



KIT DE

FERRAMENTAS

PARA A REFORMA

DO CLIMA DE

INVESTIMENTO



**FERRAMENTAS DE REFORMA
DO AMBIENTE DE NEGÓCIO**

setembro de 2022

ÍNDICE

<i>Lista de abreviaturas</i>	3
<i>Agradecimentos</i>	4
INTRODUÇÃO	5
Seleção da(s) respetivas Ferramenta(s) RAN	5
Breve descrição das ferramentas	7
Fases RAN	11
FERRAMENTAS	16
Impacto sobre a Competitividade da Reforma do Ambiente de Negócio (ICRAN)	17
Diagnóstico de Crescimento	27
Ferramenta de Género Checklist de Diagnóstico de Género	35
Adaptação Iterativa de Acordo com o Problema (AIAP)–Análise do Problema e do Espaço de Mudança	43
Maratona de Discussão de Políticas	52
Análise Política Diária	57
Desenvolvimento de Capacidade de Advocacia	62
Ferramenta de Análise Comportamental e Diagnóstico de Normas (ACDN ou BAND na sigla em inglês)	70
VERDE Reforma Verde do Ambiente Facilitador	77
› Ferramentas Verdes Checklist de Integração Verde	79
› Ferramentas Verdes Diagnóstico de Estratégia de Investimento Verde	86
Ferramenta de Género Checklist de Diálogo Público Privado Sensível ao Género	102
Checklist de Planeamento do Diálogo com as Partes Interessadas e Ferramenta de Aaliação	109
Cadeia de Resultados do DCED	116
Padrão de Avaliação de Resultados do DCED e Indicadores RAN	122
IMPRINT	127

KIT DE FERRAMENTAS PARA A REFORMA DO CLIMA DE INVESTIMENTO

LISTA DE ABREVIATURAS

AAA	Autoridade, Aceitação e Aptidão
ACP	África, Caraíbas e Pacífico
AN	Ambiente de Negócio
RAN	Reforma do Ambiente de Negócio
ACDN	Análise Comportamental e Diagnóstico de Normas
AE	Associações Empresariais
BMZ	Ministério Federal Alemão da Cooperação e Desenvolvimento Económico
CEDAW	Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher
ICRAN	Impacto sobre a Competitividade da Reforma do Ambiente de Negócio
CDI	Centro de Desenvolvimento Internacional
DCED	Comité de Doadores para o Desenvolvimento Empresarial
IFD	Instituições Financeiras de Desenvolvimento
FED	Fundo Europeu para o Desenvolvimento
APD	Análise Política Diária
UE	União Europeia
EXP	Grau de Especialização
GD	Grupos de Discussão
IDE	Investimento Estrangeiro Direto
DC	Diagnóstico de Crescimento
CV	Crescimento Verde
GIZ	Agência Alemã de Cooperação Internacional SA
VERDE	Reforma Verde da Área de Atuação
Harvard CID	Centro de Desenvolvimento Internacional de Harvard
ACI/RCI	Avaliação/Reforma do Clima de Investimento

>>>

Mecanismo RCI	Mecanismo de Reforma do Clima de Investimento
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
OIT	Organização Internacional do Trabalho
CFI	Cooperação Financeira Internacional
EPI	Entrevista com os Principais Interlocutores
GE	Grau de Esforço (dias de trabalho)
MSA	MarketShare Associates
EMN	Empresa Multinacional
ONG	Organização Não Governamental
OACP	Organização dos Estados de África, Caraíbas e Pacífico
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
AIAP	Adaptação Iterativa de Acordo com o Problema
APE	Análise da Política Económica
DPP	Diálogo Público-Privado
DSP	Desenvolvimento do Sector Privado
DP	Diálogo com as Partes Interessadas
SNV	Fundação Holandesa das Organizações de Desenvolvimento
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
ACV	Análise da Cadeia de Valor

AGRADECIMENTOS

Este Kit de Ferramentas foi desenvolvido pelo Mecanismo RCI sob liderança de Susanne Reichenbach, Christine Weinreich, Jonas Bolzen e Stefanie Khan. Foi redigido por Ben Fowler e Friederike Strub da MarketShare Associates.

Gostaríamos de agradecer a Miguel Campo-Llopis, Diego-Borrero-Magana, Stefan Felix, Irene Danquah e Frederic Bustelo pelas suas avaliações, comentários e contributos.

Gostaríamos de agradecer em particular a Abhishek Saurav, Benjamin Herzberg, Bryanna Millis, Clare Manuel, David Hudson, Dominic Stucker, Jon Stever, Linde Wolters, Matthias Ploeg, Miguel Angel Santos, Najma Mohamed, Remy Kormos, Rogerio Studart, Salimah Samji, Simon White, Siobhan Kelly, Ted Wong e Zaki Raheem pelo seu valioso tempo e contribuições.

INTRODUÇÃO

SELEÇÃO DA(S) RESPECTIVA(S) FERRAMENTA(S) PARA A REFORMA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O QUE LEVOU À CRIAÇÃO DESTES KIT DE FERRAMENTAS E A QUEM SE DESTINA?

A Reforma do Ambiente de Negócio (RAN) com vista ao desenvolvimento sustentável é uma via fundamental para os decisores políticos por forma a possibilitarem o crescimento inclusivo, criação de emprego e redução da pobreza. A existência de um sector privado ativo e sustentável depende de políticas inteligentes e de uma regulamentação eficaz que permita estabelecer um equilíbrio entre crescimento económico, inclusão social e proteção do meio ambiente. O ambiente de negócio compreende as condições no quadro político, legal, institucional e regulatório que regem a atividade de negócio. Garantir que essas condições gerem os incentivos certos e respondem às necessidades das empresas, e atentam nas opiniões dos atores privados é assim crucial para uma RAN eficaz. O Diálogo Público-Privado Inclusivo (DPP)* é essencial no processo de reforma, para que a conceção de políticas atente na experiência e necessidades dos “utilizadores finais” – detentores de negócios formais e informais, trabalhadores, investidores e prestadores de serviços.

O Kit de Ferramentas RCI foi elaborado para os decisores políticos e para o sector privado em países de África, Caraíbas e Pacífico (ACP) e não só, e concebido por forma a responder aos desafios comuns enfrentados por todos aqueles que trabalham no sentido de desenvolver um ambiente de negócio próspero, inclusivo e sustentável no sector privado. Inclui ferramentas simples e práticas que exigem recursos e prazos de aplicação limitados, com orientações graduais e ensinamentos retirados da aplicação de ferramentas na prática, e com base em materiais e modelos práticos. Estas ferramentas abrangem todas as fases do processo de reforma, desde a fase de diagnóstico dos principais desafios, passando pela conceção e implementação das reformas, até à avaliação do seu impacto. Dada a grande relevância do DPP (Diálogo Público Privado), este Kit de Ferramentas contém assim ferramentas de conceção e avaliação do DPP, e centradas também na integração do DPP em todas as demais ferramentas. Organizações como o Banco Mundial, UE, OIT, DCED e outras há muito que trabalham na reforma do ambiente de negócio e do clima de investimento, publicando rankings, orientações, manuais e uma série de

relatórios sobre países, como é o caso das mais recentes [Orientações para uma Reforma do Ambiente de Negócio](#) da Comissão Europeia (2020).

Estes documentos abrangentes têm um âmbito alargado, mas destinam-se muitas vezes sobretudo a profissionais e doadores na área do desenvolvimento. O Kit de Ferramentas RCI, por seu lado, disponibiliza um leque de ferramentas para privados políticos, agentes de reforma e atores públicos e privadas nos países ACP por forma a estabelecer uma abordagem estruturada à identificação e resolução de problemas que podem ser contextualizados de acordo com as condições locais.

Cada ferramenta contém um breve resumo, uma descrição detalhada, etapas de implementação com exemplos de casos de estudo e dicas práticas e ensinamentos, bem como uma breve discussão sobre o potencial de integração de questões transversais tais como género, sustentabilidade e DPP.

Nas páginas seguintes pode encontrar uma [breve descrição](#) de todas as ferramentas, o seu objetivo, grupo-alvo principal, bem como os recursos necessários para a sua implementação. A lista de perguntas frequentes RAN no capítulo [Identificação das Principais Restrições a uma RAN](#) permitirá ao leitor identificar rapidamente as seções do Kit de Ferramentas que melhor se lhe aplicam, de acordo com o grau de reforma em curso e o tipo de reforma do ambiente de negócio que pretendem implementar.

* Diálogo Público-Privado (DPP) é a interação entre governo e empresas com vista à reforma de políticas – por exemplo, através de consultas, workshops, comissões conjuntas – e é um componente importante na criação de um ambiente de negócios que responda às necessidades do sector privado.

Co-funded by the European Union



O Mecanismo RCI apoia os atores públicos e privados nos países de África, Caraíbas e Pacífico (ACP) no sentido de melhorarem o seu clima de investimento e o ambiente de negócio através do diálogo público-privado. Apoia intervenções específicas e direcionadas a nível económico, sectorial e da cadeia de valor com apoio técnico que pode ir até 90 dias, de acordo com os pedidos recebidos nesse sentido. Este apoio pode incluir também a aplicação das ferramentas de reforma do ambiente de negócio do Kit de Ferramentas RCI.

Se for um ator público ou privado num país ACP e estiver interessado em apoio técnico por via do Mecanismo RCI e/ou na aplicação das ferramentas do Kit de Ferramentas RCI, verifique a sua elegibilidade e envie o seu pedido através do site www.icr-facility.eu.

O Mecanismo RCI é cofinanciado pela União Europeia (UE) e pela Organização dos Estados de África, Caraíbas e Pacífico (OACP), no âmbito do 11º Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED), juntamente com o Ministério Federal da Cooperação e Desenvolvimento Económico (BMZ) e o British Council. O Mecanismo RCI é implementado pela GIZ, British Council, Expertise France e SNV.

Implemented by



PROCESSO DE SELEÇÃO

As ferramentas foram selecionados com base num processo iterativo que envolveu entrevistas com grandes especialistas e num conjunto de práticas aplicadas pelas agências responsáveis pela sua implementação, por forma a desenvolver uma ampla lista de opções. Esta lista foi depois reduzida com base na viabilidade (em termos de tempo, experiência e custo necessário), acessibilidade de materiais (tais como fichas de trabalho e exemplos) e diversidade (por forma a garantir que a lista representa todas as **4 fases do ciclo RAN**).

BREVE DESCRIÇÃO DAS FERRAMENTAS

Este Kit de Ferramentas está estruturada em torno das **4 fases** do ciclo de Reforma do Ambiente de Negócio (RAN):



Esta estrutura e as *orientações que se seguem* permitirão aos atores públicos e privados identificarem e aplicarem rapidamente as ferramentas de acordo com as suas necessidades atuais e fase do processo de reforma. Nem todas as ferramentas estão claramente repartidas como as fases podem sugerir – por exemplo, as ferramentas usadas para diagnosticar problemas também podem conter etapas para facilitar a criação de soluções iniciais; e no que toca às ferramentas de DPP as mesmas são relevantes ao longo de todo o processo de reforma. Algumas das ferramentas aqui contidas são enumeradas assim em **diversas fases**.

Cada ferramenta inclui um breve perfil no topo por forma a permitir uma mais fácil identificação e que é resumida aqui ([ver breve descrição das ferramentas](#)). As ferramentas foram ainda categorizadas em termos do tempo aproximado de implementação, experiência técnica necessária e o custo face às restantes ferramentas aqui apresentadas. A aplicação das ferramentas nesta publicação é económica e simples. O duração máxima de aplicação das ferramentas contidas na publicação é geralmente de 3 meses, permitindo às partes interessadas iniciarem, implementarem e responderem de forma rápida e eficaz aos esforços de reforma do ambiente de negócio.

ANÁLISE DE TEMPO / ESPECIALIZAÇÃO / CUSTO

		REDUZIDO	MÉDIO	ELEVADO
	TEMPO	Algumas horas – 1 mês	1 – 2 meses	3+ meses
	ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA	Requer experiência e aptidões gerais, mas pouca experiência/formação especializada	Exige algum conhecimento e experiência, mas não altamente especializado	Requer conhecimentos especializados, por exemplo, formação em economia e análise de dados
	CUSTO	Relativo baixo custo	Exige um orçamento médio	Exige um orçamento elevado

BREVE DESCRIÇÃO DE FERRAMENTAS

FERRAMENTA	OBJETIVO	GRUPO ALVO	TEMPO	EXP.	CUSTO	FASE RAN			
Impacto sobre a Competitividade da Reforma do Ambiente de Negócio (ICRAN)	Enumerar, priorizar e determinar o custo RAN com mais impacto em termos de competitividade da cadeia de valor e que deve ser também abordado.	Utilizadores que identificaram uma ou mais cadeias de valor nas quais pretendem trabalhar ou já estão a trabalhar, mas não têm certeza que entraves à RAN devem começar por abordar							
Diagnóstico de Crescimento	Permitir aos decisores políticos estabelecerem prioridades em termos das várias questões a abordar, com base na sua relevância para o crescimento económico	Responsáveis políticos / economistas nos respetivos ministérios							
Checklist de Diagnóstico de Género (Ferramenta de Género)	Permitir que os percursores deste tipo de reformas adotem uma abordagem que atente no género na RAN, por forma a garantir que as reformas capacitem igualmente as mulheres e não permitam um aumento ainda maior da desigualdade de género	Instituições políticas que lideram / facilitam a iniciativa de reforma e outras instituições de alto nível e organizações envolvidas no processo de reforma							
Análise do Problema e Espaço de Mudança (APEM)	Permitir aos reformadores adotarem uma abordagem adaptada e centrada na aprendizagem quando se trata de identificar problemas, estabelecendo prioridades e sequenciando metas para cada ação com base na sua capacidade e viabilidade.	Atores públicos / funcionários públicos nas respetivas agências governamentais envolvidas no desenvolvimento do sector privado							
Maratona de Discussão de Políticas	Facilitar processos de DPP com a comunidade empresarial e gerar ideias para reformas e desenvolver propostas de reformas com base numa compreensão profunda das suas necessidades.	Atores do sector privado, por exemplo, centros de inovação & representantes da comunidade empresarial							
Análise Política Diária	Uma ferramenta prática que todos aqueles que implementam uma iniciativa de RAN podem usar para analisar rapidamente contextos políticos fluidos e tomarem decisões rápidas e informadas que atentem no ambiente político	Todos aqueles que trabalham em iniciativas de RAN que dependem da vontade política para uma RAN eficaz: atores públicos em ambientes altamente políticos, sector privado e grupos da sociedade civil							

>>>

FERRAMENTA	OBJETIVO	GRUPO ALVO	TEMPO	EXP.	CUSTO	FASE RAN			
Desenvolvimento de Capacidade de Advocacia	Desenvolver a capacidade das organizações de advocacia, bem como das Associações Empresariais (AE), de se envolverem no processo de reforma política e defenderem eficazmente os interesses dos seus membros	Sector privado e grupos da sociedade civil							
Ferramenta de Diagnóstico de Normas e Análise Comportamental (BAND)	Identificar e compreender as normas sociais que moldam o comportamento económico dos vários atores no ambiente de negócio, conceber políticas que visem mudanças de comportamentos e avaliar o seu impacto	Instituições do sector público e privado que concebem e implementam intervenções de RAN.							
Checklist de Verificação de Integração Verde (Ferramenta Verde)	Estruturar reflexões iniciais sobre potenciais compromissos e sinergias entre metas ambientais e de crescimento	Responsáveis políticos / economistas nos respetivos ministérios							
Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde (Ferramenta Verde)	Desenvolver uma estratégia no sentido de estimular o investimento verde no âmbito de amplos esforços de reforma do ambiente de negócio	Responsáveis políticos nos respetivos ministérios, sobretudo agências de promoção do investimento							
Checklist de Diálogo Público-Privado Sensível ao Género (Ferramenta de Género)	Estimular a reflexão imediata sobre a conceção de formatos de DPP mais inclusivos, tanto em termos de participação no processo como em termos de resultados, e avaliar processos de DPP anteriores quanto à sua inclusão	Instituições públicas e privadas que lideram / facilitam consultas de DPP							
Diálogo com os Vários Atores – Checklist de Planeamento e Ferramenta de Avaliação	Realizar consultas de DPP eficazes e bem estruturadas	Instituições públicas e privadas que lideram / facilitam consultas de DPP							

>>>

FERRAMENTA	OBJETIVO	GRUPO ALVO	TEMPO	EXP.	CUSTO	FASE RAN		
Cadeia de Resultados do DCED	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclarecer os resultados esperados de uma iniciativa RAN ▪ verificar se a lógica da intervenção é sólida ▪ identificar premissas críticas que possam impedir o sucesso do projeto e respetivas intervenções ▪ comunicar eficazmente uma intervenção ou projeto aos diferentes atores num formato visual ▪ determinar o que avaliar para verificar se a sua iniciativa RAN está no caminho certo 	Instituições do sector público e privado que concebem e implementam intervenções de RAN						
Padrão DCED de Avaliação de Resultados e Indicadores RAN	Monitorizar e avaliar eficazmente os resultados e a implementação da RAN e alterar o rumo se as iniciativas não estiverem no bom caminho no que toca a atingir os seus objetivos	Organizações do sector público e privado que implementam e/ou avaliam a RAN						

IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS ENTRAVES A UMA RAN

Esta seção avança com orientações rápidas e práticas através de um documento baseado nas principais questões em torno de RAN e para as quais o utilizador tenta encontrar uma resposta e com base na fase de reforma em que se encontram.



Diagnóstico

>>>



Conceção

>>>



Implementação

>>>



Avaliação & Sustentabilidade

>>>

RAN FASE 1

Diagnosticar a(s) principal(ais) questão(ões) RAN a abordar

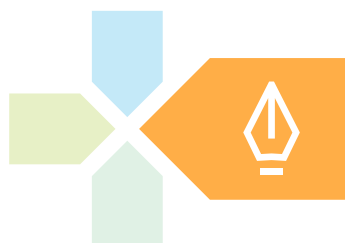


Um ponto de partida comum para abordar questões relacionadas com a RAN consiste em decidir as que devem ser abordadas em primeiro lugar. As seguintes ferramentas deste Kit de Ferramentas oferecem suporte para tal.

PERGUNTAS RAN	FERRAMENTA (S) RELEVANTE (S)
Quais as causas que estão na origem dos problemas relacionados com a RAN que identificou?	Ferramentas de Cinco Porquês e Espinha de Peixe da Análise de Problema e Espaço de Mudança da AIAP
Que questão (ões) relacionada (s) com a RAN posso abordar de forma mais realista no meu contexto?	Espaço de Mudança AAA da Análise do Problema e Espaço de Mudança AIAP
Quais as questões económicas prioritárias em termos de reforma para estimular o crescimento económico?	Diagnóstico de Crescimento
Quais as questões mais críticas relacionadas com a RAN a abordar nos sectores económicos ou cadeias de valor em que opero, ou nas quais estou a trabalhar, com vista a uma melhoria?	Impactos sobre a Competitividade da Reforma do Ambiente de Negócio (ICRAN) Maratona de Discussão de Políticas
Quais os custos económicos das questões relacionadas com a RAN e as deficiências nos sectores económicos ou nas cadeias de valor onde opero, ou nas quais estou a trabalhar, com vista a uma melhoria?	Impacto sobre a Competitividade da Ferramenta de Reforma do Ambiente de Negócio (ICRAN)
Como posso identificar e abordar questões relacionadas com a RAN com impacto particularmente negativo sobre as mulheres?	Checklist de Diagnóstico de Género
Como posso garantir que a melhoria das condições para fazer negócios não afeta o meio ambiente?	Checklist de Integração Verde
Quais os principais compromissos e áreas de sinergia entre minhas metas de RAN e as metas ambientais?	Checklist de Integração Verde
Que abordagem estratégica devo privilegiar se quiser encetar reformas que promovam o desenvolvimento do sector privado centrado no crescimento verde e na sustentabilidade?	Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde

RAN FASE 2

Conceção de intervenções RAN

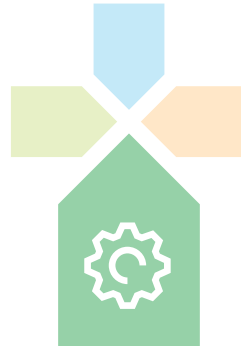


Outro ponto de partida comum prende-se com o facto de ter identificado o problema relacionado com a RAN que pretende abordar e tem agora de selecionar e conceber um projeto ou intervenção para abordar o mesmo. As várias ferramentas neste Kit de Ferramentas oferecem suporte para tal.

PERGUNTAS RAN	FERRAMENTA (S) RELEVANTE (S)
Quais os principais obstáculos políticos e os riscos que podem inviabilizar os esforços de reforma?	Análise Política Diária
As minhas intervenções vão permitir atingir os resultados esperados?	Cadeia de Resultados do DCED
Que pressupostos podem indicar que minhas intervenções RAN não funcionam como esperava?	Cadeia de Resultados do DCED
Como posso encontrar perspetivas diferentes quanto ao tipo de reforma necessária? Como posso compreender as perspetivas daqueles que serão afetados por e têm interesse nessa reforma?	Maratona de Discussão de Políticas Checklist de Planeamento e Avaliação do Diálogo com as Partes Interessadas
Quais as dinâmicas políticas que moldam o desenvolvimento de uma solução?	Análise Política Diária Espaço de Mudança AAA da Análise do Problema e Espaço de Mudança AIAP
Como posso comunicar eficazmente os objetivos da reforma, o seu impacto potencial e o nosso plano de implementação?	Enumerar as Melhores Práticas do Desenvolvimento de Capacidades de Advocacia Cadeia de Resultados do DCED
Devo desenvolver um DPP para informar sobre a(s) minha(s) intervenção (ões) RAN? É o momento certo e tenho todas as condições para ser bem-sucedido?	Checklist de Planeamento e Avaliação do Diálogo com as Partes Interessadas
Como posso conceber uma estratégia de reforma do ambiente de negócio que estimule, de facto, o crescimento verde?	Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde
Como posso atrair investimento para sectores mais sustentáveis, inovação e empresas verdes, em detrimento de indústrias e práticas poluentes e insustentáveis?	Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde
Quais os principais fatores sociais de comportamentos que pretendo alterar através deste esforço de reforma? Como posso adaptar o projeto de reforma por forma a atentar nos mesmos?	Ferramenta de Diagnóstico de Normas e Análise Comportamental (BAND)

RAN FASE 3

Implementação de Intervenções RAN



Outro ponto de partida comum prende-se com o facto de, após seleccionar e conceber uma iniciativa e intervenção RAN, ser necessário proceder à sua implementação. São várias as ferramentas neste Kit de Ferramentas que oferecem suporte para tal.

PERGUNTAS RAN	FERRAMENTA (S) RELEVANTE (S)
A minha intervenção RAN está no bom caminho até agora? Se não é esse o caso, o que tenho de mudar?	<ul style="list-style-type: none"> → Cadeia de Resultados do DCED → Padrão do DCED de Avaliação de Resultados e Indicadores RAN → Análise Política Diária
Como é que a nossa Associação Empresarial pode influenciar a agenda política?	<ul style="list-style-type: none"> → Desenvolvimento de Capacidade de Advocacia
Como é que a nossa Associação Empresarial pode fortalecer a nossa capacidade de advocacia?	<ul style="list-style-type: none"> → Desenvolvimento de Capacidade de Advocacia
Que tipos de influências sobre as pessoas contribuem para a concretização das minhas reformas-alvo? Quem são os potenciais aliados e os potenciais detratores?	<ul style="list-style-type: none"> → Análise Política Diária → Ficha de Política Distributiva resultante do Desenvolvimento de Capacidades de Advocacia
Qual a predisposição e capacidade das pessoas para impulsionarem as minhas reformas-alvo?	<ul style="list-style-type: none"> → Análise Política Diária → Ficha de Política Distributiva resultante do Desenvolvimento de Capacidades de Advocacia
Porque é que os comportamentos dos principais atores não mudam como esperava?	<ul style="list-style-type: none"> → Ferramenta de Diagnóstico de Normas e Análise Comportamental (BAND)
Como conceber processos de DPP e formatos de consulta de forma inclusiva e que atentem na questão do género?	<ul style="list-style-type: none"> → Checklist de Diálogo Público-Privado Sensível ao Género (Ferramenta Género)
Como comunicar os objetivos, atividades e processo de mudança da minha intervenção e iniciativa RAN a outros atores?	<ul style="list-style-type: none"> → Cadeia de Resultados do DCED
Até que ponto o meu DPP funcionou? O que posso fazer para torná-lo mais eficaz na próxima vez?	<ul style="list-style-type: none"> → Checklist de Planeamento e Avaliação do Diálogo com as Partes Interessadas

RAN FASE 4

Avaliação das Reformas



Monitorizar e avaliar a implementação de uma reforma e o seu impacto é fundamental para compreender o seu sucesso e retirar lições.

PERGUNTAS RAN	FERRAMENTA (S) RELEVANTE (S)
Quais os impactos da minha intervenção RAN?	Padrão do DCED de Avaliação de Resultados e Indicadores RAN
A mudança de comportamento pretendida ocorreu?	Ferramenta de Diagnóstico de Normas e Análise Comportamental (BAND)

O QUE NÃO É ABRANGIDO POR ESTE KIT DE FERRAMENTAS

Este Kit de Ferramentas visa disponibilizar um conjunto de ferramentas práticas passíveis de serem replicadas e aplicadas num período de tempo limitado e que podem ser aplicadas a todos os problemas RAN (“abordagem agnóstica quanto ao problema”).

Assim, não foi possível incluir várias categorias de recursos:

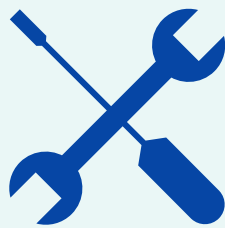
Não existem ferramentas para áreas políticas funcionais específicas (tais como impostos, registo, etc.), nem uma lista de “soluções” políticas sugeridas—isso exigiria a sua própria caixa de ferramentas em termos de âmbito e mudaria o foco do contexto específico de apoio à resolução do problema num contexto específico para uma abordagem assente em “melhores práticas” e orientada para soluções que este Kit de Ferramentas pretende claramente evitar. As partes interessadas vão querer sim ter acesso a recursos tais como este conjunto de [Ferramentas BEE da IFC](#).

Este Kit de Ferramentas não é uma orientação ou manual abrangente sobre a RAN, mas visa complementar estes recursos muito mais holísticos—ver antes as Orientações da Comissão Europeia para a [Reforma do Ambiente de Negócio](#) (2020) e as [Orientações para uma Melhor Regulamentação](#), bem como as [Orientações para Doadores com vista à Reforma do Ambiente de Negócio](#) da DCED (2008) e outros [recursos](#). Ver também exemplos de manuais, como o [Manual de DPP](#) do Banco Mundial e [Dimensões de Género do Guia de Reforma do Clima de Investimento](#) e consulte as avaliações abrangentes sobre a RAN levadas a cabo em cada país e nas respetivas áreas de [atuação de empresas sustentáveis \(OIT\)](#).

Embora reconhecido como uma prioridade transversal, este Kit de Ferramentas não apresenta ferramentas RAN para cenários frágeis e marcados por conflitos devido à (atual) ausência de tais ferramentas. Existem excelentes documentos orientadores, como é o caso do recente [documento de discussão](#) da DCED (White 2020) e o [Guia de Reforma do Clima de Investimento do Banco Mundial em países marcados por conflitos](#) que, embora ofereçam aconselhamento geral, não contêm ferramentas específicas para aplicar em tais contextos.

De igual modo, este Kit de Ferramentas não inclui rankings do ambiente de negócio publicados regularmente por outras entidades. É o caso, por exemplo, dos [rankings sobre fazer negócios do Banco Mundial](#) divulgados anualmente. Embora os utilizadores deste Kit de Ferramentas possam querer fazer a sua próxima avaliação de tais indicadores, este Kit de Ferramentas concentra-se noutras ferramentas que têm de ser aplicadas pelo utilizador.





FERRAMENTAS





IMPACTOS SOBRE A COMPETITIVIDADE DA REFORMA DO AMBIENTE DE NEGÓCIO (ICRAN)

SÍNTESE

OBJETIVO	Enumere, selecione e defina custos relacionados com uma reforma do ambiente de negócio (RAN) que mais impacto terão sobre a competitividade da cadeia de valor e que seja viável abordar
GRUPO-ALVO	Utilizadores que identificaram uma ou mais cadeias de valor nas quais pretendem trabalhar ou já estão a trabalhar, mas que não têm certeza quais os entraves em termos de ambiente de negócios que devem privilegiar
TEMPO	 Médio/Longo
EXPERIÊNCIA	 Elevada
CUSTO	 Médio/Elevado
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

Os governos, organizações empresariais, empresas privadas e atores da sociedade civil pretendem apoiar muitas vezes o desenvolvimento de sectores económicos e cadeias de valor com potencial de crescimento em benefício dos mais pobres. Estes podem incluir sectores que envolvem uma série de micro, pequenos e médios fornecedores e que empregam uma grande percentagem de trabalhadores, mulheres ou jovens pouco qualificados. Um ambiente de negócio pouco propício é um entrave frequente ao crescimento e à competitividade das empresas – particularmente para as micro e pequenas empresas que predominam em muitas economias. No entanto, dados os inúmeros entraves em termos de ambiente de negócio, os agentes de mudança podem ter dificuldade em identificar os mais prioritários.

A ferramenta **Impacto sobre a Competitividade da Reforma do Ambiente de Negócio (ICRAN)** foi concebida para dar resposta a este desafio, selecionando, privilegiando e estabelecendo o custo das reformas do ambiente de negócio (RAN) que terão o maior impacto sobre a competitividade da cadeia de valor e cuja abordagem é perfeitamen-

te viável. Assim, na **Fase 1** o mais importante consiste em diagnosticar os principais desafios a resolver os mesmos por via de reformas. O ICRAN é particularmente relevante para as partes interessadas que identificaram uma ou mais cadeias de valor onde operam, ou nas quais já estão a trabalhar, nos casos em que ainda não sabem exatamente em que entraves ao ambiente de negócios se devem centrar. O ICRAN usa uma abordagem “de baixo para cima” – impulsionada pelas prioridades das partes interessadas no sector privado – que complementa algumas das demais ferramentas referidas neste Kit de Ferramentas e que melhor atendem às necessidades de reforma “de cima para baixo”. Foi desenvolvido numa altura em que o desenvolvimento da cadeia de valor era uma das principais metodologias de promoção do desenvolvimento económico. Apesar do recurso crescente a abordagens sistémicas, o foco do ICRAN na identificação e priorização dos entraves ao fazer negócios continua a ser importante.

A ferramenta ICRAN foi desenvolvida em 2008 pela DAI, uma empresa de consultoria de desenvolvimento global, para a USAID.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

O ICRAN descreve um processo de seleção e os custos dos principais entraves ao ambiente de negócios que afectam as cadeias de valor identificadas e é composto pelos seguintes **cinco passos chave**:

1. Analisar a(s) cadeia(s) de valor selecionada para identificar possíveis entraves ao ambiente de negócio.
2. Realizar um workshop de estabelecimento de prioridades com as principais partes interessadas para enumerar os principais entraves.
3. Avaliar os custos.
4. Planeamento estratégico de validação e advocacia – workshop.
5. Implementação.



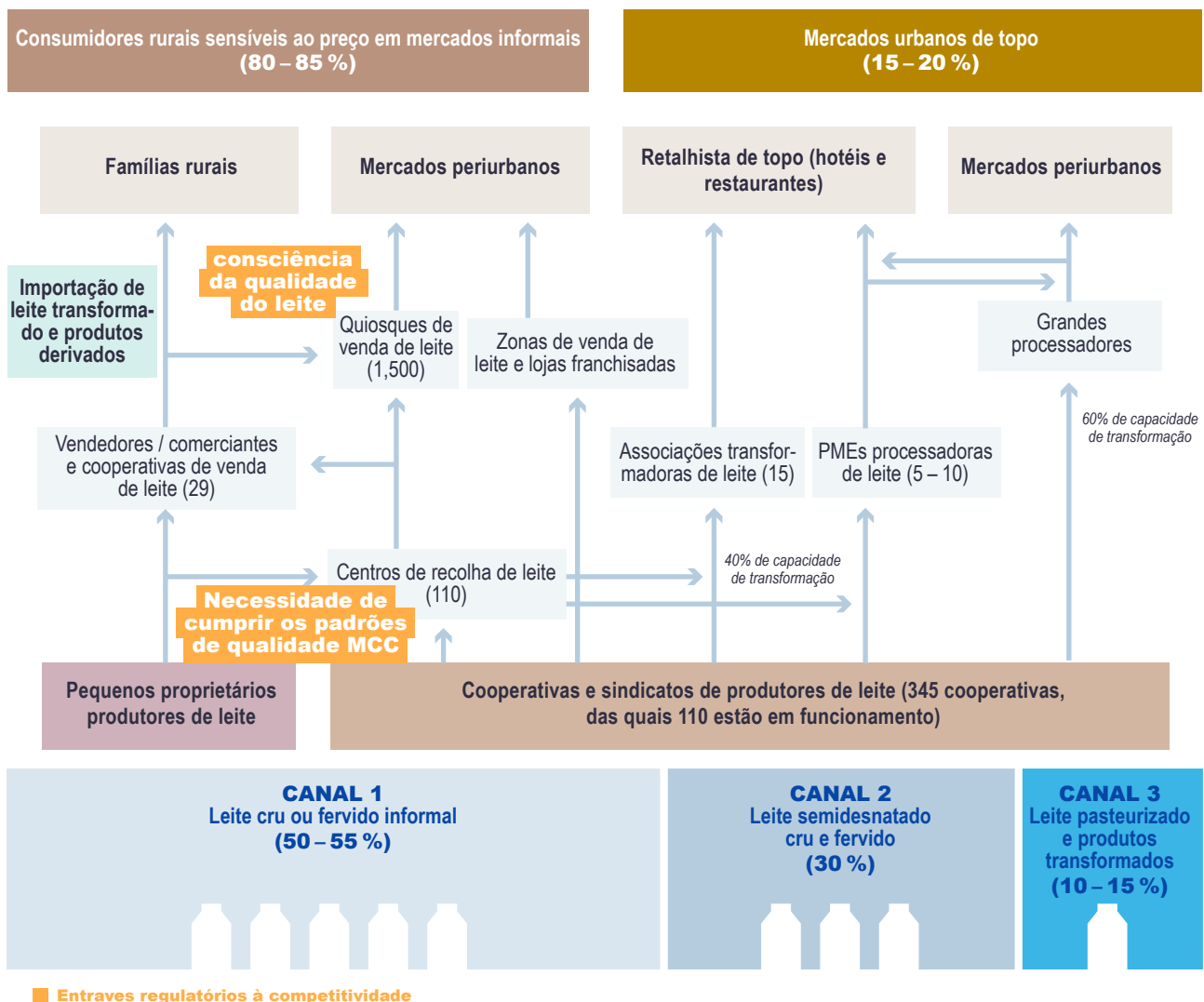
PASSO 1:

Analisar a(s) cadeia(s) de valor principais por forma a identificar possíveis entraves ao ambiente de negócio.

O ICRAN é uma ferramenta destinada a apoiar reformas específicas relevantes para certas cadeias de valor ou sectores económicos chave. Para os responsáveis políticos podem ser cadeias de valor com potencial de crescimento mas que requerem mais apoio. Para o sector privado, podem ser sectores onde estão a desenvolver negócios e onde pretendem resolver entraves ao ambiente de negócio. Este primeiro passo compreende uma análise das cadeias de valor de interesse por forma a compreender os seus motores e dinâmicas competitivas, os atores de mercado que com eles trabalham e os desafios gerais que impedem o crescimento da cadeia de valor (incluindo os

relacionados com o ambiente de negócio, bem como aqueles que sem qualquer relação). Estes são sintetizados normalmente numa representação visual da cadeia de valor, como é o caso da que é apresentada *abaixo* de aplicação do ICRAN no sector dos lacticínios do Ruanda. O primeiro passo identifica uma extensa lista de entraves ao ambiente de negócio que afeta a cadeia de valor e que podem ser também analisados e validados no *passo 2*, como é o caso dos destacados a *laranja* *abaixo*. Uma importante tarefa adicional consiste em identificar as partes interessadas que participam no workshop de definição de prioridades descrito no *passo 2*.

EXEMPLO DE MAPA DE UMA CADEIA DE VALOR



De: DAI. Sem data. Não publicado.

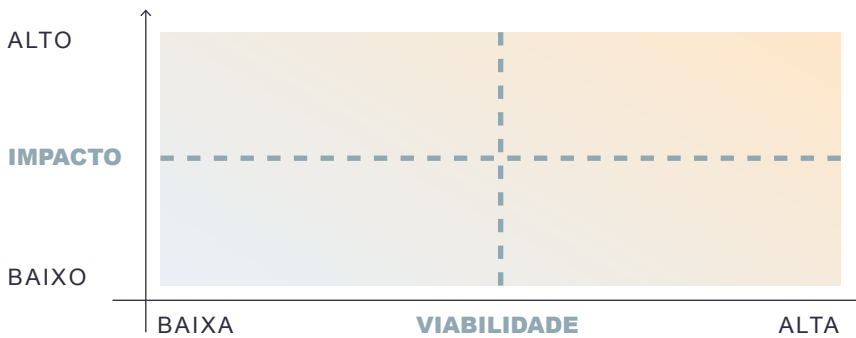
PASSO 2:

Organize um workshop para definir prioridades com as principais partes interessadas e enumerar os principais entraves.

O workshop de estabelecimento de prioridades identifica os entraves ao ambiente de negócio que os participantes reconhecem como tendo um impacto particularmente significativo na cadeia de valor, incluindo os entraves identificados na [fase 1](#), bem como outras oportunidades perdidas. A discussão do workshop é consubstanciada pelas conclusões da análise da cadeia de valor aos entraves ao ambiente de negócio, como é o caso das apresentadas [abaixo](#) a partir da mesma aplicação do ICRAN a uma empresa de laticínios no Ruanda. Os monitores do workshop devem usar a vo-

tação e outras ferramentas participativas para identificar os entraves mais importantes ao ambiente de negócio, incluindo a Matriz de Impacto/Viabilidade apresentada [abaixo](#). O workshop deve ter como objetivo estabelecer um máximo de dois ou três entraves prioritários a analisar durante o [passo 3](#). A viabilidade política é uma consideração crítica nesta etapa, e muitas das reformas tidas como bastante importantes não merecem a pena ser examinadas mais adiante, dado que a sua aplicação não é prática.

MATRIZ DE IMPACTO / VIABILIDADE



Do DAI. Sem data. Não publicado.

EXEMPLOS DE QUESTÕES REGULATÓRIAS

QUESTÕES REGULATÓRIAS	EXTO OFICIAL E/OU REGULADORES	EXPLICAÇÃO/DETALHES	EFEITOS POTENCIAIS
RESTRIÇÕES À COMPETITIVIDADE DAS PME DO SECTOR DOS LACTICÍNIOS			
O imposto sobre o IVA torna os produtos lácteos-processados –pouco competitivos com o canal informal	<ul style="list-style-type: none"> Legislação de Isenção Fiscal Ruanda-Receita-Autoridade (RRA) 	Os produtores têm de pagar o IVA sobre o produto final, o que impede o investimento com vista a acrescentar valor em sectores que enfrentam uma concorrência feroz do sector informal, como é o caso dos lacticínios. Oportunidade de trabalhar com a Plataforma Nacional de Lacticínios do Ruanda para exercer pressão com vista à eliminação do IVA sobre o processamento, por forma a incentivar as PME (ou seja, cooperativas e vendedores de leite) a investirem na transformação do leite. Os consumidores são muito sensíveis ao preço e, mesmo com a sua estratégia de “zonas de leite”, o transformador formal não consegue competir com o leite não pasteurizado produzido no canal informal (80% da produção de leite).	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar o investimento na transformação do leite vendas adicionais para PME criação de emprego
RESTRIÇÕES ESPECÍFICAS DO SECTOR FINANCEIRO			
Procedimentos pouco claros para pedir um empréstimo a bancos comerciais	Todos os bancos	As PME têm de se deslocar várias vezes aos bancos para esclarecimentos sobre o que têm de fazer para pedirem um empréstimo bancário; demorado e caro –multiplicidade de procedimentos; agricultores têm de descobrir o que fazer; o período entre a apresentação de um pedido de empréstimo e a concessão do empréstimo pode levar ir de 2 a 3 meses; procedimento não é claro para que os agricultores/cooperativas possam planear com antecedência o acesso ao financiamento.	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir o custo dos empréstimos para as PME

Do DAI. Sem data. Não publicado.

PASSO 3:

Avaliar os custos.

Nesta fase, peritos especializados (normalmente economistas) realizam um exercício aprofundado de determinação de custo dos entraves ao ambiente de negócio seleccionados no [passo 2](#). Este exercício avalia os custos dos entraves ao ambiente de negócio para o sector privado, governo e outras partes interessadas. O exercício de determinação dos custos pode considerar os custos reais de uma restrição específica, tais como impostos mais altos para os produtores, e/ou os benefícios que se perdem devido a estes entraves, tais como menor crescimento. O resultado desta análise permite estabelecer os custos comparativos –gerados por cada um dos entraves ao ambiente de negócio estudado –o ICRAN não avança com uma metodologia específica de modelo de custos.

Os exemplos de abordagens em termos de modelos de custo usadas no passado incluem:

- Avaliar o custo para as empresas do cumprimento de regulamentos e leis específicas (tais como os custos para o pessoal de um hotel se cumprirem as regras fiscais e outras regulações na Tanzânia).
- Avaliar os benefícios não realizados associados à ausência de regulamentação específica ou à aplicação inadequada dos regulamentos existentes (como a implementação deficiente de direitos de propriedade intelectual que impedem o acesso a melhores tecnologias, por exemplo, acesso ao stock de plantas ou sementes na agricultura e atrasos nos reembolsos do pagamento de impostos sobre a venda de castanha de caju no Brasil).
- Avaliar os benefícios não realizados associados a serviços de cadeia de valor de suporte (como opções de transporte público más que não permitem entregar de forma fiável bens perecíveis no mercado, provocando assim perdas significativas para os produtores).
- Avaliar o impacto das políticas sectoriais sobre o rendimento (como o impacto dos direitos de exportação sobre os preços dos produtores de suínos no Camboja).
- Avaliar as consequências distributivas da concentração do mercado (como aumentos dos preços ao consumidor provocados por uma estrutura ineficiente do mercado de importação de carne na Moldávia).

▶▶▶▶ PASSO 4:

Planeamento e estratégia de validação e advocacia – workshop.

Após a conclusão do exercício de determinação de custos, é realizado um workshop de acompanhamento para validar as conclusões, informar as partes interessadas os vários entraves ao ambiente de negócio a abordar em primeiro lugar e desenvolver uma estratégia para defender a reforma dessas restrições.

A Matriz de Decisão Estratégica apresentada *abaixo* é uma ferramenta de verificação que permite apoiar este processo, selecionando os aspetos relevantes para a RAN que mais benefícios podem gerar. Este workshop pode ser uma boa oportunidade para uma primeira divulgação das conclusões mais relevantes para as partes interessadas. *Na página seguinte* é apresentado um conjunto de principais exemplos a usar como referência na cadeia de valor.

MATRIZ DE DECISÃO ESTRATÉGICA

CATEGORIA	ASPETOS A CONSIDERAR	CLASSIFICAÇÃO 1 = inaceitável 7 = ideal
Impacto e risco esperados	Existe um compromisso entre a dimensão estimada do impacto e do risco. Por exemplo, o modelo de custos pode gerar muitas vezes impactos relativamente pequenos, mas as estimativas são mais fiáveis. Ao avaliar os benefícios perdidos, vemos que o potencial pode ser enorme, mas o risco (incerteza) pode ser significativo.	1–7
Ação necessária	Revogação de um regulamento, aprovação de uma nova lei, reengenharia administrativa de empresas, introdução de balcões únicos.	1–7
Organização responsável	Governo (nacional, local); parlamento; agências selecionadas; associações do sector privado	1–7
Dimensão temporal	Tempo provável entre o lançamento e uma reforma eficaz	1–7
Advocacia	Organizações de defesa e de apoio	1–7
Oposição	Pontuação inversa (1 = insuperável, 7 = insignificante)	1–7
Recursos necessários / custo	Custo da campanha de advocacia; investimento em novas infraestruturas de TIC, etc. (pontuação inversa: 1 = custos elevados, 7 = baixos custos)	1–7
Resumo	Este pode ser um valor limite para a pontuação média. Por exemplo, as reformas alvo devem ter uma classificação média de, pelo menos, 3,5.	Média

Do DAI. 2008. CIBER: Aumentando os Impactos de Competitividade das Reformas do Ambiente de Negócios: Uma abordagem de cadeia de valor para análise e ação. Washington, DC: USAID.

