	<b>a.</b> O papel da IDS na manutenção da paz social e/ou na PRCL foi claramente definido no seu mandato?
<b>b.</b> O país caracterizava-se por um respeito generalizado pelo Estado de direito?	<b>b.</b> A IDS foi proativa na tentativa de manter a paz social e evitar litígios ou esperou por recomendações?
<b>c.</b> Existia um quadro jurídico adequado em matéria de trabalho e emprego? Foi efetivamente aplicado?	<b>c.</b> A IDS tinha membros ou pessoal do secretariado com as competências e experiência para lidar com tensões sociais/conflitos e PRCL? Tinha acesso a peritos externos, se necessário?
<b>d.</b> A dimensão e o impacto potencial da questão ou litígio em causa influenciaram a forma como a IDS respondeu?	<b>d.</b> Os procedimentos internos da IDS no que diz respeito à paz social / PRCL foram eficientes e adaptados às necessidades de diversos clientes?
<b>e.</b> As organizações de empregadores e de trabalhadores estavam conscientes do papel da IDS na manutenção da paz social, dos serviços disponíveis e de como ter acesso aos mesmos?	<b>e.</b> Os respetivos papéis do governo e dos parceiros sociais foram claramente definidos e adequados para resolver eficazmente a questão ou o conflito?
<b>f.</b> A IDS gozou da confiança e respeito do governo e dos parceiros sociais em igual medida?	<b>f.</b> A IDS adotou abordagens consensuais, com ênfase na prevenção de litígios?
<b>g.</b> Caso existissem instituições especializadas de prevenção e resolução de conflitos laborais (PRCL) (para além da IDS), os respetivos papéis e responsabilidades foram claramente especificados e respeitados? As instituições cooperaram bem?	

<sup>64</sup> Esta dimensão é relevante principalmente para as IDS com um mandato que inclui uma função de prevenção e resolução de conflitos. Uma lista de controlo pormenorizada para a avaliação da prevenção e resolução de conflitos de trabalho está disponível em CIF-OIT (2013). *Labour dispute systems: Guidelines for improved performance*, Turim, págs. 38-49.

## ► Outras dimensões substantivas da eficácia

As quatro dimensões anteriores da eficácia são as sugeridas pelo MA-IDS.

Identificou outras dimensões substantivas de eficácia para a IDS na subetapa 1? Se sim, deverá agora avaliar essas dimensões, explorando os fatores influenciadores que contribuíram para as realizações e deceções selecionadas. Poderá utilizar as mesmas questões de orientação usadas para as dimensões anteriores ou formular novas questões mais adaptadas à nova dimensão que está a ser avaliada.

Depois de concluir a sua avaliação, registre os resultados da discussão e passe para a subetapa 4.

## ► 4. Avaliação da dimensão operacional da eficácia

---

### ►► A IDS dispõe de procedimentos internos, métodos de trabalho e ferramentas eficientes e comunica eficazmente o seu trabalho ao público-alvo? ▲▲

---

A dimensão final da eficácia está subjacente às quatro anteriores e diz respeito à eficácia e eficiência com que as operações internas da IDS apoiam o seu trabalho substantivo. O método de avaliação da dimensão operacional e de comunicação difere do utilizado para as outras dimensões da eficácia. Isto porque esta dimensão se relaciona com o funcionamento da IDS, enquanto as primeiras quatro dimensões se relacionam com o que a IDS alcançou (os seus resultados em termos de agenda, formação de consensos, etc.).

As questões são apresentadas como parâmetros de referência que captam aspetos-chave da dimensão, enquadrados como declarações positivas em relação às quais avaliará a IDS.<sup>65</sup> Os parâmetros de referência são indicados no tempo presente para refletir o facto de a avaliação se referir às operações atuais da IDS, e não aos seus resultados anteriores (como foi o caso das dimensões anteriores). No entanto, durante as discussões, poderá ser útil ter em conta os exemplos específicos de realizações e deceções identificadas na subetapa 2, uma vez que podem ajudar a identificar os principais pontos fortes e fracos operacionais da IDS que contribuíram para esses resultados.

O objetivo do exercício é estimular o debate dentro da equipa sobre os pontos fortes e fracos da IDS no que diz respeito à sua eficácia operacional e de comunicação. A dimensão é dividida em duas subdimensões: a primeira aborda os procedimentos internos, métodos de trabalho e ferramentas da IDS, e a segunda, a função de comunicação mais especificamente.

---

<sup>65</sup> Esta é a mesma abordagem utilizada para a avaliação da inclusividade na Etapa 2.



### Escala para a pontuação da IDS tendo em conta os parâmetros de referência

Pontuação	Significado
n/a	Este parâmetro de referência não é aplicável nem pertinente para a IDS <sup>66</sup>
1	A IDS tem um desempenho insatisfatório em relação a este parâmetro de referência
2	A IDS tem um desempenho moderadamente bom em relação a este parâmetro de referência
3	A IDS tem um desempenho muito bom em relação a este parâmetro de referência

Tomando os parâmetros de referência à vez, discuta o desempenho da sua IDS em relação ao parâmetro. Tente chegar a um consenso dentro da equipa acerca da sua resposta ou, se tal não for possível, anote as eventuais diferenças de opinião. Pode aplicar o método de pontuação proposto abaixo para quantificar a sua resposta. No final da discussão de cada subdimensão, registre os resultados da sua observação da conversa, em particular o que considera serem os principais pontos fortes e fracos da IDS.



### A IDS dispõe de procedimentos internos, métodos de trabalho e ferramentas eficientes

n/a ou pontuação de 1 a 3

a. A IDS tem um secretariado permanente, com um número suficiente de funcionários que possuem as competências e a experiência necessárias para desempenhar as suas funções de forma eficaz.	
b. As tarefas do secretariado são claramente especificadas e executadas de forma eficiente, de modo a satisfazer plenamente as necessidades da IDS.	
c. As práticas em matéria de recursos humanos para o secretariado são justas e transparentes (por exemplo, em matéria de recrutamento, progressão na carreira, remuneração, etc.). As questões de diversidade e inclusão são tidas em conta nas decisões relativas ao pessoal.	
d. A IDS e o secretariado têm procedimentos e regras escritos, claros e eficazes que regem as suas formas de trabalhar e que são respeitados na prática.	
e. A IDS tem modalidades de trabalho adaptadas aos diferentes itens de trabalho na sua agenda (por exemplo, subcomissões ou grupos de trabalho).	

<sup>66</sup> «Não aplicável» (n/a) seria o caso, por exemplo, de parâmetros de referência referentes ao secretariado numa IDS que não tenha secretariado.

<p><b>f.</b> A IDS dispõe de instalações e equipamentos adequados, como escritórios e salas de reuniões, móveis, computadores e impressoras, documentação/biblioteca, bases de dados, consumíveis (papel, canetas, etc.), ligação à Internet, telemóveis, transporte, etc.</p>	
<p><b>g.</b> O orçamento da IDS, incluindo para o secretariado, é adequado para permitir que a IDS desempenhe o seu mandato, os fundos são desembolsados a tempo e são seguidos procedimentos sólidos de gestão financeira, contabilidade e apresentação de relatórios.</p>	
<p><b>h.</b> A liderança da IDS tem autonomia e independência em matéria de tomada de decisões, incluindo no que diz respeito à afetação de recursos financeiros e humanos. A voz do governo e dos parceiros sociais tem o mesmo peso na tomada de decisões.</p>	
<p><b>i.</b> A IDS possui parcerias produtivas com instituições externas, inclusive para acesso a investigação e dados.</p>	
<p><b>j.</b> A IDS tem um plano de trabalho anual e outros quadros de planificação para orientação do seu trabalho, com indicadores de desempenho que são regularmente monitorizados e ajustados.</p>	
<p><b>k.</b> A IDS inova com vista a aumentar a eficiência das suas operações.</p>	
<p><b>l.</b> A IDS responde bem a circunstâncias alteradas (tais como as criadas pela pandemia de Covid 19) e ajusta os seus métodos de trabalho em conformidade, incluindo através da utilização de métodos de trabalho à distância.</p>	

Quais são os principais pontos fortes da IDS em relação aos seus procedimentos internos, métodos de trabalho e ferramentas?

*Registe os principais resultados do seu debate*

Quais as principais fragilidades da IDS, no que diz respeito aos seus procedimentos internos, meios de trabalho e ferramentas?

*Registe os principais resultados do seu debate*



A IDS comunica eficazmente sobre o seu trabalho, com os seus públicos-alvo	n/a ou pontuação 1 a 3
a. A IDS possui uma compreensão profunda dos seus públicos-alvo e das respetivas necessidades em matéria de informação.	
b. A IDS divulga sistematicamente informação sobre os seus resultados e realizações, recorrendo a meios de comunicação diversificados e adaptados aos públicos-alvo.	
c. A IDS possui uma estratégia de comunicação, abrangendo a comunicação externa e a comunicação interna.	
d. O secretariado inclui colaboradores com competências e experiência em matéria de comunicação.	
e. A IDS envolve-se proactivamente com os meios de comunicação social, com vista a promover uma cobertura justa e equilibrada do seu trabalho.	
f. A IDS/ O secretariado mantém um sítio web fácil de utilizar, abrangente e atualizado.	
g. A IDS está bem ligada a redes de decisores políticos e influenciadores, e utiliza sistematicamente estes canais para a comunicação e o intercâmbio de informações.	
h. Existe uma cultura predominante de abertura e liberdade de expressão no país.	
i. A infraestrutura nacional de comunicações é ampla e confiável, incluindo para rádio, televisão, internet e telemóvel, tanto nas áreas rurais como urbanas.	
j. A IDS granjeou uma reputação de organismo neutro e imparcial.	

Quais os principais pontos fortes da IDS em relação à comunicação?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

Quais as principais fragilidades da IDS em relação à comunicação?

*Registe os principais resultados da sua discussão*

Depois de concluir a avaliação desta dimensão, reúna os resultados usando o modelo 8.



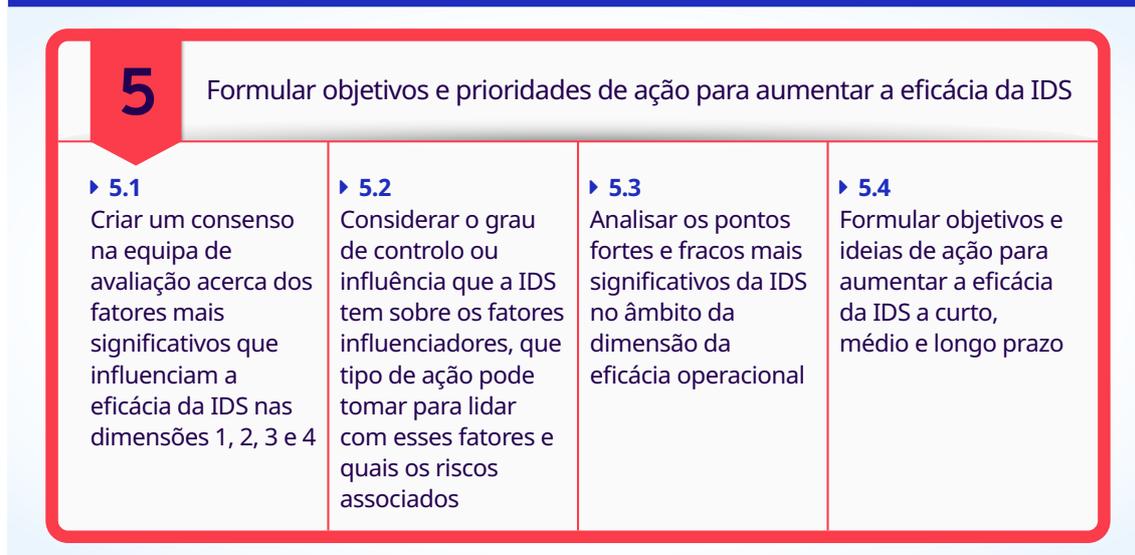
#### Modelo 8: Resultados da avaliação da dimensão operacional e de eficácia da comunicação

Subdimensão	Pontuação (se utilizada)	Principais pontos fortes	Principais pontos fracos
Procedimentos internos, métodos de trabalho e ferramentas			
Comunicação			

### ► 5. Formulação de objetivos e ações para aumentar a eficácia da IDS

O objetivo da subetapa 5 consiste em elaborar uma descrição de um plano de ação para reforçar a eficácia da IDS, com base na análise concluída nas subetapas 3 e 4. A figura 15 resume o processo a seguir.

