

O Quadro Integrado Reforçado para Assistência em Matéria de Comércio aos Países Menos Avançados

Revisão Intercalar do QIR

Relatório Final

15 de novembro de 2012

Realizado por:

SAANA CONSULTING



Exclusão de responsabilidade

Este relatório representa somente as opiniões da equipa de avaliação independente. Estas não são necessariamente as opiniões dos países e agências participantes.

O presente relatório foi realizado por Bernard Wood (Líder da Equipa), Andrew Lambert, Liz Turner, Nicholas Atampugre, Cissy Kirambaire, Bui Thi Thu Huong e Laura Rovamaa, com os contributos de Ilmari Soininen e Lorenzo Newman.

Agradecimentos

A Equipa da Revisão Intercalar (RI) está profundamente grata pelos contributos dados pelo extenso número de aproximadamente 370 partes interessadas do QIR de todo o mundo que foram entrevistadas e responderam aos inquéritos. Como os dados do Relatório manifestamente comprovam, investiram esforços significativos e reflexões construtivas na avaliação e melhoria do QIR. Tal como definido na aprovação do Relatório Inicial, todas as pessoas que responderam aos inquéritos da RI e que o tenham solicitado receberão, como prometido, uma cópia do Relatório Final. A Equipa fornecerá os endereços de correio eletrónico destes preciosos participantes ao Secretariado Executivo do QIR a fim de honrar este compromisso de recolha de opiniões e de aprendizagem.

A Equipa reconhece também os importantes comentários escritos e orais concedidos pelos Membros do Conselho e pelo Secretariado Executivo em resposta ao relatório intercalar apresentado em 17 de outubro de 2012. A equipa compilou e apresentou uma lista de 26 páginas com todos estes comentários e as respostas específicas a cada um. Os comentários incluíam pedidos de, quando possível, a Equipa contribuir com ideias, ainda que experimentais, para implementar as recomendações estratégicas e um bom número destas encontram-se agora refletidas no próprio Relatório. A lista de comentários e de respostas pode constituir um útil recurso para a reflexão e o acompanhamento do presente Relatório, em conjunto com as respostas da direção e do Conselho à RI.

Os membros da Equipa da RI gostariam, em especial, de agradecer os extraordinários contributos técnicos e de fundo dados em todas as fases críticas deste trabalho por Ilmari Soininen, da Unidade de Suporte Técnico da Saana Consulting.

Índice

Exclusão de responsabilidade.....	i
Agradecimentos.....	ii
Lista de Quadros/Figuras.....	iv
Documentos suplementares.....	iv
Lista de acrónimos.....	v
Sumário Executivo.....	vi
1. FINALIDADE E ANTECEDENTES.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Breve historial do Quadro Integrado Reforçado.....	1
1.3 O lugar e os limites do QIR na ajuda ao comércio.....	2
1.4 A fundamentação e os objetivos da Revisão Intercalar.....	4
1.5 A estrutura do relatório.....	5
2. A ABORDAGEM E OS MÉTODOS DA REVISÃO INTERCALAR.....	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Âmbito e abordagem.....	5
2.3 As principais Perguntas da Revisão e a Matriz de Avaliação.....	8
2.4 Métodos, garantia da qualidade e normas aplicadas na Revisão.....	9
2.5 Limitações da Revisão.....	10
3. ANÁLISE DA CARTEIRA DO QIR.....	12
3.1 Roteiro e pontos de decisão do QIR.....	12
3.2 A Carteira do QIR: Perfil e progressão.....	14
3.2.1 Metodologia de análise.....	14
3.2.2 Análise da carteira do QIR.....	14
4. SÍNTESE: CONSTATAÇÕES GLOBAIS DA REVISÃO INTERCALAR.....	18
4.1 Constatações e provas detalhadas.....	18
4.2 Eficácia do QIR.....	19
4.3 Eficiência.....	30
4.4 Potencial impacto.....	46
4.5 Relevância do QIR.....	51
5. CONCLUSÕES E LIÇÕES A RETIRAR.....	56
5.1 Clarificação de expectativas sobre o mandato e a parceria do QIR.....	56
5.2 Relevância do QIR.....	57
5.3 Eficácia do QIR.....	58
5.4 Eficiência do QIR.....	61
5.5 Sustentabilidade do trabalho do QIR.....	62
5.6 Potencial impacto do QIR.....	65