MAPA DA CADEIA DE VALOR COM REFORMAS ICRAN IDENTIFICADAS

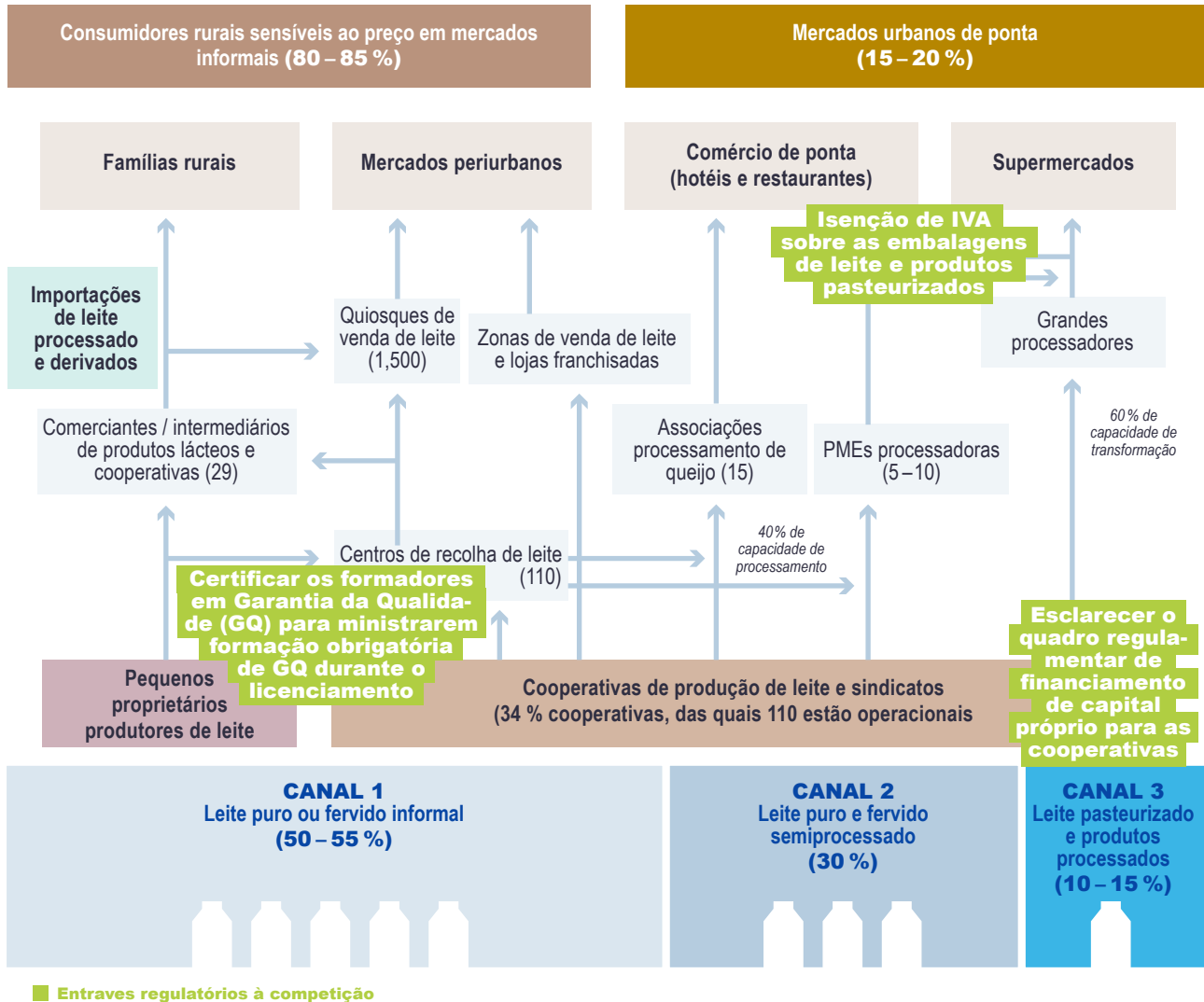


Figura do DAI. Sem data. Não publicado.

▶▶▶▶ PASSO 5:

Implementação

A implementação da estratégia começará após estabelecer os principais entraves ao ambiente de negócio e acordar a estratégia de advocacia a adotar. Esta fase será adaptada ao tipo de condicionalismos selecionados, à natureza da iniciativa e ao contexto específico. O ICRAN não fornece orientação detalhada sobre o desenvolvimento da abordagem de defesa e reforma, mas a aplicação da [Ferramenta de Desenvolvimento de Capacidade de Advocacia](#) deste Kit

de Ferramentas na [fase de implementação](#) pode revelar-se útil nesta quinta etapa.

O ICRAN pode ser utilizado por partes interessadas do sector público e privado nos países ACP na identificação e resolução dos constrangimentos das suas cadeias de valor-alvo.

CASO DE ESTUDO: Produção Aviária no Zimbabué

No Zimbabué, o ICRAN foi aplicado para resolver os constrangimentos no sector aviário. Após uma análise da cadeia de valor, foram realizados vários workshops para identificar entraves, desenvolver capacidades e gerar uma maior adesão de todos. A análise e verificação de custos identificou a aplicação de um imposto sobre o valor acrescentado sobre pintos com um dia de idade importados como algo que aumentava significativamente os custos na indústria e afetava a competitividade do sector. As partes interessadas da indústria defenderam com sucesso a remoção desse imposto, levando o sector a gerar cerca de 5,77 milhões de dólares mais em vendas face à situação anterior.

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3 PASSO 4 PASSO 5

Embora varie de acordo com contexto, as cinco etapas do ICRAN têm normalmente a seguinte duração:

- 1. Análise da(s) cadeia(s) de valor principal.** Pode ser um processo rápido quando os monitores têm um conhecimento prévio da cadeia de valor e quando existem estudos recentes e de qualidade sobre a cadeia de valor. Nestes casos, o foco pode estar sobretudo na identificação dos principais entraves à RAN.
(1–4 semanas)
- 2. Definir quais os principais entraves ao ambiente de negócio com as partes interessadas.** Isto implica identificar e convidar sobretudo as principais partes interessadas, organizar a logística associada ao local onde o workshop será realizado e fazer o trabalho de preparação necessário para facilitar o workshop.
(1–2 semanas)
- 3. Avaliar os custos.** A duração deste passo depende sobretudo do tempo de demora a obter e validar os dados.
(2–3 semanas)
- 4. Realizar um workshop de validação.** O workshop de validação implica convidar as principais partes interessadas (normalmente as mesmas que participaram no workshop anterior, bem como e potencialmente outras pessoas envolvidas no processo de advocacia durante a fase de implementação), organizar a logística associada ao local onde o workshop será realizado e fazer o trabalho de preparação necessário para facilitar o workshop.
(2–3 semanas)
- 5. Implementar as iniciativas seleccionadas.** Este passo é altamente variável, mas normalmente exigirá não menos de um ano, dado o ritmo em que a RAN decorre normalmente.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	em curso
PASSO 1 Analisar da(s) principal(ais) cadeia(s) de valor na perspetiva de RAN	2–4 semanas	x	x									
PASSO 2 Definir quais os principais entraves ao ambiente de negócio juntamente com as partes interessadas.	1–2 semanas			x	x							
PASSO 3 Avaliar os custos.	2–3 semanas					x	x	x	x	x	x	
PASSO 4 Realizar um workshop inicial de validação e planeamento estratégico de advocacia	2–3 semanas								x	x	x	
PASSO 5 Implementar as iniciativas selecionadas	Variável											x

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: O ICRAN é perfeitamente indicado em combinação com DPPs nos dois workshops realizados nas fases 2 e 4. Estes workshops devem incluir as partes interessadas que operam a vários níveis nas cadeias de valor-alvo. Além disso, o DPP será frequentemente um elemento-chave da estratégia de advocacia usada durante a implementação no [passo 5](#) para pressionar no sentido de reformas.

Verde: A ferramenta ICRAN também não incorpora explicitamente uma perspetiva ambiental. A análise aos entraves ao ambiente de negócio que impedem especificamente o crescimento verde pode ser incorporada na análise inicial da cadeia de valor levada a cabo no [passo 1](#) e, em seguida, no processo de verificação no [passo 2](#).

Género: A ferramenta ICRAN não aborda explicitamente as considerações de género. Algumas formas de incorporar o género incluem:

- Seleção de cadeias de valor com potencial de gerar impactos benéficos para a mulher, com base em fatores que incluem a participação atual da mulher e os entraves à sua entrada.
- Incluir uma perspetiva de género na análise inicial da cadeia de valor levada a cabo no [passo 1](#) para garantir a consideração de quaisquer restrições ao ambiente de negócios que afetam especificamente as mulheres.
- Garantir igual participação de partes interessadas do sexo feminino e do sexo masculino nos workshops por forma a auscultar as suas respetivas perspetivas
- Verificar possíveis entraves ao ambiente de negócio para detetar diferenças nos respetivos impactos sobre trabalhadores do sexo masculino e feminino, proprietários de negócios e outras partes interessadas.

ILAÇÕES & FATORES DE SUCESSO

Em seguida apresentamos algumas ilações retiradas da aplicação da ICRAN às iniciativas de RAN:

Selecionar entraves ao ambiente de negócio que sejam dispendiosas para as empresas e cuja resolução seja politicamente viável.

Alguns entraves ao ambiente de negócio que impõem mais custos podem não ser fáceis de resolver face aos interesses adquiridos, que resistirão à mudança. Noutros casos, os decisores políticos podem não considerar que os entraves com impactos económicos relativamente menores exijam uma resolução urgente. É muito importante atentar na economia política de um entrave (ver [ferramenta AIAP Espaço de Mudança](#) e a [ferramenta Análise Política Diária](#) para aprofundar esta questão).

Assegurar uma representação diversificada da cadeia de valor.

A ICRAN assenta numa filosofia de baixo para cima que acredita que o forte envolvimento dos representantes da cadeia de valor é essencial para selecionar quais os entraves a resolver. Por conseguinte, é fundamental fazer uma seleção criteriosa de representantes. Os participantes do workshop de definição de prioridades têm de representar várias etapas da cadeia de valor para podermos ter um conjunto diversificado de perspetivas sobre as questões mais prementes. A natureza participativa do ICRAN permite uma adesão antecipada das principais partes interessadas por forma a apelar para a existência de entraves à RAN, pelo que convidar os principais influenciadores a participarem desde o início do processo pode ser uma garantia de sucesso a longo prazo.

Garantir uma combinação de dados e experiência certos nos modelos de custo.

É impossível estabelecer um modelo de custos sem dados precisos do sector privado, do governo e de outras fontes. Se estes dados não estiverem publicados ainda devem ser disponibilizados pelas respetivas fontes. Dada a sensibilidade desses dados (por exemplo, custos internos da empresa), a equipa deve conquistar e manter a confiança dos

titulares de dados durante a análise da cadeia de valor e durante o processo de recolha de dados assegurando a sua total confidencialidade. Os responsáveis pela análise da cadeia de valor devem ter as aptidões quantitativas adequadas para estabelecer um modelo de custos. Isto deve ser acompanhado de acesso a especialistas com conhecimento suficiente da cadeia de valor para interpretarem os dados.

Pressupostos transparentes.

Desenvolver um modelo de custo que avalie os benefícios perdidos em virtude de uma ausência de políticas neste sentido obriga a atentar numa série de pressupostos. Esses pressupostos podem ser facilmente contestados. Tornar esses pressupostos transparentes e procurar feedback no âmbito do processo de estabelecimento de um modelo de custos ajuda a fazer um exercício mais rigoroso.

Triangulação de dados.

As partes interessadas da cadeia de valor podem ser tentadas a exagerar o custo de restrições específicas por forma a apresentarem os seus argumentos de forma mais convincente aos responsáveis políticos. Analisar cuidadosamente os dados e avaliá-los recolhendo pontos de vista de diversas fontes são dois elementos importantes.

Concentre-se nas grandes restrições.

Muitas vezes, as partes interessadas da cadeia de valor veem os entraves ao ambiente de negócio que afetam diretamente a sua organização como os elementos mais importantes a resolver. No entanto, por vezes esses entraves podem ser muito específicos e ter um impacto global menor do que as questões transversais que afetam as várias partes interessadas, muitas vezes de forma indireta. Uma forma de nos centramos nas questões que mais impacto geram pode ser afixar um mapa da cadeia de valor na parede durante os workshops de estabelecimento de prioridades para avaliar o impacto comparativo de diferentes entraves ao ambiente de negócio para as partes interessadas.

REFERÊNCIAS & RECURSOS

- DAI. 2008. CIBER: Enhancing Competitiveness Impacts of Business Environment Reforms: A Value-Chain Approach for Analysis and Action. Washington, DC: USAID.
- Zaki Raheem and Alex Mkindi. 2010. *Impactos sobre a Competitividade da Reforma do Ambiente de Negócio (ICRAN): Restrições Regulatórias à Competitividade no Setor do Turismo na Tanzânia: Plataforma de Advocacia.*



DIAGNÓSTICO DE CRESCIMENTO

SÍNTESE

OBJETIVO	Permitir aos decisores políticos estabelecerem prioridades em termos das várias questões a abordar, com base na sua relevância para o crescimento económico
GRUPO-ALVO	Responsáveis políticos / economistas nos respetivos ministérios
TEMPO	■■■■■ Longo
EXPERIÊNCIA	■■■■■ Elevada
CUSTO	■■■■■ Elevado
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

Em muitos casos, os governos que pretendem estimular o crescimento e o investimento do sector privado enfrentam a questão de “por onde começar” e, dada a complexidade do desenvolvimento económico e os vários desafios interligados que os seus países provavelmente enfrentam, a política de crescimento pode ser uma tarefa dantesca. Neste sentido, a capacidade de selecionar e decidir onde investir recursos limitados revela-se fundamental.

O **Diagnóstico de Crescimento (DC)** é uma estrutura analítica que permite uma exploração estruturada dos potenciais entraves macroeconómicos. Destina-se a permitir aos governos identificarem um subconjunto dos principais motores e inibidores chave do crescimento que podem ser alvo de reforma (*Fase 1*). Inclui muitos dos principais fatores relacionados com o clima de investimento mais amplo (finanças, capital humano, infraestruturas) e do ambiente de negócio (tributação, regulação laboral, custo de fazer negócios). Pode ser usado conjuntamente com outras ferramentas deste Kit de Ferramentas, por exemplo, o [ICRAN](#)

anterior, que analisa cadeias de valor específicas que podem ter sido selecionadas no âmbito do estabelecimento de prioridades no âmbito do **DC**, ou complementando o [AIAP](#), acrescentando um foco importante na viabilidade (enquanto o DC dá prioridade à ação com base no impacto económico, sem proceder a uma análise da política económica). Dado o seu amplo espectro de aplicação, o DC pode ser ajustado consoante o contexto, por exemplo, integrando uma perspetiva verde ou colocando um foco específico na questão da inclusão nas respetivas recomendações políticas.

Fazer um DC requer um nível avançado de formação em análise económica. Pode ser usado por economistas do sector público, privado e “terciário” (academia ou think tanks). No entanto, uma vez que se destina a ser uma ferramenta para os decisores políticos, faz mais sentido quando conta com o envolvimento de responsáveis políticos, por exemplo, do Ministério das Finanças.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

O Diagnóstico de Crescimento foi desenvolvido por Hausmann, Rodrik e Velasco e desde então tem sido amplamente aplicado e adaptado, incluindo um “*mindbook*” com estratégias e métodos de orientação analítica prática por forma a atentar nos entraves ao crescimento e efetuar um DC.

Existem dois componentes principais para elaborar um DC:

- **Árvore/Tabela de Diagnóstico**
- **4 Princípios de Diagnóstico Diferencial**

ÁRVORE DE DIAGNÓSTICO DE CRESCIMENTO



Hausmann et al. 2008

A *Árvore* fornece uma lista estruturada de possíveis entraves a serem testados pelo analista – e enquanto a árvore fornece um modelo visual simples, a tabela contém mais detalhes sobre o conteúdo dos vários “nós”. Tanto a árvore quanto a tabela devem ser lidas de cima para baixo como processo analítico gradual. Passando de um nível para o próximo através de um método de eliminação, cada “nó” é assim analisado usando uma série de fontes de dados (*ver lista de recursos acima*) para compreender se constitui um problema e, em seguida, é testado usando os

4 Princípios para perceber se se trata de uma restrição vinculativa. Existem muitos fatores que podem ser questões de carácter geral, mas que podem não ser necessariamente vinculativos para o crescimento e investimento do sector privado. Em vez de ter que resolver cada problema que estão a enfrentar, a análise passo a passo do DC permite aos responsáveis políticos chegar a um conjunto de “entraves mais vinculativos” que devem ser prioritários em termos de ação política.

Tabela de Diagnóstico

Financiamento Vinculativo		Retornos sociais vinculativos					
Poupança agregada baixa	Financiamento deficiente	Falta de fatores complementares		Baixa apropriação			Coordenação
				Falha do Estado			Deficiência do mercado
				Ex-ante	Ex-post		
		Capital Humano	Infraestrutura e bens públicos (geografia?)	Riscos ex-ante	Impostos	Baixos direitos de propriedade, crimes e corrupção	Baixo I & D Baixa Auto-descoberta
Elevada taxa de juro de empréstimos		Baixa taxa de juro dos empréstimos					
Baixo fluxo de caixa líquido dos bancos		Alto fluxo de caixa líquido dos bancos (dC/C – i)					
Investimento elástico face à taxa de juros		Falta de resposta em termos de investimento face à variação da taxa de juros					
Acesso ao financiamento externo (EMBI, Risco de Incumprimento, Défice de Contas Correntes (DCC), Dívida Insustentável)			Infraestruturas reduzidas quando comparado com países semelhantes	Majorações estáticas elevadas e baixa penetração; em indústrias com custos de entrada	Poder de monopólio, grandes majorações Entrada regulada	Expropriação	Baixa sofisticação (EXPY) e poucas indústrias novas
Empréstimos de curta duração, racionamento de crédito		Migração interna com habilitações elevadas		Risco político, risco social		Tensão social	O crescimento responde à nova indústria
Taxa de juro elevada sobre os depósitos	Spread elevado	Retornos elevados do ensino	Perturbações nas infraestruturas (furacões, guerra)	Risco de política fiscal	Impostos elevados: taxa de imposto marginal máxima, imposto sobre o rendimento das empresas, IVA	Conflito aberto	Poucos produtos “nas proximidades” para transferir (baixo nível de florestas abertas)
Relação negativa entre crescimento e contas correntes	Quando o risco é elevado os lucros são baixos	Retornos mincerianos pró-cíclicos	Crescimento elástico face às alterações nas infraestruturas	Riscos do mercado de trabalho	Regulações laborais restritivas	Corrupção (taxa de imposto ilegal) (Kaufman)	
	Altos custos operacionais / ativos	Baixo nível terciário para nível de desenvolvimento	Congestionamento	Historial de desapropriação	Taxa de inflação	Custos de proteção elevados (ICA)	Alta correlação entre crescimento e condições comerciais
	Poderes monopolistas: rácio (P/G) elevado dos bancos	Os retornos diminuem à medida que o ensino cresce	Qualidade do porto. Perdas elevadas no transporte (ICA)		Alta expectativa de perda de lucros futuros	O custo de fazer negócios.	

Adaptado de: Hausmann et al. (2008), p. 22 & 81

Quatro Princípios de Diagnóstico Diferencial

PRINCÍPIO/SINAL DE DIAGNÓSTICO	O QUE SIGNIFICA NA PRÁTICA
<p>1. Menos entraves associados à melhoria do investimento do sector privado</p> <p>Movimentações passadas em termos de redução de entraves ou de diferenças entre países devem ser associados a mudanças no investimento.</p>	<p>→ Quando o investimento tende a ser sistematicamente mais elevado em períodos ou locais onde/ quando o entrave é menos acentuado, então estamos perante um entrave “vinculativo”</p> <p>Por exemplo, quando as taxas de investimento estão em linha com a variação nas taxas de juros, o financiamento pode ser um entrave. Se o investimento for menor em municípios com um regime fiscal específico do que em municípios (muito semelhantes no entanto noutros aspetos) com um sistema de tributação diferente, os impostos podem ser um entrave.</p>
<p>2. (Shadow) O preço é elevado</p> <p>Quando na presença de entraves vinculativos, o que as pessoas pagam (ou estão dispostas a pagar) será à partida elevado.</p>	<p>→ As empresas estão dispostas a pagar mais por recursos escassos, por exemplo, bónus elevados para trabalhadores qualificados (quando o capital humano é um entrave), taxas de juros reais elevadas (quando o acesso ao financiamento é um entrave).</p>
<p>3. Agentes que contornam os entraves</p> <p>Se forem vinculativos, os agentes na economia devem tentar contornar esses mesmos entraves.</p>	<p>→ As empresas tentam contornar as restrições, por exemplo, a existência de altos níveis de emprego informal podem indicar que as regulamentações do mercado de trabalho são vinculativas, o uso primário de dinheiro pode servir para contornar impostos altos e muitas empresas que possuem geradores de energia podem indicar que a existência de infraestruturas energéticas instáveis são um entrave.</p>
<p>4. “Camelos e Hipopótamos”</p> <p>Agentes menos intensivos perante um entrave vinculativo terão maior probabilidade de sobreviver e prosperar, e vice-versa. (“Camelos” vingarão no deserto, os “hipopótamos” não sobreviverão)</p>	<p>→ As empresas menos intensivas face a esses entraves terão maior prevalência na economia (em termos de exportações, emprego ou valor agregado) do que as empresas mais intensivas face a esses entraves.</p> <p>Por exemplo, quando o capital humano é um entrave, empresas que requerem menor grau de aptidões terão melhores resultados.</p>

Hausmann et al. 2008

Os **quatro princípios** são a forma como o analista verifica se estamos perante uma restrição vinculativa, explorando a reação das empresas do sector privado à presença ou ausência de potenciais restrições. Por exemplo, se o “Financiamento” (analisado em termos de taxas de juro, fluxo de tesouraria, etc., conforme enumerado na [Tabela de Diagnóstico](#)) for inicialmente identificado como uma questão económica fundamental em geral, os quatro princípios serão usados para compreender se estamos perante uma restrição vinculativa, por exemplo, estabelecendo uma relação entre alterações nas taxas de juros e mudanças no investimento, verificando se as empresas menos intensivas em termos de capital têm melhores resultados e analisando se as empresas estão a tomar mediadas para contornar essa questão. O entrave mais vinculativo não revelará necessariamente todos os **quatro sinais de diagnóstico**, mas fornecerá uma maior evidência relativa no que toca a esses quatro princípios.

Podemos fazer um Diagnóstico de Crescimento básico com base numa ampla gama de fontes de dados secundários ([consulte algumas destas fontes enumeradas na seção sobre recursos desta ferramenta](#)), gerando assim novas hipóteses de trabalho sobre entraves mais vinculativos. Essa análise deve ser incorporada de preferência em entrevistas no local com uma série de partes interessadas (principalmente com empresas, mas também câmaras/ associações, ONGs, especialistas do país, etc.) durante várias semanas para testar as hipóteses e descobrir “incógnitas” que os dados agregados podem não transmitir.

Fazer uma DC não requer necessariamente conhecimentos especializados, mas um nível avançado de formação em análise económica. Pode ser usado por economistas do setor público, privado e “terciário” (academia ou think tanks). No entanto, uma vez que se destina a ser uma ferramenta para os decisores políticos, faz mais sentido quando conta com o envolvimento de responsáveis políticos, por exemplo, do Ministério das Finanças.

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3

O Diagnóstico de Crescimento tem sido amplamente aplicado por organizações, incluindo instituições financeiras de desenvolvimento (IFD) (Banco Mundial, ADB, AfDB, BID, FMI), organizações bilaterais como a USAID e o Centro de Desenvolvimento Internacional de Harvard (CID), bem como por alguns governos dos próprios países, gerando assim um manancial de estudos sobre cada país.

Abaixo, descrevemos o processo passo a passo com exemplos de vários projetos do CID.

PASSO 1:

Revisão Documental & Análise Inicial de Problemas (3–4 semanas)

- Recolher fontes de dados públicas (recenseamento, inquéritos junto da força de trabalho, inquéritos às empresas, recenseamento de empresas, inquéritos junto das famílias, etc.)
- Testar para encontrar possíveis entraves na árvore de diagnóstico usando análises econométricas com base nas fontes de dados disponíveis.

CASOS DE ESTUDO: exemplos de projetos do CID de Harvard

No projeto do Centro de Desenvolvimento Internacional (CID) de Harvard, na Jordânia, a equipa identificou a falta de mão-de-obra qualificada e de água como principais entraves nesta fase da análise. Em Chiapas, um dos principais entraves era a disponibilidade de mão-de-obra em áreas urbanas. Na região amazónica peruana, o entrave mais forte eram as más ligações, devido ao transporte fluvial ineficiente e imprevisível.

PASSO 2:

Recolha de Dados Primários (4–6 semanas)

- Com base na análise inicial, mapear e priorizar as partes interessadas. Procurar sectores económicos que têm vindo a impulsionar o crescimento – caracterizar a trajetória de crescimento a nível sectorial, identificar empresas nesses sectores bem como “desvios positivos” (empresas que não se esperava que existissem no local por serem intensivas em termos dos entraves identificados). **(1 semana)**
- Chegar a estas empresas e marcar conversas / reuniões com as mesmas. **(1 semana)**
- Levar a cabo entrevistas com interlocutores-chave nas empresas, de preferência pessoalmente / através de uma viagem de campo, validar os resultados da análise documental e sintetizar com novas informações. Identificar mitos comuns (muitas partes interessadas acreditam que estamos perante um problema quando não existem provas nos dados que consubstanciem isso). **(2–3 semanas)**
- Entrevistar também agentes do sector público que trabalham em cargos relacionados com o entrave identificado, por exemplo entidades financeiras, se o entrave for financeiros, agências de infraestruturas, se for infraestrutural etc. **(1 semana)**

CASOS DE ESTUDO: exemplos de projetos do CID de Harvard

Por exemplo, um “mito comum” em Chiapas era que a falta de infraestruturas e de capital humano era o maior problema, mas grandes investimentos em educação, estradas e aeroportos produziram poucos resultados económicos. Entrevistas com um desvio positivo” revelaram que para as várias fábricas da região o principal problema era a falta de opções de transporte público acessíveis para a população de trabalhadores indígenas pobres, problema que a empresa resolveu mobilizando uma rede de autocarros privados.

Na Jordânia, entrevistas com as partes interessadas revelaram que, apesar dos altos níveis de ensino, a participação extremamente baixa das mulheres na força de trabalho levou à escassez de aptidões e o mapeamento de sectores de crescimento com potencial de absorver uma parcela maior de mulheres tornou-se uma prioridade fundamental para a estratégia de crescimento deste país.

PASSO 3:

Síntese (2–3 semanas)

- Consolidar a análise documental com dados mais qualitativos recolhidos a partir de estudos e entrevistas numa narrativa coerente do “desafio de crescimento” a nível geral e sectorial.
- Procure padrões subjacentes ou causas que estejam na raiz do problema e que expliquem o conjunto de sintomas observados—uma “síndrome” que explica o motivo pelo qual esses entraves se tornaram parte do status quo e não foram “auto-resolvidas” pelo mercado. Isso será fundamental para compreender o que fazer superar esses entraves.
- Sintetize as causas que estão na origem do problema, as principais restrições vinculativas e trace um mapa das possíveis ideias de políticas para superá-los ou aliviá-los.
- Envie esta síntese para as partes interessadas privadas e públicas entrevistadas e tente obter o seu feedback.

CASOS DE ESTUDO: exemplos de projetos do CID de Harvard

No Panamá, e para resolver o baixo nível de aptidões e de investimento estrangeiro direto, o governo introduziu um projeto-lei por forma a conceder autorizações de trabalho aos cônjuges de trabalhadores imigrantes legais; e para retirar também a China e a Índia da lista de 50 países com cidadania restrita e cujos cidadãos têm de se submeter a um processo de imigração especial que geralmente dura mais de um ano.

Regra geral, um diagnóstico de crescimento completo demora 3 meses a ser concluído, sendo que a maioria dos custos estão relacionados com o tempo de trabalho da equipa de economistas que efetua análises econométricas, recolhe dados e elabora o documento descritivo.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2	M3
PASSO 1 Análise Documental	2–3 semanas	x		
PASSO 2 Recolha de Dados Primários	4–6 semanas	x	x	
PASSO 3 Síntese	2–3 semanas		x	x

Itens de Custo:

- Tempo de trabalho: 90 dias, equipa de 3–5 pessoas
- Custos de deslocação para viagens/entrevistas de campo

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: Embora o Diagnóstico de Crescimento não faça menção específica ao DPP, o mesmo está no centro da recolha de dados primários na base da análise. Falar com empresas do sector privado é absolutamente fundamental para compreender como prosperam ou para saber o que as impede de investir, e para envolver uma série de entidades públicas para melhor compreender os seus incentivos, entraves e capacidade de mudança. O Diagnóstico de Crescimento deve ser concebido como um processo iterativo no qual as conclusões iniciais são partilhadas em vários pontos para obter feedback, receber novos impulsos e orientar a análise.

Género/Verde: O quadro de DC é uma heurística analítica que não é imutável e pode ser adaptada com base em prioridades, incluindo prioridades transversais. Por exemplo, o CID de Harvard levou a cabo um DC centrado no “crescimento verde” na região amazónica do Peru e que dá prioridade a opções políticas com base no seu impacto ambiental e económico, e o projeto na Jordânia salientou a participação da força de trabalho feminina como alavanca chave para aceder a aptidões em falta. Embora a estrutura se centre na análise do comportamento do investimento do sector privado com base em várias variáveis macro e microeconómicas, estas questões transversais entram no processo de recolha de dados e análise contextual. Tal como acontece com outras ferramentas “neutras” de género/ambiente, o processo de recolha de dados deve ser concebido de forma inclusiva, por exemplo, fazendo um esforço deliberado para obter informações de associações empresariais de mulheres ou de empresas “verdes”, etc.

ILAÇÕES & FATORES DE SUCESSO

Siga o processo metodicamente.

Comece por formular a principal questão de crescimento, implemente os quatro princípios de diagnóstico diferencial através da árvore, de cima para baixo, e tente identificar uma síndrome subjacente que permita explicar os “sintomas” (entraves) observados. No entanto, de lembrar que a árvore de Diagnóstico de Crescimento é uma simplificação da realidade para fins analíticos: na prática, os ramos da árvore não estão assim tão claramente separados, mas frequentemente interligados.

Procure a história subjacente.

O objetivo de um Diagnóstico de Crescimento não consiste apenas em identificar e priorizar restrições, mas também criar uma narrativa coerente que explique o desempenho em matéria de crescimento até agora. Essa narrativa pode explicar as causas que estão na origem do problema e que ligam os sintomas aos entraves observados, bem como a razão pela qual o conjunto de entraves identificados persistiu no tempo. Compreender essa “síndrome causal” estabelece a base para uma estratégia, priorizando diferentes iniciativas políticas de acordo com seu impacto.

Tenha em conta o contexto cultural e a economia política.

Uma vez que existe uma “síndrome subjacente” que impediu que os entraves identificados fossem resolvidos até agora, podem existir grupos de interesse e alianças que beneficiam do status quo e se opõem à mudança. Abordar os entraves pode virar-se contra estas empresas e levar a resistência política. (Consulte as várias ferramentas de análise político-económica, como a [ferramenta AIAP Espaço de Mudança AAA](#), a [ferramenta Análise Política Diária](#) e a [ferramenta Desenvolvimento de Capacidade de Advocacia](#)).

Mantenha o espírito crítico, mas de mente aberta.

Em vez de partir do princípio que “os especialistas em desenvolvimento é que sabem”, ouvir ativamente as partes interessadas do sector privado para compreender a sua perspectiva é fundamental para compreender os seus incentivos. Não descarte ou considere irrelevantes as ideias não assentes em evidências (“mitos comuns”) e as normas sociais adversas. Convencer os decisores, empresas e investidores a tomarem medidas e usar as evidências e análises que desenvolveu é fundamental para que o DC tenha impacto e, para tal, tem de falar a mesma língua.

REFERÊNCIAS & RECURSOS

- Hausmann, Rodrik & Velasco (2005): *Diagnósticos de Crescimento*
- Hausmann, Klinger & Wagner (2008): *Mindbook de Diagnóstico de Crescimento*
- *Página inicial* do Laboratório de Crescimento de Harvard, *publicações e boletins*
- *Diagnóstico de Crescimento Inclusivo* da USAID
- Diagnósticos de Crescimento do Banco Mundial: *Paquistão* (2013); *Togo* (2010); *Malawi* (2009); *Bolívia* (2006)
- Diagnósticos de Crescimento do BID: *América Latina* (2009); *Brasil* (2010); *Argentina* (2013)
- DC da AfDB: *Marrocos* (2014); *Tunísia* (2013)
- DC levados a cabo pelo Governo: *Nepal* (2014); *Libéria* (2013)

Lista de possíveis fontes de dados para realizar o diagnóstico inicial com base na documentação existente:

Nível Macro:





- *O Atlas da Complexidade Económica*
- *Estatísticas Financeiras Internacionais* do FMI
- *Indicadores de Desenvolvimento Mundial* do Banco Mundial
- *Economia de Troca*
- *Indicadores Governança* do Banco Mundial
- *A Economist Intelligence Unit*, em especial no que se refere aos sectores financeiros dos países.
- *OCDE*: estatísticas sobre temas de economia e desenvolvimento
- *Polity IV* série temporal com nuances de variáveis relacionadas com a estrutura política e conflitos
- Consulte a *UNCTAD* para preços de commodities e dados comerciais.
- Outras estatísticas da ONU [aqui](#).
- A Base de Dados *Barro and Lee* disponibiliza medidas de desempenho em termos de ensino
- O *Google Public Data Explorer* inclui a base de dados do WDI, Indicadores de Desenvolvimento Humano, dados do Relatório Global de Competitividade, World Economic Outlook data, e outros.
- Visualizações do *Gap Minder*
- Importantes números de Emprego e Desemprego podem ser encontrados nas *STA da OIT sobre Trabalho*

Firm & Household Level:

- Estudos *Fazer Negócios e Inquéritos às Empresas* do Banco Mundial
- Banco Mundial & da IFC: *Avaliações do Clima de Investimento*
- *IPUMS*: dados padrão de censos e dados de pesquisas de muitos países.
- *Inquéritos de Avaliação dos Padrões de Vida* conjunto de inquéritos aos agregados familiares a nível nacional



CHECKLIST DE DIAGNÓSTICO DE GÉNERO

BREVE DESCRIÇÃO	
OBJETIVO	Permitir que quem inicia reformas adote uma abordagem que atente no género na RAN, por forma a garantir que as reformas capacitem também a mulher e não agravem ainda mais a desigualdade de género
GRUPO-ALVO	Instituições políticas que lideram/facilitam a iniciativa de reforma e outras organizações de alto nível envolvidas no processo de reforma
TEMPO	 Médio
EXPERIÊNCIA	 Média/Elevada
CUSTO	 Baixo/Médio
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

Apesar do seu papel fundamental para a economia global e para o desenvolvimento económico das sociedades, as mulheres são frequentemente excluídas dos processos de reforma do ambiente de negócio por uma série de motivos, tais como baixa representação nas instituições de formulação de políticas e associações comerciais tradicionais, e dada a sua propensão para trabalharem no sector informal em muitas economias pobres e emergentes. Além disso, a mistura de discriminação legal e social impede-as de adquirir ativos, riqueza e influência, ao mesmo tempo que as normas e papéis atribuídos a cada género limitam ainda mais sua voz e influência. Estas barreiras significam que muitos regulamentos de negócio e procedimentos administrativos tidos como “neutros do ponto de vista do género” na realidade afetam homens e mulheres de forma diferente, sendo que as detentoras de negócios enfrentam frequentemente mais obstáculos para “fazer negócios”, e as suas perspetivas são sub-representadas por norma no processo de reforma. Os processos de reforma que apenas envolvem os parceiros sociais tradicionais correm o risco de trabalhar apenas com um pequeno subconjunto do motor de crescimento económico dos seus países e podem, de facto, prejudicar involuntariamente a mulher. Assim, os decisores políticos que procuram lançar as bases para o crescimento de uma forma equitativa e sustentável devem atentar no sentido de integrarem uma perspetiva de inclusão social.

Esta **Checklist de Diagnóstico de Género na RAN** permite uma visão geral condensada, mas rica, das principais questões de género e fontes de dados a serem usadas na fase de análise (**Fase 1**). No entanto, não deve servir apenas como base para uma “avaliação de género” inicial, mas também para apoiar a integração de género em todas as fases, incentivando uma abordagem integrada de género ao levar a cabo uma RAN.

O guia do Banco Mundial para a Avaliação do Clima de Investimento Sensível ao Género (2010), no qual esta ferramenta se baseia, inclui toda uma série de capítulos adicionais sobre as funções da REN e do DPP durante a fase de conceção e implementação de reformas. Embora a Checklist de Questões-Chave apresente aqui um amplo conjunto inicial de potenciais questões de género e dados de análise, o guia pode servir como um recurso de referência adicional para uma exploração mais aprofundada de áreas políticas específicas, tais como acesso a financiamento, comércio e registo de empresas. A [Checklist de DPP Sensível ao Género](#) deste Kit de Ferramentas baseia-se no mesmo guia, mas centra-se na conceção de processos de DPP inclusivos, enquanto esta **Checklist de Diagnóstico** fornece uma visão geral substantiva das principais preocupações de género a incluir nos estudos e conceção de políticas. A [Ferramenta de Diagnóstico de Normas e de Análise Comportamental](#) pode ser usada para diagnosticar e analisar as normas sociais de género e o seu impacto na capacidade das mulheres de fazerem negócios.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

Esta Checklist e o guia que está na sua origem continuam a ser um dos recursos mais práticos e abrangentes sobre a integração das preocupações de género na reforma do ambiente de negócio e nas avaliações do clima de investimento. Proporciona um quadro analítico amplo da REN numa perspetiva de género, com o objetivo de permitir aos decisores políticos e profissionais integrarem o género no ciclo de reformas. A checklist apresenta uma série de questões-chave de género a serem consideradas e mapeadas numa fase inicial, aquando da identificação de questões relacionadas com o ambiente de negócio e planeamento do processo de participação nessa reforma.

A Checklist pode ser usada por qualquer pessoa que faça uma avaliação de diagnóstico do ambiente de negócio, defesa e formulação de reformas—incluindo partes interessadas públicas e privadas, bem como parceiros de desenvolvimento. A maioria dos conselhos é direcionada para instituições de alto nível que lideram o processo de reforma, tais como agências governamentais, com algumas sugestões adicionais para organizações de defesa, por exemplo, com que agências governamentais se deve trabalhar.

CHECKLIST DE DIAGNÓSTICO SENSÍVEL AO GÉNERO

PERGUNTAS CHAVE SOBRE RAN E GÉNERO	FONTE DE DADOS CHAVE*
ANÁLISE ECONÓMICA	
<p>Analisar a economia através de uma Perspetiva de Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que sectores a mulher trabalha e faz negócios normalmente, em comparação com o homem (formal/informal, indústria, sectores)? As mulheres e os homens estão em diferentes partes da cadeia de valor? Que tipo de empresas tende a ser gerida por mulheres e por homens –grandes/médias/pequenas/micro, formais/informais, localização (por exemplo, rural/urbana), anos de funcionamento, estrutura de gestão, forma jurídica, receitas, lucros, número de trabalhadores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Estatísticas nacionais e inquéritos às famílias Inquéritos às micro e pequenas empresas Estudos de informalidade do FIAS Dados de câmaras de comércio e associações empresariais

>>>

* Estas são algumas sugestões gerais e indicações sobre os locais onde pode encontrar por norma este tipo de dados. A escassez de dados pode ser um problema em alguns países ACP, pelo que os analistas podem alargar o âmbito da sua pesquisa por forma a incluir dados secundários e literatura cinzentas, por exemplo, de parceiros de desenvolvimento como o Banco Mundial, e efetuarem a sua própria recolha de dados primários sobre questões tidas como prioritárias.

PERGUNTAS CHAVE SOBRE RAN E GÉNERO	FONTE DE DADOS CHAVE
RECOLHA DE DADOS SOBRE O AMBIENTE DE NEGÓCIO (AN)	
<p>Desagregação das restrições ao AN enfrentadas por mulheres e homens ao desenvolver perguntas para o estudo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Assegurar que as mulheres, bem como os homens, se envolvam na formulação de perguntas e que se atente na identificação de entraves específicos que possam afetar um género ou outro. Assegurar que homens e mulheres que elaboram estudos deste tipo tenham formação adequada para incluir questões sensíveis ao género, por exemplo, em torno das barreiras socioeconómicas e estruturais que as mulheres enfrentam ao fazer negócios. <p><i>Ao preparar a amostra:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Garantir o equilíbrio homem-mulher nos grupos de amostra no estudo piloto e final. Assegurar que as diversas mulheres/grupos são representados na amostra por forma a refletir a economia de forma mais realista, por exemplo, não só empresários formais, mas também empresários informais e trabalhadores independentes. Deixe bem claro se as perguntas são destinadas ao gestor da empresa ou ao proprietário. <i>(No caso de uma empresa familiar, determinar quem é o “verdadeiro” proprietário, homem ou mulher.)</i> <p><i>Ao analisar os resultados da pesquisa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Que entraves ao fazer negócios são percebidos da mesma maneira, ou de forma diferente, pelas empresas de homens e mulheres? Qual a prioridade relativa que as mulheres e os homens atribuem aos diferentes condicionalismos? Quais os entraves específicos em termos de género e as áreas de impacto que atravessam as várias áreas/ funções em termos de política de AN, por exemplo, registo de uma empresa, acesso a financiamento, direito de propriedade, acesso ao mercado, etc.? Existem áreas específicas em que uma reforma teria um grande impacto tanto sobre os homens como sobre as mulheres? Existem áreas específicas em que uma reforma poderia beneficiar ou desfavorecer a mulher de forma desproporcionada? 	<ul style="list-style-type: none"> Inquéritos às empresas Inquéritos aos agregados familiares Estudos de informalidade do FIAS Dados das câmaras de comércio e das associações empresariais (em especial, das associações empresariais de mulheres)

>>>

PERGUNTAS CHAVE SOBRE RAN E GÉNERO	FONTE DE DADOS CHAVE
<p>Certifique-se de que as vozes das mulheres são ouvidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Use métodos de recolha de dados que atentem nos entraves específicos para as mulheres (consulte as sugestões à direita e, para mais informações sobre esse aspeto, consulte também a Ferramenta DPP Sensível ao Género) 	<p>Realizar recolhas de dados / entrevistas direcionadas a mulheres, tendo em mente o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> As mulheres têm frequentemente níveis de literacia mais baixos (por exemplo, para preencher formulários de inquérito). As mulheres urbanas de classe média não são necessariamente representativas das mulheres em geral. As mulheres têm uma menor propensão ir falarem em reuniões com participantes dos géneros (por exemplo, em grupos de trabalho de género misto). As mulheres podem não estar em condições de participar nas reuniões por não terem tempo e por questões de pobreza e por terem de desempenhar tarefas domésticas, porque tal participação pode ser socialmente inaceitável, ou porque podem não ser autorizadas a tal pelos seus maridos. Incluir associações empresariais de mulheres em inquéritos. Caso não exista, considere a possibilidade de apoiá-las nesse sentido.