#### ► Figura 15: Processo de determinação dos objetivos e das prioridades de ação



## 5.1 Dar prioridade aos fatores influenciadores

Na subetapa 3, provavelmente identificou muitos fatores capacitantes e limitativos que influenciam a IDS, muitos mais do que seria viável ou desejável tentar abordar. Os fatores, com elevado grau de certeza, não são todos de igual importância em termos de seu impacto na eficácia da IDS. Por conseguinte, é necessário atribuir-lhes prioridades, a fim de chamar a atenção para os fatores-chave sobre os quais a ação pode ser mais benéfica e produtiva.

Primeiro, reúna todas as informações resultantes da avaliação das quatro primeiras dimensões na subetapa 3, para as quais poderá usar o modelo 9 (colunas (i) e (ii) intituladas «externo» e «interno»). Ao compilar as informações sobre os fatores influenciadores, deverá eliminar qualquer duplicação de fatores nas diferentes dimensões de eficácia. No entanto, se um fator específico for mencionado com muita frequência, isso pode apontar para a sua importância para a IDS.

Numa segunda etapa, discuta e chegue a um acordo sobre quais foram os fatores mais significativos que afetaram a eficácia da IDS para cada dimensão. Estes fatores podem também ser assinalados no modelo 9 (coluna (iii), intitulada «fatores mais significativos»). Dei os fatores considerados de menor importância. Nesta fase, é aconselhável não eliminar certos fatores significativos simplesmente porque pensa que nada pode ser feito quanto a eles.

## 5.2 Determinação dos fatores em que a IDS pode atuar

Sugere-se que classifique os fatores influenciadores mais significativos – capacitantes e limitativos – em três categorias, refletindo o grau de controle ou influência que a IDS pode ter sobre eles:

- i. fatores sobre os quais a IDS tem controle direto ou algum grau de controle;
- ii. fatores sobre os quais a IDS não tem controle, mas que pode influenciar;
- iii. fatores que estão fora do controle ou influência da IDS.

Uma categoria de cada vez, deve discutir se a IDS poderia tomar medidas para lidar com cada fator influenciador, e o tipo de ação que pode ser possível. Embora a ação possa ser mais óbvia para os fatores abrangidos pelas categorias i. e ii., pode também ser considerada no que respeita aos fatores enumerados em iii., a saber, aqueles que estão «fora do controle ou da influência» da IDS. Por exemplo, pode ser possível à IDS planejar ações para limitar os impactos negativos de fatores limitativos que estão fora de seu controle, ou aumentar os benefícios de fatores capacitantes no seu ambiente. Pode usar o modelo 10 para registar os resultados da sua discussão.



**Modelo 9: Compilação e definição de prioridades dos fatores que influenciam a eficácia da IDS**

		Fatores externos (i)	Fatores internos (ii)	Fatores mais significativos (iii)
▶ Eficácia da Agenda da Agenda	Capacitante			
	Limitativo			
▶ Eficácia da criação de consensos	Capacitante			
	Limitativo			
▶ Eficácia da influência sobre as políticas	Capacitante			
	Limitativo			
▶ Eficácia da paz social	Capacitante			
	Limitativo			
▶ Outras dimensões da eficácia	Capacitante			
	Limitativo			



### Modelo 10: Classificação dos fatores influenciadores pelo grau de controlo ou influência exercido pela IDS

<b>Categoria de fatores influenciadores</b>	<b>Principais fatores influenciadores</b>	<b>Possíveis medidas para lidar com os fatores influenciadores</b>
<b>i. Fatores controlados pela IDS</b>	<i>Registe aqui os fatores influenciadores mais significativos</i>	<i>Escrever as ações que a IDS poderia potencialmente tomar para lidar com os vários fatores</i>
<b>ii. Fatores que a IDS pode influenciar</b>		
<b>iii. Fatores que escapam ao controlo ou à influência da IDS</b>		

As questões orientadoras abaixo podem ajudar a estruturar as suas discussões.



### Medidas para abordar os fatores que influenciam a eficácia da IDS

- Que medidas pode a IDS tomar para tirar partido dos fatores capacitantes (externos e internos) e dos pontos fortes operacionais da IDS?
- Que medidas pode a IDS tomar para contrariar os fatores limitativos (tanto externos como internos) e as fragilidades operacionais da IDS?
- É provável que os benefícios da ação ultrapassem os seus custos (em termos qualitativos e não em termos quantitativos ou financeiros precisos)?
- Existem riscos associados à adoção da medida?
- Existem riscos associados à não adoção da medida?

Este deve ser um processo iterativo, através do qual a equipa de avaliação construa gradualmente um conjunto de ideias viáveis e de elevada prioridade para a medida a incluir no plano de ação. Neste momento também é importante ter em conta o risco associado tanto à adoção da medida proposta como à sua não adoção.

## 5.3 Analisar os resultados da avaliação da eficácia operacional e de comunicação

Analise os principais pontos fortes e fracos da IDS que identificou através da autoavaliação desta dimensão (na subetapa 4). Tal como acontece com a análise das dimensões substantivas, comece por considerar se estes são ou não fatores sobre os quais a IDS tem alguma influência ou controlo. De seguida, pense em que medidas poderiam ser tomadas para corrigir as fragilidades e aproveitar os pontos fortes no que diz respeito às funções operacionais e de comunicação e ao desempenho da IDS.

## 5.4 Formular os objetivos e as propostas de ação<sup>67</sup>

Com base nas ideias que gerou nas etapas anteriores, poderá agora elaborar um esboço de um plano de ação para melhorar a eficácia da IDS, usando o modelo 11 abaixo. O esboço deve conter um número limitado de objetivos (o resultado final que pretende alcançar ou a alteração desejada na IDS), bem como propostas de ações específicas que poderão ser tomadas, a curto e médio/longo prazo, para alcançar cada objetivo. Identifique e anote os principais riscos que podem comprometer a realização dos objetivos desejados.



**Modelo 11: Descrição de um plano de ação para melhorar a eficácia da IDS**

	<b>Ação a curto prazo (nos próximos 12 meses)</b>	<b>Ação a médio e longo prazo (de um a cinco anos)</b>	<b>Riscos</b>
<b>Objetivo 1:</b> <i>Registe aqui o objetivo</i>			
<b>Objetivo 2:</b>			
<b>Objetivo 3:</b>			

<sup>67</sup> Para mais orientações sobre a formulação de um plano de ação, consultar a [Etapa 2](#) e a [Etapa 4](#).





## Etapa 4: Elaborar Um Plano de Ação

### Índice

---

Objetivo . . . . .	101
Resultado . . . . .	101
Processo . . . . .	101
1. Elaboração de um relatório sobre as conclusões da autoavaliação	103
2. Desenvolvimento do plano de ação	103
3. Evento ou processo de consulta para obter <i>feedback</i> sobre o projeto de relatório e o plano de ação	110
4. Finalização e divulgação do relatório de autoavaliação e do plano de ação	111
Leituras e recursos adicionais . . . . .	111



## ▶ Etapa 4: Elaborar um plano de ação

A etapa 4 do MA-IDS envolve o desenvolvimento de um plano de ação completo, dando corpo aos planos de esboço que foram produzidos nas duas etapas anteriores. Ao fazê-lo, é importante encontrar um equilíbrio entre ambição e realismo. É necessário um nível de ambição adequado para que o plano faça uma verdadeira diferença para a IDS e mantenha todos motivados e comprometidos com ele. Ao mesmo tempo, o plano deve ser viável no contexto nacional, ou pode dar origem a frustração e decepção. De pouco serve conceber um plano de ação elaborado que não possa ser aplicado na prática!

### ▶ Objetivo

---

O objetivo da etapa 4 é a elaboração de um plano de ação mais detalhado para reforçar a inclusividade e a eficácia da IDS.

### ▶ Resultado

---

A etapa 4 tem dois resultados:

- ▶ Um documento que resuma as conclusões do processo de autoavaliação e inclui um plano de ação aprovado. O documento refletirá o *feedback* da maioria dos membros da IDS (e possivelmente de outras partes interessadas) e foi aprovado pelos seus líderes e/ou pelo órgão de governação.
- ▶ O empenho e a motivação dos líderes, membros e secretariado da IDS para dar seguimento à autoavaliação, afetando recursos para a aplicação, e implementando e monitorizando o plano de ação.

### ▶ Processo

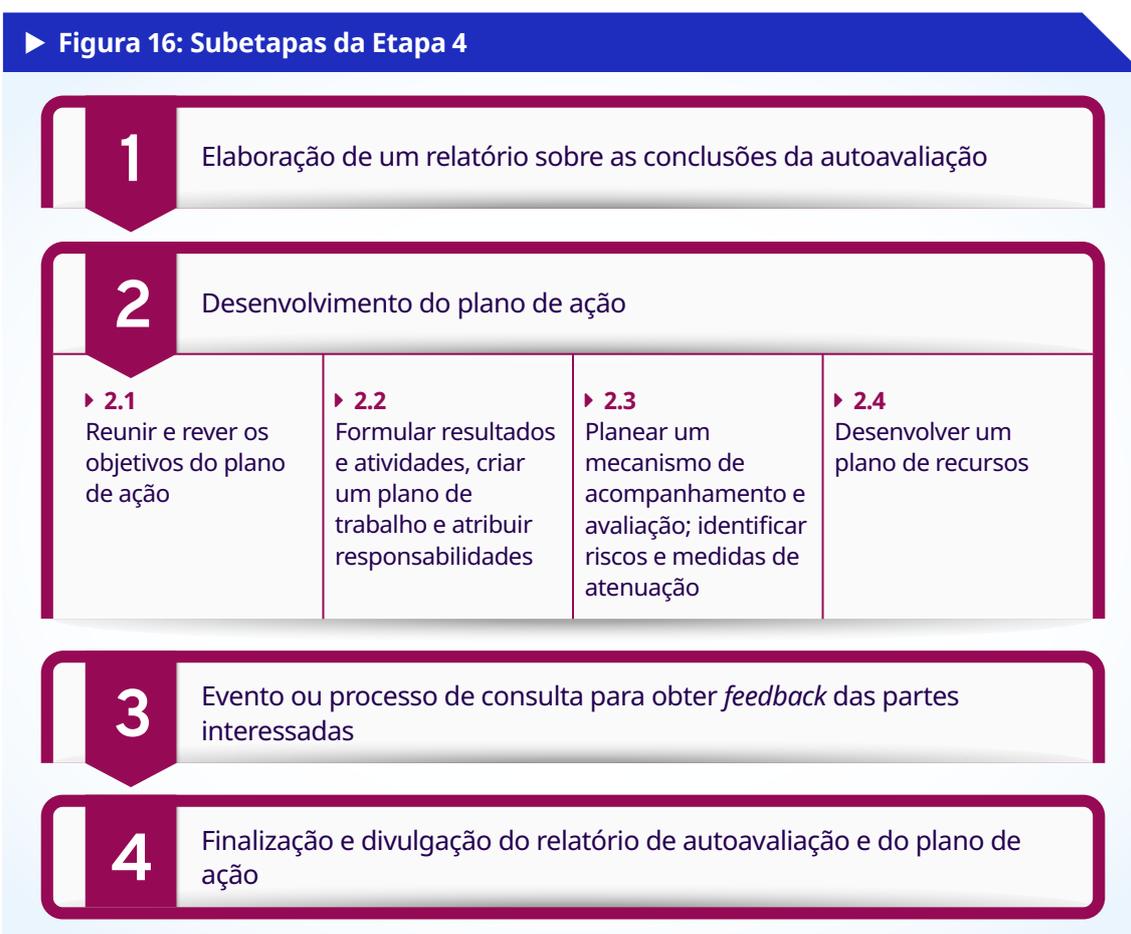
---

A etapa 4 do MA-IDS envolve, em primeiro lugar, a elaboração de um relatório que resuma as principais conclusões do processo de autoavaliação e, em segundo lugar, o desenvolvimento de um plano de ação e a garantia do compromisso e a adesão das partes interessadas. Existem