6. RECOMENDAÇÕES	67
Anexo 1: Termos de Referência da Revisão Intercalar (RI) do Quadro Integrado Reforçado	74
Anexo 2: Processo, contributos e métodos	85
Anexo 3: Lista de pessoas consultadas	88
Anexo 4: Lista de documentos consultados	101
Anexo 5: Estrutura organizacional do QIR	104
Anexo 6: Análise dos progressos ao nível do país no ciclo de projeto	105
Anexo 7: Em que ponto se encontram os PMA face aos objetivos e à finalidade do QIR..	111
Anexo 8: Resumo das informações disponíveis face aos indicadores dos resultados do quadro lógico	114
Anexo 9: Receitas e orçamento do QIR	117
Anexo 10: A Ajuda ao Comércio para os PMA	119
Anexo 11: Governação, gestão e administração	122

Lista de Quadros/Figuras

Quadro 1: Perguntas de avaliação da Revisão	8
Quadro 2: Avaliação dos facilitadores de doadores	63
Quadro 9.1: Fundo de Afetação Especial do QIR: Contribuições e receitas de juros	117
Quadro 9.2: Fundo de Afetação Especial do QIR: Orçamento e despesa por projeto aprovados pelo Conselho	118
Quadro 10.1: Ajuda ao Comércio total para PMA individuais (Desembolsos, milhões de dólares).....	119
Quadro 10.2: Política e regulamentações da Ajuda ao Comércio para PMA individuais (Desembolsos, milhões de dólares)	120
Figura 1: Roteiro básico e pontos de decisão do QIR	13
Figura 2: Ciclo do projeto de Nível 1	16
Figura 3: Ciclo do projeto de Nível 2	17
Caixa 1: As seis categorias da ajuda ao comércio	4

Documentos suplementares

Disponíveis em www.saana.com/eif-mtr

- Relatório Inicial da RI do QIR, 13 de julho de 2012
- Atualização do Progresso da RI do QIR, 30 de agosto de 2012

Lista de acrónimos

AfT	Ajuda ao Comércio
ASC	Abordagem Setorial ao Comércio
ATMC	Assistência Técnica em Matéria de Comércio
CAD	Comité de Assistência ao Desenvolvimento da OCDE
CAN1	Comité de Avaliação do Nível 1
CAN2	Comité de Avaliação do Nível 2
CCI	Centro de Comércio Internacional
CDN	Comité Diretor Nacional
CNUCED	Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento
DFID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido
DIN	Disposição de Implementação Nacional
EDIC	Estudo de Diagnóstico sobre a Integração do Comércio
FD	Facilitador de Doadores
GFAE	Gestor do Fundo de Afetação Especial
M/A	Monitorização e Avaliação
MdE	Memorando de Entendimento
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PF	Ponto Focal
PMA	País Menos Avançado
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
QI	Quadro Integrado
QIR	Quadro Integrado Reforçado
RDC	República Democrática do Congo
RI	Revisão Intercalar
SCM	Sistema Comercial Multilateral
SE	Secretariado Executivo do QIR
TdR	Termos de Referência
UNI	Unidade Nacional de Implementação
UNOPS	Organização das Nações Unidas para os Serviços de Projetos
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

Sumário Executivo

Finalidade: Este é o sumário executivo do relatório provisório final da Revisão Intercalar (RI) independente do Quadro Integrado Reforçado (QIR) para Assistência em Matéria de Comércio aos Países Menos Avançados (PMA). Em sintonia com os respetivos Termos de Referência e o Relatório Inicial aprovado, a Equipa da Revisão Intercalar aplicou metodologias de avaliação e normas rigorosas a esta Revisão, concentrando as suas análises na relevância, eficácia, eficiência, sustentabilidade e potencial impacto do QIR até ao momento. A metodologia, os elementos de prova e as limitações da Revisão são documentados no relatório integral. Este resumo concentra-se nas principais conclusões e recomendações.

Devido ao arranque tardio e prolongado das operações do QIR em concreto, responsabilidade partilhada por todos os parceiros, outubro de 2012 deve ser considerado como a fase intermédia do seu mandato inicial de cinco anos. Esta data assinala os dois anos e meio que decorreram desde a constituição do Conselho do QIR em abril de 2010, com uma base funcional de colaboradores, política, acordos com parceiros e a iminente celebração do contrato de gestão financeira.