ANÁLISE DA ÁREA DE ATUAÇÃO

<p>Analisar o estatuto jurídico de homens e mulheres</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais as obrigações ao abrigo dos tratados internacionais do país no que toca à igualdade de género? Até que ponto essas obrigações foram incorporadas no direito interno (por exemplo, família, trabalho, impostos, leis anti discriminação etc.)? O que diz a Constituição do país, ou outra lei abrangente, sobre a igualdade entre os sexos? Se a Constituição prevê a igualdade entre os sexos, como é que esta disposição é operacionalizada no quadro jurídico subjacente? Existem exceções a uma disposição constitucional relativa à igualdade, por exemplo, que permita que o direito consuetudinário prevaleça nalgumas circunstâncias? Existem leis que discriminam as mulheres em relação à família, casamento e direitos de propriedade ou sucessório; idade da maioria; ou capacidade de viajar? Num país de direito comum, existe uma jurisprudência recente sobre os direitos das mulheres, por exemplo, direitos de propriedade? Existem sistemas jurídicos paralelos, por exemplo, o direito religioso ou o direito consuetudinário? Em caso afirmativo, como afetam as pessoas por género? 	<ul style="list-style-type: none"> Ministério dos Negócios Estrangeiros (compromissos internacionais) Ministério da Justiça e bases de dados jurídicas (quadro constitucional e legislativo) Advogadas especializadas em questões de género (por exemplo, a filial local da FIDA–Associação Internacional de Advogadas) Relatórios de ONGs internacionais sobre os direitos das mulheres Relatórios sobre o país da CEDAW Base de dados e relatórios anuais do Banco Mundial sobre <i>as Mulheres, as Empresas e a Lei</i>.
<p>Atentar nas diferenças no acesso a recursos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Qual o nível de habilitações e de alfabetização das mulheres, em comparação com os homens? Quais os seus níveis de acesso à formação e ao desenvolvimento de competências? Como é que isto afeta a sua capacidade de serem economicamente ativas /gerirem os seus negócios? Comparar a participação das mulheres e dos homens nos principais órgãos de decisão, incluindo associações empresariais, conselhos de investidores e grupos de pressão (por exemplo, em comparação com a meta de 30% da Plataforma de Ação de Pequim). 	<ul style="list-style-type: none"> Estatísticas nacionais sobre os níveis de ensino por género Relatórios da CEDAW Relatórios de ONGs nacionais e internacionais sobre o estatuto da mulher Entrevistas e grupos de discussão com associações e organizações empresariais

>>>

PERGUNTAS CHAVE SOBRE RAN E GÉNERO	FONTE DE DADOS CHAVE
<p>Analisar os entraves / oportunidades de RAN dentro do contexto social e cultural mais amplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Explorar a atitude dos governos em relação à reforma de género e testar se as reformas de género cegas que têm, apesar de tudo, benefícios desproporcionais para as mulheres, podem ser mais politicamente aceitáveis. As mulheres (e as suas empresas) têm menos tempo devido ao acesso limitado a creches e responsabilidades domésticas? Em caso afirmativo, qual o impacto sobre a sua atividade económica e sobre a sua capacidade de beneficiar das reformas? As mulheres enfrentam restrições à sua capacidade de viajar ou fazer negócios devido, por exemplo, às suas responsabilidades domésticas e à necessidade de obter autorização dos seus maridos? Como abordar ou contornar esta questão através da reforma do AN? Existem outras normas sociais de género que impeçam as mulheres de se auto-determinarem economicamente, por exemplo, normas que as impeçam de conviver com homens fora da sua família? Existem fatores de violência de género que afetam a capacidade das mulheres de fazerem negócios, por exemplo, assédio de funcionários ou agentes fronteiriços, violência doméstica ou assédio nos transportes públicos? 	<ul style="list-style-type: none"> Estudos por país e inquéritos sobre a utilização do tempo Relatórios de instituições académicas ou de investigação Avaliação da Fraca Participação Pobreza e Avaliações Sociais Estudos nacionais realizados por ONGs internacionais Instituições académicas e de investigação Relatórios da CEDAW Avaliações de Género por País Provérbios, histórias, entrevistas

Adaptado do Banco Mundial (2010), p. 45–51

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 → PASSO 2 → PASSO 3

Esta ferramenta descodifica estruturas e experiências de vários projetos e casos do mundo real. Não existem casos de estudo publicados envolvendo a própria ferramenta, pelo que são sugeridas aqui várias opções de aplicação. Mesmo que uma avaliação mais completa, conforme descrito abaixo, esteja fora do âmbito de uma iniciativa para melhorar o ambiente de negócio, esta lista pode continuar a ser usada para levantar questões importantes de género, e os reformadores podem escolher um conjunto menor de

perguntas para explorar as que se afigurem como particularmente relevantes. No entanto, é importante que, em vez de apenas fazer pesquisas documentais, as vozes das mulheres sejam realmente ouvidas e incluídas. Assim, mesmo em caso de adoção de uma iniciativa mais limitada, entrevistas com informantes-chave, por exemplo, com mulheres líderes empresariais e associações e outras partes interessadas relevantes, devem fazer parte de qualquer avaliação para fins de diagnóstico.

PASSO 1:

Revisão Documental e Análise Inicial de Problemas (3–4 semanas)

- Recolher e digitalizar dados disponíveis de inquéritos às famílias, fontes governamentais, ONGs, associações empresariais, etc. (**1 semana**). **Levar a cabo:**
- Análise da economia (**1 semana**)
- Análise jurídica básica (**2–3 dias**)
- Análise das normas sociais e do ambiente facilitador mais amplo (**2–3 dias**)
- Com base na análise documental, trace um mapa inicial das principais partes interessadas do sexo feminino (por exemplo, empresas femininas em setores-chave, associações, coletivos) (**2–3 dias**)

PASSO 2:

Recolha de Dados Primários (6–10 semanas)

Esta é uma lista de opções para a recolha de dados primários. Podem ser usados diferentes métodos com base no contexto e nos recursos disponíveis—nem todos os países terão os meios ou a necessidade de fazer uma extensa pesquisa de campo, que pode ser avaliada na revisão documental.

No entanto, envolver uma série de grupos de mulheres por meio de entrevistas e pesquisas deve ser um componente-chave—uma análise documental por si só raramente é suficiente para gerar informações específica sobre o contexto e suficientes para conceber etapas de ação realistas.

- Organize um workshop com os principais decisores de todas as agências governamentais para efetuar uma análise inicial do problema, usando as perguntas da checklist e as conclusões iniciais da análise documental como orientação.
(2–3 semanas)
- Identificar representantes-chave de mulheres de todos os sectores / empresas / associações e realizar o mesmo exercício, ou organizar um comité / grupo consultivo para se reunir várias vezes ao longo de um determinado período.
(2–3 semanas)
- Pode usar outras ferramentas desta checklist, como a construção do [problema AIAP](#), [desconstrução e análise do espaço de mudança](#); ou o [Policy Maratona](#) de discussão de políticas para estruturar a metodologia do workshop.
- Se existirem informações suficientes (por exemplo, uma base de dados de empresas lideradas por mulheres / proprietárias), desenvolva uma pesquisa quantitativa para recolher informações sobre os seus principais entraves.
(2 semanas de desenvolvimento, 2 semanas de divulgação e 2 semanas de recolha de dados)
- Em todos os casos, realize entrevistas com os principais interlocutores (KIs) junto mulheres líderes empresariais e associações, ONGs e grupos de advogados como a FIDA (entrevistas de 2 semanas de divulgação e 2 semanas).
Sempre que possível, recolha dados sobre empresas informais, por exemplo, visitando mercados e outros locais de negócios e examinando-os.
(1 semana de viagem de campo)

PASSO 3:

Análise de dados (2–3 semanas)

Consolidar a análise documental com dados recolhidos de pesquisas e entrevistas numa análise coerente. Identificar os principais entraves para as mulheres nos negócios e o ambiente propício mais amplo (por exemplo, barreiras socioculturais, discriminação legal em outras áreas políticas, como direito laboral e familiar que afetam o acesso das mulheres a ativos, financiamento e trabalho decente) e desenvolver propostas políticas iniciais.

Envie uma síntese às partes interessadas entrevistadas e receba os seus comentários.

Em geral, uma avaliação inicial RAN por género pode demorar entre 2 a 3 meses, dependendo do nível de profundidade e âmbito, e da estratégia de recolha de dados prosseguida. A maioria dos custos serão fruto do trabalho de uma equipa de analistas, a que se juntam os custos potenciais de deslocação e logísticos associados à recolha de dados presencial. No entanto, o ideal é que a perspectiva de género esteja sempre presente, não só na fase de diagnóstico, mas em todo o processo de engajamento—garantir que as vozes das mulheres sejam representadas em todo

o processo de DPP e que as suas preocupações se tornem parte da agenda de reformas será muito mais importante do que uma análise inicial abrangente e minuciosamente pesquisada que pode não ser necessária ou pode não estar articulada com as prioridades políticas atuais. Tomar pequenas medidas, mas consistentes e intencionais para a inclusão muitas vezes pode permitir ir mais longe do que um trabalho de pesquisa de vários meses.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2	M3
PASSO 1 Análise Documental	2–3 semanas	x		
PASSO 2 Recolha de Dados Primários	4–6 semanas		x	
PASSO 3 Síntese	2–3 semanas			x

Itens de Custo:

- Tempo de trabalho (para aplicação completa): 10–12 semanas
- Salas e recursos para workshops e debates em grupo de discussão (DGD)
- Deslocação a locais com mercados femininos/entrevistas presenciais

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: Alguns aspetos do DPP são apresentados na checklist (e centram-se em garantir que as vozes das mulheres sejam ouvidas), mas este Kit de Ferramentas apresenta uma [Checklist de DPP Sensível ao Género](#) mais abrangente e que se baseia no mesmo recurso do Banco Mundial. Mas o DPP é um aspeto fundamental da implementação dessa checklist—especialmente na fase de recolha de dados primários, sendo que incluir as diferentes vozes femininas em instituições públicas e no sector privado é essencial.

Género/Verde: Tópicos transversais como crescimento verde e tecnologia não são abrangidos por esta ferramenta, mas podem ser integrados, por exemplo, adicionando uma breve análise de difusão de tecnologia e o “fosso digital de género”, traçando ainda um mapa da forma como as soluções digitais podem contribuir para resolver algumas das principais questões das mulheres, como o acesso aos mercados e a financiamento.

LIÇÕES APRENDIDAS & FATORES DE SUCESSO

Integração social normal

Esta Checklist deve servir apenas como um quadro analítico básico e não exaustivo. Tal como acontece com a ferramenta DPP Sensível ao Género, as partes interessadas devem abster-se de ver o “género” como uma questão autónoma a ser “despachada” com uma análise rápida, mas sim como algo que ajude a ver a inclusão social como parte integrante do desenvolvimento económico sustentável. Fazer uma análise completa e inclusiva no início do processo é tão importante quanto garantir que estas conclusões continuem a fazer parte da agenda de reformas e não sejam simplesmente arquivadas.

Pensar na economia política.

A reforma de políticas raramente se baseia apenas em evidências, sendo sim impulsionada por políticas. Para conseguir que algo seja feito as partes interessadas têm de traçar um mapa do sistema político e da estrutura do governo e identificar possíveis aliados e detratores. Outras ferramentas neste Kit de Ferramentas, como a [análise de espaço de mudança AIAP](#), a [Ferramenta de Economia Política Diária](#), e as [ferramentas de Advocacia para AE](#) podem ser também muito úteis. Em vez de trabalhar apenas com a contraparte mais óbvia, os responsáveis pelas reformas devem tentar o envolvimento estratégico dos decisores com poder e recursos para implementar a mudança.

Reforçar o engajamento.

Para além de falar com os interlocutores naturais para desenvolver iniciativas de RAN—tais como associações de empresas e câmaras de comércio—os responsáveis políticos devem recolher também informações junto de outros interlocutores, tais como a sociedade civil, bem como junto de organizações empresariais informais, associações de microempresas, coletivos de comerciantes, etc.

Avaliar o impacto.

Uma forma de manter a inclusão social relevante está bem patente na frase “O que é contabilizado, é implementado” —por exemplo, integrando indicadores substantivos de inclusão no quadro de monitorização de possíveis reformas.

Mudar as práticas das empresas

Aplique a análise aos entraves de género às suas próprias práticas organizacionais, por exemplo, ao configurar entrevistas e formatos de consulta—por exemplo, as mulheres podem trazer os seus bebés para um workshop ou eliminar restrições de mobilidade para que elas se possam deslocar ao local onde decorre o workshop.


REFERÊNCIAS & RECURSOS

- Banco Mundial (Simavi, Manuel & Blackden) 2010: *Gender Dimensions of Investment Climate Reform: A Guide for Policy Makers and Practitioners*
- ACI sensível ao género do BERD no Tajiquistão
- Banco Mundial: Base de dados *Mulheres, Empresas e a Lei*



ADAPTAÇÃO ITERATIVA DE ACORDO COM O PROBLEMA (AIAP) – ANÁLISE DO PROBLEMA E DO ESPAÇO DE MUDANÇA

SÍNTESE

OBJETIVO	Permitir aos reformadores adotarem uma abordagem adaptativa e centrada na aprendizagem à descoberta de problemas, estabelecendo prioridades e sequenciando metas para cada ação com base na sua capacidade e viabilidade.
GRUPO-ALVO	Entidades públicas/funcionários públicos nas respetivas agências governamentais envolvidas no desenvolvimento do sector privado
TEMPO	■■■■■ Longo
EXPERIÊNCIA	■■■■■ Média/Elevada
CUSTO	■■■■■ Elevado
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

Os responsáveis políticos que tentam resolver desafios de desenvolvimento complexos e complexos debatem-se muitas vezes para identificar soluções viáveis e que abordem de facto o problema subjacente, uma vez que as causas precisas de alguns desafios visíveis frequentemente não são inteiramente conhecidas. Isto pode levar os responsáveis pelas reformas a precipitarem-se no sentido da adoção de “boas práticas” ou políticas preferências que parecem oferecer uma solução para o problema mas não atentam no contexto e não têm essa capacidade de resolver o problema. E apesar de estarem cientes do facto de que podem não estar totalmente inteirados sobre o problema, como toda a gente não têm uma perspetiva do problema—existem coisas sobre as quais só sabem que nada sabem. Uma abordagem iterativa e focada na aprendizagem, como o AIAP, estabelece as bases para um desenvolvimento mais adaptável e ágil de soluções políticas.

A Adaptação Iterativa de Acordo com o Problema (AIAP) –afasta-se deliberadamente de métodos de planeamento de baixo para cima sob a orientação de especialistas para a resolução de problemas, experimentação, aprendizagem e adaptação incremental levada a cabo localmente. Embora o método completo possa abranger um período de 6 meses de repetidas iterações ou “sprints”, os componentes aqui apresentados devem ser usados na fase de diagnóstico e design (*Fase 1 e 2*), quando os problemas complexos são desconstruídos e transformado em peças acionáveis e realizáveis. A viabilidade é uma preocupação fundamental –além de diagnosticar o problema, as partes interessadas devem traçar um mapa do “espaço de mudança” e da capacidade real de reforma, a fim de compreenderem o que podem abordar de forma realista.

O AIAP foi desenvolvido pelo programa [Desenvolver a Capacidade do Estado](#) na Universidade de Harvard em 2012 e codificado num Kit de Ferramentas em vários cursos online, vídeos e num livro sobre [Desenvolver a Capacidade do Estado](#) (2017), bem como em muitos casos de estudo ([consulte a seção de Referências e Recursos](#)). Continua a ser um dos métodos mais consagrados e bem conhecidos de resolução de problemas complexos num contexto de desenvolvimento.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

O *Kit de Ferramentas AIAP* é um excelente recurso, incluindo muitas fichas de trabalho e exemplos que podem ser usados ao longo do processo de iteração com a duração de 6 meses. As componentes ou subferramentas apresentadas aqui pode ser alavancas num workshop com vários dias de duração com uma série de iterações num quadro temporal mais limitado. Em particular, esta Ferramenta de Diagnóstico contém componentes sobre **Construção e Desconstrução de Problemas** (através dos “5 Porquês” e *Diagrama de Espinha de Peixe*) para esclarecer quais os impulsionadores subjacentes, atores envolvidos e potenciais agentes de mudança, bem como para Traçar um Mapa do Espaço de Mudança (através da análise “*Triplo A*”) para compreender a capacidade e viabilidade de mudança.

A abordagem AIAP foi especialmente concebida para ser usada por facilitadores experientes para orientar as partes interessadas locais com conhecimentos profundos e detalhados através do processo de exploração. Em suma, esta ferramenta deve ser utilizada por agentes que realizam esse trabalho e com uma compreensão minuciosa do contexto local, como representantes de diversas agências governamentais envolvidas na RAN e na promoção de investimentos. Não deve ser utilizada por consultores externos para uma análise documental.

Abordar o problema é o primeiro passo—chegar a um consenso quanto ao problema em causa e enquadrar o problema por forma a centrar as atenções numa necessidade de mudança específica. As perguntas da ficha de trabalho 1 devem ser respondidas pelos principais agentes da mudança nas agências em causa, incluindo decisores, implementadores, potenciais aliados e detratores. As respostas devem ser suportadas por evidências e dados, de modo a que sejam convincentes para os outros.

Após definir uma declaração de problema partilhada, o segundo passo consiste em **desconstruir o problema**—dividir a questão principal em conjuntos menores e mais fáceis de gerir. Esta desconstrução não só permite uma compreensão mais precisa e multifacetada do problema em si como é também é fundamental para gerar a possibilidade de adotar soluções locais e incrementais. A Ficha de Trabalho “5 Porquês” ajuda a analisar cada problema em pormenor para chegar às causas subjacentes, que são então reunidas visualmente no diagrama de espinha de peixe para detetar conexões e interligações.

Embora este exercício deva fazer parte do workshop inicial, o envolvimento de um conjunto mais diversificado de agentes é fundamental, incluindo as partes interessadas do sector privado—por exemplo, através da participação no workshop, bem como mais tarde nas Entrevistas com Interlocutores-Chave, Debates em Grupos de Discussão e pesquisas—, pois trarão diferentes perspetivas para o problema e que podem adicionar elementos desconhecidas até então e possíveis pontos de partida para desconstruir o problema.

Um “bom” problema é aquele que:

- importa aos principais agentes de mudança e, portanto, não pode ser ignorado
- motiva e impulsiona a mudança
- pode ser dividido em elementos causais menores
- permite respostas reais, sequenciadas e estratégicas
- é impulsionado localmente, onde os atores locais definem, debatem e refinam a declaração do problema por meio de consenso partilhado

FICHA DE TRABALHO 1

IDENTIFICAR O SEU PROBLEMA

1. Qual é o problema?

2. Porque é que é importante?
Porque é que é (também) importante?
Porque é que é (também) importante?

3. Interessa a quem?

4. Quem tem de se preocupar mais?

5. Como vamos conseguir que prestem mais atenção a isto?
(Como avaliamos isso ou contamos histórias sobre isto)

6. Como será o problema quando for resolvido?

Adaptado de: Ferramenta AIAP, Parágrafo 1, p. 11

FICHA DE TRABALHO 2

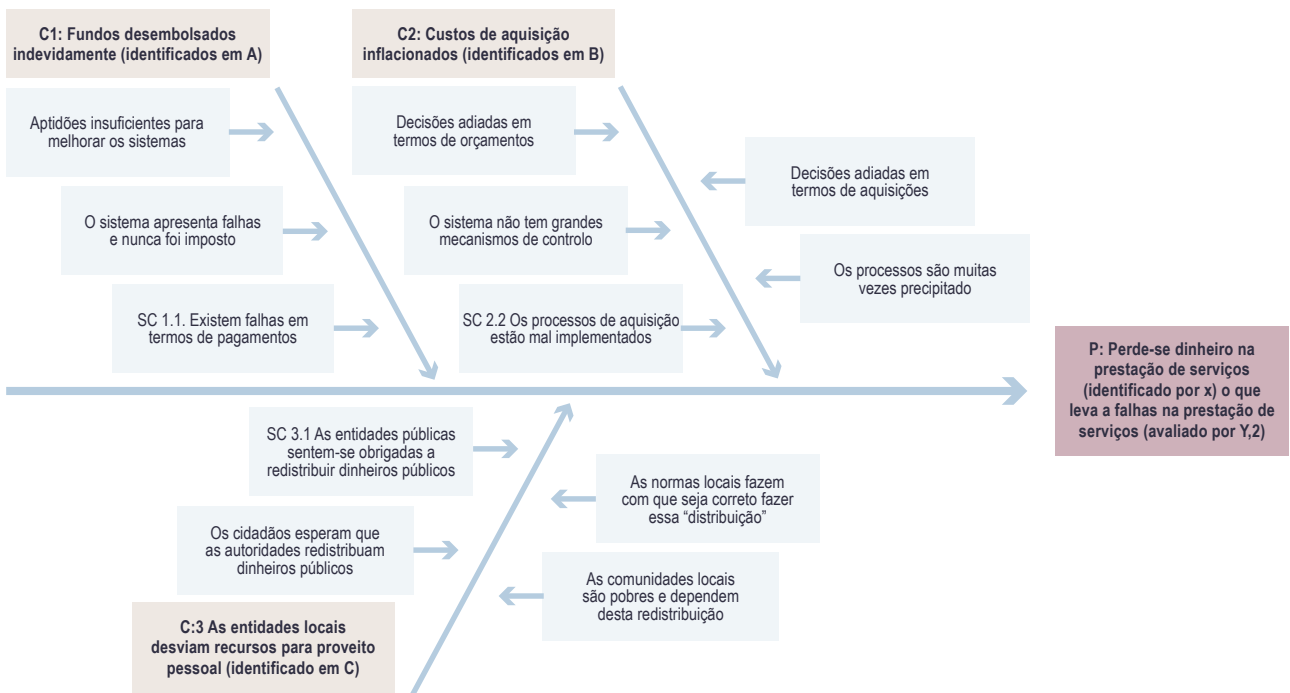
A MINHA FICHA PESSOAL DOS “5 PORQUÊS”

O seu problema como pergunta:

CAUSA 1	CAUSA 2
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Por é que isto acontece?	Por é que isto acontece?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Por é que isto acontece?	Por é que isto acontece?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Por é que isto acontece?	Por é que isto acontece?
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Por é que isto acontece?	Por é que isto acontece?
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Adaptado de: Ferramenta AIAP, Parágrafo 2, p. 17

DESCONSTRUÇÃO ESPINHA DE PEIXE DE CAUSAS DO PROBLEMA



De: Kit de Ferramentas AIAP, Capítulo 2, pág. 19

Após desconstruir o problema em vários pontos de partida menores o sequenciamento eficaz dos compromissos para responder aos mesmos com base em oportunidades e restrições contextuais é o terceiro passo fundamental do AIAP. **Sequenciar** implica escolher e cronometrar intervenções de modo a que a mudança continue a ser possível de gerir por parte das instituições envolvidas e para que seja viável no contexto político.

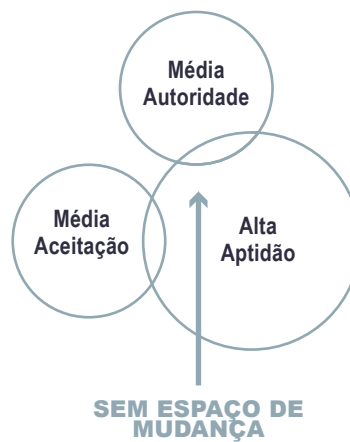
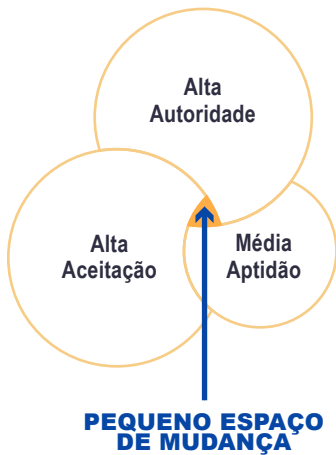
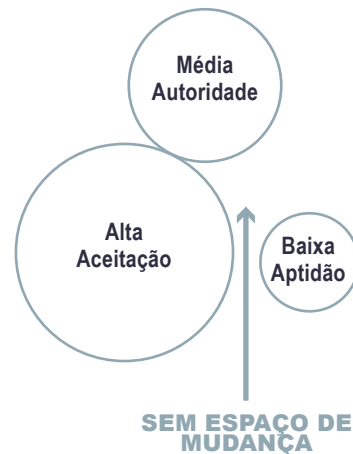
Usando a Ficha de Trabalho “Análise de Espaço de Mudança Triplo A”, as partes interessadas traçam um mapa de **Autoridade, Aceitação e Aptidão** das principais partes envolvidas em cada vertente causal identificada (“espinha de peixe”).

Essa análise ajuda a tornar os pressupostos subjacentes mais explícitos e pode ajudar a evitar otimismo indevido quanto à capacidade de mudança. Com base nesta avaliação, a equipa pode sequenciar o engajamento, dando prioridade da ações onde o espaço de mudança é significativo. Muitas vezes, isto implica procurar pequenas mudanças fáceis de gerir e viáveis para a própria equipa/organização e para as instituições no seu todo. Com o tempo, podem abrir caminho também ao alargamento do espaço de mudança em iniciativas maiores que teriam falhado se tivessem sido levadas a cabo desde o início, dada a necessidade de criar capacidade e gerar impulsos primeiro.

AUTORIDADE	ACEITAÇÃO	APTIDÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem tem autoridade para se envolver: Legal? Procedimental? Informal? ▪ Qual (ais) autorizador (es) pode (m) apoiar o engajamento agora? ▪ Qual deles provavelmente não apoiaria o engajamento nesta fase? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que agentes (pessoas/organização) têm interesse neste trabalho? <i>(Numa escala de 1 a 10, pense no quanto provavelmente apoiarão o engajamento?)</i> ▪ Que agentes têm influência neste trabalho? <i>(Escala de 1–10)</i> ▪ Qual a sua proporção de agentes com “aceitação forte”? <i>(com mais de 5 em ambas as estimativas)</i> ▪ Qual a sua proporção de agentes com “baixa aceitação”? <i>(com menos de 5 em ambas as estimativas)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as suas aptidões pessoais? <ul style="list-style-type: none"> »» Quem são os principais (menor grupo de) agentes que tem de ‘trabalhar’ em qualquer engajamento de abertura? »» Por quanto tempo precisaria desses agentes? ▪ Quais as suas aptidões em termos de recursos? <ul style="list-style-type: none"> »» Quanto dinheiro precisaria para conseguir o seu engajamento? »» Que outros recursos tem de mobilizar?

O TRIPLO A – PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

PERGUNTAS	ESTIMATIVA AAA (Baixa, Média, Alta)	PRESSUPOSTOS
CAUSA 1:		
No geral, qual o grau de Autoridade necessário?		
No geral, qual o grau de Aceitação necessário?		
No geral, qual o grau de Aptidão necessário?		
Qual o espaço de mudança para a causa 1? (grande espaço de mudança, algum espaço de mudança ou nenhum espaço de mudança) – Diagrama de VEnn AAA		



De: Kit de Ferramentas AIAP, Capítulo 3, págs. 22–25

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1

PASSO 2

PASSO 3

A construção e desconstrução inicial do problema e a análise do espaço de mudança pode ser realizada num workshop com vários dias de duração. Isso deve ser seguido de uma série de “impulsos” de 2 semanas (iterações) de recolha de informações realizando reuniões com as partes interessadas, análises mais aprofundadas, desenvolvimento de propostas e engajamento dos principais decisores.

O ciclo completo de AIAP abrange 6 meses e requer coaching aprofundado e provavelmente um workshop de médio prazo, passando do diagnóstico para a fase de design. Se o cronograma for mais limitado, por exemplo, e, virtude do envolvimento de um doador específico, a equipa pode adotar uma estratégia semelhante no período disponível, com um workshop no final para traçar um mapa dos passos seguintes.

PASSO 1:

Workshop de lançamento (3–4 semana)

- A identificação inicial do problema, a desconstrução e a análise do espaço de mudança podem ser feitas num workshop de “lançamento” com vários dias de duração que inclua as partes interessadas das respetivas agências governamentais envolvidas na RAN e na promoção de investimentos. Este workshop deve ser em formato intensivo de vários dias com geração rápida de ideias, pelo que exigirá uma boa preparação.

PASSO 2:

Iterações (10 semanas ou mais)

- O workshop deve ser seguido por uma série de “impulsos” de 2 semanas (iterações) para recolha de informações através de reuniões com as partes interessadas, análise mais aprofundada, desenvolvimento de propostas e engajamento dos principais decisores. As iterações devem ser acompanhadas por verificações frequentes após cada impulso.

PASSO 3:

Workshop Passos Seguintes (1 semana)

- O ciclo AIAP completo tem uma duração de seis meses e exige coaching aprofundado e workshop pelo meio, passando da fase de diagnóstico para a fase de conceção. Se o prazo for mais reduzido, por exemplo em virtude de outros compromissos do doador, a equipa pode adotar uma estratégia semelhante no período em causa, com um workshop no final que defina os passos seguintes.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFA	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2	M3
PASSO 1 Preparar a Realização de Workshops e Iterações	2–3 semanas	x		
Realizar Workshop de Diagnóstico	3–4 dias	x		
PASSO 2 2 semanas de iteração & check-in	2 semanas	x		
2 semanas de iteração & check-in	2 semanas	x	x	
2 semanas de iteração & check-in	2 semanas		x	
2 semanas de iteração & check-in	2 semanas		x	x
2 semanas de iteração & check-in	2 semanas			x
PASSO 3 Workshop com os Passos Seguintes	1 dia			x

Itens de custo (para facilitadores):

- Tempo de trabalho para coaching e facilitação: 4–6 semanas
- Custos de deslocação para workshops presenciais
- Logística de salas e workshops
- Tempo para check-ins regulares: mais de 12 semanas

Custos (para a equipa de implementação):

- Tempo para workshops, reuniões de equipa semanais e apresentações regulares: mais de 12 semanas
- Tempo para auscultar as partes interessadas, recolha de dados, análise, elaboração de propostas: mais de 10 semanas
- Custos de deslocação para workshops presenciais

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: Um foco central de toda a estrutura do AIAP é o amplo envolvimento público-privado das partes interessadas –obtendo informações e reações na “perspetiva do utilizador” junto de empresas, potenciais investidores, sociedade civil e outras pessoas diretamente afetadas pelo problema identificado, bem como engajando os principais decisores e autorizadores. Embora a desconstrução inicial e a análise do espaço de mudança dentro da equipa de responsáveis pelas reformas seja um exercício importante, a abordagem centra-se inteiramente no encontro de soluções a nível local, algo que é impossível sem um amplo diálogo público-privado.

Verde/Género: Os componentes de diagnóstico aqui apresentados são essencialmente agnósticos no que toca ao problema e foram aplicados para uma série de contextos desde a RAN a tópicos sem qualquer relação com o ambiente de negócio, tais como a abordagem à higiene menstrual (*ver caso de estudo associado na página seguinte*). Outro conjunto de ferramentas para a reforma do clima de investimento sensível ao género no Tajiquistão levado a cabo pelo Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento utiliza também a análise “5 Porquês”, por exemplo. Dada a sua abertura, não existe um foco deliberado de inclusão das perspetivas de género ou de ambiente nas ferramentas em si, pelo que os facilitadores podem ter de pressionar os seus homólogos no governo para que atenham nestes fatores na sua análise aos problemas e garantir que as vozes das mulheres e as vozes “verdes” sejam ouvidas nas iterações na fase de consulta.

CASO DE ESTUDO: Sri Lanka

O programa Desenvolver a Capacidade do Estado (BSC na sigla em inglês) trabalhou com o governo do Sri Lanka no sentido de melhorar o clima de investimento/ambiente de negócio através de um processo facilitado de AIAP que visava aumentar a diversificação económica e o investimento direto estrangeiro. Os facilitadores do BSC envolveram uma equipa do Conselho de Investimento do Sri Lanka, composta por funcionários de vários departamentos (juntamente com 4 outras equipas que trabalharam em questões relacionadas com a RAN). Após um workshop inicial que funcionou como rampa de lançamento, as equipas trabalharam durante mais de 6 meses, com impulsos/iterações de 2 semanas. Os componentes aqui apresentados foram aplicados durante o workshop e, em seguida, usados como base para um engajamento contínuo.

O workshop começou com a **identificação de problemas** para chegar a diferentes interpretações, promover um sentido de compromisso partilhado e promover a disrupção e mobilização posteriormente. Isso foi feito através da análise e discussão de questões como “o que é, por que é importante e para quem, como poderemos saber quando é resolvido”, etc. apoiados por um memorando com dados sobre o atual ambiente de negócio no Sri Lanka e as principais questões partilhadas no dia anterior.

Em seguida, a equipa passou para a **desconstrução** com recurso a um diagrama de espinha de peixe, chegando-se a 7 “ramos”, tais como, inconsistência de políticas, incompatibilidade na resposta às necessidades, desconexão nas atividades ou ausência de uma plataforma comum (por exemplo, para partilha de informações), cada um com seus próprios sub-ramos. A equipa avaliou o grau crítico (impacto) e acessibilidade (viabilidade) e aplicaram uma classificação de 1 a 10. A estrutura “Espaço de Mudança Tripe A” foi usada para avaliar a viabilidade de vários pontos de partida.

Por fim, a equipa reuniu os próximos passos durante prazos muito específicos: identificou ações para começar a abordar os pontos de partida, com metas concretas para as 2 semanas, 1 mês, 2 meses e 6 meses seguintes. Após uma primeira tentativa com este plano de ação durante o workshop, a equipa apresentou um plano mais detalhado como um “trabalho de casa” após o workshop. Após o plano de ação, a equipa fez um mapeamento inicial dos autorizadores e partes interessadas mais importantes para cada fluxo de trabalho identificado.

Para ajudar o brainstorming de ideias de ação, a AIAP sugere 4 áreas potenciais onde é possível encontrar “ideias” quando não se conhecem soluções:

- (1) oportunidades de melhoria das práticas atuais;
- (2) “práticas latentes”, ou seja, ideias que estão “prestas a emergir” no contexto atual, se receberem a devida atenção, por exemplo, através de um Maratona de Discussão de Políticas;
- (3) casos em que os problemas foram resolvidos com sucesso localmente, mas que ainda não foram codificados ou amplamente difundidos (“desvio positivo”), e
- (4) “Boas práticas” externas que resolveram problemas noutros locais, mas que terão de ser analisadas de forma crítica e adaptadas ao contexto e local atuais.

O workshop foi então seguido de um período de 6 meses de iterações de 2 semanas durante as quais as equipas chave selecionados os sectores-chave (numa fase inicial), identificaram e deram prioridade às partes interessadas com quem pretendem trabalhar, desenvolveram ferramentas de recolha de dados e realizaram entrevistas com interlocutores-chave, analisaram dados e elaboraram propostas de reforma, envolverem os principais autorizadores nos pontos mais relevantes durante o processo.

A abordagem AIAP permitiu às equipas desconstruírem um problema que se arrastava e que era complexo, tornando-o “solucionável”, dividindo-o em partes mais fáceis de gerir e colocando a tónica na viabilidade e no “espaço de mudança”. Envolveram também todo um leque de partes interessadas que não tinham sido previamente incluídas no processo de formulação de políticas, descobrindo assim muitas “incógnitas” e perspetivas importantes.

LIÇÕES APRENDIDAS & FATORES DE SUCESSO

Concentre-se em aprender com a prática.

O AIAP começa por analisar o que é viável de acordo com os recursos disponíveis, contexto e momento político. As pequenas iterações e a aplicação gradual de diferentes abordagens e soluções permitem o estabelecimento de iniciativas piloto e a aprendizagem contínua, com as soluções específicas do contexto a emergirem com o tempo, permitindo assim à equipa de reformadores desenvolverem a sua capacidade institucional. Isso significa que as ferramentas AIAP nunca devem ser usadas para uma só análise ou só por doadores ou consultores externos – têm de ser aplicadas por quem desenvolve o trabalho no terreno.

Coaching em agilização de AIAP.

Agilizar um processo de AIAP requer formação e coaching não só em termos de ferramentas, mas também na gestão de equipas através de um processo de aprendizagem iterativo como este. Aconselhamos os mediadores a fazerem alguns dos cursos disponíveis online ([consulte a referência abaixo](#)) ou a contactarem a [equipa de Capacitação do Estado](#) para coaching direto.

Os decisores têm de estar envolvidos.

Em contextos onde é necessário o envolvimento do governo (por exemplo, para aprovar reformas ou alterar regulações), é difícil levar a cabo um processo iterativo de resolução de problemas a um nível que não proporcione acesso aos decisores, cuja autorização é crucial (por exemplo, apenas com atores do sector privado). No entanto, se a análise do espaço de mudança, por exemplo, demonstrar que existem impulsos políticos e apoio significativo dos principais decisores no sentido da reforma, um processo levado a cabo pelo sector privado pode alimentar o processo de formulação de políticas por meio de advocacia regular e DPP.

REFERÊNCIAS & RECURSOS

- [Kit de Ferramentas AIAP](#)
- [Vídeos do Kit de Ferramentas AIAP](#)
- Andrews, Pritchett, Woolcock (2017): [Capacitação do Estado](#)
- Recursos sobre AIAP na [Beam Exchange](#)

Casos de Estudo:

- Andrews et al. (2017): [Aprender a melhorar o clima de investimento para a diversificação económica no Sri Lanka](#)
- Andrews et al. (2017): [Aprender a envolver novos investidores no Sri Lanka](#)
- Andrews et al. (2017): [Aprender a visar a diversificação económica](#)
- Okonmah (2019): [Using PDIA for Menstrual Hygiene in Nigeria](#)
- Publicação do blogue do ODI sobre [Quatro ilações a retirar da AIAP no Nepal](#)
- [Caso de estudo Albânia](#)





Cursos On-line:

- Implementação do curso de Políticas Públicas: [site](#)
- Curso Liderar o Crescimento Económico: [blogue](#), [site do curso](#)



MARATONA DE DISCUSSÃO DE POLÍTICAS

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Facilitar um processo de DPP com as partes interessadas privadas e gerar ideias de reforma e desenvolver propostas de reforma com base numa compreensão profunda das suas necessidades		
GRUPO-ALVO	Atores do sector privado, por exemplo, centros de inovação & representantes da comunidade empresarial		
TEMPO			Baixa/Média
EXPERIÊNCIA			Baixa/Média
CUSTO			Médio
FASE RAN			

INTRODUÇÃO

As maratonas de discussão de políticas são um formato comum para a geração de ideias de ciclo rápido numa série de sectores e questões. Têm a sua origem na comunidade de programadores onde foram usadas como eventos competitivos, verdadeiras maratonas de conceção e desenvolvimento de software. Atualmente são amplamente utilizados para gerar rapidamente ideias e promover a discussão de políticas, com e sem recurso a tecnologia.

A **Maratona de Discussão de Políticas** é essencialmente uma ferramenta de DPP que pode ser alavancada na fase de diagnóstico e conceção (**Fase 2**). Num formato de workshop intensivo, os “utilizadores” – neste caso, as partes interessadas do sector privado, incluindo empresários, investidores e prestadores de serviços, ou organizações da sociedade civil – definem e articulam questões, priorizam, debatem ideias e soluções e elaboram propostas políticas iniciais. Esta Maratona de Discussão de Políticas pode ser integrada num processo de cocriação e de DPP mais amplo, por exemplo, incluindo um mapa dos primeiros passos e uma mesa redonda com as partes interessadas, revisão por parte de especialistas e do público de projetos de políticas e apresentações aos principais decisores, passando do diagnóstico à implementação. A Maratona de Discussão de Políticas é fundamental para as fases seguintes durante as quais a comunidade do sector privado se reúne e transmite as suas ideias numa proposta concreta que é depois levada a discussão pública e melhorada.

Esta ferramenta de DPP inovadora e facilmente aplicável foi desenvolvida pela *i4Policy*, a Innovation for Policy Foundation, e tem sido aplicada com sucesso no desenvolvimento de várias Leis de Start-Ups.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

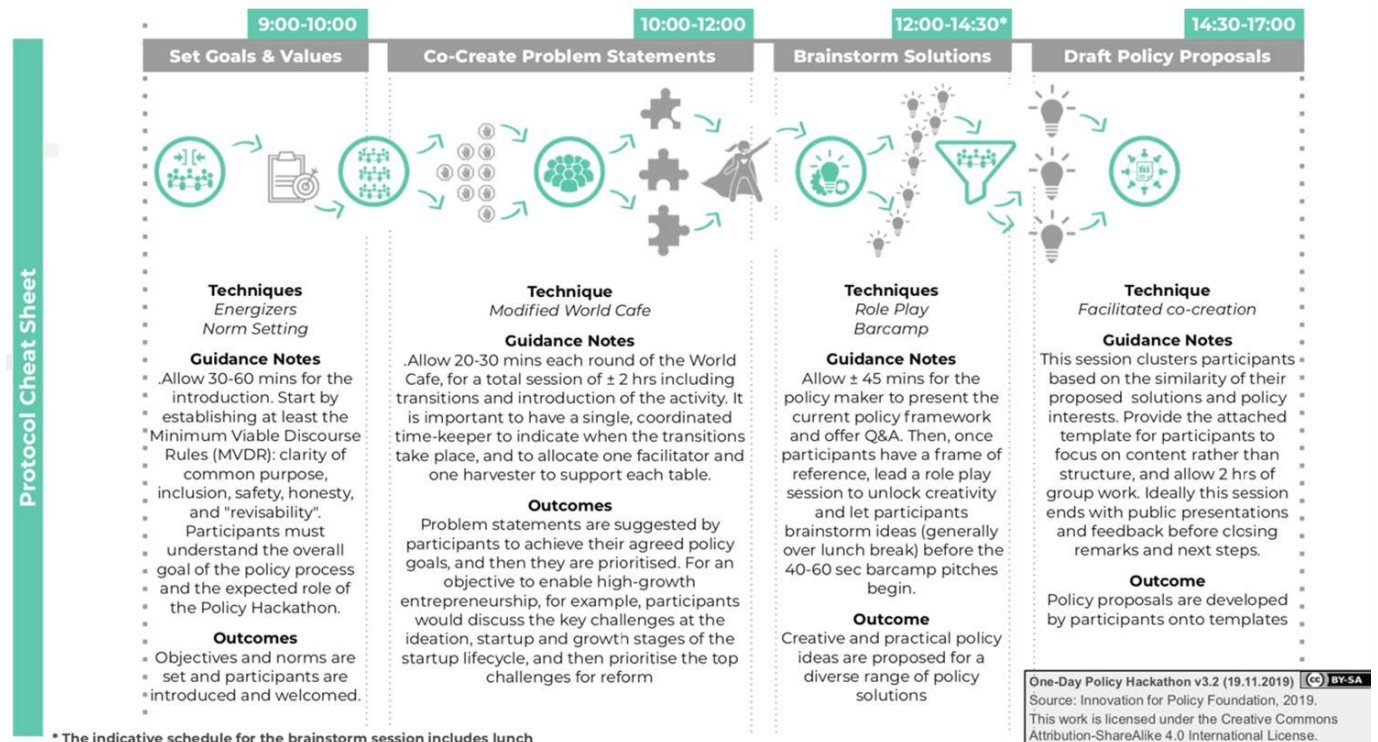
A Maratona de Discussão de Políticas é um formato de workshop com um dia ou mais de duração semelhante aos workshops [AIAP](#), nas quais são definidos problemas, discutidas soluções e elaboradas propostas. Diferente da AIAP (que é mais voltada para agentes do sector público e inclui uma análise da economia política), esta ferramenta é usada especificamente com o sector privado e destina-se a gerar ideias criativas, mas práticas, que não estejam (ainda) limitadas pela viabilidade política. Concentra-se também exclusivamente na “experiência/jornada do utilizador” nas empresas e incentiva-as a apresentarem propostas concretas.

A descrição abaixo é um esboço de um workshop presencial com um dia de duração. Deve incluir entre os participantes empresários, investidores e profissionais de apoio às empresas, podendo ser alargado também a outros grupos, tais como estudantes. Esse formato pode ser ajustado: por exemplo, o governo ruandês coorganizou recentemente uma Maratona de Discussão de Políticas com a i4Policy durante a pandemia de COVID-19, encontro este que decorreu virtualmente em várias sessões assíncronas.

Começou com um webinar público introdutório e, em seguida, duas sessões de 2,5 horas ao longo de 2 dias com um leque selecionada de 60 participantes do webinar para identificação do desafio e cocriação da proposta. No Senegal, a Maratona de Discussão de Políticas presencial foi incorporado numa iniciativa de 3 dias, durante os quais os líderes comunitários locais foram treinados, prepararam o evento e organizaram o encontro. O resultado foi o primeiro esboço de uma lei nacional que seria depois apresentada às principais instituições governamentais para obter o seu feedback.

MARATONA DE DISCUSSÃO DE POLÍTICAS COM DURAÇÃO DE UM DIA

Unir, Definir, Priorizar, Idealizar e Projetar



CASO DE ESTUDO: Nigéria e Senegal

A maratona de discussão de políticas sobre a política **nigeriana** começou com um brainstorming com monitores sobre as restrições à criação, arranque e desenvolvimento de negócios inovadores na Nigéria. Em seguida, os participantes fizeram um brainstorming de soluções para apresentarem ideias de intervenção política durante o intervalo para o almoço.

As recomendações políticas foram então recolhidas e distribuídas por temas mais amplos, tais como redução de impostos, financiamento de startups, infraestrutura de banda larga, política de aquisições, ensino, pesquisa e desenvolvimento, etc., que foram depois priorizados pelos participantes.

Os monitores ajudaram os participantes a desenvolverem os temas políticos mais populares em modelos legislativos de intervenção política, incluindo vários quadros temporais (vitórias rápidas e soluções de longo prazo), bem como diferentes formatos de ação governamental (leis, regulamentos, decretos, etc.).

Estas propostas foram depois apresentadas e discutidas com funcionários escolhidos do sector público—responsáveis pela inovação no governo, por exemplo, do Gabinete de TIC, Inovação e Empreendedorismo (OIE).

No **Senegal**, esta Maratona de Discussão de Políticas gerou propostas de política que foram depois trabalhadas com a Comissão Presidencial para o Empreendedorismo Rápido (DER) e debatida pela população em geral durante uma consulta online alavancada por um chatbot de redes sociais com base em IA. Após a receção dessas contribuições, a proposta foi revista em sessões de cocriação com várias partes interessadas lideradas por um comité público-privado, revista por especialistas jurídicos locais e apresentada depois ao Presidente do Senegal numa reunião pública transmitida na televisão. No início de 2020, a Lei de Start-Ups foi aprovada pela assembleia nacional.