muitas fontes de informação e orientação sobre a forma de desenvolver um plano de ação, em especial no contexto da gestão de projetos.<sup>68</sup>

Um plano de ação é um documento dinâmico que será modificado durante a sua implementação, à medida que as circunstâncias mudam e novas oportunidades ou limitações surgem. No entanto, é importante começar com um quadro geral para orientar a sua ação, incluindo o máximo de detalhes possível. Isto ajudará no processo de implementação e irá mantê-lo no caminho certo para atingir os seus objetivos.

A Figura 16 fornece uma visão geral das quatro subetapas da Etapa 4.



<sup>68</sup> O Anexo 7 fornece alguns exemplos de ferramentas *online*.

## ► 1. Elaboração de um relatório sobre as conclusões da autoavaliação

Neste ponto, é necessário reunir, de forma concisa, as conclusões e os resultados das várias etapas da autoavaliação que já foram realizadas. Estas conclusões constituirão a base para a formulação do plano de ação na etapa 4. O relatório sobre a autoavaliação será partilhado com os líderes e membros da IDS, bem como com outras partes interessadas para a sua análise e comentários, juntamente com o projeto de plano de ação.

A equipa de autoavaliação deve ter registado continuamente as suas conclusões ao longo do processo de avaliação. Chegou o momento de sintetizar estas conclusões de uma forma clara, concisa e coerente. É aconselhável nomear um único membro da equipa com boas competências de redação para assumir a responsabilidade por esta tarefa.

O Anexo 8. contém uma proposta de esboço para o relatório. O presente modelo pode ser adaptado, se necessário, em função das circunstâncias nacionais e do processo de avaliação que foi seguido.

O relatório deve incluir, no mínimo:

- uma breve descrição da metodologia de autoavaliação, incluindo as pessoas/instituições envolvidas;
- informações de base sobre os objetivos da IDS, a sua história (cronograma) e o ambiente institucional;
- principais conclusões da autoavaliação da inclusividade e prioridades de ação identificadas;
- principais conclusões da autoavaliação da eficácia e das prioridades de ação identificadas.

## ► 2. Desenvolvimento do plano de ação

### Considerações preliminares

Antes da equipa começar a trabalhar no desenvolvimento do plano de ação, a discussão das seguintes questões orientadoras pode ser um primeiro passo útil para ajudar a determinar a melhor maneira de proceder.



#### Considerações preliminares sobre o desenvolvimento do plano de ação

- a. Quem deve desenvolver o plano de ação? Deverá isto ser feito pela equipa de avaliação ou pelo secretariado da IDS, e deverá mais alguém ser convidado a participar no exercício?
- b. A equipa/IDS tem experiência no desenvolvimento de um plano de ação? A equipa/IDS está familiarizada com os termos e as técnicas, ou a facilitação externa ou o conhecimento especializado seriam úteis ou necessários?
- c. Os resultados do processo de autoavaliação são registados de forma clara e concisa e estão prontos para serem partilhados com quaisquer novas pessoas envolvidas no desenvolvimento do plano de ação?
- d. O plano de ação deve ser um documento autónomo ou deve ser integrado em qualquer outro quadro de planeamento da IDS (como o seu plano de trabalho anual)?

- e. Que recursos estão disponíveis para a implementação do plano de ação? De que outras fontes e como podem ser angariados recursos adicionais, se necessário?
- f. Quais são os principais riscos ou potenciais ameaças associadas ao desenvolvimento e implementação de um plano de ação? Como é que estes riscos podem ser geridos e atenuados?
- g. De que forma será possível assegurar o empenho e a apropriação do plano pelos dirigentes ou membros da IDS que não estiveram diretamente envolvidos no processo de autoavaliação?
- h. Quem deve aprovar ou apoiar formalmente o plano de ação?

Diferentes abordagens e métodos de planeamento de ações tendem a utilizar terminologia diferente, o que pode gerar confusão. Abaixo são fornecidas definições de alguns termos-chave, tal como usados no MA-IDS.



#### ► Hierarquia de termos usados no planeamento de projetos e ações

A meta é o propósito geral de uma intervenção de desenvolvimento ou de um projeto – isto é, o objetivo de ordem superior para o qual contribui (por exemplo, redução da desigualdade, crescimento económico ou redução da pobreza).

Um **objetivo** é o resultado (ou mudança) que a intervenção visa alcançar.

Um **resultado** é um produto ou serviço específico a ser produzido ou fornecido.

**Atividades** são as ações realizadas ou tarefas executadas para produzir um resultado.

Os **contributos** são os recursos financeiros, humanos e materiais utilizados para realizar uma atividade.

## 2.1 Compilação e análise dos objetivos do plano de ação

Reúna e analise em conjunto os objetivos formulados no final das Etapas 2 e 3. São específicos? São viáveis? Existe um número realista de objetivos? Têm todos a mesma prioridade, ou alguns objetivos são mais importantes ou prementes do que outros? Os objetivos complementam-se ou existem incoerências ou sobreposições/duplicações entre eles?

Nesta fase, deve tentar racionalizar o seu conjunto inicial de objetivos propostos com vista a produzir um conjunto realista e cuidadosamente formulado de alterações/resultados absolutamente prioritários necessários para aumentar a inclusividade e eficácia da IDS.



#### ► Exemplos de objetivos

- ▶ Alargamento do mandato da IDS na elaboração de políticas económicas
- ▶ Melhoria da representação dos grupos marginalizados no conjunto dos membros da IDS
- ▶ Maior consciencialização pública sobre o trabalho da IDS
- ▶ Maior eficiência dos recursos da IDS

## 2.2 Formulação de resultados e atividades, elaboração de um plano de trabalho e atribuição de responsabilidades

É agora necessário formular os resultados necessários para alcançar cada objetivo do plano de ação, com base nas ideias já propostas nas etapas 2 e 3. Normalmente, serão necessários vários resultados que, em conjunto, possam alcançar um objetivo específico.

Depois de decidir sobre os resultados, a próxima etapa é identificar as atividades ou tarefas necessárias para produzir cada um deles. Trabalhar os objetivos e resultados um por um.



### ▶ Exemplos de resultados

- ▶ Um documento de posicionamento que defende o alargamento do mandato da IDS.
- ▶ Uma consulta pública sobre a composição da IDS.
- ▶ Um sítio *web* atualizado e de fácil utilização.
- ▶ Um mecanismo eficaz de acompanhamento e avaliação.

O modelo 12 pode ser utilizado para formular os objetivos, os resultados e as atividades. Inclui um exemplo ilustrativo.



### Modelo 12: Objetivos, resultados e atividades

Objetivos	Resultados	Atividades
1. <i>Maior consciencialização pública sobre o trabalho da IDS</i>	1.1 <i>Sítio web de fácil utilização atualizado</i>	1.1.1 <i>Realizar um inquérito junto dos utilizadores do sítio web atual para identificar os seus pontos fortes e fracos</i> 1.1.2 <i>Projeto de relatório com prioridades para melhorar o conteúdo e a apresentação do sítio web</i> 1.1.3 <i>Desenvolver termos de referência e envolver um programador para atualizar o sítio web</i> 1.1.4 <i>Executar um teste de utilizador no sítio web atualizado e incorporar o feedback dos utilizadores</i> 1.1.5 <i>Dar formação a um membro da equipa do secretariado para manter o sítio web</i> 1.1.6 <i>Lançar o sítio web atualizado</i>
	1.2 <i>Evento anual de sensibilização do público</i>	
	1.3 <i>etc.</i>	

A próxima etapa consiste em criar um plano de trabalho para programar as atividades ao longo do tempo, especificando uma data de início e de término para cada atividade, com a possível inclusão de marcos intermédios, eventos ou realizações. Cabe-lhe a si determinar o nível de detalhe do plano. O exemplo de um plano de trabalho (gráfico de Gantt) no modelo 13 lista atividades e atribui responsabilidades. As atividades podem ainda ser subdivididas em subatividades e tarefas. Este nível adicional de pormenor pode ajudar a melhorar a precisão do planeamento e das estimativas de custos e facilita o acompanhamento da execução do plano.



**Modelo 13: Gráfico de Gantt para planeamento de trabalho**

Resultado	Atividades	Mês 1				Mês 2				Quem é responsável
		Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
1. Sítio web atualizado	1.1. Realizar inquérito	█	█							Direção de Comunicação (Secretariado)
	1.2. Elaborar relatório		█	█	█					Equipa de Comunicação
	1.3. Contratar um profissional de desenvolvimento de sítios web					█	█			Direção de Comunicação
	1.4. Realizar um teste							█		Responsável de Comunicação
	1.5. Formar a equipa do secretariado								█	Direção de Comunicação
	1.6. Lançar o sítio web								█	Conselho de administração da IDS

### 2.3 Planeamento de um mecanismo de acompanhamento e avaliação: Identificação de riscos e medidas de atenuação



#### ▶ Acompanhamento e avaliação

**Acompanhamento** envolve a recolha, análise e comunicação de informação sobre o progresso na implementação do plano de ação.

**Avaliação** implica a avaliação da relevância, da eficiência, da eficácia, do impacto e da sustentabilidade do plano de ação.

## Acompanhamento

Um mecanismo de acompanhamento sólido permitirá à IDS analisar os progressos na execução do plano de ação, identificar quaisquer obstáculos encontrados e planejar medidas corretivas. A responsabilidade pelo acompanhamento deve ser atribuída a um indivíduo ou a uma equipa no âmbito da IDS, devendo ser afetados os recursos necessários.

Os indicadores constituem a base para o acompanhamento dos progressos ao nível dos objetivos, dos resultados ou das atividades, devendo ser sempre, na medida do possível, «SMART».