Natureza e expectativas do QIR: O QIR não é um simples acordo contratual ou sequer um programa de assistência convencional. O seu objetivo consiste em proporcionar uma estrutura para um esforço internacional concertado de acompanhamento dos PMA nos seus diferentes percursos, geralmente longos e difíceis, de reforço de capacidades com vista à sua integração no sistema de comércio internacional e poderem beneficiar do comércio para o seu desenvolvimento. Paradoxalmente, os maiores potenciais pontos fortes do QIR constituem também os seus maiores potenciais pontos fracos. Pretende-se que tenha uma função similar à de um "intermediário honesto". O QIR não contribui com qualquer programa concorrencial ou interesse adquirido institucional próprio para as tarefas de acompanhamento dos PMA. Aquilo que pretende é contribuir com o apoio político, institucional e intelectual das principais instituições internacionais na área do comércio e desenvolvimento e com o apoio financeiro e empenho na colaboração através de uma sólida coligação de doadores bilaterais. Estes ativos, em conjunto com o envolvimento total dos próprios PMA e um empenho hoje comprovado na sua apropriação do programa, podem revelar-se sólidos pontos fortes. Mas se os outros parceiros não cumprirem o que prometeram, o QIR pouco terá para oferecer.

Clarificação de expectativas: Uma das conclusões mais importantes que emerge desta Revisão Intercalar é que o limitado instrumento do QIR é, na prática, generalizadamente mal interpretado, caracteriza-se por expectativas divergentes e frequentemente pouco realistas e não está a obter o apoio concertado e construtivo de todos os seus parceiros que é essencial para o modelo de operação pretendido.

O QIR é frequentemente visto pelos PMA, pelos doadores e por algumas agências como mais um programa de despesa, mas é simplesmente aquilo que o seu nome diz: um quadro para a coordenação e a integração. Como tal, a sua função consiste em mobilizar e tirar partido de recursos (financeiros, institucionais e políticos, ao mais alto nível) para a agenda comercial de cada país. Mas a missão mais complexa do QIR não tem sido suficientemente forte para fazer face às expectativas normais dos PMA, dos doadores e de algumas agências em como irá comportar-se e efetuar desembolsos como um programa de assistência "normal". Existe agora o perigo de tentar, sem sucesso, agir simultaneamente como um quadro e um programa, em especial agora que os projetos de Nível 2 se multiplicam, motivo pelo qual estes esclarecimentos se revelam necessários.

As constatações demonstram diferenças importantes (e por vezes contraditórias) nas expectativas, especialmente entre alguns doadores, quanto ao papel e às responsabilidades da governação, bem como expectativas sobre os resultados a alcançar e em quanto tempo. Por outro lado, é evidente que para a natureza da missão do QIR o seu centro de gravidade está demasiado concentrado em Genebra e no Conselho e no Secretariado Executivo e demasiado pouco nos PMA e nos parceiros e agências ativos no terreno.

Relevância: Segundo a avaliação geral da Equipa da RI, os objetivos básicos e a abordagem estratégica do QIR (especialmente nas suas atividades de reforço de capacidades de Nível 1, que foram mais desenvolvidas e testadas) são altamente relevantes para as atuais prioridades comerciais e económicas dos PMA. Acima de tudo, em todos os principais elementos de prova sobre esta questão, como estudos de caso de países e outros inquiridos a PMA, a doadores e ao Conselho, uma impressionante maioria de inquiridos concordava que "Em comparação com a situação em 2007, a abordagem estratégica do QIR até ao momento é de maior relevância para as prioridades comerciais e económicas do PMA/país". Além disso, em todas estas categorias de inquiridos, mais de três quartos discordava da sugestão de que "A abordagem estratégica do QIR até ao momento constitui um fator marginal ou pouco significativo na resposta a estas prioridades". Um conjunto de casos de sucesso documentados ajuda a reforçar de forma tangível esta conclusão. Em simultâneo, a abordagem altamente normalizada e centralizada de gestão do QIR limita a sua relevância a PMA específicos (e respetiva autonomia), especialmente países com capacidades reduzidas de a adaptar aos seus sistemas e necessidades particulares.

Eficácia: Ao analisar a história do QIR desde a sua constituição formal, a Equipa da RI conclui que todas as partes interessadas representadas no Comité Diretor e no Conselho partilham a responsabilidade pelas discrepâncias que existem agora entre as expectativas de resultados nesta fase e o que foi alcançado até ao momento. Os PMA, que exprimem agora menos desapontamento, foram também menos responsáveis do que outros pela criação de desfasamentos, ainda que detenham capacidades mais limitadas do que outros parceiros.