Fonte: Laure & Stever (2019)

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3

O método Maratona de Discussão de Políticas tem sido utilizado pela comunidade i4Policy em vários países africanos, tais como Ruanda, Senegal, Nigéria, Costa do Marfim e Mali entre outros, e (planeado) no Níger, Burkina Faso, Togo e Benim, onde serviram de apoio na formulação de Leis de Start-ups com vista a melhorar o ambiente de negócio para start-ups. A primeira Maratona de Discussão de Políticas i4policy decorreu durante o Impact Hub Kigali em 2017 e a comunidade tecnológica local foi convidada diretamente a trabalhar elementos da estratégia nacional no Ruanda para o desenvolvimento do sector privado.

PASSO 1:

Prepare a Maratona de Discussão de Políticas (1–3 semanas)

- Traçar um Mapa do ecossistema empreendedor—criar uma lista das principais partes interessadas e convidá-los a participar
- Divulgar a iniciativa junto de potenciais aliados no governo, organizações internacionais, como o Banco Mundial, etc., e conseguir a sua adesão (provavelmente estão já em curso consultas de longo prazo com essas partes interessadas, por exemplo, para compreender as prioridades do governo e combinar essa maratona de discussão de políticas com uma iniciativa política mais ampla), bem como de potenciais co-facilitadores, tais como incubadoras/aceleradoras locais e centros de inovação.
- Preparar materiais do workshop, notas para os monitores, slides, reservar espaços para a realização dos mesmos, etc.

PASSO 2:

Duração (2–4 semanas)

- Envie convites, desenvolva campanhas publicitárias nas redes sociais para incentivar a participação
- Realizar webinar introdutório e selecionar participantes para a maratona de discussão de políticas

STEP 3:

Maratona de discussão de políticas (1 semana)

- Realize a maratona de discussão de políticas durante 1 a 3 dias
- Permitir que as equipas aperfeiçoem as suas propostas durante 2 a 3 dias e recolham propostas preliminares
- Incluir os resultados num livro branco

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2
PASSO 1 Preparação da maratona de discussão de políticas	1–3 semanas	x	
PASSO 2 Âmbito inicial (por exemplo, webinar) e seleção de participantes	2 semanas	x	x
PASSO 3 Maratona de discussão de políticas	1 semanas		x

Itens de custo (para facilitadores):

- 6 semanas de trabalho na preparação e entrega
- Reservar salas e comprar materiais para o workshop
- Custo adicional de comunicação e divulgação pública (por exemplo, campanha nas redes sociais)

Dado o seu período de tempo relativamente curto, as maratonas de discussão de políticas não são muito dispendiosas—exigem preparação intensiva, infraestruturas para a sua realização (salas, plataformas de TI, flipcharts etc.) e tempo para divulgação e comunicação. No entanto, uma vez que a i4Policy disponibiliza todos os seus recursos ao público, e com a ajuda do “suporte documental” aqui apresentado, deve ser relativamente fácil recriar o formato.

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS IMPORTANTES

DPP: O DPP está no centro da metodologia da i4Policy e das maratonas de discussão de políticas. Embora seja usado sobretudo pela comunidade empresarial para gerar propostas iniciais, o seu sucesso depende de ser um processo de cocriação com o governo (e potencialmente outros atores como o Banco Mundial ou escritórios de advocacia locais) nos quais as propostas são apresentadas, revistas e refinadas em conjunto por um período ou iteração prolongada. Em certos casos, como aconteceu no Senegal,

foram criados comités público-privados que se reuniram regularmente para elaborar o projeto final de políticas. A maratona de discussão de políticas deve ser vista como uma ferramenta específica a ser integrada num processo de consulta mais amplo—não deve ser a única atividade de DPP a realizar, mas deve ser incorporada e interligada estrategicamente a outras atividades e estruturas de DPP existentes.

Gênero/Verde: uma vez que as maratonas de discussão de políticas são agnósticas no que toca aos problemas, as preocupações de gênero e ambientais podem ser integradas a qualquer momento, e os monitores podem optar por solicitar uma reflexão sobre essas questões específicas na fase de elaboração sobre problemas. E tal como acontece com ferramentas semelhantes (DPP), este processo é fundamental aqui—por exemplo, para garantir uma repre-

sentação feminina adequada em termos de participantes na maratona de discussão de políticas e de revisores de propostas numa segunda fase. A tecnologia também pode desempenhar um papel fundamental numa maratona de discussão de políticas e no processo mais amplo de DPP, por exemplo, por meio de webinars e workshops on-line, bem como em processos de consulta pública organizados, por exemplo, através das redes sociais.

LIÇÕES APRENDIDAS & FATORES DE SUCESSO

Tenha bem presente as suas funções de antemão.

Para criar um “espaço seguro” para os participantes onde se sintam capacitados e possam falar livremente, é fundamental que a maratona de discussão de políticas seja facilitada pela própria comunidade empresarial. Apesar da importância da sua adesão ao processo geral, os representantes do governo devem participar dos eventos principalmente como “observadores” e ouvintes que podem responder a perguntas ou fornecer informações quando solicitados nesse sentido, mas não serão contudo os principais oradores. Ter “defensores” francos da iniciativa dentro das respetivas agências governamentais é muito importante para o avanço dos trabalhos, sobretudo após a maratona de discussão de políticas, evitando o risco de isto se tornar uma atividade meramente pontual. Assim, há espaço para as diferentes partes envolvidas ouvirem, falarem e agirem.

Garantir uma grande diversidade de participantes.

Os participantes devem representar diferentes grupos de partes interessadas (e “utilizadores que beneficiam” dos regulamentos comerciais). A maratona de discussão de políticas deve, portanto, combinar um convite aberto à apresentação de candidaturas com convites às principais partes interessadas e a influenciadores. Por exemplo, abra 1/4 das vagas disponíveis para estudantes de gestão de empresas, 1/4 para empresários, 1/4 para advogados, contabilistas, representantes de câmaras, etc., e 1/4 direcionado para empresários locais com provas de sucesso.

Articular um objetivo comum claro.

Embora um aspecto importante do formato de maratona de discussão de políticas resida na sua criatividade e capacidade de apresentar questões e ideias latentes ou desconhecidas até aqui, é fundamental que todas as partes interessadas estejam de acordo quanto ao objetivo comum do exercício—“o que estamos a tentar resolver/alcançar”. Daí a importância de adotar uma visão comum desde do início; caso contrário, a maratona de discussão de políticas corre o risco de se perder e disparar em várias direções e ter uma fraca adesão.

Incorpore a maratona de discussão de políticas no ciclo de políticas e faça um mapa do espaço de mudança existente.

É fundamental incorporar a maratona de discussão de políticas, e qualquer outra iniciativa de DPP, no ciclo de políticas mais amplo—de modo a passar de uma compreensão do DPP centrada na atividade (por exemplo, “organização de uma série de fóruns sobre o tópico X”) para uma compreensão centrada no processo que atente nos recursos, viabilidade e em quem levará o trabalho adiante após a conclusão de uma atividade. Isso implica: determinar quais os atores e autoridades relevantes, compreender as suas prioridades políticas, os períodos legislativos, liderar a iniciativa com uma “fase de união” com o governo, grandes empreendedores e atores como o Banco Mundial por forma a gerar adesão e um objetivo comum e sequenciar as atividades adequadamente.

As ferramentas apresentadas neste Kit de Ferramentas [AIAP](#) podem ser ótimos recursos adicionais para este exercício.


REFERÊNCIAS & RECURSOS

- [I4Policy Homepage](#) (com muitos recursos e estudos de caso) e [I4Policy Process](#)
- Laure & Stever (2019): [Maratona de discussão de políticas devidamente explicada: Como uma abordagem ao todo da sociedade pode envolver os empresários e governos por forma a desenvolver melhores políticas na África Ocidental](#). Blogues do Banco Mundial
- Artigo sobre uma série de maratonas de discussão na [Nigéria](#) (base para a redação do caso de estudo)
- Inventário de [soluções políticas de crowdsourcing](#) para apoiar o desenvolvimento do empreendedorismo e de respostas e recuperação pós COVID-19 em África
- [Estudo de Benchmarking sobre leis para Startups e Pequenas Empresas em África](#)



ANÁLISE POLÍTICA DIÁRIA

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Uma ferramenta prática que todos aqueles que implementam uma iniciativa RAN podem usar para analisar rapidamente contextos políticos fluidos e tomar decisões rápidas e informadas que atendem no ambiente político existente
GRUPO-ALVO	Para todos aqueles que trabalham em iniciativas RAN e que dependem da vontade política para uma RAN eficaz
TEMPO	■ ■ ■ ■ ■ Curto
EXPERIÊNCIA	■ ■ ■ ■ ■ Baixa
CUSTO	■ ■ ■ ■ ■ Baixo
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

Muitas reformas sensíveis do ambiente de negócio não acontecem ou falham durante a fase de implementação devido à existência de um ambiente político desfavorável. A compreensão da economia política onde são implementadas iniciativas de RCI é reconhecida como uma etapa preparatória importante. No entanto, muitas vezes a análise da economia política (AEP) é levada a cabo apenas no início de uma nova iniciativa de reforma e nunca é revista. Muitas vezes, resulta num relatório longo, raramente lido, com uma descrição que pode ser complexa mas com uma orientação prática simples com vista a moldar a economia política. O AEP é vista muitas vezes como aquilo que um especialista externo deve enquanto os responsáveis pela reforma se concentram na implementação técnica. Esse cenário, embora comum, resulta frequentemente em iniciativas de reforma do ambiente de negócio com uma compreensão ultrapassada do ambiente político em que operam, limitando assim a sua eficácia.

É bastante relevante na [Fase 2](#) (Conceção) do ciclo RAN, uma vez que pode ajudar a dar resposta às seguintes questões:

- Quais as dinâmicas políticas que moldam a forma como é concebida uma solução
- Que riscos podem minar as intervenções que estou a conceber?

A **ferramenta de Análise Política Diária** foi desenvolvida para responder diretamente a essas questões, servindo como uma ferramenta prática que os responsáveis pela implementação de uma iniciativa RAN podem usar para analisar rapidamente contextos políticos fluidos e tomar decisões rápidas e informadas que atendem no ambiente político. Foi selecionado—ao contrário de muitas ferramentas de análise da economia política—por ser prático de aplicar com tempo e recursos financeiros limitados. Enquanto muitas ferramentas AEP se centram na análise de um sector, país, região ou problema, a Análise da Política Diária centra-se na realização de análises de economia política (AEP) de indivíduos específicos com influência no processo de reforma e indivíduos que atuam como líderes de opinião no processo de reforma.

Também é muito útil na Fase 3 do Ciclo RAN (Implementação). Como a própria ferramenta observa, a “sua força relativa—a sua natureza rápida e iterativa—visa ajudar os utilizadores a responderem rapidamente a mudanças inesperadas a meio do programa”. Pode ajudar a dar resposta às seguintes questões:

- Quais os principais obstáculos políticos que podem inviabilizar a conceção da minha intervenção ou projeto RAN?
- Quais os principais influenciadores de pessoas com peso na concretização das minhas reformas-alvo? Quem são os potenciais aliados e os potenciais detratores?

* David Hudson, Heather Marquette e Sam Waldoock do Developmental Leadership Program da Universidade de Birmingham. (2016) *Everyday Political Analysis*.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

A APD é adequada para qualquer pessoa que tenha em mãos uma iniciativa de reforma e que antecipa ou enfrenta constantemente entraves políticos. Antes de aplicar a APD, o utilizador deve primeiro determinar quem está a ser analisado. Normalmente são pessoas que podem influenciar o resultado de uma iniciativa de reforma do ambiente de negócios, tais como responsáveis pela definição de determinadas políticas, políticos, ativistas, dirigentes sindicais ou de associações empresariais ou líder no sentido tradicional

do termo. Ou uma organização (ministério, por exemplo) ou coligação, embora isto seja um pouco mais complicado, já que numa organização podem coexistir indivíduos com diferentes incentivos e interesses.

Cada etapa contém **cinco perguntas** que o utilizador deve fazer. Por vezes o mais indicado é aplicar apenas aplicar o Passo 1, enquanto noutros casos, o mais indicado é aplicar os *Passos 1 e 2*.

STEP 1:

Compreender os interesses que influenciam a forma como os indivíduos em causa veem a RCI

PERGUNTAS PARA COMPREENDER OS INTERESSES

PERGUNTA	PERGUNTAS DE SONDAGEM
1.1. O que querem é claro?	Destina-se a garantir uma fonte de rendimento? A garantir o abastecimento de energia? A retribuir um favor? Quero tornar o mundo um lugar melhor. O indivíduo pretende atingir metas a curto ou longo prazo? Está concentrados em alcançar uma coisa ou muitas coisas? As suas metas estão alinhadas ou existe forte tensão? O objetivo consiste em bloquear a mudança ou uma reforma/ação ou na verdade a inação? Estão confiantes quanto ao à sua posição?
1.2. Estão a agir de acordo com as suas convicções?	Os seus objetivos aparentes estão, na verdade, em consonância com as suas convicções? Os antecedentes/comportamentos passados das pessoas são pistas importantes. O que dizem é retórica sincera ou conveniente? Quais as justificações apresentadas?
1.3. Compreende os entraves que enfrentam?	As suas decisões são inevitáveis? Existem provas que sugerem que os mesmos acham que a sua posição é limitada? Ou podem comunicar a existência de limitações como uma estratégia para não terem de justificar a sua decisão? Essas restrições são regras ou políticas formais e legais? Ou estamos, na verdade, perante fatores mais estruturais—que ajudam a moldar as instituições existentes—, tais como sistema de classes ou de castas, distribuição de ativos e de terra, alterações demográficas ou entraves fiscais, que moldam as instituições?
1.4. É fácil de perceber quem e o que mais os influencia?	O seu comportamento reflete os interesses dos outros? Tendo em conta as pessoas com quem terão de trabalhar e a quem reportar, quais as demais partes interessadas com quem trabalham atualmente ou estão a tentar trabalhar? Que influência é exercida por esses outros indivíduos ou organizações? Essa influência é exercida através da oferta de dinheiro, acesso ou segurança no emprego, ou outros recursos? Os outros exercem autoridade (tradicional, política, religiosa ou perícia) sobre si? Teve em conta os vários atores locais e internacionais, incluindo os doadores? Tem alguma influência sobre os resultados? Está a distorcer os incentivos?

>>>

PERGUNTA	PERGUNTAS DE SONDAAGEM
1.5. O seu comportamento é moldado por normas sociais quanto ao que é mais indicado?	De que normas falamos aqui? Hábitos, culturais, étnicas, de género, religiosas? As normas valorizam ou limitam o comportamento? Qual o poder e legitimidade dessa norma? A norma está em consonância com os pontos 1–4 acima? É específico desta sua situação ou trata-se de uma norma social geral? Consulte a BAND para mais informações e para compreender quais as normas sociais mais relevantes.

Adaptado de: David Hudson et al. (2016)

PASSO 2:

Compreender o espaço e a capacidade dos indivíduos em causa de apoiarem ou impedirem a RAN

PERGUNTAS PARA COMPREENDER A MUDANÇA	
PERGUNTA	PERGUNTAS DE SONDAAGEM
2.1. São os principais responsáveis pela tomada de decisão?	Quem decide, vota, assina, financia, preside ao processo? Não se trata apenas da cadeia de decisão formal, mas das pessoas/organizações que detêm o poder informal sobre uma decisão. Quem pode vetá-la? Podem influenciar essas pessoas? Essas pessoas podem influenciar de facto?
2.2. Têm potenciais parceiros de coligação?	Estão a trabalhar sozinhos? Existem indivíduos ou grupos com posturas semelhantes? Podem trabalhar com pessoas para além dos suspeitos habituais, por exemplo, sector privado, militares, líderes religiosos? O que é necessário para manter essa coligação unida? Sabe se houve algum acordo? Os interesses estão alinhados em torno de um objetivo ou valores? São intermediários chave ou “influenciadores” que ajudam a manter a união entre as partes?
2.3. Os seus principais pontos de decisão são claros?	Qual é o horizonte temporal? Existem janelas de oportunidade? Quantos pontos de discussão têm de ser aprovados para atingir os seus objetivos? Que decisões lhe oferecem maiores riscos se forem aprovadas e porquê?
2.4. É provável que o enquadramento do problema seja bem-sucedido?	Vão convencer outras partes interessadas influentes de que a mudança é do seu interesse? Está em consonância com as normas sociais e políticas locais? Se isso não acontecer, pode gerar antagonismo e reação? Estão a fazê-lo de propósito?
2.5. Estão a jogar em mais de que um tabuleiro?	A maioria das pessoas tenta conseguir várias coisas ao mesmo tempo. Qual a sua postura relativamente às suas reformas? Tem de voltar ao Passo 1.1 para descobrir se compreendeu realmente o(s) objetivo(s)?

Adaptado de: David Hudson et al. (2016)

Depois de responder às perguntas acima, o utilizador deve aplicar a seguinte estrutura para avaliar se a resposta à pergunta é sim, não ou se a resposta não é clara.

CONCLUSÃO

RESPOSTA	PASSOS SEGUINTE
Sim/Não	<ul style="list-style-type: none"> Até que ponto está confiante que ...? Isso é suficiente para tomar a sua decisão, ou seria útil continuar com as identificações subsequentes do problema para ajudar a explicar e aprofundar sua análise? Dadas as evidências disponíveis, a sua análise é 'suficientemente robusta'? Fez uma triangulação entre as suas evidências/pensamentos com outras fontes?
Não tem a certeza	<ul style="list-style-type: none"> Esta é a resposta inicial mais provável. Será que pensar mais no assunto vai ajudar ou está na altura de tentar algo diferente? Se a resposta continuar a ser 'Não sei', e a questão for importante, o mais aconselhável é entrar em contacto com colegas ou contactos que conheçam bem o contexto para ajudarem a encontrar uma resposta à pergunta, ou considere a possibilidade de recorrer a uma análise política especializada mais aprofundada. Por fim, pode haver alturas em que a resposta será sempre um honesto 'Não tenho certeza/Não sei/É o que acho!' Ter mais informações pode não ajudar a encontrar uma resposta – não é uma chave mágica. Pode ser necessário tomar uma decisão seguida de um plano para testar a estratégia.

Adaptado de: David Hudson et al. (2016)

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2

A APD foi concebida para ser uma ferramenta simples e rápida. Pode ser aplicada de uma forma muito direta ou pode requerer um maior envolvimento em caso de necessidade de obter mais informações. O plano de trabalhos a seguir ilustra a forma como os prazos variam de acordo com o tipo de análise.

A APD pode ser aplicada por um único utilizador, utilizando a sua própria aprendizagem e perceções. Este exercício pode ter a duração de 2 a 4 horas.

Uma aplicação um pouco mais aprofundada do APD incluiria a recolha de dados de entrevistas com interlocutores-chave, discussões com colegas e revisão da documentação existente. Este exercício pode ter uma duração de 4 horas a 3 dias.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	TEMPO	W1
PASSO 1 Autoaplicação ligeira de APD	0.25–0.5 dias	x
PASSO 2 Aplicação moderada de APD, usando discussões e pesquisa documental	0.5–3 dias	x

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: A APD pode se bem integrada com DPPs. Quando a APD revela que o utilizador tem uma compreensão limitada quanto à forma como abordar os entraves no cenário político, o DPP pode ajudar a validar e refinar a análise preliminar. Quando a APD aponta no sentido da falta de apoio político à reforma, um DPP pode revelar-se útil para desenvolver uma estratégia de resposta.

Género/Verde: A APD pode ser aplicada como uma ferramenta para compreender quais os facilitadores e os obstáculos no que toca a questões transversais, tais como igualdade de género, crescimento verde e redução de conflitos e fragilidades.

LIÇÕES APRENDIDAS & FATORES DE SUCESSO

Em seguida apresentamos algumas lições retiradas da aplicação desta ferramenta às iniciativas de RCI:

Acesso a informações pertinentes

Para levar a cabo uma APD, tem de ter um nível mínimo de informação para avaliar efetivamente o contexto político; caso contrário, corre o risco de se envolver em especulações de todo o tipo e de serem retiradas conclusões erradas. Os utilizadores têm de obter estas informações quando não têm boas ligações com os principais decisores.

Criar uma rede.

Uma forma de resolver as falhas de informação reside no estabelecimento de redes. Aplicar a APD requer informações significativas sobre as motivações e contexto dos politicamente poderosos. Se o utilizador não tiver acesso direto a esses indivíduos, terá de criar uma rede de indivíduos bem relacionados para obter essas informações.

Atente na existência de um sistema mais amplo.

A APD é aplicada para compreender as motivações de indivíduos específicos em funções de liderança por forma a compreender se os esforços de melhoria do ambiente de negócio foram iniciados. Existe o risco de que a pessoa que aplica o APD não ter bem presente o contexto em que esses indivíduos operam. Assim, ignora que o sistema em que um indivíduo opera tem uma influência significativa nos seus incentivos e, por conseguinte, nas decisões que toma. Embora isso permita uma compreensão do sistema na perspectiva daqueles que fazem parte do mesmo, um foco excessivamente individualista pode levar a que se “coloquem todos os ovos no mesmo cesto” numa iniciativa RAN, contando-se assim com um único defensor da reforma. E, se esse indivíduo mudar de opinião, os progressos obtidos podem cair assim por terra. Assim, concentre-se antes na criação de uma coligação para a mudança.

Aplicação periódica.

A APD deve ser vista como um processo de aplicação periódica para melhorar a compreensão do sistema, sobretudo quando estamos perante ambientes políticos em franca evolução, para que não gerar apenas resultados pontuais.

Adote uma abordagem simples.

E como acontece com muitas ferramentas, muitas vezes complicamos demais a APD. Por mais que o utilizador passe meses a pesquisar as questões da APD, é melhor aplicar a ferramenta apenas na medida do estritamente necessário para seguir em frente e repetir essa análise mais tarde.

Evite uma paralisia da análise.

Existe o risco de que quem aplica a ferramenta compreender melhor a situação, mas não estar certo quanto ao que fazer com esta análise. Usar ferramentas relacionadas, como a [Cadeia de Resultados DCED](#), pode ajudar a determinar se as mudanças que identificou contrariam alguns dos principais pressupostos de uma iniciativa RAN.





REFERÊNCIAS & RECURSOS

- David Hudson, Heather Marquette e Sam Waldo. (2016) *Análise Política Diária*. Programa de Liderança de Desenvolvimento na Universidade de Birmingham.



DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE DE ADVOCACIA

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Desenvolver a capacidade de advocacia das organizações, bem como das Associações Empresariais (AE), de se envolverem no processo de reforma política e de defenderem eficazmente os interesses dos seus membros
GRUPO-ALVO	Sector privado e grupos da sociedade civil
TEMPO	 Curto
EXPERIÊNCIA	 Baixa
CUSTO	 Baixo
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

A Associações Empresariais (AE) são parceiros chave de consulta num DPP e importantes defensores de interesses e iniciativa RAN junto do governo. Esta **ferramenta de Desenvolvimento da Capacidade de Advocacia** visa fornecer-lhes vários recursos práticos com vista a melhorar os seus esforços de engajamento das partes interessadas, que são rápidos e fáceis de implementar.

A ferramenta apoia organizações de advocacia, como as AE, a desenvolverem propostas de políticas, defendê-las durante todo o processo de formulação de políticas e continuar a ser um parceiro na elaboração e implementação de regulações. Faz parte de um recurso maior desenvolvido pela OIT com vista a desenvolver a capacidade de advocacia e as capacidades das AE, incluindo sub-ferramentas e guias para fazer uma avaliação de capacidade inicial, para várias estratégias de pesquisa e recolha de dados, para análise das partes interessadas e da economia política, e para o desenvolvimento de propostas políticas, bem como para o planeamento e implementação de uma campanha de advocacia. Esses recursos são muito práticos, incluindo checklists para rever a posição atual e falhas em termos de capacidade da própria organização de advocacia, lições aprendidas com outras organizações, exercícios práticos e principais pontos de discussão.

As três componentes selecionados aqui apresentadas podem ser usados de várias formas—com base nas abordagens atuais das AE, para aumentar a experiência em aspetos específicos da advocacia ou para alargar o leque de ferramentas e práticas da própria organização. Fazem parte do kit de ferramentas da OIT concebido para [criar organizações efetivas de associativismo de empregadores e empresas](#) e que constituem um dos muitos recursos práticos, diretrizes e materiais de desenvolvimento de capacidades abaixo enumerados. O compromisso de longa data da OIT para com os parceiros sociais permitiu-lhes desenvolver estes recursos diretamente na perspetiva do sector privado, alavancado no seu próprio trabalho de RCI.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

O Recurso de Advocacia completo é um guia abrangente com 8 etapas que vão da identificação do problema até o desenvolvimento de uma campanha e comunicação do sucesso aos membros, com sub-ferramentas para o desenvolvimento de estratégias e táticas (*ver Figura na próxima*

página). Embora se destinem a AE, as demais organizações de advocacia (sindicatos, organizações não-governamentais, etc.) podem alavancar as mesmas ferramentas e conselhos.

MAXIMIZAR O IMPACTO DA VOZ DOS NEGÓCIOS

Um modelo para uma abordagem bem-sucedida da advocacia

ESTRATÉGIA					TÁTICA	
Identificar questões de advocacia	Seleção de prioridades de advocacia	Elaboração de uma Agenda Empresarial Nacional	Identificar e analisar as forças de apoio e de bloqueio	Produção de um fólio	Desenvolver táticas detalhadas de campanha para cada edição	Elaborar um plano de campanha para cada questão da agenda de negócios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agenda de advocacia existente ▪ Análise PEST (Política, Económica, Social, Tecnológica) ▪ Análise (SW)OT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise da pertinência de um CIPE (Análise das Formação Profissional Contínua) ▪ Recolher opiniões dos membros ▪ Elaboração de um inquérito aos membros ▪ Revisão por parte do Conselho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver objetivos políticos ▪ Projeto de agenda empresarial nacional ▪ Aprovação por parte do Conselho de Administração 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise dos DPS (Divididos Por Ação) ▪ Previsão de argumentos opostos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questões chave ▪ Sound bites ▪ Informações-chave ▪ Redigir documentos ▪ Documento detalhado sobre os antecedentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanha-mento de questões ▪ Alvos internos e externos ▪ Mensageiros ▪ Coligações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinar questões, tempo, metas, mensageiros e ferramentas e orçamento

Adaptado de: OIT (2005), p. 40

Esta ferramenta de advocacia contém três componentes para as seguintes etapas: Identificar Questões de Advocacia (*Metas de Advocacia e Checklist de Táticas*), Identificar e Analisar Forças de Apoio e de Bloqueio (*Ficha de Política Distributiva*) e Produzir uma Carteira Estruturada (*Desenvolvendo um Comunicado de Imprensa Eficaz e Boletim informativo*)

PASSO 1:

Identificar forças de apoio e de bloqueio: Ficha de Política Distributiva

Para formar alianças eficazes e conseguir um maior grau de realismo quanto aos interesses por trás das posições de diferentes atores, a Ficha de Política Distributiva permite às AE traçar um mapa do espaço das partes interessadas e identificar aliados, bem como potenciais opositores a uma determinada questão política e compreender as suas motivações e possíveis ações. As definições das questões ou áreas envolvidas, bem como dos grupos ou indivíduos tidos como atores políticos relevantes, dependem do problema a ser abordado e da área geográfica em causa. Com esses elementos em mente, esta ficha oferece assim uma forma conveniente de avaliar a provável ação política de cada lado da barricada numa determinada questão.

Neste ponto talvez se possa fazer uma análise inicial com a duração de 2 a 3 horas e a ser refinada com o tempo, à medida que surgem novas informações. O ideal é que esta ficha constitua um “banco de dados” de atores políticos onde fique registada a sua posição sobre uma série de questões, de modo a que as AE possam voltar a estes dados mais tarde e traçar um quadro dos problemas dos seus parceiros e adversários.

FICHA DE POLÍTICA DISTRIBUTIVA

IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS PARCEIROS DE COLIGAÇÃO	Interesses que apoiam as questões em causa	Lado da procura			Lado da oferta				Previsão
		Benefícios desse apoio para cada grupo			Capacidade de gerar ação política de cada grupo				Quantidade de ações políticas efetivas
	Interesses	Substitutos	Dimensão	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo de organização	
	Grupo 1 Grupo 2
AVALIAÇÃO DE INTERESSES OPOSTOS	Consideração de interesses opostos numa determinada questão	Lado da procura			Lado da oferta				Previsão
		Benefícios do apoio para cada grupo			Capacidade de gerar ação política de cada grupo				Quantidade de ações políticas efetivas
	Interesses	Substitutos	Dimensão	Per capita	Números	Cobertura	Recursos	Custo de organização	
	Grupo 1 Grupo 2

EXEMPLO PARA ATOR ESPECÍFICO

PROBLEMA	“Oposição às propostas do governo de imposição de limites mais rigorosos ao horário máximo de trabalho”.		
ANÁLISE DOS INTERESSES DE APOIO – POSSÍVEIS PARCEIROS DE COLIGAÇÃO			
Grupo 1 CÂMARAS DE COMÉRCIO	Benefícios decorrentes do apoio	Substitutos	Classificação baixa no que toca a ações de substituição – será um ponto importante na sua agenda.
		Dimensão	Alto efeito da adesão por meio de flexibilidade reduzida, altos requisitos de registo burocrático e recrutamento caro.
		Per capita	A maioria dos membros será afetada – alguns com elevado custo de cumprimento per capita. Muitos com custos médios a altos.
	Capacidade de gerar ação política	Números	As câmaras têm 20.000 membros, cerca de 15.000 serão adversamente afetados e podem ser mobilizados para apoiar.
		Cobertura	Boa cobertura política e mediática por parte das próprias câmaras e dos seus membros.
		Recursos	Nível relativamente elevado de recursos passíveis de serem disponibilizados.
		Custo de organização	Utilizará mecanismos de advocacia regulares – sem custos extraordinários previstos.
PREVISÃO	As câmaras de comércio são membros potencialmente valiosos da coligação. Muitos dos seus membros são afetados e o efeito das propostas sobre as pequenas empresas é assim um bom argumento. Precisamos, portanto, de contar com a sua colaboração para desenvolver uma ampla campanha.		

Adaptado de: OIT (2005), p. 40

PASSO 2:

Boas Práticas: Desenvolver um Comunicado de Imprensa Eficaz e Boletim informativo

Estas duas checklists avançam com orientações importantes sobre a apresentação de declarações públicas com impacto, sob a forma de comunicados de imprensa e boletins informativos. As AE provavelmente já estão habituadas a redigir este tipo de documentos pelo que podem usar assim estas checklists para compararem os seus resultados com os critérios.

Sempre que seja identificada uma necessidade significativa de melhoria, as AE podem usar essas checklists como base para um workshop de redação com sua equipa de advocacia, por exemplo, a equipa reescreve/reformula comunicados de imprensa e boletins informativos por forma a serem mais rigorosos e/ou desenvolve novos rascunhos no que toca aos tópicos atuais de advocacia que passam depois por um processo conjunto de discussão e feedback.

ELABORAR BONS BOLETINS INFORMATIVOS

Planeie o seu Boletim informativo	<p>Identifique a sua finalidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por que quer distribuir um boletim informativo? ▪ O que pretende que o seu público compreenda e acredite? <p>Conheça o seu público</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A quem está a tentar chegar? ▪ O que o seu público já sabe, pensa e sente sobre o tópico? O que mais pretendem saber?
Faça com que seja fácil para as pessoas encontrarem as informações que pretendem	<p>Dê resposta às perguntas que as pessoas fazem mais frequentemente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O que está acontecer com as minhas preocupações ou problemas? ▪ Como é que isso me afeta?
Use texto compreensível e ilustrações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentre-se no quadro geral – não use muitos detalhes ▪ Mantenha a mensagem direta e o idioma simples ▪ Evitar jargão ▪ Limite o uso de siglas e explique as que usa
Use menos números possível	<p>Se precisar de utilizar números:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lembre-se de que os números não são uma segunda natureza para a maioria das pessoas ▪ Considere usar uma analogia para explicar pequenas quantidades e relacionar números a algo familiar ▪ Usar números inteiros e frações em vez de casas decimais ▪ Se tiver de usar notação científica, explique primeiro e, em seguida, seja consistente
Crie um boletim informativo visualmente atraente e fácil de usar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Use desenhos, gráficos e fotos sempre que possível para transmitir a sua mensagem ▪ Usar marcadores em vez de longos parágrafos de texto ▪ Divida o texto usando um formato de pergunta e resposta e usando títulos úteis
Permita que as pessoas forneçam feedback ou solicitem mais informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclua um contacto ▪ Outras fontes de informação

REDAÇÃO DE UM COMUNICADO DE IMPRENSA EFICAZ

COMPREENSÃO	<p>Ao receberem o seu comunicado de imprensa os jornalistas decidem se o vão ler numa questão de segundos. E querem saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De quem é o comunicado de imprensa? › Certifique-se que o nome e o logótipo da sua organização surge em destaque na parte superior; ▪ É notícia? › Coloque a data e hora do comunicado de imprensa e uma data e hora de embargo; ▪ De que se trata? › Um título máximo de duas linhas „estilo de jornal“ que resume o conteúdo; ▪ Quem posso entrevistar? › O nome e os dados de contacto de alguém a contactar para obter mais informações.
BREVIDADE	<p>Um comunicado de imprensa não deve ocupar mais de um lado de uma folha A4 e, regra geral, deve ter duplo espaço. Está a escrever uma história para o jornalista publicar. Inclua apenas os argumentos e dados mais importantes – se os jornalistas estiverem interessados, vão querer acompanhar a história e fazer as suas próprias perguntas e a partir do seu próprio ângulo.</p>
ESTILO	<p>A estrutura ideal para um comunicado de imprensa é:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título › Máximo de duas linhas, título ao „estilo de jornal “ que resume o conteúdo. ▪ Introdução › 8 a 10 linhas de texto contendo as principais mensagens do comunicado de imprensa. Deve dizer quem, o quê, onde, quando, como, porquê. ▪ Citação › Deve ser curta, fácil de lembrar e de alguém que vale a pena citar, ou seja, um nome, empresa, cargo ou posição reconhecível. Transmita a mensagem mais forte em poucas palavras. Se a citação for longa não será usada, ou pior, será cortada para dar a volta ao texto, algo que pode não gostar! ▪ Descrição, figuras e/ou gráficos › Coloque qualquer lista por ordem decrescente de importância e forneça números que permitam ao jornalista quantificar a questão. Indique sempre a fonte de qualquer informação. ▪ Qualquer contexto crucial que coloque o comunicado de imprensa num contexto mais amplo. ▪ Quem sou › Duas frases que descrevem a sua organização, quem representa e os seus objetivos. Adicione o endereço do seu site. ▪ Pessoa de contacto › O nome e o número de telefone de alguém que prestará mais informações ... rapidamente!
FORMATO	<p>Muitas organizações produzem um guia de estilo abrangente para os seus comunicados de imprensa contendo layouts padrão, tipos de letra, etc. Se emitir muitos comunicados de imprensa isto permite tornar os seus documentos imediatamente reconhecíveis.</p>

Adaptado de: OIT (2005), p. 30 & 33

CASO DE ESTUDO: Associação Consultiva dos Empregadores do Malawi

A Associação Consultiva dos Empregadores do Malawi (ECAM) contactou a OIT para desenvolver a sua capacidade em matéria de defesa de políticas, uma vez que os seus membros tinham solicitado que a organização desempenhasse um papel mais ativo de influência e com vista à reforma do ambiente jurídico e regulamentar dos negócios.

A ECAM utilizou os instrumentos e guias de avaliação comparativa da advocacia aqui apresentados para avaliar a sua capacidade e estabelecer ligações através Discussões com Grupos de Incidência no Sector da Indústria que levaram os parceiros sociais e várias partes interessadas a formular posições comuns sobre o diálogo político. Juntamente com a OIT, a ECAM também procedeu a uma avaliação mais ampla do clima de investimento e contratou um economista para reforçar sua capacidade de desenvolver pesquisas relevantes.

No seguimento desses esforços de desenvolvimento de capacidades e de criação de alianças, a ECAM desenvolveu um Plano de Ação Tripartido e uma Agência de Negócio e passou a ter assento no Comité de Estratégias para o Desenvolvimento privado no Ministério da Indústria e Comércio. Assim, a ECAM conseguiu melhorar o seu reconhecimento e visibilidade como um dos principais intervenientes no discurso político sobre a RAN, e desenvolveu a sua capacidade de mobilizar membros e recursos, bem como promover a advocacia assente em evidências.

Fonte: ILO EESE *Case Study* from Malawi

PASSO 3:

Checklist de Objetivos e Táticas de Advocacia

Por último, as organizações e AE podem querer dar um passo atrás e realizar uma avaliação de capacidades mais ampla quanto ao seu nível atual de preparação no sentido da advocacia.

A *Checklist Objetivos e Táticas de Advocacia* pode ser usada num workshop de benchmarking com a equipa da organização ou da AE para mapear a capacidade e as lacunas e desenvolver os próximos passos em termos de necessidades de melhoria.

CHECKLIST DE OBJETIVOS & TACTICAS DE ADVOCACIA

- Tem uma compreensão clara do processo de formulação de políticas e do cronograma para cada uma das prioridades da sua agenda de negócios? Adaptou os cronogramas de advocacia?
- Identificou os alvos de lobby internos e externos mais importantes em cada etapa do processo e sabe quando as abordagens serão mais eficazes?
- Os seus objetivos de lobbying são os corretos para a fase de lançamento de iniciativas de desenvolvimento, ou seja, não está a dispersar-se?
- Concentrou-se em particular nas fases iniciais de desenvolvimento de problemas, quando as ideias provavelmente não eram ainda tão fluidas?
- Tem uma estratégia face aos objetivos precisos para passar de lobista e passar a ser parte do processo de definição de políticas?
- Tem uma estratégia para a comunicação social? A sua organização tem diretrizes claras para a produção e distribuição de comunicados de imprensa?
- Tem uma lista completa e atualizada de meios de comunicação e de jornalistas relevantes?
- Tem uma estratégia para fazer da sua organização a “escolha dos media”, para que ouçam as opiniões das empresas sobre os seus itens da agenda de advocacia?
- Tem um processo para rastrear que jornalistas recebem os seus comunicados de imprensa e os que cobrem os temas na sua agenda, bem como para desenvolver contactos-chave?
- Escolheu os mensageiros certos?
- Tem uma estratégia para mobilizar o apoio dos membros para os seus objetivos de advocacia?
- Comunica ações de advocacia e sucessos aos seus membros com frequência e regularidade?
- Sabem quem serão os apoiantes e os detratores mais importantes para cada objetivo de advocacia? Analisou a sua capacidade e a força provável do seu apoio/oposição?
- Tem um plano para o estabelecimento de coligações para a sua Agenda Nacional de Negócio como um todo e para todos os itens prioritários nela contidos?
- Os seus diretores executivos são convidados regularmente a participar em consultas de DPP, tais como audiências parlamentares e reuniões com entidades políticas?
- As suas abordagens táticas são constantemente analisadas para avaliar a sua eficácia e responder imediatamente às mudanças que apresentam oportunidades ou ameaças?
- As informações que fornece aos membros e externamente (boletins informativos, comunicados de imprensa, outros materiais) estão sempre atualizadas?

Adaptado de: Checklist da OIT (2005), p. 42 e OIT (2018)

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3

Cada uma das componentes apresentadas aqui pode ser usado num exercício independente, ou podem ser combinadas numa sessão de desenvolvimento de estratégia de defesa centrada, na qual as AE podem optar por selecionar outros componentes do mesmo recurso da OIT. Em baixo apresentamos algumas sugestões de aplicação.

PASSO 1:

Benchmark e Definição de Estratégia quanto à Capacidade de Advocacia (1 dia)

- Use a Checklist de Objetivos & Metas de Advocacia numa sessão de estratégia de 2 horas para traçar um mapa da capacidade e lacunas em termos de advocacia das AE e para desenvolver os passos seguintes em termos de necessidades de melhoria.

PASSO 2:

Identificar forças de apoio e de bloqueio (2 dias)

- Envie a Ficha de Política Distributiva para a equipa de advocacia e peça a cada membro da equipa que a preencha individualmente e mobilize um facilitador.
- O facilitador faz a síntese inicial traçando um mapa conjunto das partes interessadas.
- Realize um workshop de 2–3-horas com a equipa para consolidar e para selecionar as organizações a envolver, por exemplo, em modo de parceria ou através de negociações.

PASSO 3:

Workshop de Escrita:

Desenvolvendo um Comunicado de Imprensa/Boletim informativo Eficaz (1–2 dias)

Realizar um workshop de escrita de 3 horas no qual a equipa...

1. Analisar de forma crítica os atuais documentos de advocacia e identificar áreas de melhoria;
2. Selecionar um tópico após o que cada membro da equipa escreve um memorando de exemplo rápido com base na orientação
3. Apresente os memorandos e discuta o que funciona e o que ainda precisa ser melhorado; e chegue a acordo quanto aos passos seguintes, por exemplo, desenvolver modelos ou guias de estilo.

As 3 componentes apresentadas aqui são simples de aplicar e requerem pouco investimento em termos de tempo, experiência e recursos adicionais. Podem ser levados a cabo tendo apenas o [Guia de Advocacia](#) por base e aproveitando as capacidades existentes da AE, ou a organização pode optar por contratar alguns conhecimentos externos (por exemplo, um coach de redação para conduzir o workshop de redação ou um consultor de estratégia para apoiar o benchmarking e o desenvolvimento de estratégias).

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1
PASSO 1 Sessão de estratégia de benchmarking	1 dia	x
PASSO 2 Exercício para definir quais as partes interessadas	2 dias	x
PASSO 3 Preparar workshop	1–2 dias	x

Itens de custo:

- Custos de mão-de-obra: 4–5 dias para entrega, mais 4–5 dias para preparar

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: Os elementos aqui contidos destinam-se a desenvolver a capacidade das organizações (privadas ou não governamentais) de se envolverem em processos de advocacia ou de DPP.

Género/Verde: Embora não se foquem em temas transversais, tais como género, crescimento verde ou tecnologia, as organizações que trabalham especificamente nessas questões também podem usar, obviamente estes recursos de advocacia para os seus próprios fins. A Checklist de Metas e Táticas de Advocacia também pode ser alargada para testar a eficácia da sua estratégia de imprensa.

LIÇÕES APRENDIDAS & FATORES DE SUCESSO

Concentre-se e estabeleça alianças.

O espaço político está frequentemente repleto de diferentes AE, sindicatos, associações de empresários informais, cooperativas e outras organizações da sociedade civil que se interessam pelo ambiente de negócios. E para definir quais as suas partes interessadas as organizações devem

1. ter uma compreensão clara do seu mandato específico e da sua “proposta de venda única”, e
2. procurar sinergias com outras organizações para construir coligações em torno de interesses comuns específicos.

Desenvolver um mandato claro.

As organizações devem ter bem claros quais os seus objetivos de advocacia e precisam de um mandato direto de seus membros para perseguir esses objetivos. Isso é fundamental para desenvolver um perfil de destaque (por exemplo, tornar-se a organização “de referência” para tópicos específicos), para evitarem díspar em todas as direções e para definir o papel e a contribuição de alguém dentro de coligações de advocacia. O desenvolvimento deste mandato pode incluir uma análise do ambiente propício e dos pontos fortes e fracos da organização (por exemplo, análise SWOT).

Defina quais as questões prioritárias.

O ambiente de negócios é muito amplo, e as AE raramente têm capacidade de cobrir todos os aspetos de seu trabalho. Parte do desenvolvimento de uma agenda nacional de negócios e advocacia será, portanto, definir estrategicamente quais as questões prioritárias.

Use dados internacionais para gear visibilidade e importância.

Os rankings internacionais, como o Fazer Negócios do Banco Mundial, são amplamente conhecidos e muito visíveis para os responsáveis pela formulação de políticas. Podem ser um ótimo ponto de partida para mobilizar o ímpeto político para a reforma, mas devem ser acompanhados por avaliações mais profundas e contextualizadas das restrições e necessidades de advocacia através da recolha de dados junto das AE e de outras partes interessadas do sector económico.

Valorize os seus membros.

Embora as ferramentas apresentadas aqui devam ser usadas principalmente para análises “de cima para baixo”, por exemplo, por parte da equipa principal de uma AE, os esforços de advocacia dependem da capacidade da organização de mobilizar efetivamente seus membros. Assim, informar os membros regularmente, tornar o desenvolvimento da agenda o mais participativo possível e tentar envolvê-los em todas as etapas é fundamental para obter adesão e garantir uma voz forte e unida.