### ▶ Indicadores SMART

Um indicador **SMART** (da sigla em inglês) é:

- E** específico: define com precisão quais as informações necessárias
- M** ensurável: em termos de quantidade e/ou qualidade
- E** Exequível: pode ser alcançado de forma realista
- R** elevante: para o resultado ou atividade planeada
- C** Calendarizado: especifica a data ou o período em que o resultado é esperado



### Exemplos de indicadores ao nível dos resultados

Resultados	Indicadores
Sítio <i>web</i> atualizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ sítio <i>web</i> atualizado lançado em setembro de 2020</li> <li>▶ conteúdo de 20 páginas <i>web</i> verificado de forma independente em outubro de 2020</li> <li>▶ 80 % de <i>feedback</i> positivo no inquérito ao utilizador em junho de 2021 (de utilizadores mulheres e homens)</li> <li>▶ Aumento de 50 % no tráfego do sítio <i>web</i> da IDS até dezembro de 2021</li> </ul>

Os dados de monitorização devem ser desagregados por sexo, bem como por outras características pessoais (por exemplo, idade ou etnia), consoante o caso. Por exemplo, no caso de um evento promocional ou de uma sessão de desenvolvimento de capacidades organizada pela IDS, é essencial saber quantos homens e mulheres participaram. Isso permitirá que a IDS perceba se está a fazer progressos em relação à sua inclusividade de género.

É igualmente importante acompanhar os recursos investidos na execução das diferentes atividades do plano de ação. Uma vez que o objetivo do acompanhamento é conduzir a ações, os dados de monitorização e a comunicação de informações sobre os progressos realizados devem ser partilhados, a intervalos predefinidos, com a(s) pessoa(s) na IDS com a autoridade e responsabilidade para agir em relação às conclusões.

### Avaliação e gestão de riscos

Com base nas ideias já apresentadas nas etapas 2 e 3, identifique os principais riscos que podem afetar a implementação do plano de ação, avalie a sua probabilidade e impacto potencial e identifique as medidas que a IDS poderá tomar para os gerir e atenuar.

A ação pode incluir medidas destinadas a:

- ▶ evitar o risco
- ▶ controlar o risco
- ▶ partilhar o risco ou
- ▶ aceitar o risco

### Avaliação

A avaliação destina-se a abordar uma série de questões relacionadas com a implementação e os resultados de um projeto ou outra intervenção, normalmente após a sua conclusão.<sup>69</sup> Entre outras questões, o avaliador (normalmente uma pessoa ou equipa independente da instituição que está a ser avaliada) avalia se foram adotados objetivos e estratégias apropriados, se a intervenção atingiu os resultados e desfechos desejados e se são sustentáveis, e se os recursos foram utilizados eficientemente. Uma avaliação final também serve para identificar e documentar lições e recomendações para futuras intervenções. Pode igualmente ser realizada uma avaliação intercalar a meio do período de implementação, a fim de analisar os progressos realizados e realçar qualquer ação necessária para garantir que o projeto atinja os resultados desejados.

Os recursos devem ser afetados à avaliação do plano de ação no plano de recursos e a(s) avaliação(ões) deve(m) ser agendada(s) no plano de trabalho.

---

<sup>69</sup> O Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) desenvolveu um [conjunto de critérios para avaliar a ajuda ao desenvolvimento](#) que representa uma norma mundial. Os critérios são: *relevância* – a intervenção está a fazer as coisas certas?; *coerência* – como se coaduna a intervenção com outras intervenções em curso?; *eficácia* – a intervenção está a atingir os seus objetivos?; *eficiência* – como estão a ser utilizados os recursos?; *impacto* – que diferença faz a intervenção, em última análise, a longo prazo?; e *sustentabilidade* – os benefícios irão ser duradouros?

## 2.4 Desenvolvimento de um plano de recursos

A execução de cada componente do plano de ação tem implicações em termos de recursos, que devem ser estimadas à partida. Podem incluir a contratação de consultores, o custo de equipamento e materiais, o aluguer de instalações para seminários e as despesas de deslocação e alojamento dos participantes.

O plano de recursos fornece a base para a preparação do orçamento e a identificação da fonte de financiamento e outros recursos necessários.



**Modelo 14: Plano de recursos com exemplo**

Resultados	Subatividades	Tipo de recurso	N.º de unidades	Custo unitário (moeda)	Custo total (moeda)	Fonte de financiamento	
1. Sítio web atualizado	Reformular o conteúdo do sítio web	Consultor de comunicação	10 dias	50	500	Orçamento regular da IDS	
	Contratação de um programador de sítios web	Empresa de consultoria em TI	1	1.000	1.000		
	Formação da equipa do secretariado	Empresa de formação de TI	5 dias	50	250		
	Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação	Consultor de comunicação	10 dias	50	500		
	Lançamento do sítio web	Aluguer de espaço com bar		1	250		250
		Viagens dos participantes		50	5		250
	Custo total do resultado 1						2.750

### ► 3. Evento ou processo de consulta para recolher *feedback* sobre o projeto de relatório e o plano de ação

Os resultados da avaliação e o projeto de plano de ação devem ser partilhados com um grupo mais vasto de membros e dirigentes da IDS, se a sua participação no processo tiver sido, até à data, limitada.

O objetivo é solicitar e ter em conta os comentários e sugestões deste grupo mais vasto de pessoas, chegar a um consenso sobre o conteúdo do plano de ação final e garantir o empenho de todos em fazer o trabalho avançar.

Existem muitas formas diferentes de organizar uma consulta, por exemplo, num único evento,<sup>70</sup> um processo de consulta *online*, uma série de reuniões com os diferentes grupos de mandantes, uma sessão plenária especial da IDS ou uma combinação de métodos. Seja qual for a opção escolhida, é importante dar tempo e espaço suficientes aos membros da IDS e a outras partes interessadas importantes, conforme considerado adequado, para expressarem os seus pontos de vista de forma significativa. O êxito do plano de ação dependerá em grande medida do seu empenho.

Para a preparação da consulta, pode considerar as seguintes questões orientadoras.



#### Processo de consulta sobre o projeto de relatório e plano de ação

- a. Quem deve ser incluído no processo de consulta? Deverá envolver apenas os líderes e membros da IDS, ou eventuais intervenientes externos também?
- b. Como deverá ser organizada a consulta? Quem assumirá a responsabilidade pela sua organização?
- c. Existem tradições ou práticas locais específicas a ter em conta ao planear a consulta? Como poderá ser feita de forma inclusiva com todos os grupos cujas vozes devem ser ouvidas?
- d. Existem aspetos do relatório de avaliação ou do plano de ação que possam criar tensões ou alguma relutância por parte de algumas partes em aprová-los? Que medidas podem ser tomadas para reduzir tais tensões e criar um consenso?
- e. Existem partes específicas do relatório de avaliação ou do plano de ação que possam ser melhoradas ou desenvolvidas através da consulta?
- f. Como serão registados os resultados da consulta para a integração no projeto de relatório e no plano de ação?

<sup>70</sup> O Anexo 6 fornece orientações sobre a organização de um mecanismo de consulta.

## ► 4. Finalização e divulgação do relatório de autoavaliação e do plano de ação

---

Na sequência do processo ou mecanismo de consulta, o projeto de relatório sobre o processo de autoavaliação e o plano de ação devem ser ajustados em conformidade.

Uma vez concluído, o relatório deve ser divulgado a todos os membros da IDS e a outras partes interessadas. Se determinadas observações não tiverem sido refletidas no relatório final, seria aconselhável, por razões de transparência, explicar porquê.

A comunicação deve indicar claramente como e quando se prevê a implementação e convidar os membros da IDS a participarem de forma plena e ativa.

## ► Leituras e recursos adicionais

---

OIT (n.d). «Basic principles of monitoring and evaluation», Genebra.

OIT (2010). *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organization*, Centro Internacional de Formação da OIT, Turim.

O manual fornece às cooperativas e a outros tipos de organizações de autoajuda orientações práticas para a formulação de propostas de projetos que sejam económica, social, política e ambientalmente viáveis. Abrange todas as fases da conceção do projeto, desde a identificação do principal problema a abordar até ao planeamento da execução, acompanhamento e avaliação do projeto.

OIT (2015). *Development cooperation internal governance manual*, Genebra.

Um manual da OIT para utilização na conceção e implementação de projetos de cooperação para o desenvolvimento. Este manual destina-se ao pessoal da OIT, mas os princípios e técnicas são relevantes para outros profissionais do desenvolvimento e responsáveis pelo planeamento de projetos.

OIT (2018). «Guide on measuring decent jobs for youth monitoring: Evaluation and learning in labour market programmes», Note 3, Establishing a monitoring system, Genebra.

No final desta nota, poderá:

- desenvolver um diagrama de teoria visual de mudança e traduzi-lo numa cadeia de resultados que mapeie a lógica de intervenção desde contributos até metas de nível superior
- escolher indicadores SMART (específicos, mensuráveis, exequíveis, relevantes e calendarizados) que descrevam e expliquem a mudança
- selecionar as ferramentas de medição adequadas e especificar o cronograma e as responsabilidades para a recolha de dados
- desenvolver um sistema de acompanhamento para agregar, analisar e comunicar os resultados.

Association for Project Management (APM) (2018). «Project risk analysis and management», Buckinghamshire.

Este guia é uma introdução aos processos envolvidos na análise e na gestão de riscos do projeto, oferecendo uma estrutura simples, mas robusta e prática para ajudar novos profissionais a começar. São descritos alguns métodos e técnicas comumente usados: uma lista e uma descrição mais abrangentes podem ser encontradas no guia completo da APM. A análise e a gestão dos riscos dos projetos podem ser utilizadas em todos os projetos, independentemente do setor ou do ambiente, do calendário ou do orçamento.

MindTools (2019). «Risk analysis and risk management: Evaluating and managing risks».

Neste artigo e vídeo, vai aprender como usar a análise de risco para identificar e gerir riscos de forma eficaz.

OCDE (2010). *Glossary of key terms in evaluation and results based management*, Paris.

South Med Social Dialogue (SOLiD) (2016). «What indicators to measure the efficiency of social dialogue?»

Este guia, produzido por um projeto financiado pela União Europeia conhecido como «SOLiD», implementado pela Confederação Sindical Internacional, a Confederação Sindical Árabe e outros parceiros, descreve um conjunto de possíveis indicadores para medir a eficiência do diálogo social.

UNDP (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*, Nova Iorque.

O manual reconhece que o planeamento, o acompanhamento e a avaliação se devem concentrar nas prioridades e nos resultados do desenvolvimento de propriedade nacional e que devem refletir os princípios orientadores da apropriação nacional, do desenvolvimento de capacidades e do desenvolvimento humano.

► **Notas**

---

A series of horizontal dotted lines for writing notes.





## Etapa 5: Implementação do plano de ação

### Índice

---

Objetivo . . . . .	117
Sugestões para uma implementação bem-sucedida . . . . .	117
A importância da liderança	117
Noções básicas sobre funções e responsabilidades	118
Gestão adaptativa	118
Ser realista	118
Comunicação	118
Gestão e mobilização de recursos	118
A qualidade em primeiro lugar	119
Acompanhamento dos progressos e avaliação dos resultados	119
Repetição do processo MA-IDS	120
Leituras e recursos adicionais . . . . .	120



## ▶ Etapa 5: Implementação do plano de ação

É chegado o momento de agir com base nos resultados de todo o trabalho realizado até à data – nomeadamente, implementar o plano de ação. Naturalmente, o processo de implementação dependerá inteiramente dos objetivos e do conteúdo concreto do plano de ação que elaborou. Por conseguinte, a etapa 5 do MA-IDS contém apenas orientações e sugestões genéricas, baseadas em boas práticas, para ajudar a garantir o êxito da implementação, acompanhamento e avaliação do plano de ação. Não propõe um método ou processo específico a seguir, como nas etapas anteriores.