Um fator-chave na avaliação da eficácia do QIR até à data consiste em determinar o período de tempo ao longo do qual essa avaliação pode ser legitimamente efetuada. Ao lançar o QIR com um mandato de cinco anos em maio de 2007 e constituir um Conselho provisório em julho de 2007, os três conjuntos de parceiros fundadores refletiram o seu sentido da importância e da urgência de agir e ajudaram a criar uma expectativa internacional de que este programa (quase de forma autónoma) poderia de alguma forma gerar resultados substanciais ao longo desse período. Mas certamente que não contabilizaram explicitamente um atraso de mais de dois anos na constituição do QIR, com os requisitos mínimos em termos de pessoal e de organização, ou de três e quatro anos para a celebração de acordos financeiros com duas importantes agências, respetivamente o PNUD e o Banco Mundial.

Considerando o QIR como uma ferramenta de acompanhamento dos PMA ao longo do seu percurso, a jornada para a totalidade dos 43 PMA em que o QIR está ativo segue a direção certa, embora para uma dezena de países ou mais os progressos sejam ainda pouco significativos. Na outra extremidade da escala, uma significativa minoria de pelo menos 10 países (com diferentes pontos de partida) alcançou já sólidos progressos ao reforçar as suas capacidades, assumir o controlo da agenda e tirar efetivamente partido do QIR e de outros recursos para dar resposta às suas necessidades. A maioria deu os passos iniciais, alguns estão a consolidar o trabalho para as fases seguintes e outros enfrentam obstáculos internos e externos (ex.: mudança de funcionários-chave, espera do EDIC ou de atualizações). Em vista das sólidas constatações que confirmam o papel crucial de um EDIC atualizado e da Matriz de Ação para o alcance dos objetivos prioritários do QIR, e que orienta a ajuda fornecida pelos doadores e a conceção de projetos de Nível 2, o facto de

apenas um quarto dos países beneficiários previstos dispor agora de um EDIC atualizado em vigor, com cerca de outro quarto em curso, é uma significativa preocupação.

O ritmo da jornada varia bastante de país para país: alguns progrediram muito rapidamente em todos os parâmetros, a maioria avança gradualmente e por vezes de forma irregular, e, mais uma vez, uma pequena minoria está estagnada ou perto de estagnar. A distância que resta percorrer pelos PMA enquanto grupo tem de ser medida face aos marcos que foram definidos no caminho em direção ao "Objetivo" de uma integração total do comércio e aos resultados de nível superior da "Finalidade".

Eficácia dos resultados: Apesar do tempo limitado em que o QIR tem estado efetivamente em vigor, podemos concluir que foi utilizado pelos diversos PMA para contribuir (em graus que vão de significativos a menores nos diferentes países) para o reforço, e em alguns casos o desencadeamento, de tendências positivas. Existem provas destes contributos, especialmente através das atividades de Nível 1 nas três primeiras das suas quatro áreas de resultados previstos: reforço de capacidades para estratégias e planos de implementação relacionados com o comércio, integração do comércio nos planos e estratégias nacionais de desenvolvimento e prestação coordenada de assistência em matéria de comércio em consonância com as prioridades nacionais. Existem também diversos casos claros de resultados em termos de obtenção de recursos suplementares para apoio de iniciativas que abordam as prioridades da Matriz de Ação do EDIC.

A experiência no domínio do Nível 2 é ainda reduzida, mas existem motivos de preocupação na medida em que a conceção e o processo dos projetos de Nível 2 até aqui só em alguns casos refletem os objetivos estratégicos, catalisadores, de "integração" e de "atração" previstos para este Nível. Segundo a Equipa da RI, a passagem da preocupação principal do Nível 1, o reforço de capacidades, para a concentração na mobilização de recursos do Nível 2 num PMA deveria envolver uma abertura e extensão deliberadas do processo a diferentes partes do governo, incluindo ministérios setoriais, agências, setor privado e doadores, com vista a criar respostas estratégicas e substanciais do projeto para as prioridades comerciais identificadas no país. Até aqui, já encontramos provas deste tipo de processo em pelo menos nove países, mas algumas outras propostas de projeto ou ideias de Nível 2 noutras regiões parecem muito mais estreitas e concentravam-se total ou maioritariamente nos recursos financeiros limitados próprios do QIR.