REFERÊNCIAS & RECURSOS

- OIT (2005): *Construindo organizações efetivas de associação de empregadores e empresas*, incluindo o *Guia de Advocacia*
- ILO EESE: *BMO Toolkit*
- ACTEMP da OIT (2018): *Recursos de formação de AE*, incluindo de *Lobby e Advocacia*
- ACTEMP da OIT: Módulo de E-Learning sobre Lobbying e Advocacia (*Inglês, Francês, Espanhol*)
- *Caso de estudo* de aplicação do kit de ferramentas OIT EESE AE, incluindo o *Malawi*



FERRAMENTA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL E DIAGNÓSTICO DE NORMAS (ACDN, OU BAND NA SIGLA EM INGLÊS)

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Identificar e compreender as normas sociais que moldam o comportamento económico dos vários intervenientes no ambiente de negócio, conceber políticas que visem a mudança de comportamentos e avaliar o seu impacto
GRUPO-ALVO	Instituições do sector público e privado que concebem e implementam intervenções de RAN.
TEMPO	 Longo
EXPERIÊNCIA	 Elevada
CUSTO	 Elevado
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

A reforma do ambiente de negócio concentrou-se sobretudo na mudança de políticas, regras e regulamentos formais que regem o comportamento económico. Isso inclui políticas fiscais, leis laborais e regulações específicas do sector. No entanto, tem havido um reconhecimento crescente de que a mudança de políticas só por si muitas vezes não é a mais adequada para impulsionar as mudanças de comportamentos desejadas e pode conduzir até a resultados não intencionais e incentivos desalinados se não for devidamente concebida. Novas leis podem não ser implementadas por funcionários e agências no terreno, ou podem ser ignoradas pelas partes interessadas a quem dizem respeito. E existem situações em que os responsáveis pelas reformas percebem que a lei por si só é apenas um elemento que influencia a forma como uma economia funciona. Por exemplo, a reforma da política comercial para gerar procura adicional e fomentar as exportações de um país deve ser acompanhada por uma resposta em termos de oferta dos exportadores. Existe um reconhecimento crescente de que as normas sociais—as regras informais partilhadas pelas pessoas numa determinada sociedade ou grupo—desempenham um papel crítico na forma como o ambiente de negócios funciona. Embora os dados comportamentais sejam cada vez mais reconhecidos como uma ferramenta útil para melhorar a eficácia das políticas, incluindo no ambiente de negócio, para incentivar o cumprimento dos regulamentos fiscais, por exemplo (consultar o BIT 2019 para obter um quadro e [outros exemplos](#)), não existia até agora um método prático para identificar e avaliar alterações nas normas sociais em particular.

A Ferramenta de Diagnóstico de Normas e de Análise Comportamental (BAND) foi concebida para abordar esta questão através da identificação e compreensão das normas sociais que moldam o comportamento económico. E assume particular relevância na fase de **conceção** para determinar a eficácia dos entraves às melhorias pretendidas no ambiente de negócio e para selecionar intervenções. Também pode ser útil **ao longo do processo de reforma** na fase de identificação de novos parceiros e partes interessadas e sempre que os responsáveis pela formulação de políticas pretendem compreender quais as normas sociais que influenciam a forma como as pessoas veem e interagem com essas instituições. Por fim, pode ser aplicada na fase de **avaliação** para compreender se os comportamentos alvo e as normas mudaram. A BAND é particularmente relevante para os utilizadores que identificaram problemas no ambiente de negócio e que pretende resolver, mas reconhecem que mudar os comportamentos das pessoas afetadas pela política não será fácil. A BAND foi selecionada para este Kit de Ferramentas, dada a sua abordagem prática para identificar soluções com vista a enfrentar os desafios de implementação da reforma do ambiente de negócios.

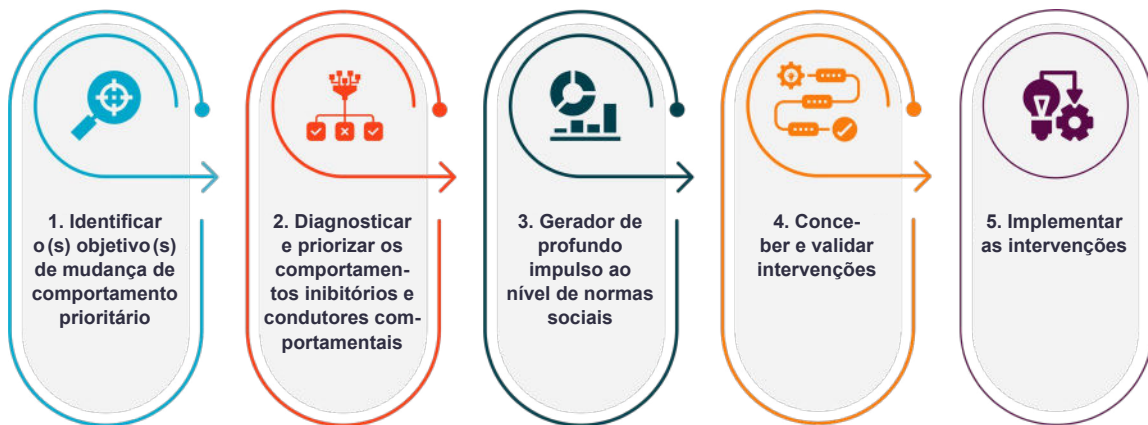
Esta ferramenta foi desenvolvida pela MarketShare Associates (MSA), uma empresa de consultoria global, em 2016. A BAND foi aplicada para resolver os desafios na reforma do ambiente de negócio, mas foi aplicada também a outros sectores, incluindo agricultura, habitação social, retalho, desenvolvimento da força de trabalho e acesso ao financiamento.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

A BAND pode ser usada por qualquer organização no seu apoio a uma reforma do ambiente de negócios, que pode incluir agências governamentais, “parceiros sociais” tradicionais (AEs e organizações de trabalhadores), redes de empresas e investidores e até parceiros de desenvolvimento consoante o seu grau de envolvimento.

A BAND é uma ferramenta para a identificação e análise de comportamentos críticos que inclui as quatro fases principais a seguir. Cada fase é descrita em detalhe abaixo:

FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL E NORMAS (BAND)



MARKETSHARE ASSOCIATES

▶▶▶▶ PASSO 1:

Selecione o(s) objetivo(s) de mudança de comportamento prioritário

A primeira fase na aplicação da ferramenta de BAND da MSA consiste em identificar as mudanças críticas de comportamento necessárias para que uma reforma do ambiente de negócios funcione. Estes não incluem por norma mudanças administrativas ou políticas (por exemplo, alterar uma política tributária), mas sim mudar os comportamentos subsequentes de grupos de indivíduos ou instituições para que essas reformas gerem as mudanças desejadas. Exemplos desses ‘objetivos de mudança de comportamento’ podem incluir:

- Mais empresas registadas junto do governo e a operar no sector formal.
- Menos empresas a vender produtos para agricultura falsificados.
- Mais mulheres empresárias a utilizarem serviços financeiros.
- Mais mulheres a entrar na força de trabalho.

A BAND deve ser aplicada aos comportamentos mais difíceis de mudar. Por exemplo, quando os comportamentos comuns não parecem ser “racionais” quando vistos do ponto de vista económico e quando na presença de outros fatores menos visíveis.

Também é importante reconhecer que os próprios utilizadores (por exemplo, os responsáveis pela formulação de políticas) são influenciados por normas sociais e, por conseguinte, têm ideias pré-concebidas. Assim, no processo de identificação de metas prioritárias de mudanças de comportamento, os utilizadores devem refletir criticamente sobre as suas próprias noções e pressupostos e validar os objetivos de mudança de comportamento com partes interessadas, por exemplo, consultando empresas e especialistas na área política específica.

PASSO 2:

Diagnosticar e priorizar os comportamentos inibitórios e elementos comportamentais

A segunda fase na BAND consiste em diagnosticar os comportamentos que inibem os objetivos pretendidos no que toca a mudar prioridades. Por exemplo, ao diagnosticar o objetivo de mudança “mais mulheres a entrar na força de trabalho”, os comportamentos subjacentes podem incluir o seguinte:

- As mulheres não se candidatam a empregos.
- Os empregadores não tratam bem as mulheres.
- As empresas contratam mais homens do que mulheres.

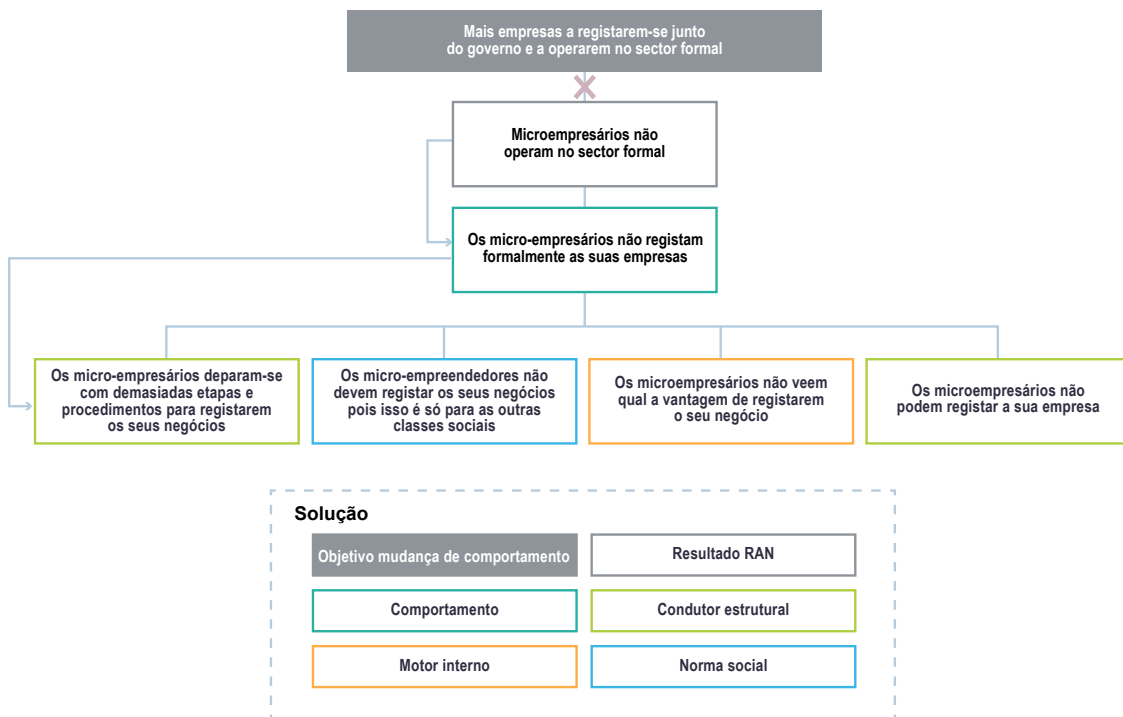
Isso é feito através da realização de pesquisas qualitativas e, às vezes, quantitativas com interlocutores-chave que são relevantes para os objetivos de mudança de comportamento selecionados por meio de pesquisas aprofundadas, testando a prevalência de diferentes **fatores comportamentais**. Isto pode incluir funcionários do governo, empresas, funcionários ou membros da comunidade.

A pesquisa identifica os elementos impulsionadores desses comportamentos e se as normas sociais são (ou não) um fator subjacente. – Os motores comportamentais são os fatores que influenciam os comportamentos das pessoas e das instituições.

A BAND separa estes motores entre motores estruturais (tais como a disponibilidade, acessibilidade ou custo de um produto ou serviço), motores internos (tais como conhecimento, aptidões, preferências pessoais) ou motores coletivos (ou seja, normas sociais, relacionamentos, redes sociais). A ferramenta ajuda os utilizadores a identificarem vários motores e, em seguida, aprimorar ainda mais as normas sociais, dada a sua forte influência no comportamento e dificuldade de libertar esses mesmos comportamentos.

Por exemplo, a *figura a seguir* demonstra como cada motor influencia a relutância dos micro-empresendedores no que toca a operar no sector formal. Os motores estruturais incluem o tempo e os custos necessários e os recursos inadequados disponíveis. Um motor interno remete para a ideia de ausência de vantagens da formalização, enquanto os motores normativos apontam no sentido de considerar a formalização como algo “normal” mas só para outros grupos sociais.

EXEMPLO DE INIBIÇÃO DE COMPORTAMENTOS E MOTORES COMPORTAMENTAIS



O processo normalmente identifica um número maior de comportamentos face ao que é viável estudar tendo em conta o tempo e recursos disponíveis. O próximo passo da BAND consiste assim em decidir em que motores e normais

sociais nos devemos centrar para uma maior compreensão destes fenómenos. A BAND aplica os três critérios a seguir para traçar a influência de cada motor:

- **Relevância:** Priorize comportamentos que limitam a concretização dos objetivos da mudança de comportamentos.
- **Força:** Priorizar os comportamentos mais fortemente influenciados pelas normas sociais.
- **Prevalência:** Priorizar os comportamentos que são mais presentes.

PASSO 3:

Análise profunda das normas sociais

A terceira fase da BAND consiste em realizar uma análise aprofundada das normas sociais previamente selecionadas para determinar se e como podem ser influenciadas para apoiar a reforma planeada. Esta etapa é fundamental para a conceção de intervenções adequadas na mudança de comportamento que reconheçam e, em alguns casos, tentem influenciar as normas sociais para atender aos objetivos da agenda da RAN. Este passo implica desenvolver um maior trabalho de campo e envolvendo sobretudo estudos

qualitativos. Tal como na segunda fase, inclui entrevistar as partes interessadas e realizar discussões em grupos de trabalho com grupos de referência identificados no que toca às normas selecionadas, tais como funcionários do governo, empresas, funcionários e membros da comunidade. Essa fase revela por que, quando e como as normas sociais são aplicadas por outros e como as normas sociais afetam o comportamento dos indivíduos e das instituições.

PASSO 4:

Conceber e validar intervenções

A fase final da BAND consiste em projetar intervenções que operacionalizem as descobertas e, em seguida, validá-las com as principais partes interessadas. As intervenções devem ser selecionadas com base nas conclusões quanto à natureza das normas. Por exemplo, algumas normas são vistas incorretamente como algo que é amplamente defendido e outras normas há que se podem constituir como reforços positivos e não inibidores da mudança de comportamento desejada. E devemos concentrar-nos sobretudo nestas normas. Todas as intervenções devem ser validadas através de DPP com as principais partes interessadas antes da implementação. Esta fase da BAND funciona bem com a aplicação de abordagens de **conceção centrada no ser humano** com vista a obter feedback e chegar a soluções de cocriação com as partes interessadas. Por exemplo, a MSA usou com sucesso um pitch para avaliar possíveis intervenções com as partes interessadas da comunidade.

A **conceção centrada no ser humano** é uma abordagem à conceção de produtos ou de soluções que envolve um envolvimento profundo com os utilizadores-alvo dos produtos ou aqueles que experimentam o problema que se pretende resolver, aprendendo o máximo possível sobre o problema e idealizando soluções por meio de um processo de cocriação e prototipagem rápida. Ficamos assim com um forte manancial de ideias e soluções ou produtos que são depois geradas e testadas com os “utilizadores” para reunir feedback e serem facilmente adaptados.

PASSO 5:

Implementar as intervenções

A fase final da BAND consiste em implementar as intervenções projetadas e validadas.

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3 PASSO 4 PASSO 5

A fase final da BAND consiste em implementar as intervenções projetadas e validadas.

PASSO 1:

Identificar os objetivos prioritários da mudança de comportamentos (1 semana)

- Determine os resultados prioritários relacionados com a reforma do ambiente de negócio e que o uso da ferramenta da BAND ajuda a compreender.

PASSO 2:

Diagnosticar os comportamentos inibitórios e elementos comportamentais (4–6 semanas)

- Realize pesquisas primárias para identificar os comportamentos que restringem o alcance dos objetivos de mudança selecionados e os fatores que influenciam os comportamentos e quando as normas sociais estão envolvidas.
- Priorizar os comportamentos e normas sociais mais relevantes, fortes e prevalentes.

PASSO 3:

Análise profunda das normas sociais (4–6 semanas)

- Realize pesquisas primárias para investigar como, porquê e a quem se aplicam as normas sociais e a forma como influenciam o comportamento.

PASSO 4:

Projetar e validar intervenções (2–3 semanas)

- Projete intervenções que apoiem a mudança de comportamento desejada.
- Validar esses rascunhos de intervenções com as principais partes interessadas e concluir o trabalho

PASSO 5:

Implementar as intervenções (Variável)

Testar e aperfeiçoar as intervenções selecionadas.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2	M3
PASSO 1 Identificar o(s) objetivo(s) de mudança de comportamento prioritário	1 semana	x		
PASSO 2 Explorar comportamentos subjacentes	4–6 semanas	x	x	
PASSO 3 Realizar um mergulho profundo nas normas sociais	4–6 semanas		x	x
PASSO 4 Conceber e validar intervenções	2–3 semanas			x
PASSO 5 Implementar as intervenções	Variável			x

CASO DE ESTUDO: Mercados Agrícolas Inclusivos do Uganda

O projeto *Mercados Agrícolas Inclusivos (IAM)* do Uganda centra-se na melhoria da competitividade, inclusão e resiliência de vários subsectores agrícolas. Durante este projeto, o IAM reconheceu que a venda contínua de produtos para a agricultura falsificados (fertilizantes e outros) era um problema significativo que reduzia a predisposição dos agricultores para comprarem esses mesmos produtos e, por conseguinte, reduzia a produtividade agrícola. Isto continua a acontecer apesar de existirem leis que proíbem a venda de produtos para a agricultura falsificados dada a maior rentabilidade da venda de produtos deste tipo falsos. O IAM definiu o seu objetivo de mudança como a redução da venda e compra de produtos para a agricultura falsificados.

O objetivo do IAM era compreender se as normas sociais estava a influenciar esse comportamento, pelo que a MarketShare Associates aplicou a sua ferramenta BAND. A BAND examinou a sua prevalência (ou seja, quão generalizada é a venda de produtos para a agricultura falsificados), e sua importância (ou seja, o quanto as pessoas esperavam que esses produtos falsificados fossem comprados e vendidos) e as sanções formais e informais contra a compra e venda de produtos para a agricultura falsificados. As conclusões ajudaram o IAM a compreender que a venda deste tipo de produtos falsificados era mais comum em mercados semanais informais. E que o combate a essa venda informal seria mais eficaz aí. Outra conclusão importante foi que um dos principais impulsionadores da compra destes produtos falsificado estava mais ligada ao desconhecimento entre os compradores do à sua vontade de fazê-lo. Isso deixou claro que é fundamental abordar as falhas de conhecimento. Mais importante ainda, a BAND identificou que já existem fortes sanções informais contra a venda de produtos falsificados, mas a aplicação de leis formais contra a sua venda é inconsistente. Uma melhor identificação dos vendedores de produtos para a agricultura falsificados permitiria que este mecanismo informal de sanções funcionasse de forma mais eficaz.

Fonte: MarketShare Associates

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: a BAND pode ser facilmente combinada e apoiada com DPP. As consultas público-privadas com empresas, trabalhadores e outros atores da economia podem ser um fórum ideal para identificar comportamentos-chave e normas sociais relevantes e validar possíveis intervenções.

Género: a BAND tem sido frequentemente utilizada para compreender melhor as normas sociais que moldam as reformas políticas centradas nas mulheres ou noutros grupos marginalizados, dada a medida em que as normas sociais influenciam a capacidade das mulheres e dos grupos marginalizados de se envolverem efetivamente na atividade económica como empresários e empregados. Por exemplo, tem sido aplicada para compreender as normas sociais que limitam o acesso das mulheres aos serviços financeiros.

Verde: Como uma ferramenta para analisar o comportamento, a BAND é relevante para melhor compreender os comportamentos e os elementos que influenciam o sucesso das reformas do ambiente de negócios e que visem estimular também o crescimento verde, uma vez que a proteção do meio ambiente e o valor de uma economia “verde” são estão fortemente ligados ao conjunto de normas existentes. A percepção da sustentabilidade ambiental como o mais “acertado” pode variar muito de acordo com as diferentes normas e valores sociais, e tomar decisões de negócios mais sustentáveis requer mudanças significativas de comportamento que a BAND pode ajudar a explorar, compreender e resolver.

LIÇÕES APRENDIDAS & FATORES DE SUCESSO

Abaixo estão algumas lições retiradas da aplicação da CIRAN às iniciativas do ICRAN:

Aplicar a BAND quando tiver tempo para usar os resultados.

Uma vez que as normas sociais por vezes podem levar tempo a mudar, a BAND é frequentemente melhor aplicada na fase de conceção de uma iniciativa e quando se tem tempo para integrar os resultados.

Seja prático.

Se não forem desenvolvidos corretamente, os estudos de normas sociais podem não levar a conclusões acionáveis. Daí a necessidade de fazer com que a de normas se centre na necessidade de desenvolver intervenções com base nos resultados. A estrutura da ferramenta BAND torna isso muito mais fácil, mas deve prestar especial atenção no Passo 5 por forma a garantir a seleção de intervenções práticas e realistas.

Recorra a investigadores experientes em normas sociais.

Se não for aplicado rigorosamente, é fácil para a BAND confirmar apenas as dicas existentes. O processo de investigação deve ser levado a cabo por investigadores com uma sólida experiência na compreensão das normas sociais no que se refere à tomada de decisões económicas.

Selecione objetivos de mudança de comportamento que não sejam demasiado genéricos.

Para manter um âmbito de aplicação restrito para a BAND, os objetivos de mudança devem ser definidos da forma mais restrita possível. Um objetivo de mudança demasiado vasto seria, por exemplo, que “as mulheres ganham mais dinheiro”, uma vez que é influenciado por um número muito elevado de normas sociais. Em vez disso, se nos centramos em “mulheres não enfrentam entraves à abertura de um negócio” será muito mais restrito e permitirá mais facilmente a identificação de normas sociais e outros fatores.

Expresse o que são normas sociais de forma consistente. Nem tudo é uma norma social.

A confusão pode ser diminuída usando uma formulação consistente para articular uma norma social. Uma maneira útil é a seguinte: [Entidade] + [deve/não deve] + [um comportamento específico]. Por exemplo, *os microempresários não devem formalizar os seus negócios*. Se usar esta frase será relativamente simples comunicar o que é e o que não é uma norma social.

REFERÊNCIAS & RECURSOS

- Behavioral Analysis and Norms Diagnostic (BAND) [Resource page](#)
- Merrill, Markel et al.: Beyond Building: How Social Norms and Networks Shape Mason Construction. Enterprise Development and Microfinance Journal. 2021.
- MarketShare Associates. [Disrupting System Dynamics: A Framework for Understanding Systemic Changes](#). Washington: USAID Leveraging Economic Opportunities (LEO). 2016.
- Mike Klassen et al. [Mudança de Normas e Sistemas Sociais](#). BEAM Exchange. 2017.
- Erin Markel et al. The Social Norms Factor: [How gendered social norms influence how we empower women in market systems development](#). BEAM Exchange. 2016.
- MarketShare Associates. [Promover o Empoderamento Económico das Mulheres: Além da Produção em Programas de Sistemas de Mercado](#). Alimentar o Futuro e Alavancar as Actividades Económicas da USAID. 2016.
- Equipa de dados comportamentais: [impulsor as empresas: aplicar dados comportamentais à política de negócio](#). 2019.
- Ly et al.: [A Practitioners' Guide to Nudging](#). Behavioural Economics in Action at Rotman. 2013.



FERRAMENTAS VERDES

RESUMO

O Mecanismo de Reforma do Clima de Investimento (Mecanismo RCI) contratou a MarketShare Associates (MSA) para desenvolver um Kit de Ferramentas de recursos de reforma do ambiente empresarial (RAN), incluindo um foco na sustentabilidade e no investimento verde. Através deste processo, a MSA identificou uma falta de ferramentas práticas para fazerem a ponte entre a RAN e o crescimento verde: embora existam amplos estudos sobre o Crescimento Verde e sobre a reforma do ambiente de negócio, existem poucos recursos que interliguem os dois de forma sistemática, e muito menos num formato prático e acessível.

A MSA foi contratada assim para desenvolver uma nova ferramenta para uma RCI ambientalmente sustentável que poderia ser incorporada no Kit de Ferramentas: **Reforma Verde do Ambiente Facilitador (VERDE)**.

O desenvolvimento do sector privado verde é do interesse económico – e não apenas ambiental – de um país, uma vez que sectores sustentáveis como as energias renováveis têm um grande potencial de inovação e crescimento a longo prazo. No contexto da crise climática global e da recuperação da COVID-19, adotar uma abordagem ecológica e orientada para a sustentabilidade em relação à RCI é ainda mais oportuno, e existem muitas formas de repercussões, sinergias e evitar potenciais danos.

O **VERDE** consiste em 2 sub-ferramentas separadas, ambas cobrindo a fase de diagnóstico e design, embora em pontos um pouco diferentes no ciclo de reforma. Por conseguinte, podem ser utilizados separadamente, com base na necessidade e na capacidade dos reformadores.

A **Checklist de Integração Verde** é uma ferramenta para **os formuladores de políticas que identificaram a questão da RCI que pretendem abordar**, mas ainda não pensaram em impactos ambientais ou sinergias. Esta checklist inicial deve remetê-los para as principais questões e para uma perspectiva verde, e para a necessidade de reforçar determinados recursos. O objetivo desta ferramenta consiste em evitar reformas empresariais sejam “ambientalmente cegas” ou mesmo prejudiciais para o meio ambiente e estimular algumas reflexões sobre formas de mitigar o risco ambiental.

O **Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde** é uma ferramenta de diagnóstico para proporcionar **aos formuladores de políticos inclinados a procurar uma estratégia de RCI virada para o desenvolvimento sustentável do sector privado** uma estrutura analítica estruturada para identificar quais questões verdes devem ser priorizadas. A ferramenta traça vários aspetos de uma estratégia de RAN verde que visa:

1. Pressionar as empresas existentes a se tornarem mais sustentáveis (por exemplo, “ecologizando” os seus processos de produção e fazendo investimentos na redução da poluição, desperdício, etc.)
2. Supporting the start-up and growth of new green firms, and
3. Attracting FDI to sustainable sectors and away from polluting sectors.

Nem todos os países terão recursos para mudar as suas estratégias de desenvolvimento do sector privado no sentido do crescimento verde. Podem começar pela [Checklist de Integração Verde](#), para garantir que pelo menos atentaram nas preocupações ambientais e estão a mitigar riscos. Os decisores políticos podem então retomar o [Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde](#) numa fase posterior, quando o interesse e a capacidade para uma orientação mais centrada na sustentabilidade ambiental tiverem sido desenvolvidos.

A estratégia VERDE fornece orientações estratégicas transversais do ponto de vista do desenvolvimento do sector privado – não é um instrumento para a política ambiental e as sub-ferramentas também não fornecem recomendações específicas para áreas políticas de RCI individuais (por exemplo, tributação, normas de poluição, regimes de licenças, etc.). Existem vários outros recursos a consultar para uma discussão de tais políticas da OCDE, PNUD e DCED, enumerados nas seções Referências e Recursos.


VERDE é uma ferramenta nova e, por conseguinte, ainda não existem casos de utilizadores, os estudos de caso apresentarão exemplos de iniciativas que estão relacionadas com os objetivos das sub-ferramentas e mostrarão iniciativas que conseguiram o que as sub-ferramentas visam alcançar. De igual modo, as lições e os fatores de sucesso combinam ensinamentos e percepções retiradas de entrevistas com especialistas e outros recursos que se aplicam aos objetivos das ferramentas.

VERDE reúne recursos e ensinamentos retirados de um vasto leque de instituições. E foram recebidas toda uma série de informações válidas de vários especialistas, tais como de Abhishek Saurav (Banco Mundial), Matthias Ploeg (Technopolis), Rogerio Studart e Ted Wong (WRI), Siobhan Kelly (FAO), Linde Wolters (SEED), Najma Mohamed (GEC), PB Anand (Universidade de Bradford), Steffen Felix (GIZ), Simon White e de membros do Grupo de Trabalho de Crescimento Verde do DCED.



CHECKLIST DE INTEGRAÇÃO VERDE

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Permitir aos responsáveis políticos estruturarem reflexões iniciais através de potenciais compromissos sinergias entre os objetivos ambientais e de crescimento
GRUPO-ALVO	Responsáveis políticos / economistas nos respetivos ministérios
TEMPO	■ ■ ■ ■ ■ Médio
EXPERIÊNCIA	■ ■ ■ ■ ■ Baixa
CUSTO	■ ■ ■ ■ ■ Baixo
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

A reforma do ambiente de negócio e as políticas ambientais são frequentemente levadas a cabo em diferentes departamentos ou ministérios governamentais, o que dificulta a coordenação e o intercâmbio de conhecimentos. Os decisores políticos que trabalham na área do desenvolvimento económico podem, por conseguinte, ter pouca experiência no que toca a respeitar as preocupações ambientais. Procurar respostas para algumas questões fundamentais quanto a uma sobreposição de reformas do ambiente de negócio planeada tendo em conta os riscos e oportunidades ambientais será um primeiro passo para um desenvolvimento mais sustentável.

A **Checklist de Integração Verde** é uma ferramenta para os formuladores de políticas que identificaram o problema de RCI que pretendem abordar que ainda não atentaram nos impactos ambientais ou sinergias mas que pretendem assegurar a devida inclusão de uma perspetiva de crescimento verde (CV). Esta checklist inicial deve fornecer pistas para as principais questões e considerações no que toca a adotar uma perspetiva verde, fornecendo ainda recursos a aprofundar. Deve ser utilizada na fase de diagnóstico e de conceção. Esta checklist deve ajudar o utilizador a estruturar as suas ideias iniciais no que toca a possíveis compromissos e sinergias e permitir identificar falhas de conhecimento

e de capacidade e indicar onde encontrar dados com vista a tomar decisões mais informadas em termos de conceção de políticas. Visa evitar que as reformas do ambiente de negócio sejam “ambientalmente cegas” ou mesmo prejudiciais ao meio ambiente e estimular algumas reflexões sobre formas de mitigar o risco ambiental.

Esta checklist foi desenvolvida pela MarketShare Associates (MSA) em 2021 como parte de uma ferramenta maior sobre a **Reforma Verde do Ambiente Propício (VERDE)**, no contexto da criação de um Kit de Ferramentas para a RCI no Mecanismo de Reforma do Clima de Investimento da GIZ. Reúne ensinamentos retirados de estudos sobre crescimento verde levadas a cabo pelo Banco Mundial, PNUD, OCDE, PNUMA e muitos outros; particularmente o DCED, cujos 8 Passos para Aprimorar a Relação RAN-CV (2017) são usados como caso de estudo.

Este Checklist deve ser vista como uma primeira avaliação e não requer nenhum conhecimento especializado. Destina-se principalmente aos responsáveis pela formulação de políticas que lideram as iniciativas do ponto de vista do desenvolvimento económico e que pretendem alargar a sua perspetiva em matéria de critérios de sustentabilidade.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

Esta Checklist consiste numa série de perguntas chave para orientar uma primeira avaliação do potencial de integração do crescimento verde na reforma do ambiente de negócio planeada. E são complementadas por subquestões destacando nuances adicionais à pergunta central, bem como sugestões quanto à sua viabilidade prática. Os responsáveis pela formulação de políticas que estejam a considerando a integração de uma perspetiva verde na sua

iniciativa de RAN devem certificar-se de que “marcaram” cada uma das principais perguntas para obter um primeiro quadro holístico daquilo que é possível fazer. A checklist de [Recursos e Referências](#) na parte inferior desta ferramenta fornece aos utilizadores um conjunto de recursos, ferramentas, exemplos e orientações práticas adicionais que podem alavancar no processo de recolha de informações.

CHECKLIST

SUBQUESTÕES	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS
<p>PERGUNTA CHAVE 1 A iniciativa RAN avaliou a sua interseção com o crescimento verde (CV)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fez um mapeamento de potenciais compromissos, repercussões noutras áreas ou cenários de vantagem mútua? ▪ Abordar a questão identificada de RCI pode entrar em conflito com os objetivos de sustentabilidade ou com as legislações ambientais existentes, ou existem áreas de interesse comum? ▪ É realista adotar uma iniciativa que aborde o crescimento verde sem reduzir a probabilidade de êxito nos seus objetivos de RCI? ▪ Este tipo de reformas pode ser concebido por forma a caminhar no sentido da prossecução de objetivos económicos e ecológicos, ou mesmo do seu mútuo reforço? ▪ O que falta implementar para minimizar os compromissos (não intencionais)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É feita uma avaliação das necessidades e oportunidades para fazer um mapeamento de compromissos e de sinergias. ▪ A reforma do ambiente de negócio e a regulamentação ambiental complementam-se, por exemplo, simplificando a carga administrativa e estabelecendo normas claras.
<p>PERGUNTA CHAVE 2 Existe a possibilidade de integrar o crescimento verde na iniciativa RCI – para alavancar a reforma a fim de promover o investimento e as empresas verdes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabe o que significa e implica “crescimento verde”? Que conhecimentos técnicos serão necessários para fazer essa avaliação e onde podemos obtê-los? ▪ Como avalia/testa uma iniciativa de RCI quanto à sua compatibilidade com os objetivos de CV? Quem está envolvido? ▪ Envolveu uma série de diferentes partes interessadas (públicas, privadas e da sociedade civil) para descobrir novas perspetivas e oportunidades potencialmente perdidas? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialistas do sector público e privado, grupos de trabalho, ONGs e coligações ambientais, grupos de reflexão, universidades e parceiros de desenvolvimento estão todos eles envolvidos no DPP para avaliar o potencial de perseguir metas de crescimento verde com a RAN.
<p>PERGUNTA CHAVE 3 Se não existirem possibilidades claras de sinergia, no mínimo, como conseguir a integração de uma abordagem isenta de danos na conceção de reformas para mitigar os riscos de danos ambientais?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliou o risco ambiental da alteração de políticas planeada? Existem consequências potenciais não intencionais? ▪ Estabeleceu critérios para definir quando as alterações políticas ou regulatórias “passam no teste”, ou seja, não são prejudiciais? ▪ Existem aspetos de reforma (regras, sectores prioritários, metas, etc.) que devem ser excluídos/incluídos tacitamente evitar danos ao meio ambiente? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As consequências prejudiciais não intencionais são devidamente mapeadas e o plano de mitigação implementado (os riscos podem incluir, por exemplo, empresas cujas reformas prejudicam o meio ambiente, o políticas em termos de AN que vão contra as regulações)
<p>PERGUNTA CHAVE 4 Identificou e testou os pressupostos subjacentes à crença de que a reforma do ambiente de negócio pode ter um impacto positivo no crescimento verde ou, pelo menos, não gera impactos negativos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolveu critérios para avaliar reformas e regulamentos sobre a sua sustentabilidade e impacto? Em caso negativo, existe um conjunto de critérios a retirar de fontes existentes? ▪ Testou os seus pressupostos quanto aos resultados das reformas intencionais e não intencionais? ▪ Desenvolveu algum projeto piloto, por exemplo, testou uma mudança regulatória em menor escala para identificar efeitos pretendidos e não pretendidos? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os critérios de desempenho são estabelecidos para avaliar o impacto e a sustentabilidade da reforma. Os indicadores no PNUMA (2014) e na OCDE (2011c) podem constituir um bom ponto de partida. ▪ As consultas de diálogo público-privado com uma ampla gama de partes interessadas e especialistas garantem que os pressupostos em termos de necessidades, riscos e oportunidades comerciais e ambientais sejam realistas.

>>>

SUBQUESTÕES	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS
<p>PERGUNTA CHAVE 5</p>	
<p>Que ilações foram retiradas quanto à forma de abordar a questão do crescimento verde no contexto da reforma empresarial prevista?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Esta questão do crescimento verde já foi abordada anteriormente neste local (ou local semelhante)? Os países semelhantes/vizinhos adotaram medidas semelhantes? Desenvolveu algum projeto piloto, por exemplo, testou a reforma em menor escala num determinado local ou sector para retirar ilações que podem ser replicadas depois a nível nacional? Existem boas práticas e “ilações” no que toca a cumprir os objetivos de crescimento verde no contexto d RCI que possam servir de suporte? 	<ul style="list-style-type: none"> As melhores práticas e ilações aprendidas são recolhidas a partir de exemplos de ampla aplicação, casos de estudos, entrevistas / conversas identificadas e com os principais interlocutores – e iniciadas com as partes envolvidas. As reformas são testadas em menor escala e avaliadas antes da implementação a nível nacional. As reformas destinam-se a atrair investimento para sectores mais sustentáveis (ver ferramenta de Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde)
<p>PERGUNTA CHAVE 6</p>	
<p>Existe vontade política suficiente para incorporar uma perspetiva de crescimento verde entre os principais decisores?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Quem são os principais decisores? Quem são os principais potenciais detratores? Os respetivos responsáveis pelas decisões de reforma estão convencidos quanto à vantagem de incluir metas de crescimento verde e estratégias de mitigação de riscos? Em caso negativo, como gerar vontade política? Existem coligações e partes interessadas que podem ser mobilizadas para alterar vontades? Existe interesse e vontade no sector privado? Caso contrário, têm o poder de bloquear a iniciativa? 	<ul style="list-style-type: none"> As ferramentas de análise e advocacia de viabilidade política (Espaço de Mudança AIAP AAA, Análise Política Diária e Desenvolvimento de Capacidade de Advocacia) são usadas para um mapeamento do espaço de mudança, incluindo respetivas partes e seus poderes/capacidade de influenciarem os resultados, bem como sua vontade/ apoio para alterar i rumo em termos de metas de crescimento verde.
<p>PERGUNTA CHAVE 7</p>	
<p>Tem ou pode obter recursos humanos adequados na área específica de crescimento verde?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Se não tem a experiência relevante no seu departamento/ministério, como você obtê-la? Quem já está a trabalhar no crescimento verde no seu país? Tem uma rede de especialistas/ONGs/empresas verdes que pode explorar? 	<ul style="list-style-type: none"> A coordenação entre os departamentos governamentais (por exemplo, economia/comércio e ambiente) é reforçada, são estabelecidos grupos de trabalho partilhados. As relações com especialistas em crescimento verde fora do governo são estabelecidas e cultivadas a longo prazo.

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 **PASSO 2** **PASSO 3**

Passo 1:

Necessidades Iniciais e Avaliação de Oportunidades (1–4 semanas)

Usando as três primeiras perguntas chave da Checklist faça uma avaliação inicial

- [Pergunta chave 1](#) – Interseção global dos objetivos de crescimento verde e DE RIC,
- [Pergunta chave 2](#) – Possibilidades de sinergias e
- [Pergunta chave 3](#) – Riscos a mitigar.

Para tal, não se esqueça de contar com a experiência e contributo das respetivas partes interessadas relevantes, tais como agências governamentais envolvidas no desenvolvimento do sector privado, bem como na regulamentação ambiental, empresas nacionais e multinacionais e AEs, ONGs e coligações ambientais, centros de investimento “verde” etc.

Passo 2:

Análise Profunda & Identificação de Prioridades (1–3 semanas)

Seguindo a [pergunta chave 4](#) e a [pergunta chave 5](#) da Checklist, aprofundar, validando os seus pressupostos quanto aos possíveis impactos ambientais (positivos ou negativos) da reforma planeada e tente retirar ilações de iniciativas ou projetos piloto semelhantes. Através de consultas contínuas com peritos e o sector privado, e alavancando a [Ferramenta de Estratégia de Investimento Verde](#) (se o tempo e os recursos o permitirem), identificar um subconjunto de potenciais áreas prioritárias a focar e/ou estratégias de mitigação de riscos para evitar danos ambientais.

Passo 3:

Avaliar a viabilidade (2–4 semanas)

Pegando na [pergunta chave 6](#) e na [pergunta chave 7](#) da Checklist, faça um mapeamento do ambiente político, bem como da sua capacidade e recursos existentes com vista à integração verde e desenvolva uma estratégia para abordar lacunas e possíveis detratores.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2	M3
PASSO 1 Avaliação de Necessidades e Oportunidades	1–4 semanas	x	x	
PASSO 2 Identificar e Validar Prioridades em Matéria de Políticas	1–3 semanas		x	x
PASSO 3 Avaliar Viabilidade	2–4 semanas			x

Itens de custo:

- Tempo de trabalho: 10–18 semanas
- Custo associado às consultas por via de DPP (viagens, logística para organizar mesas redondas etc.)

CASO DE ESTUDO: 8 etapas para melhorar a Relação Crescimento Verde-RAN & Compete Caraíbas

Um dos poucos recursos práticos sobre crescimento verde e a reforma do ambiente de negócios é “A procura de sinergias”: [Reforma do Ambiente de Negócio e Crescimento Verde \(2017\)](#) do DCED. Com base em uma extensa análise de projetos financiados por doadores que abordam as metas de crescimento verde e de RAN, os autores desenvolveram um guia e programa em 8 etapas para profissionais de desenvolvimento. Grande parte deste aconselhamento pode ser adaptado para os decisores políticos, tais como:

- Avaliar a relevância do desenvolvimento na relação crescimento verde-RAN como parte de sua iniciativa política e defina o seu leque de ambições. Avaliar necessidades e riscos para decidir sobre a inclusão de metas de crescimento verde e em que grau. Se o crescimento verde não for uma prioridade, tente evitar e mitigar pelo menos as repercussões negativas.
- Identificar opções políticas e afetar recursos. Explorar uma ampla gama de opções políticas maiores e menores com base em experiências anteriores, projetos piloto e iniciativas semelhantes noutros países. Identificar as necessidades de recursos e capacidades e tomar medidas para garantir que sejam atendidas.
- Envolver as partes interessadas da RAN e do crescimento verde na concepção. Assegurar que os intervenientes locais do sector privado e público estejam devidamente representados na concepção das políticas, bem como as partes interessadas na proteção do ambiente, e procurar novas perspetivas e conhecimentos especializados.
- Maior flexibilidade. Adotar uma abordagem de “aprender fazendo”, por exemplo, executando projetos piloto menores ou concebendo maratonas de trabalho e fazer adaptações consoante os resultados.
- Desenvolver indicadores de desempenho para medir o impacto. Para saber se a reforma teve o efeito desejado, defina as suas metas e indicadores de desempenho logo no início e, em seguida, avalie os resultados.

Um dos casos destacados no artigo é o programa–Compete Caraíbas (2010–2016), um programa de desenvolvimento do sector privado financiado por instituições bilaterais e multilaterais. O programa adotou principalmente uma abordagem não prejudicial nas suas metas gerais, mas procedeu a análises ambientais sistemáticas, incluiu critérios ambientais na seleção de projetos e empresas para investir, prestando ainda assistência técnica em questões ambientais. Os decisores políticos podem seguir uma estratégia semelhante, por exemplo na seleção de sectores prioritários para a reforma e de novas empresas verdes a apoiar, e na criação de funções de assistência e de divulgação de informação sobre o saber-fazer ambiental que possa estar em falta, por exemplo, quando se trata de operações de “ecologização” de empresas existentes.

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: Uma vez que estamos perante um instrumento que se destina a decisores políticos que trabalham principalmente no desenvolvimento económico e podem não ser peritos na área do crescimento verde (ainda), a realização de amplas consultas DPP com peritos e partes interessadas que trabalham em questões ambientais é fundamental para o sucesso deste instrumento. O envolvimento não só inclui investidores e empresas verdes bem-sucedidas, mas também ONGs e coligações que trabalham na economia verde, vital para reunir os conhecimentos necessários para a formulação de políticas informadas.

Fragilidade: A fragilidade e o conflito podem ser uma tónica importante, especialmente em contextos em que a exploração de recursos naturais contribui para a instabilidade e a violência, por exemplo, através do trabalho forçado na área da mineração, disputas de recursos naturais, destruição de comunidades indígenas/locais através de projetos de construção e de extração, etc. A mudança para um ambiente de negócio centrado na sustentabilidade pode, portanto, não só contribuir para uma maior sustentabilidade e desenvolvimento económico, como também para afastar a procura e incentivos no sentido de práticas exploratórias geradoras de violência. Para mais informações consulte os re-

ursos do DCED sobre [RAN em Situações Frágeis e Afetadas por Conflitos](#) (2020), bem como [Crescimento Verde em Ambientes Frágeis e Afetados por Conflitos](#) (2019).

Género: Não há uma perspetiva explícita de género para esta ferramenta, mas as mulheres podem estar muitas vezes na vanguarda de iniciativas e movimentos ambientais, uma vez que geralmente estão entre as mais vulneráveis à degradação ambiental. Fazer com que as mulheres e os movimentos ambientais façam parte das consultas de DPP pode, portanto, trazer à tona elementos importantes pouco debatidos. Tal como acontece com a RCI em geral, as mulheres estão provavelmente sub-representadas na DPP e em grandes organizações públicas, como as AE. As estratégias destinadas a promover o crescimento ecológico devem, por conseguinte, ser deliberadamente inclusivas, a fim de garantir que não aumentem ainda mais a desigualdade entre homens e mulheres, por exemplo, no acesso a novas oportunidades de negócios ecológicos. Para obter mais orientações sobre a integração de uma lente de género no crescimento verde, consulte as [Folhas de Orientação de Género e Crescimento Verde do DCED](#) (2019).