### ▶ Objetivo

---

O objetivo da Etapa 5 é assegurar o êxito da implementação, acompanhamento e avaliação do plano de ação.

### ▶ Sugestões para uma implementação bem-sucedida

---

#### ▶ A importância da liderança

---

No contexto do plano de ação, é importante, à partida, determinar quem é, em última análise, responsável pela sua execução. Será, por exemplo, o órgão de governação da IDS? Considera-se que é da responsabilidade do chefe da equipa de secretariado? A responsabilidade é partilhada? Os membros da equipa de avaliação continuarão a liderar a implementação do plano de ação? Na *Etapa 4*, foi abordada a questão da atribuição de responsabilidade pela execução dos resultados e atividades individuais estabelecidas no plano, mas não a responsabilidade global pela execução do plano e dos seus resultados.

Liderança sólida significa fornecer a direção certa para um projeto, enquanto se ouvem as ideias e preocupações dos membros da equipa, motivando-os a alcançar os objetivos. Os bons líderes promovem um ambiente de trabalho no qual a comunicação aberta e o respeito mútuo são valores fundamentais.

A pessoa ou as pessoas selecionadas para liderar a execução do plano de ação devem estar prontas e aptas a investir tempo e esforço neste papel, tendo, ao mesmo tempo, autonomia

e autoridade para tomar decisões relativas à afetação de recursos humanos e financeiros, e devem ser respeitadas e merecer a confiança de todas as partes interessadas da IDS.

### ► Noções básicas sobre funções e responsabilidades

---

É importante que todas as partes envolvidas na IDS, e eventualmente outras que trabalham em instituições parceiras externas, estejam cientes do seu papel e envolvimento na implementação do plano de ação. Todos devem ter uma compreensão partilhada do plano, incluindo a sua visão global, objetivos e resultados, e estar cientes de quando e em que qualidade a sua participação será procurada.

### ► Gestão adaptativa

---

É essencial manter a implementação do plano de ação sob permanente análise. Esteja pronto durante todo o período de implementação para o adaptar em resposta à mudança de circunstâncias. A *gestão adaptativa* é um método útil para acompanhar e atualizar o seu plano de acordo com o ambiente em mudança e pode ajudar a alcançar resultados mais próximos das necessidades da IDS. À medida que a implementação avança podem surgir novas oportunidades e é importante tentar, sempre que possível, capitalizar essas oportunidades, sendo flexível na implementação do plano.

### ► Ser realista

---

O plano de ação será implementado juntamente com o trabalho regular da IDS e dos seus líderes, membros e secretariado. É importante introduzir as atividades de forma realista ao longo do tempo e evitar tentar realizar demasiadas coisas ao mesmo tempo ou num período de tempo muito limitado. Tal poderia gerar confusão e cansaço entre os membros da IDS, comprometendo o compromisso com o plano de ação. Impor um ritmo sensato às atividades ajudará a manter o nível de empenho de todas as partes envolvidas.

### ► Comunicação

---

Manter uma comunicação regular com as partes interessadas é a melhor forma de manter o compromisso e gerir as expectativas durante a implementação. A comunicação ajuda a promover um ambiente de trabalho respeitador, a recolher *feedback* e a incentivar a geração e o fluxo de ideias. Pode ser feita de várias maneiras – através de reuniões da IDS, boletins informativos, reuniões informativas presenciais ou escritas, vídeos ou entrevistas publicadas no sítio *web* da IDS, nos meios de comunicação social ou por qualquer outro meio. A partilha dos resultados de eventos ou atividades essenciais, mostrando de que forma estão a contribuir para aumentar a inclusividade e a eficácia da IDS, ajudará a manter a motivação das partes envolvidas para continuar a implementação do plano de ação.

### ► Gestão e mobilização de recursos

---

É fundamental acompanhar de perto as despesas, verificar a relação custo-benefício e assegurar que os orçamentos sejam respeitados. Procure oportunidades de economizar custos, por exemplo, identificando sinergias com outras atividades planeadas da IDS ou instituições relacionadas. Tente encontrar formas de mobilizar recursos adicionais para apoiar eventuais

elementos não financiados do plano de ação, por exemplo através de parcerias com outras instituições ou entidades doadoras.

### ► A qualidade em primeiro lugar

---

A execução das atividades/resultados na quantidade e na data especificadas no plano de trabalho não deve ocorrer à custa da qualidade do trabalho e dos resultados. É importante assegurar tempo suficiente para que cada atividade seja planeada e executada de forma adequada. O plano de ação poderá contar com diversas atividades de reforço das capacidades dos membros da IDS ou do secretariado, as quais contribuirão para garantir resultados de qualidade consistentemente elevada.

### ► Acompanhamento dos progressos e avaliação dos resultados

---

Siga rigorosamente o plano de acompanhamento, reunindo as informações necessárias sobre os indicadores nos intervalos especificados e comunicando os resultados claramente aos líderes e membros da IDS. O acompanhamento é crucial para compreender os progressos realizados na implementação do plano de ação e para identificar quaisquer restrições ou estrangulamentos. Este fornecerá a base para determinar onde deverão ser feitas alterações ao plano. Quando essas alterações forem efetuadas, os indicadores e os calendários de monitorização poderão ter de ser ajustados em conformidade.

Os dados de acompanhamento são igualmente essenciais para as avaliações intercalares e/ou finais, como referido na [Etapa 4](#) do MA-IDS. Os ensinamentos retirados da avaliação independente devem ser tidos em conta na análise e renovação do plano de ação ao longo do tempo.

O debate sobre o acompanhamento no âmbito do MA-IDS centrou-se na sua importância para medir os progressos na implementação do plano de ação. No entanto, é extremamente importante que a IDS proceda ao acompanhamento dos resultados e do impacto do diálogo social que ocorre no seio da instituição. Isto diz respeito, em particular, à dimensão «influência sobre as políticas» da eficácia. A aplicação do MA-IDS oferece à IDS uma oportunidade de refletir também sobre a forma de monitorizar esses resultados e impactos mais amplos. A direção e os membros da IDS e do seu secretariado podem considerar a elaboração de uma lista de indicadores possíveis (se tal ainda não existir) para ajudar a acompanhar se a IDS está ou não a alcançar os objetivos ou metas de «nível superior» estabelecidos no seu documento fundador. Um desafio comum com indicadores a este nível é demonstrar se as mudanças observadas podem ou não ser associadas, direta ou indiretamente, ao trabalho da IDS.

De seguida são apresentados alguns exemplos possíveis de indicadores de impacto. Os ODS incluem um conjunto abrangente de [indicadores](#) para todos os objetivos, que podem servir de fonte de inspiração. A base de dados da OIT sobre estatísticas do trabalho, [ILOSTAT](#), inclui dados de séries cronológicas nacionais sobre uma vasta gama de indicadores relacionados com o trabalho e o emprego.



### ▶ Exemplos de indicadores de impacto

- ▶ taxa de crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB) real *per capita*
- ▶ desigualdade de rendimentos (medida pelo coeficiente de Gini)
- ▶ proporção da população que vive abaixo do limiar de pobreza nacional (por sexo e idade)
- ▶ taxa de desemprego e subemprego (por sexo e idade)
- ▶ taxa de participação da população ativa (por sexo e idade)
- ▶ proporção de emprego informal no emprego agrícola e não agrícola (por sexo)
- ▶ proporção da população que acredita que a tomada de decisões é inclusiva e sensível às questões em causa, por sexo, idade, deficiência, etc.
- ▶ número anual de greves e *lockouts* por atividade económica
- ▶ dias anuais não trabalhados devido a greves e *lockouts* por atividade económica

### ▶ Repetição do processo MA-IDS

Em vez de ser um exercício «pontual», a aplicação do MA-IDS poderia ser repetida periodicamente pela IDS. A repetição da autoavaliação, ou a realização de uma reavaliação parcial a intervalos especificados, ajudaria a IDS a registar os seus progressos ao longo do tempo no que diz respeito à sua inclusividade e eficácia e permitiria uma atualização e renovação regulares do plano de ação.

### ▶ Leituras e recursos adicionais

Center for Progressive Reform (CPR) (2011). «[Making good use of adaptive management](#)», White Paper 1104, Washington DC.

O objetivo deste documento é ajudar os legisladores, as equipas das agências e o público a compreender e usar melhor a gestão adaptativa.

Ladner, D. (2015). «[Strategy testing: An innovative approach to monitoring highly flexible aid programs](#)», The Asia Foundation, Working Politically in Practice Series, Estudo de caso n.º 3, San Francisco.

O documento descreve um novo sistema de acompanhamento desenvolvido pela The Asia Foundation. Os métodos de acompanhamento tradicionais acompanham os progressos em projetos lineares, em grande medida pré-planeados, em que os resultados e o caminho para os alcançar são conhecidos desde o início. Tais métodos são pouco adequados a contextos em que os resultados surgem ao longo do tempo durante a implementação e em que é necessário acompanhar mudanças na estratégia do programa. O documento fornece uma descrição detalhada de um método de acompanhamento projetado para preencher essa lacuna.

Ripley, M. e S. Jaccard (2016). «[The science in adaptive management](#)», The Lab, OIT, Genebra.

Um pequeno ensaio sobre gestão adaptativa que explica os princípios subjacentes a esta abordagem de gestão, derivada da ciência de recursos naturais.

► **Notas**

---

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page below the header.



## Anexos

### Anexo 1

---

Glossário de termos fundamentais. . . . .125

### Anexo 2

---

Instrumentos da OIT de particular relevância para o diálogo social tripartido . . . . .129

### Anexo 3

---

Conjunto de instrumentos para a tomada de decisões e a procura de consensos. . . . .131

### Anexo 4

---

Fontes de informação secundárias para a autoavaliação. . . . .133

### Anexo 5

---

Outras fontes de informação e conhecimento . . . . .134

### Anexo 6

---

Diretrizes para a organização de um evento de consulta. . . . .135

### Anexo 7

---

Atividades e ferramentas para facilitar o trabalho participativo e produtivo em equipa . . . . .137

### Anexo 8

---

Proposta de esboço de relatório sobre a autoavaliação . . . . .139



## ▶ Anexo 1: Glossário de termos fundamentais

---

### ▶ Acompanhamento e avaliação

---

O acompanhamento envolve a recolha, análise, comunicação e utilização de informações sobre os progressos na execução de um projeto, plano, programa ou política. A avaliação é a apreciação da eficiência, eficácia, impacto, sustentabilidade e relevância de um projeto, tendo em conta os seus objetivos declarados.