Eficiência do QIR: De acordo com as medidas de eficiência mais utilizadas, mas grosseiras e sujeitas a falhas, nos programas de assistência internacionais – o custo relativo aos fundos transferidos –, o QIR provou, até ao momento, ser menos eficiente do que a norma nacional entre instrumentos de comparação possíveis.¹ Em virtude da própria natureza do programa, provavelmente será sempre considerado "dispendioso" de acordo com este teste aproximado. O QIR não se encontra numa fase em que um teste mais preciso (medido pelo custo, tempo e esforço investidos em relação aos resultados alcançados) possa já ser definitivamente aplicado, embora se verifiquem provas substanciais dos resultados na presente Revisão.

Além disso, o arranque quase sempre envolve mais custos do que a fase em que um programa alcança a velocidade de cruzeiro. Mas entre os fatores que podem ser controlados conta-se o facto de o Conselho ter optado por um sistema complexo, elaborado e dispendioso de governação e direção do programa, com um Conselho efetivo, colaboradores e alojamento na OMC, e acordos separados para a gestão do programa e financeira. A Equipa considera que a eficiência (e a eficácia) pode agora ser significativamente melhorada através da racionalização de procedimentos e medidas excessivamente normativos (analisados em profundidade no presente relatório), alguma

¹ Mesmo quando estas medidas são mais aprofundadas, são notoriamente difíceis de documentar e frequentemente suspeitas.

descentralização do pessoal de coordenação do SE, melhor preparação para a transição para projetos de "Nível 2" e melhor envolvimento das agências parceiras e doadores ativos nos trabalhos do programa.

Sustentabilidade do trabalho do QIR: O que é importante sustentar não é o QIR enquanto instituição ou mesmo programa. Trata-se antes dos contributos que o QIR começou a dar e que pode continuar a dar para a capacidade de os próprios PMA selecionarem e maximizarem os recursos canalizados para as suas principais necessidades em matéria de comércio e desenvolvimento. Na nossa avaliação, o QIR não deve nem pode tentar competir como uma "marca retalhista" ou uma importante fonte de financiamento com alguns programas de dimensão bastante maior no domínio da assistência técnica em matéria de comércio e de recursos maciços de "ajuda ao comércio". Em seu lugar, deve reforçar e sustentar a sua posição especial de "intermediário honesto" e o seu potencial de retirar partido e de congregar estes agentes de maior dimensão de forma a reforçar permanentemente a capacidade de os PMA darem continuidade a este trabalho. Existem provas relativamente substanciais de que muitos, se não a grande maioria, dos contributos efetuados pelo QIR para o reforço de capacidades deixariam alguns benefícios duradouros na ausência do programa, uma reivindicação que muitos programas do género não poderiam fazer.

No entanto, estes ganhos estão ainda longe de enraizados e a conclusão de um mandato efetivo de cinco anos, em conjunto com outros reforços como os que são recomendados, poderia constituir uma diferença positiva. A Revisão examinou os progressos alcançados face aos princípios básicos do QIR enquanto pilares-chave de sustentabilidade. Concluiu que o QIR começou bem no que se refere a promover a utilização do comércio para o desenvolvimento, à autonomia do país e ao apoio ao reforço de capacidades. Saiu-se menos bem, até ao momento, no que respeita a incitar os doadores e as agências a coordenarem as suas respostas e a encontrar o equilíbrio certo entre uma governação mais forte e com capacidade de resposta e a gestão de um programa complexo de reforço de capacidades.

Monitorização e Avaliação: À medida que estes sistemas evoluem, a nossa conclusão é que a conceção do quadro de monitorização do QIR é comparativamente razoável e potencialmente útil. No entanto, tal como todos os sistemas do género, terá de encontrar o seu caminho até à concretização de forma gradual, principalmente provando que é genuinamente útil como ferramenta de gestão e não impondo um tipo de ritual de cumprimento artificial que poderia até ser contraproducente.