LIÇÕES APRENDIDAS & FATORES DE SUCESSO

Nem todas as reformas do ambiente de negócio têm de ser verdes, mas pelo menos não devem prejudicar o meio ambiente.

Não é realista esperar que todas as reformas do ambiente de negócio sejam orientadas para o crescimento verde e para os sectores renováveis, sendo que a viabilidade das políticas que combinam com sucesso os objetivos de crescimento verde e de RCI variará grandemente com base no contexto. No entanto, como um primeiro passo importante, devem incluir, no mínimo, uma avaliação dos riscos ambientais e as devidas medidas para garantir que os resultados (pretendidos e não intencionais) da reforma não conduzam a uma maior poluição e degradação ambiental.

A implementação requer tacto político, bem como determinação.

É provável que as políticas de crescimento verde tenham efeitos a longo prazo e beneficiem todos, mas os custos de transição a curto prazo podem dificultar a sua implementação, uma vez que gerarão resistência por parte dos “perdedores”. Existem muitos instrumentos políticos “suaves”, como ligações ao mercado, preenchimento de lacunas de informação, criação de argumentos comerciais para uma transformação verde e fornecimento de incentivos financeiros e regulamentares para o investimento verde—estes têm uma menor propensão para causar atrito e podem ser usados como “vitórias rápidas” no contexto de uma estratégia a longo prazo.

Inclusão e flexibilidade são fundamentais.

Em contextos onde os decisores políticos ainda são pouco experientes no que toca à incorporação de objetivos de crescimento verde na reforma do ambiente de negócio, é especialmente importante:

1. Contacte um vasto leque de partes interessadas para solicitar ideias e conhecimentos especializados, e
2. Teste e experimente novas ideias, divulgue-as junto de especialistas, experimente-as em pequena escala, reúna feedback e adapte-as antes de ampliá-las.

REFERÊNCIAS & RECURSOS





A checklist de recursos abaixo inspirou esta ferramenta e pode ser um bom ponto de partida para começar a recolher informações dos responsáveis políticos:

- ADB (2018): *Como os responsáveis políticos podem promover negócios ecológicos?*
- ADB (2019): *O negócio verde: medidas políticas para o desenvolvimento verde na Ásia.*
- DCED (2014): *Crescimento verde e DSO: Experiências da DCED em revista.*
- DCED (2017): *A procura de sinergias: Reforma do Ambiente de Negócio e Crescimento Verde.*
- DCED (2019): *Apoiar o Crescimento Verde em Ambientes Frágeis e Mercados por Conflitos, Estudo de Âmbito.*
- DCED (2019): *Fichas de Orientação de Género e Crescimento Verde.*
- DCED (2020): *A RAN em Cenários Frágeis e Mercados por Conflitos*
- OECD (2011a): *Para um Crescimento Verde.*
- OECD (2011b): *Ferramentas para um Crescimento Verde.*
- OECD (2011c): *Pra um Crescimento Verde: Acompanhar os Progressos. Indicadores da OCDE.*
- OECD (2012): *Crescimento Verde e Países em Desenvolvimento. Um Resumo para os Responsáveis Políticos*
- OECD (2013): *O que aprendemos com as tentativas de introduzir políticas de crescimento verde?*
- OECD (2017): *Avaliar o Crescimento Verde – Indicadores.*
- UNDESA (2012): *Um guia para a Economia Verde. Pergunta 3: explorar as políticas da economia verde e contrapor a experiência internacional com as estratégias nacionais*
- UNDP (2013): *Um Kit de Ferramentas de Opções Políticas para Apoiar o Crescimento Verde Inclusivo*
- UNDP/UNEP (2015): *Para uma Prosperidade Verde e Inclusiva. Relatório e casos de estudo.*
- UNEP (2014): *Um manual de referência para a os indicadores de economia verde.*
- World Bank (2021): *Catalisando o investimento para o crescimento verde: o papel do ambiente de negócio e do clima de investimento no desenvolvimento de um setor privado ambientalmente sustentável.*



DIAGNÓSTICO DE ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO VERDE

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Permitir aos responsáveis políticos o desenvolvimento de uma estratégia centrada no sentido de fomentar o investimento verde no âmbito de esforços mais alargados de reforma do ambiente de negócio		
GRUPO-ALVO	Responsáveis políticos nos respetivos ministérios, sobretudo agências de promoção do investimento		
TEMPO		Médio/Longo	
EXPERIÊNCIA		Média/Elevada	
CUSTO		Médio/Elevado	
FASE RAN			

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tornou-se uma prioridade fundamental para o desenvolvimento do sector privado, sobretudo numa altura em que o mundo se debate com as consequências da pandemia de COVID-19 e os países estão em busca de estratégias para reconstruírem suas economias de uma forma mais resiliente e amiga do ambiente. O argumento de defesa de negócios no sentido de um crescimento verde é muito forte, mas as legislações ambientais também podem ser vistas como um “fardo” a abdicar para aumentar a facilidade de fazer negócios, com potencial impacto a longo prazo na sustentabilidade, saúde e bem-estar. Assim, esta ferramenta propõe uma série de orientações abrangentes para os responsáveis políticos interessados em desenvolver uma estratégia de desenvolvimento do sector privado verde centrada e baseada em fortes padrões ambientais, fortalecendo a sustentabilidade e definindo metas de crescimento.

O **Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde** é uma ferramenta de diagnóstico para **os decisores políticos que procuram formas de prosseguir uma estratégia de reforma ambiental orientada para o ambiente**, para identificar áreas prioritárias de reforma e desenvolver uma estratégia para impulsionar o investimento verde. Deve, por conseguinte, ser aproveitado na fase de diagnóstico e de conceção, por forma a assegurar que as considerações ambientais fazem parte da avaliação das necessidades de reforma e estão presentes na conceção de eventuais respostas políticas. Em consonância com o resto da Kit de Ferramentas, o Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde

fornece orientações estratégicas transversais na perspetiva do desenvolvimento do sector privado, neste caso com uma perspetiva verde – não é uma ferramenta para a política ambiental, nem explora áreas políticas específicas da RCI. Esta ferramenta é um recurso para ajudar os responsáveis pela formulação de políticas a desenvolverem políticas em termos de ambiente de negócio que sejam complementares e sirvam de apoio no quadro ambiental existente.

Esta checklist foi desenvolvida pela MarketShare Associates (MSA) em 2021 como parte de uma ferramenta maior sobre a **Reforma Verde do Ambiente Facilitante (VERDE)**, no contexto da conceção de um Kit de Ferramentas RAN para o Mecanismo de Reforma do Clima de Investimento da GIZ. Reúne contributos de pesquisas de uma ampla gama de organizações e várias entrevistas com especialistas. Estamos particularmente gratos pelos contributos de Abhishek Saurav, cujo artigo de pesquisa para o Banco Mundial (2021) também é a fonte do caso de estudo.

O Diagnóstico de Estratégia destina-se às partes interessadas do sector público que trabalham em ministérios e agências responsáveis pelo desenvolvimento do sector privado, em particular funções/agências de promoção de investimento, que procuram criar as condições adequadas para criar repercussões positivas ou cenários vantajosos em matéria de objetivos ambientais e de crescimento. Exige uma compreensão profunda da promoção do investimento e do investimento verde, bem como a criação de redes fortes com o sector privado.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

O Diagnóstico da Estratégia de Investimento Verde é uma ferramenta analítica que inclui um conjunto de perguntas de diagnóstico e opções políticas agrupadas em três vias para o desenvolvimento do sector privado verde:

1. Incentivar as empresas existentes a tornarem-se mais sustentáveis;

↳ **Objetivo Estratégico I**

2. Apoiar a criação e desenvolvimento de novas empresas verdes

↳ **Objetivo Estratégico II**

3. Atrair IDE para sectores sustentáveis e não para sectores poluentes

↳ **Objetivo Estratégico III**

Cada secção começa com uma **pergunta de diagnóstico principal** que deve ajudar o utilizador a diagnosticar o nível atual de investimento verde e a avaliar se há necessidade de tomar medidas adicionais. Só quando forem identificadas lacunas é que os decisores políticos devem explorar as seguintes perguntas e opções políticas em profundidade.

Cada seção inclui assim uma estrutura de diagnóstico que retrata visualmente os fatores-chaves que influenciam a concretização do objetivo estratégico. Os utilizadores devem utilizar a estrutura de diagnóstico como um mapa para orientar a sua investigação. Se uma análise no seguimento de uma pergunta de diagnóstico primário revelar que existem impedimentos à concretização do objetivo estratégico, é fornecida uma tabela para diagnosticar os entraves vinculativos. A tabela inclui uma descrição do motivo pelo qual cada fator é relevante, subquestões que podem orientar no sentido de uma análise mais centrada e possíveis opções políticas e exemplos a aplicar em caso de entraves. Cada caixa do quadro estratégico diz respeito a uma questão específica do quadro.

Na verdade, a implementação das iniciativas potenciais ou mudanças de políticas sugeridas na ferramenta levará tempo, ao mesmo tempo que se avança com uma série de ideias de âmbito variável que podem ser sequenciadas de “vitórias rápidas” para mudanças sistémicas maiores. A ferramenta em si pode ser usada como base para um workshop de estratégia com vários dias de duração para definir prioridades de reforma do ambiente de negócio na perspectiva desses três objetivos de desenvolvimento verde do sector privado. Esta ferramenta tem ligações a outras ferramentas neste Kit de Ferramentas—por exemplo, o [Diagnóstico de Crescimento](#) verde pode ser usado para selecionar sectores prioritários de investimento e a [ICRAN](#) ser usada para selecionar cadeias de valor verdes. Mas esta ferramenta requer contextualização—nem todas as opções políticas serão relevantes em todas as partes. As perguntas de diagnóstico fornecem assim uma estrutura analítica para ajudar a estruturar o processo de desenvolvimento da estratégia, sendo que as prioridades e políticas selecionadas devem ser validadas por meio de um amplo envolvimento público-privado das partes interessadas. A [ferramenta AIAP](#), que ajuda a desconstruir o problema e a analisar o espaço de mudança, bem como o workshop de lançamento e o formato de maratona/iteração, pode ser um ótimo formato para estruturar esse processo.

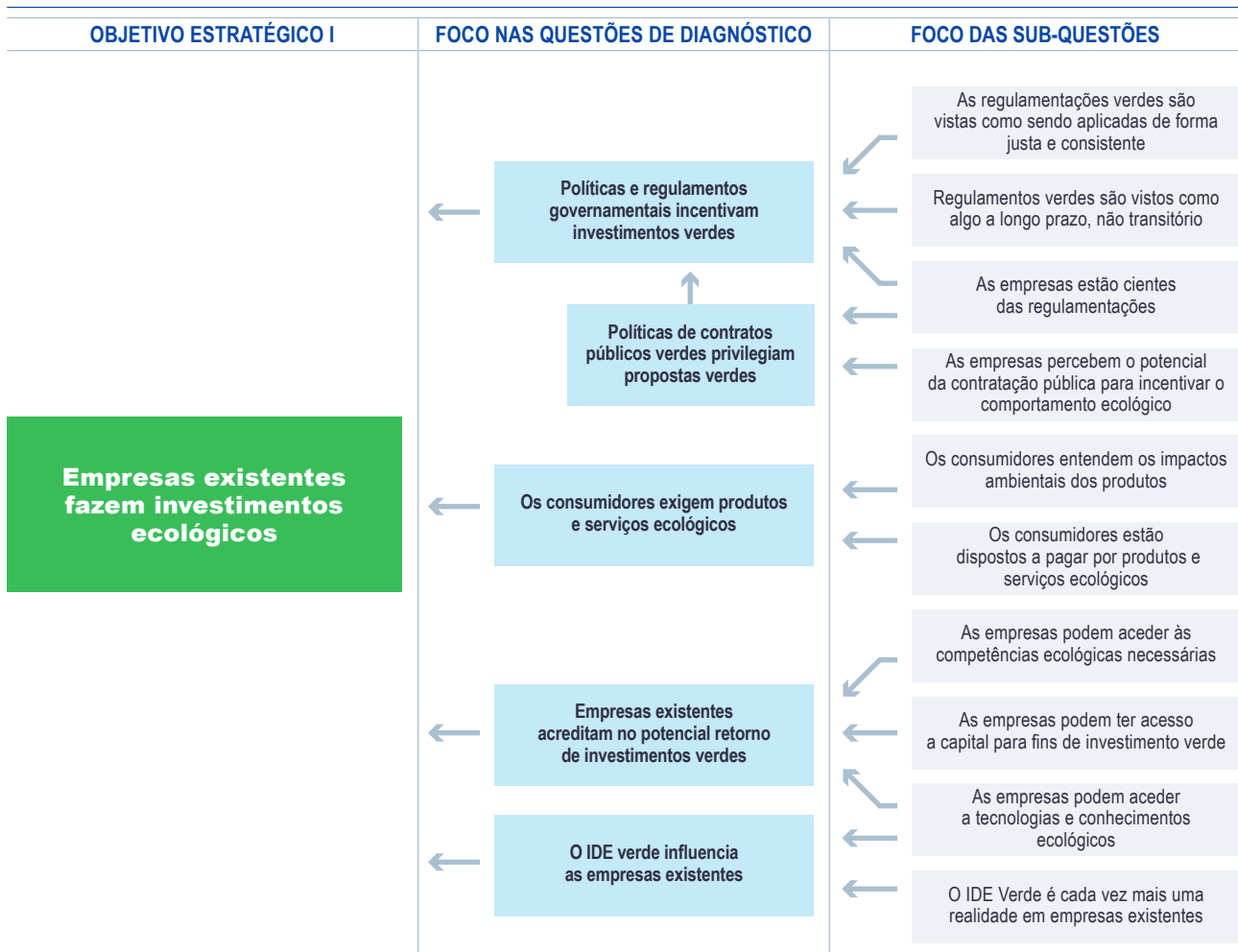
OBJETIVO ESTRATÉGICO I:
Incentivar o Investimento Verde por parte de Empresas Existentes

O investimento ecológico das empresas existentes é uma estratégia importante para incentivar o crescimento ecológico. Dadas as suas operações - existentes - no país, uma mudança de política eficaz aqui pode ter um impacto mais rápido. Os responsáveis políticos devem avaliar criticamente o ambiente regulatório das empresas existentes em toda a economia e, potencialmente, realinhar os incentivos para que as empresas em sectores não verdes tornem as suas operações mais sustentáveis e incentivem uma mudança para modelos de negócios de economia circular. Isto implicará, por exemplo, uma redução do seu impacto ambiental, da poluição e de utilização de recursos; melhoria da eficiência energética e o incentivo ao investimento em tecnod-

logias mais eficientes, bem como modelos de reciclagem e aproveitamento. Além de oferecer um conjunto de padrões ambientais em vigor (que está fora do âmbito desta ferramenta), isso pode levar a uma combinação de políticas com vista a criar maior concorrência e transparência, minimizando o ônus não intencional sobre os negócios.*

A *figura a seguir* descreve visualmente os principais fatores que influenciam a concretização do objetivo estratégico I. Se uma investigação da pergunta de diagnóstico primário revelar que existem impedimentos à concretização do objetivo estratégico, a tabela subsequente pode ajudar a diagnosticar os entraves vinculativos que têm de ser abordados.

QUADRO DE DIAGNÓSTICO PARA INCENTIVAR O INVESTIMENTO VERDE POR PARTE DAS EMPRESAS EXISTENTES



* Alguns fardos regulatórios que recaem sobre as empresas são intencionais, por exemplo por forma a obrigar os grandes poluidores a registarem a sua produção de resíduos e pagarem assim eventuais multas ou para obrigar os mesmos a demonstrarem os seus esforços de melhoria. Existem outros fardos não intencionais, como é o caso de procedimentos burocráticos prolongados por forma a obrigar ao cumprimento dos padrões ambientais. Estes últimos devem ser reduzidos o mais possível.

SUBQUESTÕES	JUSTIFICAÇÃO	OPÇÕES E EXEMPLOS DE POLÍTICAS POTENCIAIS
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO PRIMÁRIO Qual o nível atual de investimento verde por parte das empresas existentes?		
<ul style="list-style-type: none"> Quais as tendências do investimento verde por parte das empresas existentes? Está a aumentar ou a cair? O nível de investimento é igual em países semelhantes? O que impediu as empresas de fazerem investimentos verdes, se é que fizeram alguma coisa? 	Os atuais padrões de investimento revelam até que ponto as empresas existentes têm conhecimento de e estão a fazer investimentos ecológicos e até que ponto isso deve ser uma prioridade para a reforma ambiental das empresas?	Se os níveis de investimento ecológico não forem os ideais, consulte as opções políticas abaixo com base nos fatores de baixo investimento.
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 1 As políticas e regulamentações governamentais incentivam o investimento verde?		
<ul style="list-style-type: none"> As empresas têm conhecimento da regulamentação ecológica relevante para as suas empresas? As empresas consideram que os regulamentos ecológicos são aplicados de forma justa e consistente? As empresas esperam que a regulamentação ecológica se mantenha a médio prazo? 	As empresas mostrar-se-ão relutantes a fazerem investimentos ecológicos se esperarem que essas regulamentações ambientais venham a ser descartadas ao fim de alguns anos, se existirem lacunas significativas, se não estiverem cientes das mesmas ou se não forem fornecidos os incentivos certos para tal.	<ul style="list-style-type: none"> Criar um ambiente jurídico transparente que transmita confiança às empresas para fazerem investimentos em sustentabilidade com prazos longos de amortização. Isto inclui políticas claras de crescimento verde a longo prazo que proporcionem estabilidade de planeamento. Evitar ou eliminar políticas de crescimento verde que permitam uma discriminação excessiva, isenções regulatórias e revogações que reduzam o poder das proteções e incentivos ambientais. Transferir os subsídios sectoriais de sectores poluentes para sectores verdes. Aliviar os custos de compliance e a carga administrativa gerada pelas políticas ambientais (sem comprometer a proteção ambiental). Por exemplo, investir em sistemas digitais para simplificar os procedimentos administrativos e aumentar a transparência para as empresas, permitindo-lhes manterem os seus procedimentos online Introduzir prioridades com baseada no risco das empresas / sectores quando se trata de acompanhar a adesão às normas ambientais, simplificando ou reduzindo as necessidades de supervisão de empresas / sectores de baixo risco (por exemplo, reduzindo o número de auditorias a sectores com níveis de poluição geralmente mais baixa) versus empresas / sectores de alto risco que têm de ser monitorizados de forma mais regular.

>>>

SUBQUESTÕES	JUSTIFICAÇÃO	OPÇÕES E EXEMPLOS DE POLÍTICAS POTENCIAIS
<p>PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 2 As práticas de contratação pública incentivam efetivamente a seleção de produtos mais sensíveis ao meio ambiente e a inovação de produtos e modelos de negócios?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> As empresas acham que o elemento verde está devidamente incorporado nos contratos públicos? Os contratos públicos anteriores são vistos como tendo incentivado o comportamento ecológico? 	<p>Os contratos públicos podem criar um forte incentivo ao investimento ecológico, uma vez que representam 25–30 % do PIB em muitos países em desenvolvimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir ou alargar políticas de contratos públicos verdes (por exemplo, tornar os edifícios governamentais eficientes em termos energéticos ou comprar produtos e serviços de empresas certificadas como “sustentáveis” através de um regime de certificação separado) Introduzir uma concorrência mais forte em sectores prioritários que possam ser fortemente consolidados ou monopolizados, como a energia/eletricidade ou a eliminação de resíduos.
<p>PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 3 A procura por parte do consumidor incentiva o investimento verde?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Os impactos ambientais dos produtos são claros para os consumidores? Os consumidores têm as informações necessárias para escolher produtos e serviços mais sustentáveis? Os regulamentos exigem rotulagem transparente? 	<p>Os sistemas de rotulagem e certificação ambiental (por exemplo, Rainforest Alliance, orgânicos, semafóricos que indicam o nível de sustentabilidade) geram transparência para os consumidores e facilitam sua capacidade de selecionar produtos com base no seu impacto ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir regulamentos de rotulagem para produtos de consumo que reflitam o seu impacto ambiental. Trabalhar com parceiros para desenvolver e publicar rankings de empresas locais com base em critérios de sustentabilidade, por exemplo, ONGs ambientais que possam assumir uma função oficial de “vigilante”. Trabalhar com associações industriais para desenvolver códigos de conduta e regimes de divulgação voluntária. Incorporar os requisitos de certificação e rotulagem nas políticas de contratos públicos (por exemplo, comprando apenas a empresas certificadas).

>>>

SUBQUESTÕES	JUSTIFICAÇÃO	OPÇÕES E EXEMPLOS DE POLÍTICAS POTENCIAIS
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 4 As empresas têm a capacidade necessária para fazer investimentos ecológicos?		
<ul style="list-style-type: none"> As empresas têm acesso ao capital necessário para fazer investimentos verdes? As empresas têm acesso à mão de obra necessária para fazer investimentos verdes? As empresas têm acesso às informações e tecnologias necessárias para fazer investimentos verdes? 	<p>Mudar as operações de negócio para serem mais sustentáveis requer know-how, informações sobre capital e sobre como aceder ao mesmo, acesso potencial a tecnologias e aptidões que as empresas podem ter de adquirir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar o acesso a informações passo a passo e melhores práticas para “tornar o seu negócio mais ecológico”, bem como ligações outros recursos e (se existirem) benefícios. Divulgar informações sobre oportunidades de negócio para maior eficiência e sustentabilidade, com exemplos detalhados e cálculos de ROI para empresas de diferentes sectores. Reorientar os programas de formação e educação (por exemplo, estágios, ensino profissional, etc.) para dar prioridade à inovação verde a longo prazo. Trabalhar com instituições financeiras para desenvolver produtos para o “meio perdido” das PME e incorporar o risco ambiental em suas carteiras de empréstimos. Trabalhar com fundos de pensão e outros investidores institucionais para incluir critérios verdes e envolvê-los como “investidores de impacto”. Incentivar a transferência de conhecimento e tecnologia através de plataformas de disseminação, joint ventures, franquias, fabrico de equipamentos originais, etc.
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 5 O IDE verde gera efeitos colaterais positivos? (Ver também Objetivo Estratégico III)		
<ul style="list-style-type: none"> O IDE verde influencia os comportamentos das empresas nacionais e as empresas nacionais estão a fazer esse tipo de investimentos? Qual o grau de IDE verde nas empresas nacionais fornecedoras? 	<p>O impacto do IDE pode ser fortemente melhorado e influenciar os comportamentos das empresas nacionais por via da transferência de tecnologia, desenvolvimento de capital humano, etc. Mas isto não acontece automaticamente e tem muitas vezes de ser incentivado. As empresas multinacionais podem estabelecer normas e regras de compliance para os seus fornecedores e parceiros comerciais, prestar-lhes formação, etc., alterando assim os incentivos e o know-how das empresas locais.**</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementar políticas que incentivem a transferência de conhecimento e tecnologia por meio de plataformas de disseminação, joint ventures, franquias, fabrico de equipamentos originais, etc. Estabelecer Programas de Desenvolvimento de Fornecedores para aumentar a capacidade das empresas locais de operarem como fornecedoras de multinacionais que exigem padrões ambientais mais elevados ou que operam em sectores sustentáveis, como é o caso das energias renováveis. Promover ligações / oportunidades de encontros entre investidores e fornecedores, por exemplo, através de eventos, plataformas online, etc.

** Ao conceber iniciativas de investimento verde, é importante ter presente as diferentes necessidades e capacidades dos segmentos empresariais – as grandes empresas multinacionais (MNCs) têm muito mais recursos, o que lhes permite cumprir e contornar as regulações, sendo que muitas delas estão num estágio muito mais avançado, dado os seus padrões de produtos e as preferências do consumidor nos seus mercados de exportação. As PME carecem frequentemente desses recursos, pelo que podem necessitar de mais apoio (pull) e de regras como os códigos de conduta (push). As microempresas e empresas informais não são provavelmente o alvo principal deste instrumento, mas quando as políticas são concebidas, por exemplo, para incentivar a formalização e o registo, podem ser alvo de tratamento preferencial com base em critérios de sustentabilidade.

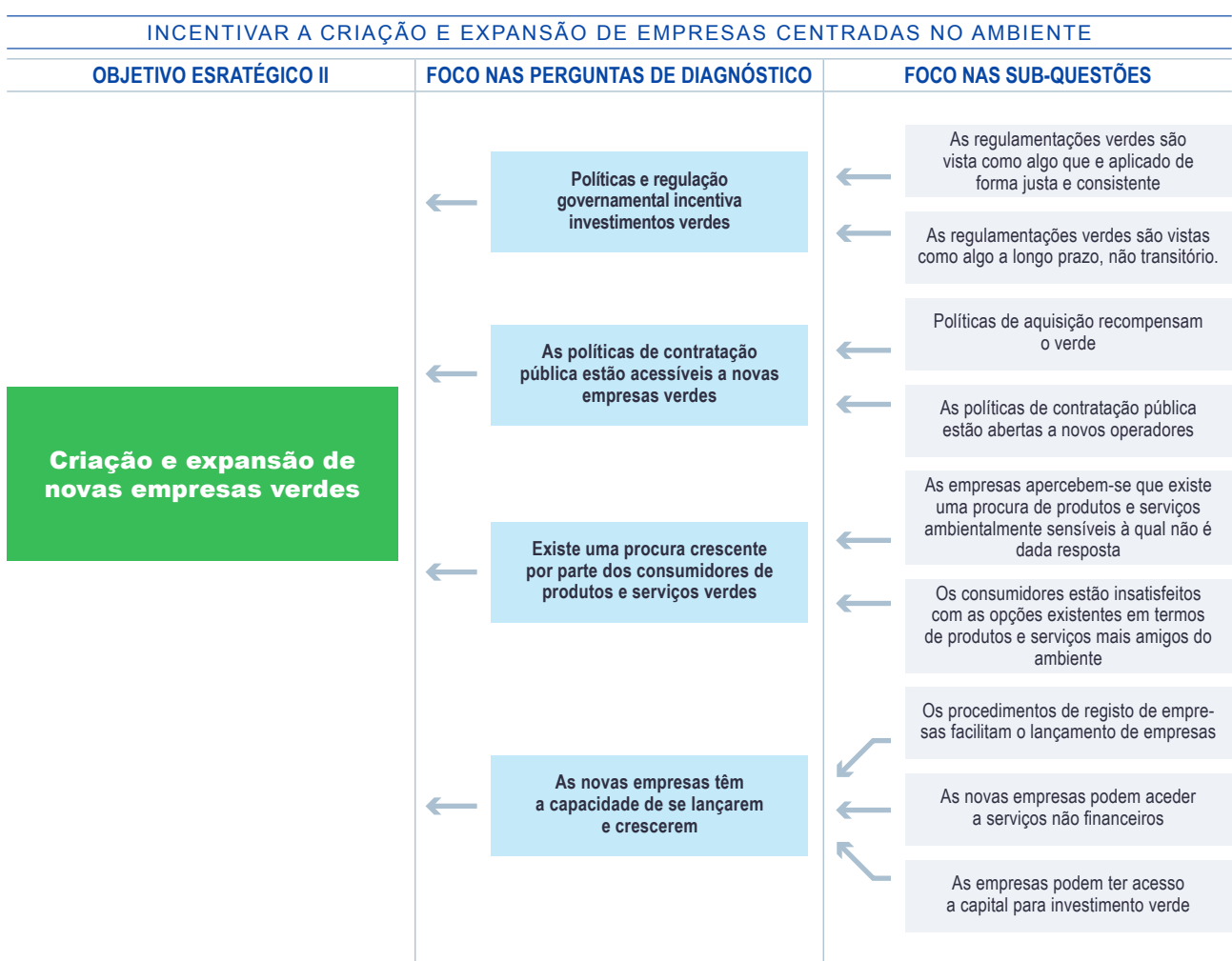
OBJETIVO ESTRATÉGICO II:

Incentivar a Criação e Expansão de Empresas Centradas no Ambiente

Um dos principais objetivos da RCI é a criação de um ambiente empresarial que incentive a criação e expansão bem-sucedidas de novas empresas. Esta é uma via fundamental para o crescimento, a inovação e a concorrência, bem como para a criação de novos postos de trabalho. Para incentivar o arranque de empresas verdes especificamente –tais como empresas sociais com um objetivo de sustentabilidade específico, empresas com modelos de negócios de economia circular ou novas empresas em sectores como o das energias renováveis–os decisores políticos podem tentar rever os regulamentos com vista à criação de em-

presas de forma a favorecer e apoiar essas empresas. Isso pode assumir diferentes formas: simplificar o processo de registo, ajudar no que toca às ligações com mercado e fornecer serviços de apoio ao desenvolvimento de negócios específicos, incentivos financeiros e muito mais.

A *figura a seguir* mostra visualmente os principais fatores que influenciam a concretização do objetivo estratégico II. Se uma investigação da questão diagnóstica primária revelar que existem entraves à concretização do objetivo estratégico, a tabela subsequente pode ajudar a diagnosticar as fracas ligações a abordar.



SUBQUESTÕES	JUSTIFICAÇÃO	OPÇÕES E EXEMPLOS DE POLÍTICAS POTENCIAIS
<p>PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO PRIMÁRIO Qual é o atual nível de registo de novas empresas verdes?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Quais as tendências em termos de registo de novas empresas verdes? Qual o nível de criação desse tipo de empresas quando comparado com países semelhantes? O que impediu as empresas de entrarem no mercado, se é que o fizeram? 	<p>A quantidade e as tendências em termos de percentagem de entrada de empresas nos sectores verdes indicam se as oportunidades económicas estão a ser interiorizadas nesses sectores e o estado desses sectores.</p>	<p><i>Se o grau de criação de empresas verdes estiver aquém do ideal, consulte as opções em termos de políticas com base nos elementos que contribuem para essa baixa penetração</i></p>
<p>PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 1 A procura de produtos e serviços verdes por parte dos consumidores favorece a entrada de novas empresas?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> As empresas percebem que existe uma oportunidade de mercado por explorar em termos de produtos e serviços verdes? Os consumidores estão insatisfeitos com as opções disponíveis em termos de produtos amigos do ambiente? 	<p>A procura por parte dos consumidores é um forte motor do investimento verde do sector privado. A existência de uma procura crescente de produtos suscetíveis de serem comercializados indica que existem oportunidades de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resolver falhas de informação sempre que possível (por exemplo, recolher dados sobre as preferências do consumidor em termos de sustentabilidade, fazer um mapeamento do cenário financeiro com um foco “verde” específico, criar e disseminar bases de dados para as empresas). Identificar sectores de alto potencial e oportunidades de inovação de produtos mais ecológicos (por exemplo, energia solar, melhor gestão de resíduos, serviços de recarga) e, em seguida, identificar os principais obstáculos à entrada (através de DPP) e implementar políticas para abordá-los. Criar condições propícias para mudanças de mentalidade e de comportamento através de campanhas de comunicação pública e técnicas de “pequeno empurrão” (por exemplo, enquadrar o crescimento verde num objetivo social e adaptar a comunicação aos diferentes grupos de partes interessadas e seus incentivos).
<p>PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 2 Os empresários verdes enfrentam obstáculos ao lançamento de novas empresas?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> O processo de registo de empresas é fácil e barato? Caso tenham sido identificadas barreiras à entrada no mercado, existem serviços de apoio não financeiro para incentivar o lançamento e o crescimento de empresas orientadas para o ambiente? O acesso ao capital é uma restrição ao investimento verde? 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimentos de registo de empresas dispendiosos e demorados reduzem a taxa de criação de empresas. Instrumentos políticos como incubadoras, aceleradoras, subvenções e isenções fiscais podem dançar um sinal aos empresários de que existem apoios para a sua entrada em sectores específicos e incentivar um maior número de empresas ecológicas em fase de arranque. O acesso ao financiamento é muitas vezes uma restrição fundamental para o soc 	<ul style="list-style-type: none"> Criar uma carteira de incentivos, como subsídios, concursos, classificações, acesso preferencial a contratos públicos, etc., para recompensar a inovação “verde” e a excelência em sustentabilidade. Simplificar as aprovações de produtos para empresas verdes para facilitar a entrada mais rápida no mercado. Apoiar as ligações de mercado das empresas verdes, por exemplo, através de uma plataforma em linha que ligue grandes empresas a fornecedores e prestadores de serviços verdes. Se possível, considerar a possibilidade de conceder incentivos fiscais e apoio à P&D para a inovação ecológica. Incentivar incubadoras, aceleradoras, subsídios e benefícios fiscais destinados a permitir o acesso de novas empresas ao capital.

>>>

SUBQUESTÕES	JUSTIFICAÇÃO	OPÇÕES E EXEMPLOS DE POLÍTICAS POTENCIAIS
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 3 Os concursos públicos estão acessíveis a novas empresas verdes?		
<ul style="list-style-type: none"> Os requisitos em matéria de contratos públicos restringem, explícita ou implicitamente, a capacidade de licitação das novas empresas? Recompensam ideias inovadoras? 	Os contratos públicos podem criar um forte incentivo ao investimento ecológico, uma vez que representam 25–30% do PIB em muitos países em desenvolvimento.	Introduzir ou expandir políticas de contratos públicos verdes.
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 4 As políticas e regulamentos governamentais incentivam o investimento verde?		
<ul style="list-style-type: none"> Os empresários ecológicos consideram que os regulamentos ecológicos são aplicados de forma justa e consistente? Os empresários ecológicos esperam que a regulamentação ecológica seja mantida a médio prazo? 	Os empresários mostrar-se-ão relutantes em entrar em novos mercados e fazer investimentos ecológicos se esperarem que as regulamentações ambientais sejam descartadas dentro de alguns anos, se existirem lacunas significativas, se não estiverem cientes das mesmas ou se não fornecerem incentivos adequados para tal.	<ul style="list-style-type: none"> Criar um ambiente jurídico transparente que transmita confiança às empresas para fazerem investimentos em sustentabilidade com prazos longos de amortização. Isto inclui políticas claras de crescimento verde a longo prazo que proporcionem estabilidade de planeamento. Evitar ou eliminar políticas de crescimento verde que permitam uma discriminação excessiva, isenções regulatórias e revogações que reduzam a força geral das proteções e incentivos ambientais.

OBJETIVO ESTRATÉGICO III: Incentivo ao Investimento Direto Estrangeiro Sustentável

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é fundamental não só para o crescimento do sector privado, mas também para a sustentabilidade em concreto – para o bem ou para o mal. As transferências de tecnologia foram identificadas como um motor do crescimento verde.^{***} No entanto, as empresas multinacionais (MNCs) podem procurar operações em países com regulamentos ambientais mais fracos para que possam continuar a poluir o meio ambiente sem serem responsabilizadas. As MNCs e o IDE podem, portanto, ser uma força motriz para a inovação, transferência de tecno-

logia e difusão de know-how, e é importante alinhar regulamentos e incentivos para incentivar o investimento verde, desencorajando a “deslocalização da poluição”.

A *figura a seguir* mostra visualmente os principais fatores que influenciam a realização do objetivo estratégico II. Se uma investigação da questão diagnóstica primária revelar que existem impedimentos para a realização do objetivo estratégico, a tabela subsequente pode ajudar a diagnosticar as restrições de ligação que têm de ser abordadas.

QUADRO DE DIAGNÓSTICO PARA INCENTIVAR O INVESTIMENTO VERDE POR PARTE DAS EMPRESAS EXISTENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO III	FOCO NAS PERGUNTAS DE DIAGNÓSTICO	FOCO NAS SUB-QUESTÕES
<p>O investimento estrangeiro é atraído para sectores sustentáveis e não para sectores poluentes</p>	<p>Incentivos governamentais desencorajam investimentos poluentes e incentivam investimentos sustentáveis</p>	<p>Políticas governamentais favorecem investimento em sectores verdes</p> <p>Os investidores estrangeiros estão cientes dos incentivos verdes disponíveis</p> <p>Políticas de contratos públicos verdes recompensam licitações verdes</p>
	<p>Os impactos ambientais do IDE são transparentes</p>	<p>O impacto ambiental direto dos investidores estrangeiros é transparente</p> <p>O impacto ambiental da cadeia de fornecedores dos investidores estrangeiros é transparente</p>
	<p>Investidores estrangeiros podem fazer investimentos verdes</p>	<p>As políticas não estabelecem participações máximas de propriedade para IED em sectores verdes</p> <p>As políticas não proibem as empresas estrangeiras de operar em sectores verdes específicos ou lidar com tecnologias verdes</p>
	<p>Investidores estrangeiros são capazes e estão dispostos a cumprir os regulamentos ambientais</p>	<p>Regulamentos ambientais não são excessivamente onerosos</p> <p>Existem apoios para aderir aos regulamentos ambientais</p> <p>Os regulamentos verdes são considerados de longo prazo, não transitórios</p> <p>Os regulamentos verdes são considerados como sendo aplicados de forma justa e consistente</p>

^{***} O que aprendemos com a tentativa de introduzir políticas de crescimento verde

SUBQUESTÕES	JUSTIFICAÇÃO	OPÇÕES E EXEMPLOS DE POLÍTICAS POTENCIAIS
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO PRIMÁRIO Qual é o nível atual do novo IDE verde?		
<ul style="list-style-type: none"> Quais são as tendências em termos de IED verde? Como compara o nível de IED verde com o de países semelhantes? O que impediu que o IDE verde de ocorrer, se é que ocorreu alguma coisa? 	<p>A quantidade e as tendências do IDE verde indicam se as oportunidades económicas estão a ser compreendidas nesses sectores e se existem barreiras significativas à realização do IDE.</p>	<p><i>Se as taxas de IDE verde forem insuficientes, consulte as opções de política abaixo com base nos impulsores de IDE verde baixo.</i></p>
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 1 Existem barreiras ao investimento em setores verdes que restringem ou impedem o IED verde?		
<ul style="list-style-type: none"> Os investidores estrangeiros enfrentam restrições específicas que os desencorajariam ou impediriam de investir em setores verdes? Certos setores verdes estão completamente fechados ao investimento estrangeiro ou a participação máxima das empresas estrangeiras é limitada? 	<p>A existência de barreiras ao investimento sinaliza que o IDE ecológico atual é provavelmente menor do que seria de outra forma e o levantamento de restrições pode desbloquear o novo IDE.</p>	<p>Liberalizar regras de investimento para investimentos verdes.</p>
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 2 Os incentivos ao investimento estão alinhados para desencorajar ou restringir o investimento poluente e incentivar o investimento sustentável?		
<ul style="list-style-type: none"> Os investidores estrangeiros veem os incentivos atuais como suficientemente favoráveis para o investimento verde? Os investidores estrangeiros estão cientes dos incentivos ecológicos? As políticas governamentais favorecem setores verdes e investimentos em detrimento de outros? As políticas de compras públicas favorecem o IED verde? 	<p>Regulamentos e esforços de promoção de investimentos podem definir os incentivos errados, levando à expansão de setores poluentes; ou podem definir os incentivos certos, por exemplo, visando setores “verdes” especificamente com esforços de divulgação e apoio. A existência de incentivos ao investimento ecológico e de desincentivos a atividades poluentes é uma condição essencial para atrair o IDE “certo”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mudar os incentivos e outras ferramentas políticas das indústrias mais poluentes para investimentos que aumentem a sustentabilidade. Eliminar gradualmente os subsídios às indústrias poluentes e fornecer apoio/incentivos a setores sustentáveis (por exemplo, benefícios financeiros condicionados ao desempenho ambiental). Vincular a política industrial com o foco ambiental, tornando a sustentabilidade parte das prioridades do setor. Não dar prioridade a setores poluentes para evitar um cenário de “refúgio de poluição”. Realizar uma avaliação estratégica do panorama do setor privado para identificar setores que sejam viáveis e desejáveis para novos investimentos, sendo a sustentabilidade um critério de seleção. Criar zonas económicas especiais centradas em indústrias sustentáveis. Criar mecanismos de financiamento e mecanismos de partilha de riscos para atrair investimento verde, por exemplo, financiamento misto/concessional, garantias de investimento e fundos verdes. Introduzir ou expandir políticas de contratos públicos verdes (por exemplo, tornar os edifícios governamentais eficientes em termos energéticos ou comprar produtos e serviços de empresas certificadas como “sustentáveis” através de um regime de certificação separado) Introduzir uma concorrência mais forte em setores prioritários que possam ser fortemente consolidados ou monopolizados, como a energia/eletricidade ou a eliminação de resíduos.

>>>

SUBQUESTÕES	JUSTIFICAÇÃO	OPÇÕES E EXEMPLOS DE POLÍTICAS POTENCIAIS
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 3 O impacto ambiental dos investimentos por parte das multinacionais é transparente para as partes interessadas?		
<ul style="list-style-type: none"> O desempenho ambiental das empresas multinacionais é efetivamente medido e comunicado de forma transparente? Quais os KPIs usados? O desempenho ambiental dos fornecedores locais é efetivamente medido e reportado de forma transparente? Quais os KPIs usados? 	<p>A falta de transparência tende a estar relacionada com um mau desempenho ambiental.</p> <p>Alguns IDE procuram jurisdições (ou seja, paraísos poluentes) com regulamentação ambiental menos rigorosa e transparência limitada ou inexistente.</p> <p>Em muitos casos, as próprias empresas multinacionais contribuem diretamente uma pequena parte da poluição total gerada pelo seu processo de produção; grande parte dos resíduos é gerada por outras empresas dentro das suas cadeias de fornecedores.****</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rever as normas existentes em matéria de reporte ambiental e torná-las transparentes. Publicar a metodologia. Expandir os esforços de reporte/prestação de contas das multinacionais em relação às suas cadeias de fornecedores. Trabalhar com associações industriais e AEs para desenvolver padrões claros e realistas em termos de fornecedores. Trabalhar com fornecedores de serviços na área de desenvolvimento de negócio por forma a tornar os processos de “ecologização” parte padrão do desenvolvimento de fornecedores e esquemas de capacitação
PERGUNTA DE DIAGNÓSTICO 4 As multinacionais/investidores estrangeiros são capazes e estão dispostas a cumprir a regulamentação?		
<ul style="list-style-type: none"> Quais os requisitos ambientais das multinacionais que pretendem levar a cabo IDE? Os investidores estrangeiros recebem apoio adequado para navegar nesses sistemas? As empresas consideram que a regulamentação ambiental é aplicada de forma justa e consistente? As empresas esperam que a regulamentação ecológica seja mantida a médio prazo? 	<p>Existem regras formais (por exemplo, leis, políticas, regulamentos, códigos administrativos) que regem o comportamento das MNC. Existem também regras informais (ou seja, normas) que influenciam o que é aplicado na prática. Os investidores estrangeiros precisam de apoio para compreenderem as regras e ter supervisão adequada para garantir o cumprimento. A falta de definição e ausência de expectativas pode levar a um pior desempenho ambiental, ao passo que grandes encargos em termos de regulamentação sem apoio adequado podem dissuadir os investidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que as regras e obrigações para investidores estrangeiros sejam acessíveis e que os custos não intencionais de conformidade sejam minimizados. Incentivar investimentos ecológicos, simplificando regulamentos e acelerando procedimentos para investimentos sustentáveis. Apoiar os investidores estrangeiros a compreender a estrutura, procedimentos e outras condições de investimento que permitam, por exemplo, através de uma Agência de Promoção de Investimentos (IPA) bem gerida. Obter proactivamente feedback dos investidores (por exemplo, através de uma Agência de Promoção do Investimento) sobre queixas potenciais/reais relacionadas com a conduta do governo e procedimentos de conformidade.

 **** Boston Consulting Group (2020): *Your Supply Chain Needs a Sustainability Strategy*

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3

Passo 1:

Workshop de Estratégia (preparação de 2 a 3 semanas, workshop de 1 semana)

Reúna uma equipa de representantes de agências governamentais relevantes, como departamentos de promoção de investimento e crescimento verde, que serão responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia nos próximos meses. Realizar um workshop de lançamento com esta equipa para identificar questões prioritárias e ideias políticas iniciais. Use o Diagnóstico de Estratégia para percorrer todas as 3 abordagens estratégicas e identificar ideias políticas pioneira, fazer um mapa do cenário de partes interessadas e da indústria e fazer uma avaliação de capacidade inicial (consulte o documento “Status Quo” na PÁGINA da ONU (2016) como exemplo). Pode usar também outras ferramentas, como a desconstrução do problema AIAP e a análise do espaço de mudança neste processo.

Passo 2:

Validar as ideias em termos de política e obter feedback (3–6 meses)

Realizar uma série de consultas de DPP com uma ampla gama de partes interessadas, incluindo empresas nacionais, investidores estrangeiros e multinacionais, empresas “pioneiras”, start-ups verdes, centros de investimento, ONGs ambientais e outros grupos, para fazer um workshop com base nas prioridades identificadas e ideias políticas e recolher amplo feedback. Pode querer alavancar ferramentas de DPP, como Maratonas de Discussão de Políticas ou o formato de iteração AIAP para projetar essas consultas. Através deste extenso processo de DPP, investigue criticamente a sua análise de problemas, traga as principais perguntas e subquestões de diagnóstico para as reuniões e espere descobrir muitas coisas que não sabia.