### ▶ Consulta

---

A consulta é a prática mais difundida de diálogo social. Trata-se do processo através do qual os governos e os parceiros sociais não só partilham informações sobre questões políticas, como também debatem mais aprofundadamente sobre elas. Embora a consulta em si não tenha poder de decisão, pode ter lugar como parte de um processo de tomada de decisão. A consulta consiste em pedir aos outros os seus pontos de vista e envolvê-los abertamente nos debates.<sup>71</sup> A Recomendação (n.º 113) relativa a Consultas (a nível industrial e nacional), de 1960 insta os Estados-membros a tomarem medidas para promover uma consulta e cooperação eficazes entre o governo e os parceiros sociais, com o objetivo geral de «promover a compreensão mútua e as boas relações entre as autoridades públicas e as organizações de empregadores e de trabalhadores, bem como entre estas organizações, com vista a desenvolver a economia no seu conjunto ou em ramos individuais, melhorar as condições de trabalho e melhorar o nível de vida» (para. 4).<sup>72</sup>

### ▶ Diálogo social

---

De acordo com a definição geral de trabalho da OIT, que reflete a vasta gama de práticas existentes em todo o mundo, o diálogo social inclui todos os tipos de negociação, consulta ou partilha de informações entre representantes dos governos, empregadores e trabalhadores ou entre os representantes dos empregadores e trabalhadores, sobre questões de interesse comum relacionadas com a política económica e social. O diálogo social é simultaneamente um meio para alcançar objetivos sociais e económicos e um objetivo em si mesmo, uma vez que dá às pessoas voz e participação nas suas sociedades e locais de trabalho. Pode ser bipartido, entre trabalhadores e empregadores, ou tripartido, incluindo o governo. Pode ocorrer a diferentes níveis, do local ao global. O diálogo social pode melhorar a conceção das medidas políticas, contribuir para a sua aplicação efetiva e melhorar a qualidade dos resultados.<sup>73</sup>

### ▶ Eficiência

---

Eficiência é a realização de uma tarefa com um mínimo de dispêndio de tempo e esforço.

---

<sup>71</sup> OIT (2013a) *op. cit.*

<sup>72</sup> OIT (2017), *op. cit.*

<sup>73</sup> OIT (2013a) «Decent work».

### ▶ Em pé de igualdade

---

A participação em pé de igualdade no diálogo social tripartido do governo e dos parceiros sociais significa que as vozes das três partes têm o mesmo peso nos debates.

### ▶ Governação

---

A forma como o poder e a autoridade são exercidos por organismos públicos e privados. Abrange a gestão, o quadro jurídico, a responsabilização e a transparência.<sup>74</sup>

### ▶ Instituição de diálogo social

---

No contexto do MA-IDS, uma instituição de diálogo social refere-se a qualquer instituição, mecanismo ou processo no qual ou através do qual o diálogo social ocorre entre o governo e organizações de empregadores e de trabalhadores numa base institucionalizada, e não *ad hoc*. O termo abrange uma ampla gama de instituições de várias dimensões e conhecidas por diferentes nomes, dependendo do contexto nacional, como conselho consultivo do trabalho tripartidocomissão tripartida nacional, conselho económico e social ou conselho nacional para o diálogo social.

### ▶ Integração da dimensão do género

---

A integração da dimensão de género (ou «*mainstreaming*») é o processo de avaliação das implicações de qualquer ação planeada, incluindo legislação, políticas e programas, em qualquer domínio e a todos os níveis, para as mulheres e para os homens. Trata-se de uma estratégia para incorporar as preocupações e as experiências das mulheres e dos homens na conceção, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas e programas em todas as esferas políticas, económicas e sociais, de modo a assegurar benefícios iguais para ambos e evitar que a desigualdade seja perpetuada. O objetivo da integração da dimensão do género é, em última análise, a igualdade de género.<sup>75</sup>

### ▶ Liberdade sindical

---

A liberdade sindical é o direito dos trabalhadores e empregadores criarem e se juntarem a organizações da sua escolha sem autorização prévia.<sup>76</sup> A Convenção (n.º 87) sobre a Liberdade Sindical e a Proteção do Direito Sindical, de 1948, é uma das oito convenções fundamentais da OIT, tal como referido na Declaração da OIT de 1998 sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho. Estabelece o direito de todos os trabalhadores e empregadores, sem distinção alguma, de constituir e, sujeito apenas às regras da organização em causa, aderir a organizações da sua própria escolha sem autorização prévia. As autoridades públicas devem abster-se de qualquer intervenção suscetível de limitar esse direito ou de impedir o seu exercício legal.

---

<sup>74</sup> OIT. (n.d.). *Tesouro da OIT*.

<sup>75</sup> OIT (n.d.). «Gender Equality Tool».

<sup>76</sup> OIT (n.d.). *Tesouro da OIT*.

## ▶ **Negociação**

---

A negociação é a modalidade mais formal e vinculativa de diálogo social, que, na maioria dos casos, ocorre em instituições formais. Se for bem-sucedida, resultará frequentemente num acordo formal que é vinculativo para as partes na negociação. As negociações tripartidas visam alcançar acordos entre o governo e os parceiros sociais.<sup>77</sup>

## ▶ **Negociação coletiva**

---

A negociação coletiva é uma forma de diálogo social que envolve apenas representantes dos empregadores e dos trabalhadores. A Convenção (n.º 154) sobre Negociação Coletiva, de 1981, define a negociação coletiva como:

«todas as negociações entre um empregador, um grupo de empregadores ou uma ou mais organizações de empregadores, por um lado, e uma ou mais organizações de trabalhadores, por outro, para:

- a. determinar as condições de trabalho e contratuais; e/ou
- b. regulamentar as relações entre empregadores e trabalhadores; e/ou
- c. regulamentar as relações entre empregadores ou as suas organizações e uma ou mais organizações de trabalhadores.» (artigo 2.º).

## ▶ **Parceiros sociais**

---

As organizações de empregadores e de trabalhadores são os parceiros sociais da OIT. São intervenientes fundamentais para a boa governação do mercado de trabalho e para o desenvolvimento de relações laborais sólidas, que, por sua vez, promovem a estabilidade, a justiça e a paz sociais.<sup>78</sup> As organizações de empregadores e de trabalhadores devem ser representativas e defender os interesses dos seus membros, bem como dos mandantes de empregadores e trabalhadores em geral. Os parceiros sociais necessitam da capacidade técnica, das competências e da confiança necessárias para poderem participar de forma informada no diálogo social para efeitos de consulta política, negociar entre si e com o governo em pé de igualdade e cumprir e aplicar os acordos celebrados.<sup>79</sup>

## ▶ **Risco e ameaça**

---

Um risco é a probabilidade de responsabilidade, perda ou qualquer outra ocorrência negativa causada por vulnerabilidades externas ou internas, e que pode ser evitada através de ação preventiva. Uma ameaça é um evento externo que pode causar danos, prejuízos ou perdas. As ameaças não podem ser evitadas, mas podem ser tomadas medidas para minimizar ou reduzir o seu impacto.

---

<sup>77</sup> OIT (2013a), *op. cit.*

<sup>78</sup> *Ibid.*

<sup>79</sup> *Ibid.*

## ▶ Trabalho digno

---

O trabalho digno para todas as pessoas é o objetivo político primordial da OIT. Significa trabalho que é produtivo e com uma remuneração equitativa; segurança no local de trabalho e proteção social para as famílias; melhores perspectivas de desenvolvimento pessoal e integração social; liberdade para expressar as suas preocupações; organização e participação nas decisões que afetam as suas vidas; e igualdade de oportunidades e de tratamento para todas as mulheres e homens.<sup>80</sup> O trabalho digno preocupa-se tanto com as pessoas em situação de desemprego e com as políticas para resolver o problema do desemprego e do subemprego, como com a promoção dos direitos no trabalho. Por conseguinte, a promoção do emprego, incluindo a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das empresas, é um objetivo central. O diálogo social é um dos quatro pilares da Agenda do Trabalho Digno da OIT.

## ▶ Tripartismo

---

O tripartismo é um princípio fundamental e um valor fundamental da OIT. É definido como «a interação do governo, empregadores e trabalhadores (através dos seus representantes) como parceiros iguais e independentes para encontrar soluções para questões de interesse comum» (*Tesouro da OIT*). O tripartismo requer que as opiniões de cada mandante seja considerada de forma igual em qualquer fórum, mesmo que não tenham um número igual de representantes presentes. O tripartismo não implica que as responsabilidades das três partes sejam as mesmas; pelo contrário, cada parte tem um papel e uma função específicos a desempenhar.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> OIT (n.d.). «Trabalho digno».

<sup>81</sup> Ibid.

## ► Anexo 2: Instrumentos da OIT de particular relevância para o diálogo social tripartido

---

### *Convenção (n.º 87) sobre a Liberdade Sindical e a Proteção do Direito Sindical, 1948*

A Convenção (n.º 87) prevê o direito dos trabalhadores e empregadores criarem ou se associarem a organizações da sua escolha sem autorização prévia, e de essas organizações criarem e se associarem a federações e confederações e a filiarem-se em organizações internacionais. As organizações têm o direito de elaborar as suas regras e estatutos, eleger os seus representantes e formular os seus programas sem interferência por parte de autoridades públicas. Qualquer Estado que ratifique a Convenção compromete-se a tomar todas as medidas necessárias para garantir que os empregadores e os trabalhadores possam exercer livremente o direito de organização.<sup>82</sup>

### *Convenção (n.º 98) sobre o direito de organização e negociação coletiva, 1949*

A Convenção (n.º 98) prevê o direito dos trabalhadores a serem protegidos contra a discriminação por parte do seu empregador em resultado da sua filiação num sindicato ou da sua participação em atividades sindicais. As organizações de trabalhadores e de empregadores devem beneficiar de proteção contra quaisquer atos de interferência entre si. Devem ser tomadas medidas adequadas às condições nacionais para promover a utilização de mecanismos de negociação voluntária entre as organizações de trabalhadores e as entidades patronais ou as suas organizações para regulamentar as condições de emprego através de convenções coletivas.

### *Convenção (n.º 144) sobre as consultas tripartidas relativas às normas internacionais do trabalho, 1976*

Os Estados-membros comprometem-se a instituir procedimentos para consultas eficazes entre representantes do Governo, dos empregadores e dos trabalhadores no que respeita a cinco questões específicas relativas às atividades da OIT (enumeradas no artigo 5.º). Tais procedimentos são determinados de acordo com a prática nacional, após consulta das organizações mais representativas de empregadores e trabalhadores que gozam do direito à liberdade sindical.

Os empregadores e trabalhadores devem estar representados em pé de igualdade em todos os órgãos de consulta criados. As organizações de empregadores e de trabalhadores devem poder escolher livremente os seus próprios representantes para participarem nos procedimentos. As consultas serão efetuadas em intervalos apropriados fixados de comum acordo, mas pelo menos uma vez por ano.

---

<sup>82</sup> OIT (2014). *Guia das normas internacionais do trabalho*, Centro Internacional de Formação da OIT, Turim.

*Recomendação (N.º 152) sobre Consultas Tripartidas (Atividades da Organização Internacional do Trabalho), 1976*

As consultas podem ser efetuadas por diversos meios, incluindo uma comissão especificamente constituída para o efeito, um organismo com competência geral nos domínios económico, social ou laboral, diferentes organismos especializados em domínios específicos ou através de comunicações escritas, desde que tal seja acordado por todas as partes interessadas.

A autoridade competente deve consultar as organizações representativas para determinar se estes procedimentos devem ser utilizados para consultas sobre outras questões de interesse mútuo. Deverá igualmente assumir a responsabilidade pelo apoio administrativo e pelo financiamento dos procedimentos de consulta, incluindo, se necessário, pela respetiva formação.

*Recomendação (n.º 113) relativa a consultas (nível industrial e nacional), 1960*

Devem ser tomadas medidas para promover uma consulta e cooperação eficazes a nível laboral e nacional entre as autoridades públicas e as organizações de empregadores e de trabalhadores, bem como entre estas organizações, para determinados fins específicos e outras questões de interesse mútuo, tal como acordado pelas partes.

O objetivo geral dessa consulta é promover a compreensão mútua e as boas relações entre as partes, com vista a desenvolver a economia global ou setores específicos e melhorar as condições de trabalho e os níveis de vida.