Governação mais forte do QIR: A parceria composta por três pilares entre os PMA, as agências fundamentais e os doadores apoiantes é inevitavelmente complexa, especialmente quando se leva em consideração os desequilíbrios entre as suas respetivas presenças nos países e na sede da OMC, em Genebra. Esta parceria complexa, em conjunto com problemas com o QI e o longo processo de chegar a acordo sobre as alterações do modelo do QI, conduziu a algumas práticas de governação anormais e prejudiciais de microgestão e perda de orientação estratégica, embora o Conselho pareça desempenhar bem outras funções. Uma relação bem-sucedida entre o Conselho e a direção depende de confiança mútua. No que se refere ao Conselho, este deve dar autonomia aos gestores de topo para conduzirem o programa e prestarem contas pelo mesmo. No que se refere aos gestores de topo, estes devem garantir a posse dos conhecimentos necessários e proporcionar ao Conselho informações diretas e relevantes sobre o desempenho e os aspetos financeiros, úteis para a supervisão estratégica. Atualmente, nenhuma das condições é corretamente preenchida e estas lacunas devem ser colmatadas.

Potencial impacto do QIR: Num significativo número de áreas existem indícios de contributos prováveis (e até reais) do QIR para os impactos diretamente relacionados com o

comércio identificados para a Revisão. Estes verificaram-se nas áreas da facilitação do comércio, desenvolvimento do mercado, aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos, abordagem às dificuldades da capacidade de abastecimento e integração do comércio. Uma constatação significativa é a de que vastas proporções de participantes do programa com diferentes graus de responsabilidade partilham da convicção e do compromisso de que este impacto pode ser alcançado. Até contributos para os impactos de nível superior do crescimento económico, elevação dos rendimentos, redução da pobreza e desenvolvimento sustentável representam resultados que orientam e motivam substancialmente este trabalho.

Recomendações

A RI formulou um pequeno conjunto de recomendações estratégicas que visam tirar partido dos sucessos alcançados pelo QIR até à data e proceder a algumas melhorias importantes e correções nesta fase intermédia nas áreas em que se verifiquem necessidades evidentes. Cada recomendação baseia-se claramente nas provas, constatações e conclusões no corpo do presente Relatório e em documentos de apoio. Tal como solicitado pelo Conselho do QIR quando o Relatório provisório foi apresentado, a Equipa adicionou possíveis ideias para implementação nas áreas em que existam bases para o fazer.

O Conselho e, se aplicável, o Comité Diretor do QIR devem:

1. Reconhecer a data efetiva de arranque do QIR como abril de 2010, quando o Conselho do QIR foi constituído e ficou assegurada uma base funcional de colaboradores, políticas e acordos com parceiros e um iminente acordo para o contrato de gestão financeira. Por conseguinte, um mandato de cinco anos do programa prolongar-se-ia até meados de 2015. É necessário resistir a pressões de um crescente desembolso a favor das tarefas mais difíceis ligadas à maximização da alavanca estratégica. Definir expectativas estratégicas realistas para a segunda metade deste mandato à luz da presente Revisão e das respostas à mesma.
2. Preparar-se, através de uma reapreciação séria por todos os parceiros do QIR, especialmente doadores e agências, do nível de topo até ao terreno, para renovar o compromisso da implementação completa das suas responsabilidades enquanto parceiros do QIR na crítica segunda metade deste mandato. Este aspeto será particularmente importante à medida que a atenção começa a desviar-se do reforço de capacidades em direção a uma maior coordenação e mobilização de recursos relacionados com o comércio. Estas recomendações implicariam algumas modestas mudanças na forma como cada um destes agentes realiza a sua atividade, uma exigência razoável tendo em conta os interesses dos PMA e as promessas que lhes foram feitas.
3. Reconhecer que os objetivos básicos e a abordagem estratégica do QIR (especialmente nas suas atividades de reforço de capacidades de Nível 1, que foram mais desenvolvidas e testadas) são altamente relevantes e importantes para as atuais prioridades comerciais e económicas dos PMA e que assim são encarados por todos os tipos de parceiros. Apesar de ser necessário um nível adequado de normalização, o trabalho principal tem de ser adaptado de forma flexível ao nível do país. Encarando o QIR como uma ferramenta de acompanhamento dos PMA ao longo de uma jornada, o QIR necessita de personalizar o apoio às necessidades específicas dos países em diferentes níveis de progresso, incluindo a consolidação e a recuperação do atraso em matéria de reforço de capacidades nas áreas em que tal ainda não se fez sentir. A OMC e o Secretariado Executivo do QIR devem adotar uma atitude mais flexível, "em desenvolvimento", na gestão do QIR, desviando-se da ênfase baseada nas regras e na conformidade seguida até agora. O QIR não pode ser gerido a partir de Genebra através de um manual. Uma maior

pormenorização das regras não irá melhorar a eficácia ou a responsabilização. Para reduzir as lacunas em termos de comunicação e de apoio entre os PMA e o Secretariado Executivo, deve avançar rapidamente a fim de reproduzir o modelo bem-sucedido de descentralização parcial do GFAE, se possível economizando e criando sinergias através da co-localização dos serviços em gabinetes regionais. Em virtude da natureza das suas respetivas funções, os gabinetes regionais do Secretariado Executivo necessitariam de mais colaboradores no terreno do que o GFAE.