Passo 3:

Desenvolvimento de estratégias e elaboração de políticas (4–6 semanas)

Utilizar os resultados da validação do DPP para adaptar e fazer uma seleção de opções políticas com vista a uma estratégia orientada para o desenvolvimento de sector privado verde, com objetivos a curto, médio e longo prazo, bem como sectores prioritários em termos de investimento e reformas futuras. Selecione áreas e sectores de “sucesso rápido” que possam ser alavancados para o desenvolvimento de novas iniciativas e reformas.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2	M3
PASSO 1 Workshop de Estratégia	3–4 semanas	x		
PASSO 2 Validar ideias de políticas e obter feedback	6–8 semanas	x	x	
PASSO 3 Desenvolvimento de estratégias e elaboração de políticas	4–6 semanas		x	x

Itens de custo:

- Tempo de trabalho: 10–18 semanas
- Viagens e custos logísticos para workshops e consultas por via de DPP
- Tempo para reuniões frequentes, reuniões informativas e reformulação da estratégia

CASO DE ESTUDO: Gestão de resíduos de navios na Indonésia

Agências governamentais indonésias, operadores portuários e armadores desenvolveram preocupações comuns sobre má gestão dos resíduos de navios nos portos. A falta de um sistema de gestão de resíduos funcional com relatórios ineficientes e regras complexas para a recolha e entrega e o baixo número de empresas que prestam serviços de gestão de resíduos conduziram a baixos níveis de recolha de resíduos.

Com o apoio do Banco Mundial, a Corporação Portuária Indonésia (IPC) e as agências governamentais colaboraram no sentido de desenvolver um novo sistema de gestão de resíduos com potencial para melhorar significativamente os resultados ambientais, ao mesmo tempo que fortaleciam o sector de serviços portuários. Foi desenvolvido e integrado um novo sistema online de notificação de resíduos de navios no portal de dados de transporte existente, utilizado em 17 portos comerciais. O novo sistema exige que todos os navios comuniquem o tipo e o volume de resíduos previstos para eliminação antes de atracarem, com uma abordagem online por forma a proporcionar um processo simples e eficiente para os navios e uma melhor recolha de dados para os operadores e funcionários portuários.

A IPC desenvolveu este processo no porto de Tanjung Priok, em Jacarta, desenvolvendo uma aplicação online para ligar agentes de transporte marítimo a operadores de gestão de resíduos. Espera-se que esta alteração aumente a procura de serviços de gestão de resíduos, promova a concorrência neste subsector e crie oportunidades para o desenvolvimento de novas empresas.

Esta iniciativa combinou com sucesso várias metas verdes e RAN:

1. Melhorou as condições do ambiente de negócios tanto para o início de novas empresas verdes quanto para as empresas de navegação existentes operarem em melhores infraestruturas portuárias;
2. Diminuiu a poluição dos portos/água do mar; e
3. Aumentou a capacidade do governo para criar ligações de mercado e um processo eficaz de registo baseado na Web, que pode ser reafectado a outras áreas relacionadas com o RAN.

Adaptado de Banco Mundial (2021): Catalisar Investimento para o Crescimento Verde:
O papel das Políticas de em termos de Ambiente de Negócio e de Clima de Investimento no Desenvolvimento do Sector Privado de uma forma Ambientalmente Sustentável

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

Aconselhamento sobre a integração de questões transversais é muito semelhante à Lista de Integração Verde.

DPP: Em primeiro lugar, a realização de consultas direcionadas de DPP é essencial para aplicar este instrumento com sucesso—sobretudo se tivermos em conta que o crescimento verde pode ser uma “nova” área de especialização para os responsáveis por políticas de RAN, pelo que é fundamental trazer conhecimento e perspectivas de especialistas externos, bem como de empresas e investidores, para validar ideias políticas no processo de desenvolvimento da estratégia mais ampla.

Fragilidade: Em segundo lugar, a existência de fragilidades e de conflitos pode ser um elemento fundamental para mudar os incentivos ao investimento, especialmente em contextos em que a exploração insustentável dos recursos naturais leva a uma maior escassez e contribui para a instabilidade e a violência, e quando a poluição e a degradação ambiental levam à perda de meios de subsistência e à destruição das comunidades locais.

Evitar um cenário de “refúgio de poluição”, por exemplo, redirecionando subsídios, apoio e esforços de atração de IDE dos sectores extrativos e poluentes para indústrias com registos ambientais mais fortes pode, portanto, não só contribuir para uma maior sustentabilidade, mas também para remover incentivos para incorrer práticas exploratórias e destrutivas. Para mais informações consulte os recursos do [DCEDs na RAN em Situações de Fragilidade e de Conflito](#) (2020) bem como o [Crescimento Verde em Ambientes Frágeis de Conflito](#) (2019).

Género: Quanto à perspectiva de género, é importante que as atividades de desenvolvimento do sector privado (verde) que resultam do uso dessa ferramenta sejam inclusivas e não consolidem o acesso desigual e reforcem a capacidade de capitalizar as oportunidades relacionadas com o crescimento verde. As mulheres e outros grupos marginalizados devem poder participar igualmente em novos empregos verdes e esquemas de desenvolvimento de aptidões, e ter acesso a financiamento e apoio ao desenvolvimento de negócios para suas ideias de startups verdes.

ILAÇÕES & FATORES DE SUCESSO

Políticas ambientais fortes são um pré-requisito para uma RAN verde.

Uma reforma eficaz do ambiente de negócio, mesmo dirigida a sectores verdes, não pode ser um substituto de regulamentações ambientais fracas. Os países precisam de políticas e padrões ambientais claros que permaneçam em vigor de forma credível a longo prazo (por exemplo, não correndo o risco de serem eliminadas em caso de mudança de governo) e estejam na base de um quadro em termos de ambiente de negócio complementar que incentive o crescimento e o investimento do sector privado de acordo com esses mesmos objetivos verdes.

Os investimentos verdes das empresas são movidos por elementos como confiança e obrigação.

Invocar a responsabilidade social das empresas como o único motor dos investimentos verdes é um argumento fraco. As empresas têm de estar confiantes nas oportunidades de investimento e/ou sentirem a obrigação de mudarem seus comportamentos por forma a assumirem compromissos sérios. Isso pode ser atingido como recurso a fatores de “push” e “pull”: obrigações como padrões de poluição ou

requisitos técnicos e de transparência, bem como incentivos de acesso preferencial a oportunidades e concursos, subsídios, cotas etc. A credibilidade e a estabilidade são fundamentais neste contexto—e tal como salientámos nos pontos anteriores, as empresas devem estar confiantes de que estas regras e benefícios permanecerão o tempo suficiente para justificar um investimento a longo prazo.

O comportamento do consumidor é um forte incentivo.

As empresas são mais rápidas em reagir às forças do mercado do que às obrigações impostas pelo governos. Mudanças na percepção dos consumidores—a aposta numa maior sustentabilidade e capacidade de agir de acordo com as suas preferências (por exemplo, através de rótulos e iniciativas de transparência) são uma componente fundamental da justificação comercial para o investimento verde.

A estabilidade, o compromisso e ter uma carteira de projetos são pré-requisitos essenciais para atrair financiamento ecológico.

O financiamento verde tem-se expandido exponencialmente, mas muitas vezes em países que com um ambiente de negócio estável e capacidade de gerar uma oferta. Os investidores têm de sentir que existe toda uma série de projetos com potencial de desenvolvimento ou dimensionamento, bem como um compromisso dos responsáveis políticos no sentido de manter as condições certas. Por exemplo, para investirem num projeto de energias renováveis, os investidores têm de ter garantias de que não haverá uma redução dos preços da energia alguns anos após o lançamento do projeto, prejudicando assim os seus retornos. Se as condições e opções em termos de projetos continuarem válidas será mais fácil encontrar financiamento.

Ter um órgão governamental independente centrado na promoção do investimento pode mudar as regras do jogo.

Pode ser um banco de desenvolvimento público ou uma agência de promoção de investimentos. Uma agência cuja principal responsabilidade seja o envolvimento com o sector privado, governo e partes interessadas externas (como agências multilaterais e empresas multinacionais interessadas em apostar no país), bem como aconselhar o governo quando a eventuais regulamentação e estrangulamento pode ser essencial para um bom DPP e para estabelecer as condições adequadas para uma transição verde.

REFERÊNCIAS & RECURSOS

- DCED (2014): *Crescimento Verde e DSP: Um Repositório de Experiências do DCED.*
- DCED (2017): *A Busca de Sinergias: Reforma do Ambiente de Negócio e Crescimento Verde.*
- DCED (2020): *Usar o Desenvolvimento do Sector Privado para conseguir uma Recuperação Verde no contexto da Pandemia de COVID-19*
- Comissão Europeia (2016): *Comprar verde! Um manual sobre contratos públicos ecológicos*
- Comissão Europeia (2020): *A economia circular – ferramentas e instrumentos.*
- GIZ (2019): *Kit de Ferramentas de Negócios Verdes e Inclusivos.*
- Hepburn et al. (2020): *Os pacotes de recuperação fiscal da COVID-19 acelerarão ou retardarão o progresso nas mudanças climáticas?*
- OIT (2017): *Integrar as questões de emprego verde nas políticas nacionais e planos de implementação emprego: Análise.*
- Fundação McArthur (2012): *Rumo à Economia Circular.*
- OCDE (2013): *O que aprendemos com as tentativas de introduzir políticas de crescimento verde?*
- OCDE (2020): *Fazer com que a Recuperação Verde funcione no emprego, rendimento e crescimento.*
- SEED Laboratórios de Prototipagem de Políticas (2020): *A transição para um ambiente propício para MPMEs verdes, circulares e inclusivas no Gana.*
- UNDESA (2012): *Roteiro da Economia Verde. Edição 3: explorar as políticas da economia verde e a experiência internacional com as estratégias nacionais*
- UNEP (2014): *Economia verde: Um Manual de Orientação dos Indicadores da Economia Verde*
- Página da ONU (2016): *Um guia prático para a Política Industrial Verde Estratégica.*
- Banco Mundial (2020): *Retrato das Agências de Promoção do Investimento: Dados recolhidos do Estudo Global Conjunto da WAIPA-WBG.*
- Banco Mundial (2021): *Catalisar o investimento para o crescimento verde: o papel das políticas em termos de ambiente de negócio e de clima de investimento no desenvolvimento de um setor privado ambientalmente sustentável.*



CHECKLIST DE DIÁLOGO PÚBLICO PRIVADO

SENSÍVEL AO GÉNERO

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Sair da caixa e atentar na conceção de formatos de DPP mais inclusivos em termos de participação no processo e em termos dos resultados e avaliar os anteriores processos de DPP quanto ao seu carácter inclusivo
GRUPO-ALVO	Instituições que lideram/facilitam consultas de DPP, públicas ou privadas
TEMPO	Curto/Médio
EXPERIÊNCIA	Média
CUSTO	Médio
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

Os mecanismos de Diálogo Público-Privado (DPP) são frequentemente estabelecidos de forma cega e não inclusiva e as mulheres enfrentam toda uma série de entraves para fazerem ouvir a sua voz no processo de tomada de decisões políticas—baixa visibilidade nas empresas formais e nas associações patronais, falta de representação política, restrições em termos de tempo e mobilidade para acederem (fisicamente) a locais de consulta e/ou normas sociais em torno do reforço da sua voz e participação em grupos de consulta de género misto. As iniciativas com vista a melhorar o ambiente de negócio tendem a ser levadas a cabo na sua esmagadora maioria de acordo com a perspectiva dos empresários e investidores do sexo masculino—tanto em termos de processo (participação na DPP, análise de entraves e formulação de reformas), como em termos de resultados (reformas reais e como afetam as empresas). Em muitos países, as mulheres continuam a deparar-se com entraves legais, administrativos e institucionais específicos para “fazerem negócios” e participarem plenamente na economia. Um DPP e uma RCI que não atentam no género correm o risco de aumentar ainda mais estes entraves, enquanto um processo intencionalmente inclusivo pode reforçar a autonomia económica da mulher e o crescimento geral do sector privado.

Esta **Checklist de DPP Sensível ao Género** visa estimular a reflexão em torno do desenvolvimento de formatos de DPP mais inclusivos a partir de uma série de perspetivas, abrangendo aspetos de DPP tais como estratégia, estrutura, facilitação, resultados, monitorização e muito mais. Embora tenha sido inicialmente concebida como ferramenta de avaliação (*Fase 4*), também pode servir como uma lista na fase de conceção e implementação de consultas de DPP para ajudar as organizações que convocam reuniões, painéis, workshops e outros formatos de consulta pública a torná-los mais inclusivos (*Fase 1/2/3*). Afinal de contas, a inclusão social não é um exercício pontual—as vozes das mulheres devem ser incluídas quando são diagnosticadas grandes restrições empresariais, quando são elaboradas propostas de reforma, quando são implementadas e o seu impacto avaliado.

Esta ferramenta é baseada na Checklist de DPP apresentada no guia do Banco Mundial para Avaliação do Clima de Investimento Sensível ao Género (2010) e complementada pelo Guia do Banco Mundial sobre Diálogo Público-Privado Informado atento ao Género (2016). Tal como acontece com a *Checklist de Diagnóstico de Género* do mesmo guia apresentado neste Kit de Ferramentas, esta lista abrangente de indicadores é um dos poucos recursos práticos sobre RAN sensível ao género.*

* Os responsáveis pelas reformas podem ter diferentes graus de ambição no que toca à inclusão de género—desde minimizar o risco ou as consequências não intencionais das reformas (“não prejudicar”) para garantir realmente a participação e a voz das mulheres no processo e a inclusão de sua preocupação na conceção de políticas (“integração”) até o desenvolvimento de prioridades políticas explicitamente direcionadas para o reforço da autonomia económica da mulher (“centrado no género/transformador”). As duas Checklists deste Kit de Ferramentas podem ser um ponto de partida para atentar no elemento de género no processo de reforma (Checklist de DPP) e em termos de políticas reais (Checklist de RAN), e para o desenvolver outras iniciativas.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

Esta checklist foi originalmente concebida como um mecanismo de avaliação: cada uma das perguntas deve ser classificada numa escala de 0 a 5 e mapeada num gráfico teia de aranha (Roda de Avaliação DPP). Usada de antemão, em vez de ex post (ou ambos), esta ferramenta pode ser aproveitada para estabelecer mecanismos de DPP de uma forma mais intencional e para selecionar consultas em curso quanto ao grau de inclusão. Responder a algumas das perguntas da checklist de uma forma mais aprofundada pode exigir esforços de análise adicionais, mas muitas destas perguntas podem ser usadas simplesmente para impedir o desenvolvimento de DPPs que não atentem no género ou possam ser mesmos exclusivos.

Se houver um interesse suficiente para retirar ilações e investir recursos no desenvolvimento de conhecimento sobre DPPs sensível ao género, esta checklist também pode ser usada para sua finalidade inicial—como base para perguntas de pesquisa para avaliar os processos anteriores de DPP de forma mais aprofundada.

A checklist pode, em princípio, ser usada por qualquer organização que convoque e facilite formatos de DPP e que podem incluir agências governamentais, “parceiros sociais” tradicionais (AEs e organizações de trabalhadores), redes de negócios e de investidores e até mesmo de doadores/parceiros de desenvolvimento e como o envolvimento em particular de entidades como a OIT e o Banco Mundial.

CHECKLIST DE DPP SENSÍVEL AO GÉNERO

ASPECTO DPP	FOCO NO GÉNERO**
MANDATO E ALINHAMENTO INSTITUCIONAL	
Quais foram ou são os objetivos da DPP, e qual foi ou é o seu mandato face ao governo e ao sector privado? Como se encaixa com as instituições atuais?	
1 Existência de declaração de missão e capacidade dos participantes de explicarem esta declaração de missão	A declaração de missão aborda explicitamente a igualdade de género e/ou a autonomia da mulher?
2 Grau de implementação de parcerias nas instituições públicas existentes de acordo com o seu mandato	Uma maior inclusão contribui para o reconhecimento do DPP e atitude em relação à sua parceria?
3 Prontidão institucional para implementar recomendações em termos de DPP	Qual a respetiva contribuição de homens e mulheres para o papel institucional do DPP? As mulheres estão envolvidas em funções-chave, ou apenas marginalmente?
ESTRUTURA E PARTICIPAÇÃO	
Como é estruturado o DPP; permite uma participação equilibrada e eficaz?	
4 Existência de regras e regulamentos nas instituições de DPP, incluindo mecanismos formais em vigor para equilibrar o poder (por exemplo, equipas, grupos de trabalho, secretarias)	As mulheres estão igualmente representadas nas estruturas de DPP, na tomada de decisões e nas oportunidades de participar da parceria?
5 Grau de tomada de decisão participativa	As mulheres participam da tomada de decisões de DPP, por exemplo, em torno da definição da agenda de reformas, da conceção de políticas e da adoção de marcos importantes?
FIGURAS RELEVANTES E LIDERANÇA	
A DPP identificou figuras de destaque e tentou alavancar as suas ações ao longo do tempo para impactar a eficácia do processo de diálogo?	
6 Presença e envolvimento claro de figuras relevantes reconhecidas como tal pelas partes interessadas	Existem mulheres “figuras relevantes” (ou seja, líderes femininas com um papel visível no processo de reforma) e/ou homens figuras relevantes que (também) promovem a igualdade de género e as questões das mulheres?
7 Continuidade do envolvimento dessas figuras relevantes no diálogo ou na parceria	<ul style="list-style-type: none"> • As mulheres estão representadas em cargos de liderança na DPP • (por exemplo, em comités de direção e outros órgãos facilitadores)? • Existe continuidade na liderança e presença das mulheres no DPP? • Promovem substancialmente as questões das mulheres?

>>>

** O foco no género aqui é processual e substancial ao mesmo tempo: 1. Igualdade de participação de homens e mulheres na DPP; e 2. Os resultados da DPP incluem as preocupações das mulheres e beneficiam-nas também.

ASPECTO DPP	FOCO NO GÉNERO**
FACILITAÇÃO E GESTÃO O DPP envolveu facilitadores e/ou gestores adequados? Como foi definido o seu papel? Conseguiram garantir de forma eficaz a coesão e o desempenho? Que conflitos geriram e como resolveram esses	
8 Qualidade da facilitação da DPP	<ul style="list-style-type: none"> Existem mulheres facilitadoras (por exemplo, em reuniões consultivas, painéis, workshops, etc.)? Abordam os problemas das mulheres?
9 Qualidade dos acordos de logística e de gestão de DPP (responsabilidades, tarefas, estrutura, logística e assim por diante)	<ul style="list-style-type: none"> As mulheres estão substancialmente representadas na gestão do DPP? A logística é adequada para as mulheres participarem (por exemplo, horário das reuniões, local acessível e seguro)?
PRODUÇÃO E RESULTADOS Quais os resultados do DPP e no âmbito de que processos internos? Os resultados da DPP contribuíram para os resultados de desenvolvimento do sector privado acordados sob a forma de resultados em termos de estrutura e processo, resultados analíticos ou recomendações?	
10 Produção: relatórios analíticos, revisões e assim por diante	A realização de DPP aborda as questões de género?
11 A logística está organizada por forma a permitir que as mulheres participem (por exemplo horário das reuniões, locais acessíveis e seguros)?	Quais as participações de homens e mulheres que remetem para um aumento da confiança, cooperação, comunicação e assim por diante?
12 Resultados a longo prazo: Grau em que o diálogo ou parcerias inovaram ou mudaram as estruturas institucionais existentes	O DPP conseguiu influenciar mudanças sensíveis ao género?
ALCANCE E COMUNICAÇÃO A comunicação DPP permitiu uma visão e compreensão partilhadas através do desenvolvimento de uma linguagem comum e gerou confiança entre as partes interessadas?	
13 Qualidade e frequência da comunicação entre os diferentes grupos de partes interessadas	A comunicação da DPP é inclusiva? (por exemplo, utilizando uma linguagem neutra em termos de género)
14 Quantidade e tipo de divulgação e comunicação	Existe divulgação e conscientização especificamente focada nas questões ou grupos de mulheres?
As mulheres estão representadas nas atividades de comunicação e contribuem substancialmente para elas?	
15 Qualidade dos relatórios e da documentação sobre as atividades da parceria	As contribuições, produção e resultados centrados no género são monitorizadas? (por exemplo, resultados: dados desagregados por sexo sobre a participação em atividades, participação de mulheres em funções de liderança, etc.; Resultados: os processos de DPP foram redefinidos para serem mais inclusivos; as vozes das mulheres estão incluídas na agenda de reformas; o resultado do DPP/reforma inclui de facto preocupações específicas das mulheres)
16 Grau em que os resultados desse acompanhamento resultaram em mudanças no planeamento e metas	O acompanhamento centrado no género facilitou um melhor planeamento e definição de metas com base no género?
17 Utilização da avaliação ex-post	Uma avaliação ex-post (por exemplo, usando esta checklist para avaliar um processo de DPP anterior) ajudou a abordar a capacidade de resposta em termos de género do DPP atual/futuro?

>>>

ORIENTAÇÃO ADICIONAL PARA CONTEXTOS ESPECÍFICOS DE DPP

DPP	FOCO NO GÉNERO
<p>SUBNACIONAL O diálogo foi conduzido a todos os níveis de tomada de decisão até ao nível mais local possível e envolvendo microempresários, PME e partes interessadas locais?</p>	
<p>18 Existência a nível local e regional de estruturas ou mecanismos de consulta para o diálogo ou parcerias</p>	<p>O DPP consulta igualmente as partes interessadas do sexo feminino em vários grupos? (por exemplo, organizações empresariais formais, trabalhadores informais e empresários, etc.)</p>
<p>19 Existência de atividades do DPP por meio de atividades ad hoc, programas específicos ou grupos de trabalho</p>	<p>O alcance a diferentes níveis (local, regional ou nacional) chega às partes interessadas do sexo feminino?</p>
<p>FOCO SECTORIAL Foram incentivados diálogos sectoriais ou sectoriais público-privados?</p>	
<p>20 Grau de abordagem de abordagem de problemas específicos dos participantes no diálogo ou parcerias</p>	<p>As questões sectoriais específicas de género ou as questões de género enfrentadas pelos participantes são abordadas? (por exemplo, se o DPP se centrar num sector, indústria ou tópico específico)</p>
<p>21 Capacidade do diálogo ou parceria para gerar soluções concretas para problemas específicos dos participantes</p>	<p>O DPP tem capacidade para gerar soluções sectoriais sensíveis às questões de género?</p>
<p>PAPEL INTERNACIONAL O DPP representa e promove os interesses nacionais e regionais das partes interessadas públicas e privadas em negociações internacionais e em processos de negócio internacionais?</p>	
<p>22 Presença e participação em diálogos ou parcerias em fora e conferências internacionais</p>	<p>Existe uma boa distribuição por género nos fora internacionais?</p>
<p>23 Processo activo de consulta e contactos em diálogos e parcerias</p>	<p>Existem informações centradas no género fornecidas por partes interessadas internacionais por forma a aprender com atividades partilhadas a nível internacional?</p>
<p>RECUPERAÇÃO/RECONCILIAÇÃO PÓS-CONFLITO/CRISE O DPP contribuiu para consolidar a paz e reconstruir a economia através do desenvolvimento do sector privado em cenários pós-conflito e crise (quando aplicável), incluindo após catástrofes naturais?</p>	
<p>24 Capacidade de colocar conflitos na agenda do diálogo ou parceria e resolvê-los</p>	<p>O DPP reconhece e aborda as dimensões de género do conflito e do processo de recuperação ou reconciliação?</p>
<p>25 Contribuições do diálogo ou parceria para a resolução de conflitos e a construção da paz no seu ambiente externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O papel da mulher na resolução de conflitos é reconhecido e apoiado? As mulheres têm assento na mesa? • As questões e preocupações das mulheres estão substancialmente representadas nos esforços de consolidação da paz?
<p>PARCEIROS DE DESENVOLVIMENTO Até que ponto o DPP depende da contribuição e do apoio dos doadores? Até que ponto é que a agenda de doadores afetou as decisões no âmbito do DPP?</p>	
<p>26 Grau de dependência da DPP em relação ao apoio financeiro dos parceiros de desenvolvimento</p>	<p>Os parceiros de desenvolvimento são proactivos ou estão envolvidos na promoção de uma perspectiva de género no âmbito do seu apoio ao DPP?</p>
<p>27 Grau de autonomia da agenda de DPP das agendas dos parceiros de desenvolvimento</p>	<p>Os parceiros de desenvolvimento influenciam o foco do DPP nas questões de género? Até que ponto isso afeta os resultados?</p>
<p>28 Até que ponto os parceiros de desenvolvimento prestam a assistência necessária aos facilitadores de DPP</p>	<p>Os parceiros de desenvolvimento apoiam a facilitação inclusiva e/ou capacitação de facilitadores para abordar questões de género?</p>

Adaptado de: Banco Mundial (2010), p. 76–78

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3 PASSO 4

O tempo e custos variam consoante a forma como esta tabela é usada (como uma checklist de projeto do mecanismo de avaliação). Em geral, esta checklist é uma ferramenta de integração destinada a mudar o pensamento e a prática quanto à forma como os processos de DPP são concebidos. Por conseguinte, deve fazer parte integrante do planeamento de DPP e ser usado como lista constante e para fins de referência.

Quando usado como **estrutura de avaliação**, o prazo de implementação será provavelmente de cerca de 2 meses, compreendendo os seguintes passos:

PASSO 1:

Conceção da pesquisa (3 dias)

- Desenvolver uma pesquisa destinada a refletir os indicadores contidos na lista, adaptada ao contexto político local ou a um processo de reforma específico.

PASSO 2:

Recolha de dados (3–4 semanas para enviar e receber de volta)

- Enviar para e promover este inquérito junto de a uma vasta gama de partes interessadas envolvidas no processo de definição de políticas, por exemplo, parceiros sociais tradicionais, associações empresariais de mulheres, ONG, agências governamentais, doadores, etc.

PASSO 3:

Análise de dados & desenvolvimento de propostas (1–2 semanas)

- Recolher respostas, analisar os principais entraves em termos de género e desenvolver propostas com vista à sua abordagem (em geral e destinadas a alguns dos maiores atores da dinâmica local da DPP, propondo vitórias rápidas, iniciativas de médio prazo e mudanças sistêmicas de longo prazo). Partilhe estas conclusões amplamente.

PASSO 4:

Compromissos organizacionais (1–2 semanas)

- Refleta criticamente sobre as práticas da sua própria organização e assuma compromissos públicos específicos quanto às mudanças que pretende implementar.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2
PASSO 1 Conceção do estudo	3 dias	x	
PASSO 2 Recolha de dados	3–4 semanas	x	
PASSO 3 Análise de dados e desenvolvimento de propostas	2–3 semanas		x
PASSO 4 Compromissos organizacionais	1–2 semanas		x

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1

PASSO 2

PASSO 3

Quando usado como **ferramenta de benchmarking**, este quadro pode ser usado da seguinte forma:

PASSO 1:

Preparação do workshop (workshop de 1 a 2 dias)

- Agendar um workshop de mulheres empresárias locais (formal e informal) e facilitar uma discussão com base na checklist para identificar as principais questões nas estruturas atuais da DPP.

PASSO 2:

Workshop (preparação de 1 semana)

- Priorizar as perguntas chave e facilitar o desenvolvimento de um Plano de Ação com metas concretas e exequíveis para abordar as mais prementes.

PASSO 3:

Divulgação (3–4 semanas)

- Divulgar o Plano de Ação aos principais intervenientes e decisores políticos.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	M1	M2
PASSO 1 Preparação do workshop:	1 semana	x	
PASSO 2 Workshop	2 dias	x	
PASSO 3 Divulgação	3–4 semanas	x	x

CASO DE ESTUDO: Associação Cambojana de Empresárias

Em 2010, o IFC e o Ministério dos Assuntos da Mulher do Camboja organizaram um workshop para mulheres de negócios cambojanas para identificarem as prioridades da RCI e do DPP. Identificaram dois próximos passos possíveis: reforço de uma Associação Empresarial de Mulheres já existente (ou formar uma nova) por forma a canalizar e defender as prioridades políticas a longo prazo e trazer representantes das mulheres para cada um dos Grupos de Trabalho de DPP sectoriais existentes, de modo a que as questões das mulheres pudessem constar das suas agendas. Em virtude disso, seria criada formalmente em 2012 a Associação Cambojana de Mulheres Empresárias, que participa de todos os Grupos de Trabalho no âmbito do mecanismo de diálogo público-privado, levando a um maior reconhecimento do seu papel e preocupações na comunidade empresarial.

Fonte: Banco Mundial (2016)

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

Tecnologia: Para além do género e do DPP, que estão no centro da ferramenta, e do capítulo mais curto sobre cenários de conflito, não existe um foco específico sobre outros temas transversais, tais como o meio ambiente ou a tecnologia. No entanto, a tecnologia é um especto fundamental na realização de DPPs e pode ser uma alavanca importante para abordar alguns entraves por uma questão de género—por exemplo, formatos de consulta digital através das redes sociais, SMS, pesquisas online ou painéis e workshops virtuais podem ser mais inclusivos em contextos em que as mulheres se deparam com entraves relacionados com a sua mobilidade e tempo (deslocação a um evento presencial) e a sua capacidade de estar no mesmo espaço com homens estranhos; além do fosso digital por género que deve ser tido também em consideração.

Inclusão: Além disso, a checklist pode ser ajustada para promover a inclusão de uma forma mais ampla, por exemplo, visando outros grupos sub-representados e marginalizados, bem como tópicos que tradicionalmente foram excluídos da RCI, como o ambiente. Embora nem todos os fatores e questões se apliquem diretamente, muitos podem ser usados da mesma maneira, por exemplo, para verificar se representantes de grupos de interesse da área ambiental foram envolvidos ou se existem resultados e indicadores relacionados com o crescimento verde.

ILAÇÕES & FATORES DE SUCESSO

Em seguida apresentamos algumas ilações retiradas da aplicação desta e de outras ferramentas semelhantes de integração de género:

Seja específico.

Evite compromissos organizacionais amplos e intangíveis no que toca à igualdade de género e, em vez disso, faça propostas concretas e alcançáveis com metas e cronogramas. A lista contém muitas sugestões práticas sobre por onde começar.

Procure aliados.

Dado que muitos dos atores tradicionalmente poderosos da RAN tendem a ter uma representação limitada de mulheres (e ainda menos de mulheres que não são proprietárias formais de negócios, mas que, por exemplo, trabalham informalmente), haverá interesses investidos para a defender sua influência e manter outras vozes fora. Tal como acontece com a ferramenta Checklist de Género, pense na economia política resultante de uma maior inclusão: conseguir compromissos dos principais decisores, desvios positivos/“figuras relevantes na questão do género” e organizações influentes (públicas ou privadas) para melhorar a diversidade e a representação será fundamental.

Integrar uma perspetiva de género.

Em vez de estabelecer um “Grupo de Trabalho/Comité de Mulheres” separado na estrutura do DPP, procure trazer a inclusão social para os comités já existentes por forma a integrar as preocupações das mulheres em todos os tópicos da RCI. Quer evitar situações em que as “questões das mulheres” se tornem um item autónomo visto como separado da agenda económica mais ampla. Embora seja importante destacar os entraves específicos enfrentados pelas mulheres no ambiente de negócios, a criação de uma estrutura/grupo separado corre o risco de marginalizar esse grupo e/ou fazer come que o “género” seja como uma questão a “assinalar”, e não como algo a integrar.


REFERÊNCIAS & RECURSOS

- Banco Mundial (Simavi, Manuel & Blackden) 2010: *Dimensões de Género na Reforma do Clima de Investimento: Um guia para Responsáveis Políticos e Agentes no Campo*
- Banco Mundial (Herzberg & Sisombat) 2016: *Diálogo Público-Privado Informado sobre Género. Nota Prática sobre Inclusão da Voz de Mulheres Empresárias*



CHECKLIST DE PLANEAMENTO DO DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS E FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Realizar consultas de DPP eficazes e bem estruturados
GRUPO-ALVO	Partes interessadas de instituições públicas e privadas que lideram/facilitam as consultas de DPP
TEMPO	■ ■ ■ ■ ■ Baixo
EXPERIÊNCIA	■ ■ ■ ■ ■ Baixa
CUSTO	■ ■ ■ ■ ■ Baixo
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

É amplamente reconhecido que o diálogo público privado é fundamental para uma reforma eficaz do ambiente de negócio. É mais provável que as políticas sejam bem concebidas e implementadas se contarem com perspectivas do sector privado. No entanto, as tentativas de realizar DPPs geram muitas vezes resultados abaixo do esperado. As consultas são superficiais, envolvem apenas algumas grandes empresas com boas ligações e apresentam por norma soluções já projetadas, em vez de identificarem e projetarem soluções de conjunto. O resultado é muitas vezes um falhanço das tentativas de RCI e gera um sentimento de frustração nas partes interessadas.

São precisamente estas questões que a Checklist de Planeamento do **Diálogo com as Partes Interessadas* (DPI)** e a **Ferramenta de Avaliação** abordam. Fornecem ferramentas práticas para levar a cabo DPPs bem estruturados. São relevantes em todas as quatro fases da reforma. Durante o **diagnóstico**, a Checklist de Diálogo com as Partes Interessadas pode ajudar a garantir que um DPI apropriado e bem concebido e, por conseguinte, mais propenso a identificar os principais problemas de RCI a abordar. Durante o **projeto**, esta Checklist pode melhorar a qualidade do DPI para que apoiem efetivamente o projeto de iniciativas RCI

e validem o projeto preliminar. De igual modo, durante a **implementação**, esta Checklist pode ajudar a melhorar a capacidade do DPI de gerar motivação e sentido de participação entre as partes interessadas. Durante as fases de **implementação** e **avaliação**, a Ferramenta de Avaliação de DPI avança com reflexões críticas para verificar se o DPI cumpre os seus objetivos e gera os resultados desejados.

Estas ferramentas são úteis para qualquer pessoa que pretenda realizar consultas num DPP, incluindo junto do sector público, AEs, ONGs e outros.

As ferramentas apresentadas fazem parte do Manual de Diálogo com as Partes Interessadas que foi desenvolvido por Petra Künkel, Silvine Gerlach e Vera Frieg no Instituto de Liderança Coletiva em colaboração com Christian Görg, Marike Ferguson, Judith Kohler e Johannes Herde da giz. Este capítulo também conta com o forte contributo do trabalho de Benjamin Herzberg e Andrew Wright em *The DPP Handbook: A Toolkit for Business Environment Reformers*, publicado pela DFID e pelo IFC.

* O diálogo com as partes interessadas (DPI) é definido simplesmente como "um método para gerir processos de mudança através de cooperação". Pode ser um processo plurianual ou ter lugar numa única reunião. Os DPPs, pelo contrário, são "mecanismos estruturados, ancorados no mais alto nível prático, coordenados por um secretariado leve, e destinados a facilitar o processo de descoberta, envolvendo uma gama equilibrada de atores do sector público e privado na identificação, filtragem, aceleração, implementação e avaliação de ações e reformas que tendem a melhorar as questões importantes para as partes interessadas."

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

Existem dois tipos amplos de SD:

- Os **diálogos consultivos com as partes interessadas** solicitam pontos de vista dos participantes, mas mantêm a responsabilidade principal de agir de acordo com as informações recebidas. Podem incluir consultas pontuais e múltiplas das partes interessadas.
- Os **diálogos com as partes interessadas cooperativas** envolvem os participantes no trabalho conjunto para conceber e implementar uma solução, com responsabilidade partilhada pelo seu sucesso. Isto pode incluir parcerias com várias partes interessadas e plataformas de gestão da implementação.

Este capítulo concentra-se principalmente nos diálogos consultivos com as partes interessadas. Para mais informações sobre diálogos cooperativos de longo prazo com as partes interessadas, consulte o **Manual de DPP** (*consulte as Referências abaixo*). Em alguns casos, os DPI começam como diálogos consultivos e, em seguida, passam a ser diálogos cooperativos após o sucesso inicial.

Checklist de planeamento do diálogo com as partes interessadas

Uma primeira decisão crítica a tomar consiste em determinar se é apropriado manter um diálogo com as partes interessadas. Embora muitas vezes se presuma que este tipo de diálogos são sempre bons, podem gerar frustração se realizados quando não são necessários ou na ausência dos recursos e capacidades necessárias. A checklist a seguir é

útil para determinar se é apropriado manter um diálogo com as partes interessadas. Pode ser feito pelo grupo que está a considerar a realização desse diálogo. Se as respostas a mais de oito das perguntas forem 'sim', as condições podem ser consideradas adequadas para iniciar o processo de DPI.

CHECKLIST DE PLANEAMENTO DO DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS

Existe a necessidade de um envolvimento de várias partes interessadas para implementar mudanças em relação aos ODS?

• É necessária uma ampla aceitação do projeto ou iniciativa prevista para a implementação dos ODS por diferentes partes interessadas.	SIM	NÃO
• A implementação do projeto ou iniciativa afeta vários grupos de partes interessadas.	SIM	NÃO
• A implementação do projeto ou iniciativa requer a participação ativa de diferentes grupos de partes interessadas.	SIM	NÃO
• Os desafios presentes ou previstos não podem ser abordados apenas pela experiência, meios, conhecimento ou poder de uma parte interessada (grupo).	SIM	NÃO

É o timing certo?

• As principais partes interessadas estão convencidas de que a mudança é necessária.	SIM	NÃO
• Os conflitos entre as partes interessadas não são tão fortes que a participação na colaboração seja impossível.	SIM	NÃO
• A maioria das principais partes interessadas tem confiança na experiência dos iniciadores da colaboração com várias partes interessadas.	SIM	NÃO
• A participação na mudança colaborativa não cria desvantagens para as partes interessadas envolvidas.	SIM	NÃO

Os recursos necessários estão disponíveis para conduzir a colaboração de várias partes interessadas?

• A equipa de iniciadores tem tempo, pessoal e recursos financeiros suficientes.	SIM	NÃO
• A equipa de iniciadores tem conhecimento suficiente sobre como conduzir a colaboração entre várias partes interessadas.	SIM	NÃO
• A equipa iniciadora já estabeleceu relações suficientes com todos os grupos de partes interessadas relevantes.	SIM	NÃO
• A abordagem colaborativa é apoiada pelos principais decisores nas instituições dos iniciadores e potenciais parceiros.	SIM	NÃO

A equipa de iniciadores tem competência para conduzir a mudança?

• A equipa está pronta e é capaz de coordenar um processo complexo, que pode não ser simples.	SIM	NÃO
---	------------	------------

▪ Todos os iniciadores estão dispostos a respeitar o ponto de vista uns dos outros ou opiniões diferentes e a permitir inovações,	SIM	NÃO
▪ Estão abertos a alterar seus próprios pontos de vista ou ajustar metas.	SIM	NÃO
▪ Estão prontos para assumir a liderança em um processo colaborativo.	SIM	NÃO

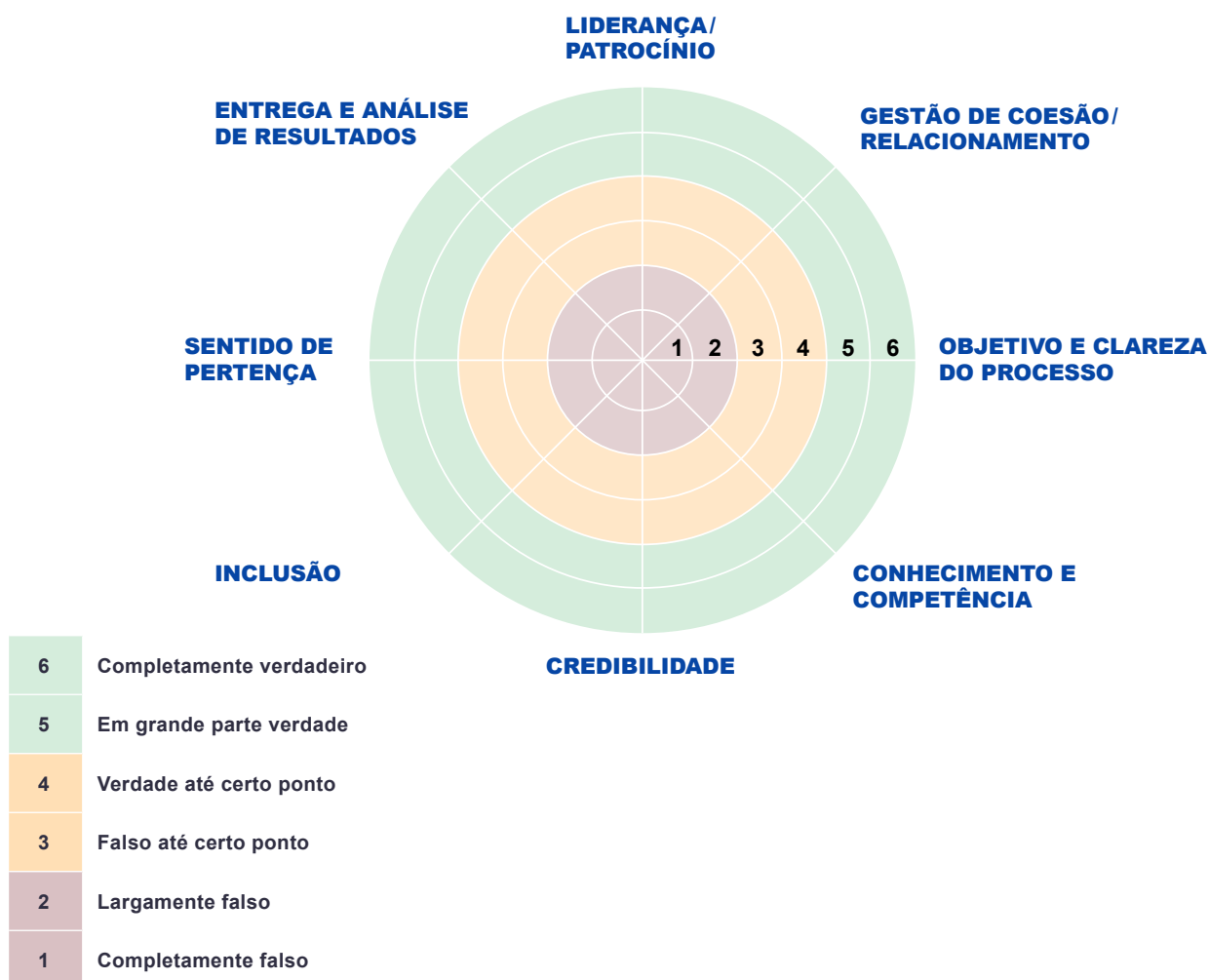
Künkel, Kuhn, Stucker, Williamson. (2021). Leading Transformative Change Collectively: A Practitioner's Guide to Realizing the SDGs. Routledge.

Ferramenta de Avaliação do Diálogo com as Partes Interessadas

Uma segunda ferramenta útil para o DPI, depois de optar pelo mesmo, é a Ferramenta de Avaliação de DPI para determinar o se funciona. A Ferramenta de Avaliação pode ser aplicada pelos organizadores para autoavaliar como foi e o ideal é contar também com a colaboração dos participantes no DPI para fornecer feedback sobre o que funcionou e sobre o que poderia ser melhorado. A primeira opção e a mais simples é que os participantes classifiquem o DPI com base

nos oito fatores do diagrama de aranha: liderança/patrocinio; coesão/gestão de relacionamento; clareza de metas e processos; conhecimento e competência; credibilidade; inclusão; propriedade; e entrega e orientação de resultados. A segunda opção, e um pouco mais demorada, é que cada participante preencha o questionário completo, atribuindo uma pontuação de 1 a 6 a cada fator.