Em particular, as consultas devem ter por objetivo alcançar soluções acordadas entre as organizações de empregadores e de trabalhadores sobre questões de interesse mútuo e assegurar que as autoridades públicas procuram obter os pontos de vista das organizações de empregadores e de trabalhadores, de forma adequada, no que respeita a questões, incluindo a legislação e a regulamentação e as instituições nacionais, relacionadas com o emprego, a formação profissional e a proteção do trabalho, bem como com o planeamento do desenvolvimento económico e social.

## ▶ Anexo 3: Conjunto de instrumentos para a tomada de decisão e a procura de consensos

---

Este conjunto de instrumentos inclui vários recursos para ajudar a explorar diferentes métodos para reforçar a confiança e comunicação eficaz para a tomada de decisões inclusiva e a criação de consensos.

### ▶ Abordagem de Ganhos Mútuos (AGM)

---

A Abordagem de Ganhos Mútuos (AGM) utiliza quatro etapas para negociar melhores resultados, o que, neste caso, significa decidir se deve realizar a autoavaliação e destacar os ganhos mútuos de tal exercício. A abordagem baseia-se na noção de que todas as partes numa negociação ou numa decisão comum têm interesses diferentes que podem ser conciliados através da construção de confiança, bem como uma análise cuidadosa dos ganhos mútuos e dos resultados finais que beneficiam todas as partes.

O primeiro passo é compreender os interesses de todos os membros. O segundo é criar valor explorando opções sem comprometer e separando interesses (necessidades) de posições (exigências ou desejos). O terceiro passo visa desenvolver opções com as quais todas as partes possam ganhar e beneficiar. O quarto passo é pensar nos desafios futuros e nas suas soluções, imaginando os tipos de questões que poderiam desviar o resultado ou produzir conflito ou incerteza futuros.

#### Leitura

**CBI (n.d.).** «Mutual Gains Approach to Negotiation», Consensus Building Institute.

A AGM (Abordagem de Ganhos Mútuos) é um modelo de processo, baseado em centenas de casos reais e descobertas experimentais, que estabelece quatro etapas para negociar melhores resultados ao mesmo tempo que protege relações e reputação.

### ▶ Teoria da mudança (TdM)

---

A Teoria da Mudança (TdM) pode ser usada para o planeamento, participação, avaliação e promoção da mudança social. A teoria é baseada em objetivos de longo prazo e no mapeamento de vínculos influentes e pré-condições para o sucesso. Este método poderia ser aplicado para ajudar a conceptualizar todo o processo de autoavaliação e o seu resultado desejado. O desenvolvimento de uma TdM envolve uma descrição e análise abrangentes de como e por que uma mudança desejada (neste caso, o aumento da inclusividade e eficácia da IDS) deve acontecer num determinado contexto.

A TdM utiliza seis etapas para definir as condições necessárias e suficientes necessárias para alcançar um resultado declarado a longo prazo, como se segue:<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Center for Theory of Change (n.d). «How does theory of change work?»

1. Identificação do objetivo a longo prazo
2. Análise retrospectiva para identificar as condições prévias ou os requisitos necessários para alcançar esse objetivo
3. Identificação dos pressupostos subjacentes
4. Identificação de intervenções para criar a alteração desejada
5. Desenvolvimento de indicadores para medir o progresso e o impacto das intervenções
6. Escrever uma narrativa para explicar a lógica da iniciativa

### Leituras

OIT (n.d.). «Theory of change», Nota orientadora 1.

Uma teoria da mudança é a lógica subjacente que liga os contributos e atividades do programa a um conjunto de resultados. É a articulação da forma como os programadores pretendem produzir resultados, e pode ter como premissa trabalhos de investigação anteriores ou pode ser criado de forma indutiva através de um processo de consulta.

Center for Theory of Change. [Sítio web](#).

O Centro existe para promover mudanças sociais em matéria de direitos humanos, saúde pública, educação e muito mais.

Stein, D. and C. Valters (2012). *Understanding theory of change in international development: A review of existing knowledge*, JSRP Paper 1, The Justice and Security Research Programme and The Asia Foundation.

Uma análise dos conceitos e debates comuns dentro da teoria do material de mudança, resultante da análise detalhada da entidade doadora e documentos de orientação de especialistas.

Taplin, D., H. Clark, E. Collins e D. C. Colby (2013). *Theory of Change, Technical papers*, ActKnowledge, Nova Iorque.

Uma série de artigos para apoiar o desenvolvimento de teorias da mudança com base nas práticas da área.

## ▶ Anexo 4: Fontes de informação secundárias para a autoavaliação

---

Vários documentos de referência podem ser úteis para a autoavaliação, incluindo:

- ▶ Planos de desenvolvimento nacionais, dados económicos e relatórios e análises oficiais de carácter económico e social
- ▶ Legislação laboral nacional e outra legislação pertinente
- ▶ Uma lista de convenções da OIT ratificadas e dos comentários dos órgãos de controlo da OIT sobre as normas mais relevantes, em especial as Convenções (n.º 87), (n.º 98) e (n.º 144)
- ▶ Os documentos fundadores da IDS, como os seus estatutos, regulamentos de constituição, acordo tripartido, Memorando de Entendimento, regulamentos, termos de referência, etc.
- ▶ Relatórios anuais recentes da IDS
- ▶ Planos de trabalho recentes e atuais da IDS
- ▶ O orçamento e as despesas da IDS para o ano corrente e para os últimos anos
- ▶ Pareceres, recomendações, relatórios, acordos tripartidos e quaisquer outros resultados políticos da IDS
- ▶ Informações sobre reformas políticas ou jurídicas recentes ou outras iniciativas que tenham contado com o envolvimento ou influência da IDS (e outras em que não esteve)
- ▶ Cobertura mediática ou outro material de comunicação sobre a IDS
- ▶ Relatórios anuais de organizações de parceiros sociais
- ▶ Dados de relações laborais nacionais sobre, por exemplo, a densidade de organizações sindicais e patronais, conflitos de trabalho, etc.
- ▶ Artigos científicos sobre diálogo social, relações laborais, questões de desenvolvimento económico e social
- ▶ Dados de contacto de:
  - atuais dirigentes e membros da IDS
  - equipa do secretariado da IDS
  - antigos dirigentes e membros da IDS
  - parlamentares, funcionários públicos, académicos ou consultores/peritos que tenham interesse no trabalho da IDS ou que tenham estado anteriormente envolvidos no mesmo.

## ► Anexo 5: Outras fontes de informação e conhecimento

Pesquisa documental	Seminários e atividades de grupo	Entrevistas com os principais intervenientes
<p>A equipa pode aceder a informações úteis adicionais de fontes secundárias, inclusive para preencher lacunas no conhecimento ou na experiência dos membros da equipa. Estas podem ser encontradas na Internet, bibliotecas universitárias ou públicas, arquivos do governo, recortes de imprensa, contactos pessoais, ou de muitas outras modalidades.</p>	<p>Pode ser útil experimentar diferentes atividades de grupo para tornar o trabalho da equipa de avaliação mais interativo, criativo e divertido. As atividades podem ajudar a estimular a discussão e atingir melhores resultados do que os que seriam alcançados através de uma conversa direta ou de uma mesa redonda.</p>	<p>Poderá ser conveniente consultar pessoas ou instituições além das representadas na equipa de avaliação. Caso deseje realizar entrevistas, é aconselhável preparar orientações flexíveis ou listas de verificação com antecedência.</p>
<p>Fontes secundárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ legislação nacional e jornais oficiais</li> <li>▶ sítios <i>web</i> do governo</li> <li>▶ sítios <i>web</i> de organizações de trabalhadores</li> <li>▶ sítios <i>web</i> de organizações de empregadores</li> <li>▶ revistas académicas nacionais e internacionais</li> <li>▶ relatórios de conferências globais OIT-AICESIS</li> <li>▶ NORMLEX (base de dados da OIT sobre normas internacionais do trabalho).</li> <li>▶ NATLEX (base de dados da OIT sobre legislação nacional em matéria de trabalho, segurança social e direitos humanos).</li> <li>▶ Sítio Web da OIT</li> </ul>	<p>Atividades de grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cinco porquês</li> <li>▶ Debate aberto</li> <li>▶ <i>Round Robin (intervenções rotativas)</i></li> <li>▶ 1-2-4-Todos</li> <li>▶ <i>Brainstorming</i></li> <li>▶ <i>Brainwriting</i></li> <li>▶ World Cafe</li> <li>▶ TRIZ</li> <li>▶ <i>Wicked Questions</i></li> </ul>	<p>Informadores chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pessoal dos Ministérios do Trabalho, das Finanças, da Economia, do Planeamento, etc.</li> <li>▶ parlamentares</li> <li>▶ antigos funcionários de organizações de empregadores e de trabalhadores</li> <li>▶ antigos membros da IDS</li> <li>▶ membros de outros organismos de diálogo social</li> <li>▶ académicos ou especialistas em domínios técnicos específicos</li> <li>▶ jornalistas e comentadores políticos</li> <li>▶ pessoal de instituições internacionais ou regionais</li> </ul>

## ▶ Anexo 6: Diretrizes para a organização de um evento de consulta

---

### 1. Determinação do formato da consulta

Em primeiro lugar, decida como organizar o processo de consulta para a análise e aprovação do relatório de autoavaliação e do plano de ação pelos membros da IDS e outras partes interessadas. Podem ser utilizados diferentes métodos para promover uma consulta colaborativa e inclusiva. Alcançar um consenso e promover a apropriação do plano são objetivos importantes do processo.

De entre os métodos propostos abaixo, deverá escolher a abordagem que melhor se adapta ao contexto.



#### ▶ Métodos possíveis para a consulta

- ▶ seminário de validação único
- ▶ vários seminários com diferentes mandantes
- ▶ consulta *online*
- ▶ sessão plenária da IDS
- ▶ reunião especial da IDS

### 2. Identificar as principais questões a analisar

Tendo em conta o conhecimento profundo da equipa de avaliação do processo de autoavaliação e dos seus resultados, os membros da equipa devem identificar em conjunto os pontos-chave sobre os quais são desejados comentários e contributos dos participantes no processo ou evento de consulta. Compilar uma lista de problemas e questões importantes por resolver, lacunas de informação e assim por diante. Preparar o programa para um evento ou processo que atenderá aos objetivos da consulta.

### 3. Planear a consulta

Fazer uma lista das pessoas a incluir na consulta ou a convidar para a consulta.

Se o/s evento/s forem presenciais, convém escolher um local adequado e acessível e os requisitos técnicos/materiais, tais como microfones, projetores e materiais de escrita. Planear a viagem (conforme necessário) das pessoas e fornecer-lhes informações sobre os objetivos, o programa e as disposições logísticas. Certifique-se de que os materiais e a localização acomodam a diversidade das pessoas que vão participar.

Se o/s evento/s forem *online*, certifique-se de que todas as pessoas compreendem a modalidade técnica do processo, tenham o equipamento de TI necessário e se sintam à vontade para participar dessa forma.

Partilhar previamente a ordem de trabalhos com todas as pessoas, bem como o projeto de relatório e o plano de ação. As seguintes questões orientadoras podem ser úteis no planeamento do processo ou evento.