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DO DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS



CHECKLIST DE VERIFICAÇÃO DE PLANEAMENTO DO DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS
FATORES-CHAVE E QUESTÕES-CHAVE

	6	5	4	3	2	1
1. LIDERANÇA/PATROCÍNIO						
▪ Existência de um grupo forte e comprometido que representa as partes interessadas participantes.						
▪ Pessoas relevantes e influentes apoiam o diálogo com as partes interessadas.						
▪ Ao lado desse grupo, existe um número suficiente de participantes que se identificam com a iniciativa.						
▪ A estrutura diretiva das instituições participantes identifica-se com a iniciativa.						
2. COESÃO E GESTÃO DE RELAÇÕES						
▪ As partes interessadas têm tempo suficiente para desenvolverem relacionamentos entre si. As pessoas envolvidas são capazes de se encontrar num espírito mútuo de respeito e aceitação.						
▪ Realiza-se um intercâmbio comunicativo e inspirador.						
▪ As relações entre as partes interessadas participantes e as instituições que representam recebem a devida atenção.						
3. OBJETIVOS E PROCESSOS CLAROS						
▪ O contributo do diálogo com as partes interessadas para o objetivo comum é claro para todos os participantes.						
▪ O design do processo e os padrões de participação são transparentes e confiáveis.						
4. CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS						
▪ As partes interessadas têm o conhecimento e as competências necessárias.						
▪ O desenvolvimento de capacidades para a implementação de diálogos com as partes interessadas foi incorporado na conceção do processo.						
▪ Existem recursos suficientes para o diálogo com as partes interessadas e para a sua implementação.						
5. CREDIBILIDADE						
▪ Os iniciadores, os gerentes de grupos e/ou processos têm um mandato suficiente e merecem a confiança de todas as partes interessadas participantes.						
▪ Todas as partes interessadas relevantes estão suficientemente e adequadamente representadas.						
▪ Os processos de tomada de decisão são transparentes e são acordados em conjunto pelas partes interessadas sempre que possível. Têm em conta as diferentes origens e culturas das partes interessadas participantes e das suas respetivas instituições.						
6. INCLUSÃO						
▪ Grupos de partes interessadas fracos estão adequadamente integrados no processo. O diálogo com as partes interessadas e as reuniões e workshops associados são concebidos e realizados de forma a que todas as partes interessadas participantes tenham uma palavra a dizer e sejam ouvidas.						
▪ Existe um procedimento acordado para gerir críticas e reclamações. Conta com o envolvimento de vozes críticas ou, pelo menos, são mantidas boas relações com os críticos.						
▪ As partes interessadas com um elevado grau de influência estão agora suficientemente entusiasmadas e integradas na iniciativa de diálogo com as partes interessadas.						
7. SENTIDO DE PERTENÇA						
▪ A relevância das metas e resultados é regularmente analisada com todas as respetivas partes interessadas.						
▪ Todas as partes interessadas têm o mesmo direito de contribuir com o seu ponto de vista e/ou têm igualmente o direito de tomar decisões. As decisões são tomadas por consenso.						
▪ O grupo garante que as contribuições das várias partes interessadas são suficientemente reconhecidas.						
8. ENTREGA E ANÁLISE DE RESULTADOS						
▪ As reuniões das partes interessadas são concebidas de modo a que os participantes possam encontrar soluções em conjunto. As reuniões são concluídas com uma visão geral dos resultados e dos próximos passos a dar.						
▪ As instituições das partes interessadas participantes implementam decisões conjuntas.						
▪ Todos os participantes estão familiarizados com os vários papéis e com as estruturas de direção e implementação.						
▪ As partes interessadas participantes acordaram na forma de análise dos progressos realizados e de acompanhamento.						
▪ Os progressos são analisados regularmente.						

A *Checklist de Verificação* e a *Ferramenta de Avaliação* podem ser usadas por qualquer organização que convoque e facilite DPPs, incluindo agências governamentais, “parceiros sociais” tradicionais (AEs e organizações de trabalhadores), redes de negócios e investidores e até mesmo doadores / parceiros de desenvolvimento na medida em que estejam envolvidos (por exemplo, o Banco Mundial).

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2

O conjunto completo de etapas para aplicar um DPP ou um DPI pode muitas vezes ser longo e depender do tipo de DPI que estiver a ser usado. As plataformas de DPP de longo prazo são excelentes formas de criar um sentido de pertença a longo prazo que permite a implementação de uma RAN, mas geralmente demora anos a aplicar. O Manual de DPP referido na seção Referências fornece cronogramas mais detalhados para a construção e implementação de uma plataforma completa de DPP.

As ferramentas específicas apresentadas neste capítulo são ferramentas simples que podem ser usadas mesmo para DPPs e DPIs de carácter consultivo únicas.

PASSO 1:

Checklist de verificação de planeamento SD (1–2 horas)

Esta primeira ferramenta pode ser aplicada muito rapidamente. Pode ser feito pelos potenciais facilitadores em apenas 1–2 horas para decidir se vale a pena manter um SD.

PASSO 2:

Ferramenta de Avaliação do DPI (1–8 horas)

Se estiver a usar um processo em papel, demorará de 1 a 2 horas para recolher os dados se os participantes preencherem o diagrama de aranha, e de 3 a 4 horas se preencherem o questionário completo. O tempo será reduzido drasticamente se o questionário for inserido num formato de pesquisa on-line que facilite a análise instantânea de dados. Os resultados devem depois ser partilhados com os participantes numa reunião de acompanhamento, caso seja agendada.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	BAIXO ALCANCE	M2
PASSO 1 Decidir se deve manter um diálogo com as partes interessadas	1–2 horas	x
PASSO 2 Os organizadores autoavaliam o desempenho do diálogo com as partes interessadas e, em seguida, analisam os resultados para identificar oportunidades de melhoria	1–4 horas	x
Os organizadores e participantes preenchem o questionário de avaliação completo e, em seguida, os organizadores analisam os resultados para identificar oportunidades de melhoria	3–8 horas	x

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

Género/Verde/Conflito: A Checklist de Verificação do Diálogo com as Partes Interessadas e a Ferramenta de Avaliação são ferramentas específicas para facilitar o DPP. As ferramentas não incorporam explicitamente o género pelo que devem ser combinadas com uma checklist de verificação de DPP sensível ao género para avaliar e considerar a forma de incorporar o género nesta abordagem. A Checklist de Verificação pode ser modificada incluindo perguntas para garantir a incorporação adequada da igualdade de género, crescimento verde e mitigação de conflitos. E pode ser adicionadas outras perguntas no Instrumento de Avaliação para examinar até que ponto o DPI não exa-

cerbou a desigualdade de género, os danos ambientais e os conflitos e sondar se eles realmente contribuíram para a redução desses problemas ou se estão em condições de fazê-lo no futuro. O DPI é tido como particularmente útil em ambientes frágeis e afetados por conflitos, pois tem o potencial de gerar confiança e até mesmo contribuir para a construção da paz entre grupos em conflito. Para tal, terá de não ignorar os sistemas informais e pode ter de recorrer a um facilitador externo quando as tensões aumentam; aspetos que podem ser incorporados na Checklist de Verificação na fase de planeamento inicial.

ILAÇÕES & FATORES DE SUCESSO

Em seguida apresentamos algumas ilações retiradas da aplicação desta ferramenta nas iniciativas de RCI:

Antecipar e mitigar riscos potenciais.

Os diálogos com as partes interessadas podem não gerar muitas vezes o resultado desejado ou ter mesmo efeitos negativos.

A tabela a seguir descreve alguns riscos potenciais e possíveis soluções:

RISCOS POTENCIAIS E POSSÍVEIS SOLUÇÕES	
RISCO	ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO
Reforçam os interesses adquiridos e criam oportunidades para comportamentos de busca de vantagens.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar um compromisso explícito com a transparência ▪ Envolver um amplo conjunto de partes interessadas ▪ Incluir uma forte função de monitorização e responsabilização ▪ Não defina limites para os tópicos que podem ser discutidos
São dominados por grandes empresas e outros na capital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolver associações empresariais que representem pequenas e médias empresas (PME) e representantes do sector informal ▪ Contacte diretamente as PME e peça-lhes sugestões
São fóruns improdutivos para discussão que não levam à ação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabeleça metas claras e divulgue-as para gerar responsabilidade nos participantes ▪ Desenvolver, comunicar e seguir uma agenda rigorosa ▪ Incluir propostas claras e/ou pontos de decisão a abordar em cada reunião ▪ Gerir as expectativas dos participantes antes de fazer uma reunião ▪ Afastar participantes ou componentes improdutivos ▪ Atente na melhor forma de gerar 'ganhos rápidos'
Os participantes têm pouco sentido de pertença, confiança e de investimento e, portanto, não participam plenamente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certifique-se de que todos os participantes sabem quais os passos e objetivos seguintes ▪ Promover a confiança entre os participantes no processo ▪ Criar credibilidade no processo, inclusivamente através da neutralidade do moderador ▪ Deixe claro a forma como as contribuições dos participantes serão incorporadas nos resultados finais

Adaptado de Herzberg & Wright (2006): The DPP Handbook: A Toolkit for Business Environment Reformers. DFID and IFC.

Selecione o(s) facilitador(es) certo(s).

A facilitação eficaz é essencial para um DPI eficaz.

Os facilitadores de DPI devem reunir algumas ou de preferência algumas das seguintes características:

- **Baixo ego**
 - »» Aceitam bem as diferenças de opinião.
- **Focados**
 - »» Estão focados nos objetivos do diálogo e evitam discussões acessórias.
- **Participativos**
 - »» Geram diferentes pontos de vista dos participantes e falam sobre si próprios de uma forma que não promove conflitos. Não impõem as suas próprias ideias e soluções ao grupo, mas facilitam a discussão para chegar a soluções.
- **Espectador crítico**
 - »» Evitam aceitar todas as sugestões avançadas e podem testar criticamente as ideias de uma forma que seja bem aceite pelos participantes.

REFERÊNCIAS & RECURSOS

- Künkel, Gerlach, Frieg et al. (2011). *Diálogos com as Partes Interessadas*. GIZ.
- Benjamin Herzberg e Andrew Wright. (2006). *O Manual de DPP Handbook: Uma Ferramenta para os Responsáveis pela Reforma do Ambiente de Negócio*. DFID and IFC.
- Künkel, Kuhn, Stucker & Williamson. (2021). *Liderar a Mudança Transformadora Coletivamente: Um Guia Prático para Cumprir os ODS*. Routledge.
- Herzberg & Wright. (2005). *Parcerias de Competitividade: Construir e Manter o Diálogo Público-Privado para Melhorar o Clima de Investimento*.
- Nielsen, William. (2021). *Diálogo Público-Privado (DPP) com Recurso às Novas Tecnologias: Um foco nas ferramentas de feedback e sua integração nas reformas levadas a cabo com a ajuda de dados*.



CADEIA DE RESULTADOS DO DCED

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Esclarecer os resultados esperados de uma iniciativa de RAN, testar se a lógica da intervenção é sólida, identificar pressupostos críticos que possam impedir o sucesso do projeto e das intervenções, comunicar efetivamente uma intervenção ou projeto às partes interessadas em um formato visual e determinar o que avaliar para saber se sua iniciativa de RAN está no caminho certo
GRUPO-ALVO	Instituições do sector público e privado que concebem e implementam intervenções de RAN.
TEMPO	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Longo
EXPERIÊNCIA	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Média
CUSTO	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Baixo
FASE RAN	

INTRODUÇÃO

As iniciativas de reforma do ambiente de negócio carecem frequentemente de uma estratégia de mudança realista para atingirem os seus objetivos. Por vezes espera-se que os seminários ao pequeno-almoço com responsáveis políticos conduzam diretamente a mudanças de políticas, ou muitas vezes o foco centra-se na mudança de uma política, mas não no que deve ser feito para que seja implementada. Uma vez concebidas, essas iniciativas muitas vezes não são reformuladas, mesmo quando fica claro que a abordagem não está a funcionar e que a alteração de circunstâncias exige uma nova estratégia. Estes desafios significam muitas vezes que os esforços de reforma não atingem os impactos pretendidos.

Uma **cadeia de resultados** é uma ferramenta simples que descreve visualmente as ligações entre as atividades planeadas e os impactos finais. É extremamente válida nas fases de conceção, implementação e avaliação (Fases [2](#), [3](#) e [4](#)) do Ciclo RAN.

A cadeia de resultados é um componente central do Padrão de Avaliação de Resultados, uma abordagem liderada pelo utilizador para avaliar os resultados de iniciativas de mudança social. A Norma foi desenvolvida pelo Comitê de Doadores

Pode ajudar a

- a) esclarecer os resultados esperados de uma iniciativa;
- b) **testar se a lógica da intervenção é sólida** (ou seja, se é realista que um passo leve ao próximo e se falta algum passo);
- c) **identificar pressupostos críticos** que podem impedir o sucesso e intervenções do projeto
- d) **comunicar efetivamente uma intervenção ou projeto** às partes interessadas em formato visual; e
- e) **determinar o que avaliar** para saber se a iniciativa RAN está no bom caminho

A cadeia de resultados pode ser aplicada por qualquer pessoa que esteja a conceber e a implementar intervenções de RCI, pelo que é relevante tanto para o sector público como para o sector privado nos países ACP.

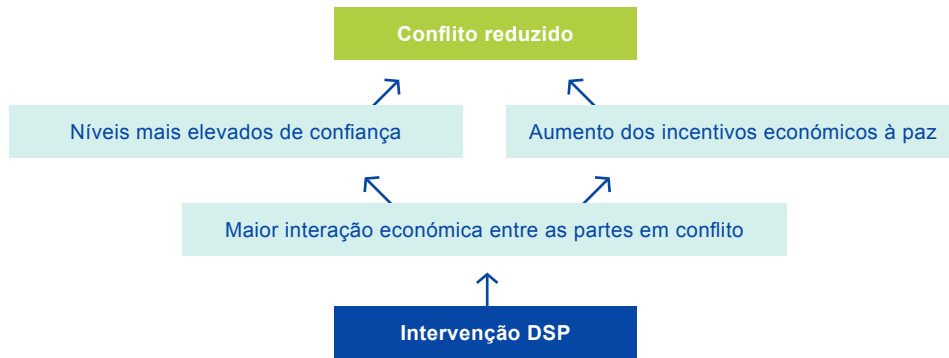
res para o Desenvolvimento Empresarial (DCED). O DCED, cujos membros incluem grandes organizações doadoras que financiam o desenvolvimento económico, sintetiza as melhores práticas nas abordagens de desenvolvimento económico.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

A cadeia de resultados é uma ferramenta visual simples que reflete as ligações entre as atividades planeadas e os impactos finais. Pode ser usada para descrever um projeto inteiro ou intervenções específicas. Inclui as atividades no âmbito de uma iniciativa RCI e a produção, resultados e impactos que essas atividades devem gerar. As cadeias de resultados também podem incluir pressupostos e ris-

cos. Uma cadeia de resultados pode ser muito simples ou bastante elaborada, mas deve incluir sempre os resultados finais pretendidos, as atividades implementadas no âmbito dessa iniciativa para chegar lá e mudanças intermédias a operar para que essas atividades influenciem os resultados finais. Cadeias de resultados também podem incluir pressupostos, riscos, questões pendentes e metas.

EXEMPLO DE CADEIA DE RESULTADOS SIMPLIFICADA

A Contribuição das Intervenções de Desenvolvimento do Sector Privado para a redução de conflitos


MarketShare Associates (2012). Avaliar os Sucessos do Desenvolvimento do Sector Privado em Cenários de Conflitos. Cambridge: Comité de Doadores para o Desenvolvimento Empresarial (DCED).

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 → PASSO 2 → PASSO 3 → PASSO 4

As cadeias de resultados são uma ferramenta muito acessível que requer pouco tempo a desenvolver. Em seguida, deve elaborar-se uma cadeia de resultados com base nas informações recolhidas. O próximo passo consiste em validar a cadeia de resultados elaborada com interlocutores -chave.

CASO DE ESTUDO: REFORMA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS NA RDC

Um exemplo de aplicação foi o levado a cabo pela MarketShare Associates (MSA) num programa de RAN que co-implementou na República Democrática do Congo (RDC) de nome Essor, financiado pelo governo do Reino Unido. O Essor concentrou-se em vários fluxos de trabalho, incluindo reforma do registo de empresas, implementação de uma nova lei comercial, a reforma na compra de eletricidade, anticorrupção e outros. A MSA desenvolveu cadeias de resultados para descrever as atividades conduzidas em cada um dos fluxos de trabalho selecionados acima. Por exemplo, a MSA desenvolveu uma cadeia de resultados para o fluxo de trabalho de reforma do registo de empresas na criação de janelas de oportunidade únicas para facilitar o tempo e o custo necessários para registar uma empresa. O início foi muito simples mas tornou-se mais complexo à medida que se foram inteirando sobre a intervenção necessária (*ver Figura na página seguinte*).

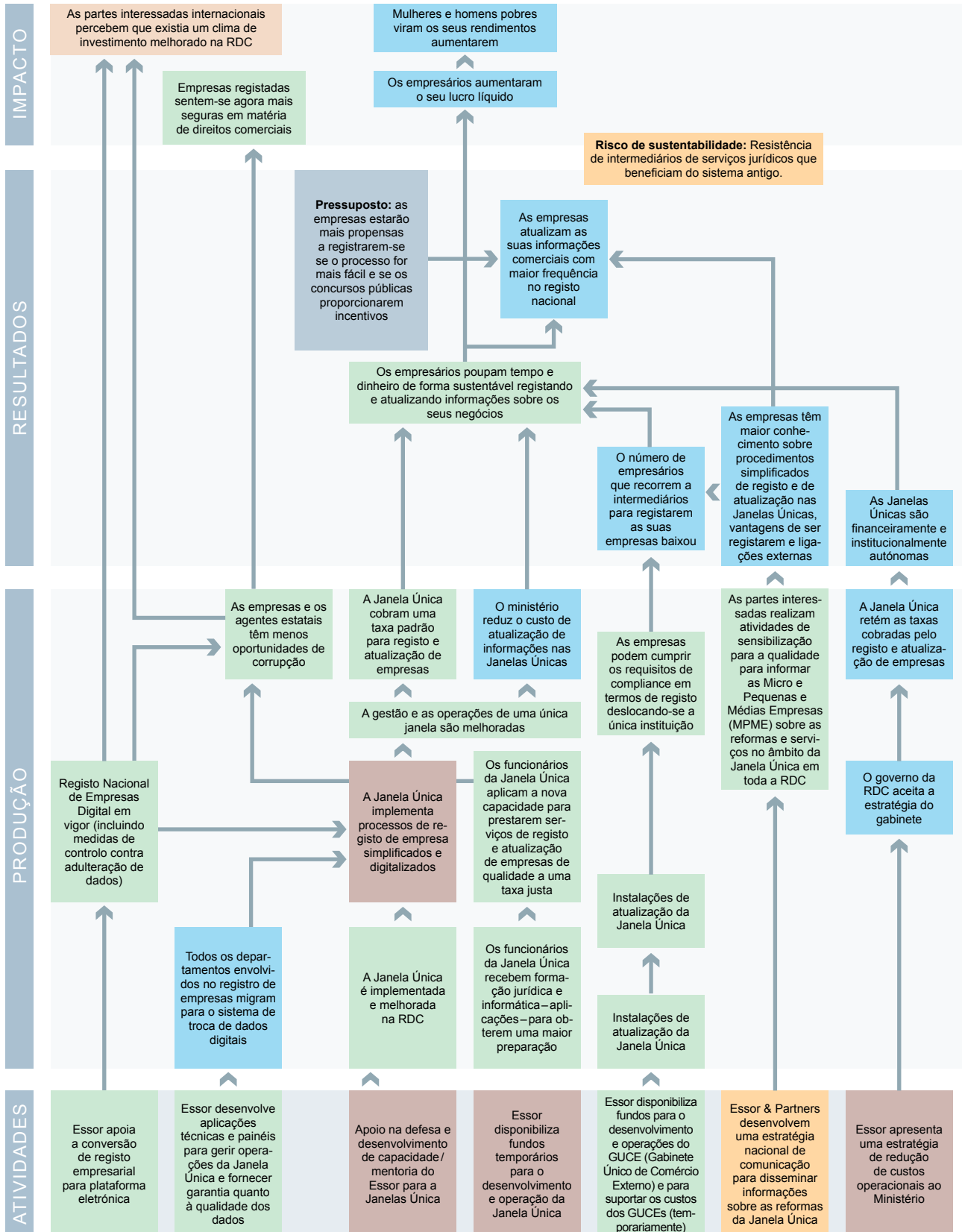
A equipa do projeto Essor analisou as cadeias de resultados em reuniões trimestrais de acompanhamento dos progressos. Estas análises foram usadas para verificar

- A)** se a intervenção estava a decorrer como planeado ou não;
- B)** quais as causas por trás dos desafios encontrados;
- C)** os pressupostos do projeto eram válidos ou inválidos.

Com base nas conclusões dessas análises e aprendizagem contínua do Essor, a MSA atualizou a cadeia de resultados com regularidade. Por exemplo, durante o processo de desenvolvimento da cadeia de resultados, o Essor percebeu que tinha uma série de pressupostos sobre como facilitar o registo de empresas que podiam contribuir para os objetivos gerais do Essor no sentido de aumentar o rendimento dos congolesees pobres. Quando a MSA analisou as evidências para consubstanciar esses pressupostos, descobriu toda uma série de evidências quanto à eficácia da abordagem e que fatores contextuais (como como o registo de empresa pode torná-la mais visível para as autoridades fiscais) podem impedir o interesse das empresas em registarem-se. Isso levou o Essor a reconsiderar os impactos que a intervenção criaria e a atualizar sua estratégia.

Fonte: MarketShare Associates

EXEMPLO DE CADEIA DE RESULTADOS PARA O REGISTO COMERCIAL DIGITAL E JANELA ÚNICA DE OPORTUNIDADE DE REGISTO COMERCIAL NA RDC



Os custos de aplicação da ferramenta incluem o salário ou honorários da pessoa que pesquisa e desenvolve a cadeia de resultados, despesas razoáveis de deslocação ou de comunicação para falar com interlocutores-chave (se necessário) e custos opcionais de um workshop (por exemplo, aluguer de instalações) para validar a cadeia de resultados.

PLANO DE TRABALHOS					
TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	S1	S2	S3	Em curso
Recolher informações básicas para a cadeia de resultados	1–2 semanas	x			
Elaborar a cadeia de resultados	1 dia	x			
Validar a cadeia de resultados	3 dias		x	x	x
Analisar e rever periodicamente a cadeia de resultados	4 horas por análise		x	x	x

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: Os DPPs são uma ótima ferramenta para usar juntamente com as cadeias de resultados. Ao desenvolver cadeias de resultados, os DPPs com as principais partes interessadas podem ajudar a examinar criticamente a lógica na cadeia de resultados para verificar se as atividades em causa surtem efeito e identificar pressupostos importantes e incorretos. Uma vez desenvolvidos, os DPPs podem ser uma forma útil de rever a lógica e os pressupostos de uma iniciativa de RCI. Quando as coisas não funcionam, a cadeia de resultados pode ajudar a identificar problemas com base na lógica causal ou análise de pressupostos que passaram despercebidas. E em qualquer processo de DPP, uma cadeia de resultados pode ser uma forma útil de comunicar uma iniciativa de RAN e manter o foco dos participantes.

Inclusão: uma vez que articulam a lógica causal de uma intervenção ou projeto, as cadeias de resultados são assim uma ferramenta ideal para verificar se os temas transversais foram incorporados e para fazer as respetivas alterações. Por exemplo, podem incorporar numa análise a forma como grupos incluindo mulheres, jovens, deficientes e outros enfrentam desafios específicos e podem exigir uma abordagem personalizada. Na cadeia de resultados exemplificativa para o Essor, as mulheres foram destacadas explicitamente como as beneficiárias em termos de impacto, pelo que o Essor concentrou-se em determinar se a intervenção estava a gerar benefícios proporcionais para as mulheres empresárias. De igual modo, as cadeias de resultados podem incorporar diretamente o potencial de conflito que conduz a ou influencia uma iniciativa. Isso pode começar pela identificação de riscos potenciais relacionados com conflitos em diferentes fases da cadeia de resultados. A *figura seguinte* realça os principais riscos que podem advir de uma intervenção centrada em regras e regulamentação que favoreçam as empresas.

RISCOS RELACIONADOS COM CONFLITOS NUMA CADEIA DE RESULTADOS DE RAN

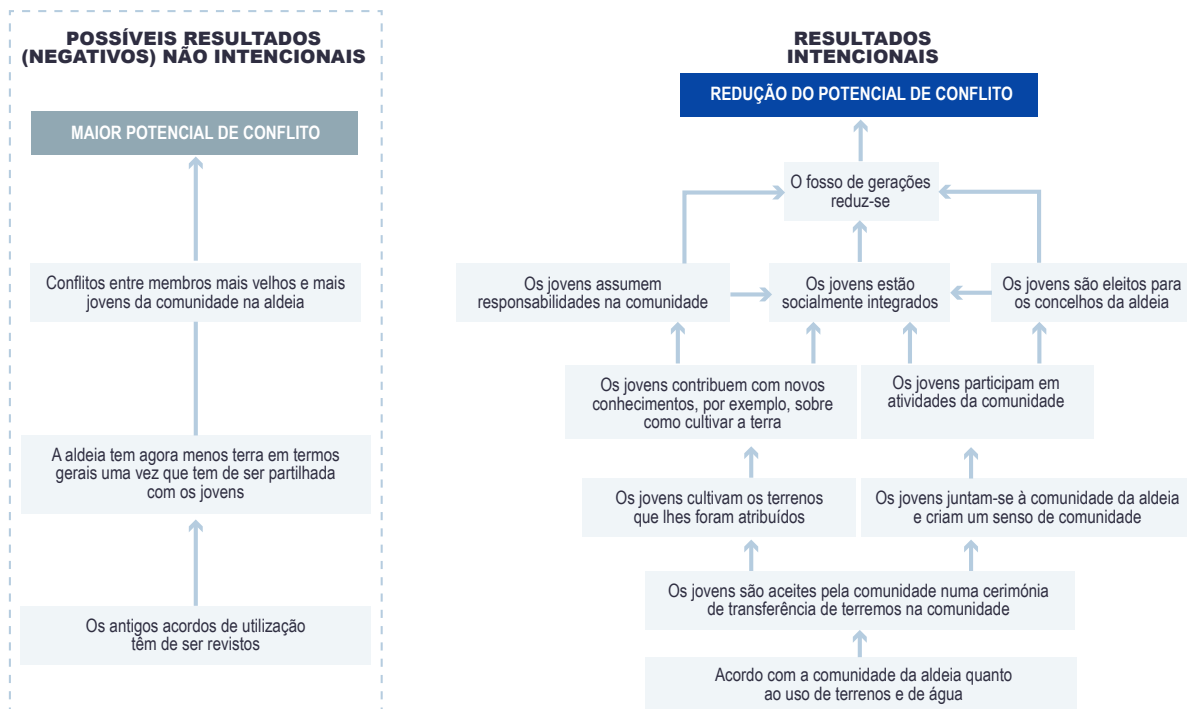
INTERVENÇÕES NA REFORMA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Etapas na Cadeia de Resultados	Riscos Relacionados com Conflitos
As empresas beneficiam da economia de custos	<ul style="list-style-type: none"> As agências de execução podem aplicar regulamentos de forma desigual se ainda estiverem ligadas a uma parte em conflito Partes interessadas que se sentiram excluídas do processo de diálogo vetam/bloqueiam a implementação Fórum de diálogo público-privado é visto como ilegítimo por algumas partes interessadas Alguns grupos sentem-se excluídos do processo de consulta Um processo de diálogo mal gerido reforça conflitos/desconfiança entre organizações empresariais ou entre empresas e o governo
São implementados regulamentos favoráveis às empresas, acordados através do diálogo público-privado	
São adotadas novas regras e regulamentos favoráveis às empresas	
É criado um fórum de diálogos público-privados sobre a reforma das regulamentações	

MarketShare Associates (2012). Avaliar as Medidas de Desenvolvimento do Setor Privado em Ambientes Afetados por Conflitos. Cambridge: Comitê de Doadores para o Desenvolvimento Empresarial (DCED).

Também pode ajudar a mapear potenciais resultados não intencionais relacionados com conflitos em diferentes estágios da cadeia de resultados, conforme ilustrado *abaixo*.

RISCOS RELACIONADOS COM CONFLITOS NUMA CADEIA DE RESULTADOS DE RAN



MarketShare Associates (2012). Measuring Achievements of Private Sector Development in Conflict-Affected Environments. Cambridge: Donor Committee for Enterprise Development (DCED).

ILAÇÕES & FATORES DE SUCESSO

Em seguida apresentamos algumas ilações retiradas da aplicação de cadeias de resultados em iniciativas de RCI:

Desenvolver uma cadeia de resultados para cada intervenção.

O ideal é desenvolver cadeias de resultados para cada intervenção. Isto permite aos implementadores compreenderem se cada intervenção está a funcionar ou não.

Testar pressupostos subjacentes.

É fácil conceber uma cadeia de resultados que reflita a compreensão pré-existente do(s) implementador(es), o que pode não estar correto. Para testar esses pressupostos, os responsáveis pela sua conceção devem recolher uma série de pontos de vista, incluindo junto de pessoas que não trabalham na mesma instituição do responsável pela conceção. Esta etapa de validação permite assegurar que serão seguidos todos os passos.

Para uma cadeia de resultados devidamente explicada.

Na reforma do ambiente de negócio podemos cair muitas vezes na tentação de omitir alguns passos na lógica de intervenção e de não atentar devidamente nas etapas necessárias para uma mudança e implementação de políticas. É importante perguntar que mudanças intermédias terão de ocorrer para que marcos críticos (tais como uma mudança de política) sejam aprovados e incorporados na cadeia de resultados.

Evite a paralisia da análise.

É muito fácil sentirmo-nos sobrecarregados ao desenvolver uma cadeia de resultados pela primeira vez, dado o desconhecimento em relação a muitos elementos. No início podemos não compreender muitas coisas e os responsáveis pela conceção desta cadeia devem reconhecer a necessidade de atualizações periódicas no início e durante a aplicação.

Permitir um grau de pormenor suficiente para facilitar a comunicação.

Muitas vezes uma cadeia de resultados é bastante pormenorizada para permitir que os gestores do projeto compreendam a lógica causal, mas acaba por ser difícil de partilhar com o público externo. Considere a possibilidade de desenvolver duas versões ou de encontrar o equilíbrio certo entre rigor e clareza.





REFERÊNCIAS & RECURSOS

- *Comité de Doadores para o Desenvolvimento de Empresas (2017): [Diretivas para Articular a Cadeia de Resultados](#).*
- *MarketShare Associates (2012).*
- *Avaliar os Sucessos do Desenvolvimento do Sector Privado em Cenários de Conflito.*
- *Cambridge: Comité de Doadores para o Desenvolvimento Empresarial (DCED).*
- *MarketShare Associates. [Orientações Práticas para Avaliar os Sucessos do Desenvolvimento do Setor Privado em Cenários de Conflito: Um Caso de Estudo do Programa de Emprego Sustentável e Desenvolvimento Económico \(SEED\) na Somália](#).*
- *Cambridge: Comité de Doadores para o Desenvolvimento de Empresas (DCED), 2013.*
- *Comité de Doadores para o Desenvolvimento de Empresas (2020): [Padrão de Avaliação de resultados do DCED](#).*



PADRÃO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO DCED E INDICADORES RAN

BREVE DESCRIÇÃO

OBJETIVO	Acompanhar e Avaliar de forma eficaz os resultados de iniciativas RAN e alterar o rumo quando as iniciativas não vão ao encontro dos objetivos pretendidos	
GRUPO-ALVO	Responsáveis pela implementação da RAN no setor público e privado e avaliadores da RAN	
TEMPO		Médio
EXPERIÊNCIA		Média
CUSTO		Médio
FASE RAN		

INTRODUÇÃO

As iniciativas para melhorar o ambiente de negócio carecem muitas vezes de um sistema adequado para avaliar os seus resultados e permitir uma mudança de rumo quando necessário. Os indicadores RAN são muitas vezes de nível tão alto e, portanto, influenciados por outros fatores (por exemplo, mudança no PIB) ou tão superficial (por exemplo, número de participantes numa formação) que permitem perceber se o esforço de reforma está no caminho certo para atingir seus objetivos.

O **Comité de Doadores para o Desenvolvimento Empresarial (DCED)** desenvolveu um conjunto de ferramentas para permitir aos implementadores da RCI medirem e avaliar eficazmente o seu trabalho. As ferramentas incluem um processo para avaliar os resultados da reforma, descrito na Norma DCED de Avaliação de Resultados; e indicadores de amostra específicos para avaliar a RAN. Essas ferramentas

são relevantes para a **Fase 3** (implementação) do Ciclo RAN com vista a uma correção contínua do curso, bem como para a **Fase 4**, por forma a apoiar a avaliação dos resultados alcançados. Estabelecem um bom equilíbrio entre o que os próprios responsáveis podem aplicar e ao mesmo tempo que fornecem estimativa rigorosas dos resultados.

O Padrão DCED de Avaliação dos Resultados foi desenvolvido pelo Comitê de Doadores para o Desenvolvimento Empresarial, sediado no Reino Unido. O DCED, cujos membros incluem grandes organizações doadoras que financiam o desenvolvimento económico, sintetiza as melhores práticas nas abordagens ao desenvolvimento económico. O Padrão DCED foi desenvolvido pelo Secretariado do DCED e por um grupo de auditores e consultores, enquanto os indicadores da amostra foram desenvolvidos por Simon White em nome do grupo de trabalho de RAN do DCED.

DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

A Norma DCED oferece todo um manancial de exemplos simples e práticos para vários aspetos da avaliação dos resultados da RAN, incluindo:

- Estabelecer uma teoria da mudança assenta na intervenção usando uma cadeia de resultados (descrita separadamente na ferramenta na [Cadeia de Resultados DCED](#))
- Seleção de indicadores
- Medição de resultados atribuíveis
- Comunicação dos resultados
- Gestão do sistema de medição de resultados

Os instrumentos são aplicáveis a qualquer pessoa que desenvolva esforços de reforma do ambiente de negócio e, por conseguinte, são relevantes tanto para o sector público como para o sector privado nos países ACP. O DCED oferece a opção de recorrer a auditores externos para validar a qualidade do sistema de avaliação de resultados. São fornecidos indicadores de amostra para vários elementos da RAN. Por exemplo, para simplificar os procedimentos de registo e licenciamento de empresas, são fornecidos os seguintes indicadores:

DOMÍNIO: SIMPLIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE REGISTO E LICENCIAMENTO DE EMPRESAS

RESULTADOS	INDICADORES	VERIFICAÇÃO	PREMISSAS / COMENTÁRIOS
Aumento do número de empresas que se registam e obtêm as licenças necessárias	<ul style="list-style-type: none"> Número de registos comerciais Número de licenças comerciais emitidas 	Base de dados das autoridades de registo e licenciamento de empresas	O tempo reduzido para se registrar incentivará mais empresas a registarem-se e obter licenças
Redução no tempo necessário para registar e licenciar uma empresa	Tempo necessário para registar e licenciar uma empresa	<ul style="list-style-type: none"> Análise de tempo e trabalhos Levantamento de empresas recentemente cadastradas 	Aumentar a automação de processos e colocar serviços de registo e licença de negócios diminuirá o tempo necessário
As empresas informais, muitas delas administradas por mulheres, acabam por ser formalizadas	O número de registos de empresas por ano, segmentadas por registo de antigas empresas informais e startups na agência XY	Levantamento de distribuição de género nas empresas que se registaram; consulta e análise do processo de registo junto dos órgãos governamentais; supervisão aleatória das empresas nesse registo nacional.	
	O nível de formalização para as empresas do sector informal aumentou de x % para y %.	Avaliação e análise de dados estatísticos de centros de registo e de estatísticas do sector informal.	
POSSÍVEIS RESULTADOS	INDICADORES	VERIFICAÇÃO	PREMISSAS / COMENTÁRIOS
Implementação de procedimentos simplificados e harmonizados de registo e licenciamento de empresas	Redução no número de passos necessários para registar e licenciar uma empresa	Comparar procedimentos antigos com novos procedimentos	Sistemas simplificados e harmonizados facilitam a obtenção de uma licença e registo
Balcão único para registar e licenciar empresas	Redução no número de passos necessários para registar e licenciar uma empresa	Análise especializada de leis, regulamentos e procedimentos	Menos etapas facilitam a obtenção de uma licença e o registo
Mecanismo de registo e licenciamento de empresas online acessível para os utilizadores visados	Percentagem de inscrições e licenças concluídas online	Base de dados das autoridades de registo e licenciamento de empresas	<ul style="list-style-type: none"> A automatização dos procedimentos poupará tempo Os utilizadores visados têm acesso fiável à Internet

Fonte: DCED (2014): Avaliação de Resultados da Reforma do Ambiente de Negócio. Indicadores da Amostra

PASSOS DE APLICAÇÃO

PASSO 1 PASSO 2 PASSO 3 PASSO 4

A Norma DCED é normalmente aplicada ao longo de toda a iniciativa no âmbito do projeto e implementação do sistema de monitoramento.

A implementação da Norma DCED vigora durante toda a iniciativa e envolve as seguintes etapas:

PASSO 1:

Desenvolver as cadeias de resultados (2–3 semanas)

- Desenvolver as cadeias de resultados, incluindo recolha e validação de informações básicas.

PASSO 2:

Selecionar indicadores RAN (1–3 semanas)

- Com base nas informações que nortearão a tomada de decisão e com o apoio das cadeias de resultados.

PASSO 3:

Recolha de dados (variável)

- Monitorizar regularmente a mudança nos indicadores RAN. Isto requer uma recolha de dados e sua comparação com os indicadores selecionados. Levada a cabo durante toda a iniciativa e o tempo necessário varia significativamente com base na dimensão da iniciativa e nos instrumentos de análise utilizados.

PASSO 4:

Análise de dados (4 horas por análise)

- Refleta sobre os resultados e adapte a iniciativa em conformidade.

PLANO DE TRABALHOS

TAREFAS	NÍVEL DE ESFORÇO	S1	S2	Em curso
PASSO 1 Desenvolver as cadeias de resultados	2–3 semanas	x		
PASSO 2 Selecionar indicadores RAN	1–3 semanas	x	x	
PASSO 3 Recolha de dados	variável			x
PASSO 4 Análise dos dados	4 horas por análise			x

Itens de custo:

- Custo de aplicação da Norma DCED inclui o custo de contratação de alguém para supervisionar e acompanhar a(s) iniciativa(s) de RCI, do tempo despendido pelos membros da equipa de implementação para avaliar as intervenções, recursos para recolha de dados adicionais (por exemplo, enumeradores para levantamento) e, opcionalmente, para cobrir auditorias ou avaliações externas da iniciativa de RCI.

INTEGRAÇÃO DE DPP E TEMAS TRANSVERSAIS

DPP: Os indicadores RAN da amostra DCED incluem especificamente indicadores sobre DPP e vários temas transversais. Os indicadores de resultados de DPP de amostra incluem o *seguinte*. A Norma DCED pode ser aplicada com esses indicadores de amostra para avaliar a eficácia dos processos de DPP e identificar oportunidades para melhorar a forma como são implementados.

Verde/Género: A ferramenta inclui ainda indicadores de produção e resultados para medir o crescimento verde. O género foi integrado em muitos dos indicadores da amostra, através da desagregação dos indicadores e através da inclusão de indicadores de resultados e de resultados específicos de género. A Norma DCED também inclui orientações específicas sobre a incorporação do género na avaliação.

ALARGAR OS PROCESSOS DE DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO

RESULTADOS	INDICADORES	VERIFICAÇÃO	PREMISSAS/COMENTÁRIOS
Aumento sustentado da qualidade e quantidade da advocacia e do diálogo público-privado (DPP)	Número de projetos de advocacia financiados com evidências documentadas de sucesso da advocacia e DPP	<ul style="list-style-type: none"> Registos do programa Pesquisa junto de AEs: pré e pós-programa 	DPP melhorado através de uma melhor representação e preparação por parte das AE
Melhorar a voz e a responsabilidade dos homens e mulheres pobres	Número de empresas que participam em organizações empresariais (AEs) (repartidas por empresas do sexo feminino e masculino)	Pesquisa AE: engajamento pré e pós-programa por AEs em advocacia e DPP	
A advocacia contribui para uma melhoria no ambiente de negócio a todos os níveis	Percentagem de ações de advocacia acordadas e implementadas de acordo com metas para atingir os resultados finais pretendidos	Revisão de documentos do programa; revisão de relatórios de monitorização e avaliação	Governo / grupos-alvo estão dispostos a empreender reformas; O sector privado continua a crescer (ver E&Y 2014)
	Número de estruturas de DPP em funcionamento	Levantamento de estruturas	
	Percentagem de ações de advocacia classificadas como bem-sucedidas	Ferramenta de diagnóstico de avaliação de competências de advocacia	
	Aumento da percentagem de membros que pagam cotas nas organizações do sector privado	Revisão de documentos do programa; revisão de relatórios de monitorização e avaliação	

DCED (2014): Avaliar os Resultados da Reforma do Ambiente de Negócio: Indicadores da Amostra

ILAÇÕES & FATORES DE SUCESSO

Em seguida apresentamos algumas ilações retiradas da aplicação dessas ferramentas nas iniciativas de RCI:

Orçamento correto.

O Padrão DCED deve ser usado sempre que for possível reunir os recursos certos para proceder a uma avaliação. Regra geral deve ser afeto pelo menos uma percentagem de 5% do orçamento total para avaliação, embora essa percentagem possa ser menor para iniciativas com orçamentos maiores.

Selecione indicadores com base nas decisões a tomar.

É fundamental selecionar os indicadores RAN após decidir o que pretende avaliar. Só deve ser feita uma avaliação se isso ajudar na decisão que pretende tomar. E será boa ideia selecionar os seus indicadores de RAN usando a cadeia de resultados para a iniciativa, decidindo que indicadores indicam que a iniciativa está a gerar as mudanças que espera.

Selecione indicadores RAN que relevantes e que possam estar ligados à sua iniciativa.

Considere a possibilidade de usar indicadores que estejam mais em linha com o seu esforço de reforma. Muitas vezes, as iniciativas para melhorar o ambiente de negócio utilizam indicadores macroeconómicos como a variação do PIB como barómetro da sua eficácia. Mas, dado o leque de fatores que influenciam esses indicadores e uma vez que única intervenção de reforma pode gerar um pequeno impacto sobre o indicador, devem ser considerados indicadores mais precisos (como rendimento e emprego criado pelas reformas).

Use indicadores de forma flexível.

Seguindo o exposto acima só devem ser usados indicadores que acrescentem valor. E quando o indicador deixar de ser útil, descarte-o. De igual modo, os indicadores de RAN da amostra são um ponto de partida e podem não corresponder às necessidades de uma iniciativa. E podem existir indicadores mais adequados. A seleção de outros indicadores deve atentar nas orientações de desenvolvimento de indicadores, como apresentado nas *referências abaixo*.

Considere a possibilidade de recorrer a colaboradores externos para estabelecer sistemas de avaliação.

Para aplicar a Norma, recomenda-se o recurso a especialistas externos com experiência na aplicação da Norma DCED sempre que possível, de modo a que o sistema possa ser configurado adequadamente.

REFERÊNCIAS & RECURSOS

- DCED (2020): *Norma DCED para Página Inicial de Avaliação de Resultados e Diretrizes de Implementação da Norma*. (Manancial de recursos, casos e conselhos práticos)
- DCED (2017): *Norma, Versão VIII*. (última versão das normas)
- DCED (2018): *Dicas de Avaliação de Resultados* (inclui os padrões, bem como casos de estudo e ilações práticas)
- DCED (2014): *Avaliar os Resultados da Reforma do Ambiente de Negócio: Indicadores da Amostra*.
- DCED (2014): *Avaliar Resultados de Reformas do Ambiente de Negócio Apoiadas por Doadores*.

IMPRINT

O Mecanismo RCI apoiou a produção desta publicação. É cofinanciado pela União Europeia (UE) e pela Organização dos Estados de África, Caraíbas e Pacífico (OACPS), no âmbito do 11º Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED), juntamente com o Ministério Federal da Cooperação e Desenvolvimento Económico (BMZ) e o British Council. O Mecanismo RCI é implementado pela GIZ, British Council, Expertise France e SNV. A publicação deste Relatório sobre CI foi feita pela GIZ. O conteúdo da publicação é da exclusiva responsabilidade do autor e não reflete necessariamente os pontos de vista da UE, da OACPS, BMZ ou outros parceiros de implementação.

O Mecanismo RCI apoia os países e as instituições regionais da Organização dos Estados de África, Caraíbas e Pacífico (OACPS) no seu processo de diálogo público-privado para criar um clima de investimento mais propício e sustentável.

PUBLISHER:

Mecanismo RCI, Rue du Trône 108, 1050 Bruxelas – Bélgica
www.icr-facility.eu

AUTOR:

Ben Fowler e Friederike Strub (MarketShare Associates)

DESIGN / LAYOUT:

Atelier Löwentor GmbH, Darmstadt

URL LINKS:

Da responsabilidade dos respetivos editores.

O Mecanismo RCI não assume qualquer responsabilidade ou titularidade por esse conteúdo.

Bruxelas, 7 de setembro de 2021

Presented by



MECANISMO DE REFORMA DO CLIMA DE INVESTIMENTO

DÚVIDAS? CONTACTE-NOS

ICR Facility

Rue du Trône 108/3rd Floor
1050 Brussels
Belgium

ENTRE EM CONTACTO:

info@icr-facility.eu
[in / icr-facility](https://www.linkedin.com/company/icr-facility)

VISITE-NOS ONLINE EM:

[▶ ICR Facility](#)
www.icr-facility.eu