### Planeamento de um evento de consulta

- a. Quais são os objetivos do(s) evento(s)?
- b. Qual será a estrutura da agenda/do programa?
- c. Quem deverá fazer as intervenções inicial e final? Quem apresentará as conclusões da autoavaliação e o projeto de plano de ação?
- d. Qual é o custo do(s) evento(s) e quem fornecerá o financiamento/outros recursos?
- e. Quem deve ser convidado a participar? Deverão ser convidados observadores?
- f. De que modo pode ser assegurado o equilíbrio de género entre os participantes?
- g. Quem deve facilitar o evento? Por exemplo, há necessidade de contratar um facilitador profissional ou especialista externo?
- h. Como podem os participantes ser envolvidos de forma interativa e motivadora, por exemplo, através de trabalhos de grupo ou sessões de debate, incluindo para incentivar a participação de grupos ou indivíduos que possam estar menos dispostos ou ser menos capazes de expressar os seus pontos de vista?
- i. Que disposições logísticas devem ser tomadas e quem será o responsável? É necessário prever disposições especiais para participantes com deficiência ou que tenham outras necessidades especiais?
- j. Como serão registadas as discussões e elaborado o relatório sobre os resultados do evento?

#### 4. Realização do evento

Veja de seguida algumas sugestões para ajudar a garantir uma consulta produtiva, independentemente do(s) método(s) escolhido(s).

- ▶ Tente criar uma atmosfera envolvente desde o início.
- ▶ Se o evento for presencial, certifique-se de que o local é preparado de forma adequada.
- ▶ Apresente a abordagem ou metodologia a utilizar.
- ▶ Explique claramente os objetivos da consulta.
- ▶ Explique as regras básicas de participação no evento: por exemplo, os telemóveis devem estar desligados; todas as pessoas serão tratadas com cortesia e respeito; o papel do(s) presidente(s) e dos facilitadores; confidencialidade dos trabalhos, etc.
- ▶ Desenvolva atividades envolventes para promover a participação ativa e incentivar todos a contribuir, independentemente da sua origem ou perfil.
- ▶ Certifique-se de que todas as pessoas tenham acesso prévio à documentação. Tenha à mão cópias extras do relatório e do plano de ação.
- ▶ Assegure que as discussões, recomendações e conclusões do evento sejam redigidas com precisão e na íntegra.

## ▶ Anexo 7: Atividades e ferramentas para facilitar o trabalho participativo e produtivo em equipa

---

### ▶ Atividades

---

Muitos tipos de atividade podem ajudar a criar uma comunicação honesta, respeitosa e aberta, o que contribui para gerar confiança, tornando o trabalho mais interativo, produtivo e agradável, e facilitando discussões. Poderá encontrar outras atividades no sítio Web *The Compass*.

A lista fornece hiperligações para várias atividades que podem ser úteis em diferentes fases do processo MA-IDS.

#### ▶ Cinco Porquês

A fórmula dos Cinco Porquês ajuda a clarificar os objetivos de um projeto de equipa ou de uma tarefa individual.

#### ▶ Ouvido, Visto, Respeitado (OVR)

Esta atividade estimula a capacidade dos participantes de sentir empatia através de três etapas simples: ouvir, reconhecer e responder. A arte de ouvir aumenta a confiança mútua e os participantes tornam-se ouvintes mais conscientes e sensíveis.

#### ▶ Espaço aberto

O Espaço Aberto permite que os participantes conduzam o desenvolvimento de uma agenda que lida com várias questões em torno de um tema central. Utiliza a capacidade de auto-organização e o engenho dos participantes para alcançar objetivos de aprendizagem.

#### ▶ Do propósito à prática (P2P)

O P2P coloca a tónica numa iniciativa que envolve um grande número de partes interessadas, definindo os elementos que devem implementar. O grupo concentra-se em propósito, princípios, participantes, estrutura e práticas para atingir o sucesso.

#### ▶ TRIZ

O método TRIZ coloca a questão provocatória de quais as ações que poderiam conduzir aos piores resultados possíveis. Num ambiente descontraído e lúdico, os participantes reconhecem atividades e hábitos ineficazes, abrindo espaço para ideias acerca de melhores práticas.

#### ▶ Solução a 15%

O presente método centra-se no levantamento dos contributos, maiores e menores, que um membro da equipa possa dar, com vista a identificar um avanço decisivo sobre uma questão ou problema.

#### ▶ Acordo e matriz de certeza

Os desafios podem ser classificados em simples, complicados ou complexos e ser combinados com um método de alteração apropriado. Esta atividade ajuda a rotular e associar os desafios à solução certa, otimizando, assim, o esforço e evitando incompatibilidades entre o desafio e uma solução adequada.

- ▶ **25/10 Produção participativa – *Crowd Sourcing***  
25/10 é uma atividade de grupo que em 20 minutos, permite a uma equipa numerosa gerar e organizar ideias ótimas e ousadas. Cria uma atmosfera lúdica e permite à equipa pensar de forma dinâmica e tomar medidas ousadas.
- ▶ **Quebra-cabeças**  
Um quebra-cabeças é uma estratégia de aprendizagem cooperativa que incentiva as pessoas a desenvolver o seu próprio entendimento da questão e, de seguida, partilhar esse conhecimento com o grupo como um todo.
- ▶ **Análise Pós-Ação**  
Análise Pós-Ação é uma ferramenta participativa de reflexão para analisar e criticar ações concluídas, a fim de melhorar o desempenho e as soluções no futuro.
- ▶ **Intervenção rotativa – *Round Robin***  
A intervenção rotativa – *Round Robin* é um envolvimento rápido e intenso com o assunto em estudo. Os participantes abordam o assunto numa série de rotações dentro de pequenos grupos.

## ▶ Ferramentas *online*

---

As ferramentas *online* podem ajudar a organizar o trabalho, gerir projetos, desenvolver e acompanhar planos de trabalho e planos de ação e fornecer espaços *online* para colaboração entre os membros da equipa. Abaixo são fornecidas hiperligações para uma seleção de tais ferramentas.<sup>84</sup>

- ▶ **Google Sheets**  
Ferramenta de folhas de cálculo *online* e colaborativa
- ▶ **Como fazer um gráfico de Gantt no Excel**  
Tutorial sobre como criar um gráfico de Gantt usando o Excel
- ▶ **Google Doc**  
Plataforma para trabalhar em conjunto num documento partilhado
- ▶ **Dropbox**  
Plataforma para trabalhar em conjunto num documento partilhado
- ▶ **Google Meet**  
Plataforma de reuniões *online*
- ▶ **Webex**  
Plataforma de reuniões *online*
- ▶ **Zoom**  
Plataforma de reuniões *online*
- ▶ **Typeform**  
Plataforma para desenvolver e implementar um inquérito
- ▶ **SurveyMonkey**  
Plataforma para desenvolver e implementar um inquérito
- ▶ **Google Forms**  
Plataforma para desenvolver e implementar um inquérito

---

<sup>84</sup> A inclusão de um produto comercial nesta lista não implica a sua aprovação pela OIT.

## ▶ Anexo 8: Proposta de esboço de relatório sobre a autoavaliação

---

Apresenta-se em seguida uma proposta de esboço de relatório sobre a autoavaliação. Esta pode ser alterada à luz das circunstâncias nacionais e para refletir a forma como o MA-IDS foi aplicado na prática pela instituição de diálogo social.

### Sumário executivo

#### 1. Introdução

- i. Fundamentação da autoavaliação: Como e por que razão foi tomada a decisão de aplicar o MA-IDS
- ii. Composição da equipa de autoavaliação
- iii. Metodologia: A forma como o MA-IDS foi aplicado na prática, incluindo as principais fontes secundárias de informação utilizadas, pessoas e instituições consultadas, etc.; avaliação crítica do método (incluindo os desafios encontrados e a forma como estes foram superados)
- iv. Resultados do «questionário rápido» acerca do estado atual da IDS

#### 2. História e contexto da IDS

- i. Objetivos da IDS
- ii. Histórico/cronograma da IDS
- iii. Enquadramento institucional da IDS

#### 3. Avaliação da inclusividade da IDS

- i. Resumo das conclusões relativas a cada dimensão da inclusividade que a equipa examinou, destacando os principais pontos fortes e fracos em relação a cada um:
  - ▶ Composição
  - ▶ Órgão(s) de decisão
  - ▶ Género, diversidade e inclusividade
  - ▶ Representatividade
  - ▶ Questões para análise
- ii. Prioridades iniciais e recomendações de ação para reforçar a inclusividade (objetivos e possíveis medidas a tomar a curto e médio/longo prazo), bem como os riscos associados.

#### 4. Avaliação da eficácia da IDS

- i. Breve descrição do processo de avaliação – por exemplo, quais das cinco dimensões foram mantidas (e porquê), eventuais novas dimensões adicionadas, lista dos resultados selecionados da IDS (realizações e deceções) que constituíram a base para a avaliação, quais os membros da equipa envolvidos em cada subetapa, todas as outras partes interessadas que tenham sido consultadas.

- ii. Resumo das conclusões relativas a cada *dimensão* substantiva da eficácia que a equipa examinou, salientando os fatores capacitantes e limitativos mais importantes, externos e internos, no que diz respeito a cada um dos seguintes aspetos:
  - ▶ Eficácia da agenda
  - ▶ Eficácia na criação de consenso
  - ▶ Eficácia da influência política
  - ▶ Eficácia da paz social
  - ▶ Qualquer outra dimensão substantiva
- iii. Síntese das conclusões relativas à dimensão de eficácia *operacional e da comunicação*, destacando os principais pontos fortes e fracos no que respeita à IDS:
  - ▶ Procedimentos internos, métodos e instrumentos de trabalho
  - ▶ Comunicação
- iv. Principais conclusões sobre a definição de prioridades dos fatores influenciadores e sobre os quais se pode agir
- v. Prioridades de ação iniciais e recomendações de ação para aumentar a eficácia (objetivos e possíveis medidas a tomar a curto e médio/longo prazo), bem como riscos.

## 5. O plano de ação

O plano de ação completo, uma vez aprovado pelos membros e líderes da IDS, deve ser incluído no relatório final da autoavaliação.

▶ **Notas**

---

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



## Fomentar a justiça social, promover o trabalho digno

A Organização Internacional do Trabalho é a agência das Nações Unidas para o mundo do trabalho. Reúne governos, empregadores e trabalhadores para impulsionar uma abordagem centrada no ser humano para o futuro do trabalho através da criação de emprego, direitos no trabalho, proteção social e diálogo social.

## O método de autoavaliação das instituições de diálogo social

O método de autoavaliação para as instituições de diálogo social (MA-IDS) foi desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho para ajudar os mandantes a analisar e reforçar a inclusividade e a eficácia das suas instituições de diálogo social.

O método destina-se a intervenientes no diálogo social em todas as partes do mundo e a instituições de diferentes dimensões, composição e mandato, e com diferentes recursos disponíveis. Orienta os utilizadores através de uma série de etapas, desde a tomada da decisão de realizar uma autoavaliação, passando pelo processo de avaliação da inclusividade e eficácia da instituição, até ao desenvolvimento, implementação e acompanhamento de um plano de ação.

O método é flexível e pode ser adaptado por cada instituição em função das suas circunstâncias, necessidades e prioridades específicas.

## ▶ Contacto

---

Unidade de Diálogo Social e Tripartismo  
Departamento de Governança e Tripartismo  
Organização Internacional do Trabalho  
Route des Morillons 4  
CH-1211 Genebra 22  
Suíça

T: +41 22 799 7035

E: [dialogue@ilo.org](mailto:dialogue@ilo.org)

W: [ilo.org/socialdialogue](http://ilo.org/socialdialogue)