4. No interesse da eficiência e também da eficácia do QIR, há que começar de novo neste ponto de viragem com relações clarificadas e remodeladas entre o Comité Diretor, o Conselho, o Secretariado Executivo e o Gestor do Fundo de Afetação Especial, com medidas recíprocas de construção de confiança. É importante devolver ao Conselho uma função de orientação estratégica, desviando-o de funções detalhadas a nível de regulação, conformidade e aprovação de projetos. O Conselho mandatou todo um processo de gestão e filosofia que é excessivamente centralizado, rígido e desnecessariamente complexo, em que a rápida aprovação das apresentações finais ao Conselho é altamente enganosa no que se refere à sua função real. Dar autonomia ao Secretariado e levá-lo a prestar contas pelas funções normais de direção executiva de um programa de reforço de capacidades, com relatórios mais regulares e criteriosos, incluindo direções estratégicas, desempenho do programa e relatórios financeiros apresentados ao Conselho ao nível adequado de informação de gestão. A fundamentação, funções e potenciais contributos característicos da camada adicional de governação no Comité Diretor não são imediatamente evidentes e devem ser clarificados.
5. Aumentar o apoio de fundo e a garantia de qualidade em matéria de conceção e aprovação de projetos, especialmente à medida que o programa se empenha mais em atividades de Nível 2, e reforçar substancialmente o papel e a constituição de Painéis Técnicos Consultivos, nos países e ao nível do programa. Constituir escalas de especialistas reconhecidos das agências fundamentais, doadores e outras agências e fontes no sentido de entrarem em ação a curto prazo nas fases de conceção e/ou aprovação para desempenharem funções nestes painéis em conformidade com a natureza do projeto em causa. Confiar mais nestes recursos, reduzir radicalmente os longos e numerosos procedimentos atuais para a consideração e aprovação das atividades.
6. Assegurar a preparação adequada para projetos de Nível 2 de alta qualidade e mobilizadores de recursos do género planeado na conceção do QIR, lançar e financiar uma nova fase de "apoio transitório" no programa entre os Níveis 1 e 2 nos países onde tal se revele necessário. Esta preparação seria concebida de forma a que a integração do comércio fosse real e que contribuísse, literalmente, para "enquadrar" programas estratégicos e catalisadores. Apoiaria e promoveria a abertura e a extensão do envolvimento no processo, alcançando diferentes partes do governo, incluindo ministérios setoriais, agências, doadores, setor privado e agentes regionais. Poderia promover e apoiar fóruns de comércio e o envolvimento em grupos consultivos e mesas-redondas, mecanismos consultivos setoriais ou mesmo identificar novas abordagens setoriais ao comércio e/ou ao setor privado ou acordos semelhantes, tudo para ajudar a criar respostas a nível do projeto estratégicas e substanciais para as prioridades comerciais especificadas dos países. Proporcionaria também os recursos necessários para um apoio de gestão eficaz a projetos de Nível 2, uma área em que não se pode esperar que as DIN tenham desenvolvido a capacidade necessária.
7. Reconhecer que o sistema de Monitorização e Avaliação do QIR, ainda que constitua uma ferramenta promissora para o longo prazo, terá de encontrar o seu

caminho até à concretização de forma gradual, principalmente provando que é genuinamente útil e viável como ferramenta de gestão e não impondo um tipo de ritual de cumprimento artificial que poderia até ser contraproducente.

8. Tendo em conta o marco importante que representa a Revisão Intercalar e o crescente movimento em direção a atividades transitórias e de Nível 2, lançar iniciativas especiais para comunicar melhor a missão distintiva e específica do QIR, no sentido de gerir as expectativas e reduzir os equívocos. Especialmente com o advento do Nível 2, estas mensagens deveriam agora visar a ajuda aos Pontos Focais, Comitês Diretores e DIN em cada PMA a fim de chegar, em parceria aberta, a partes mais alargadas do governo, setor privado e outras partes interessadas nacionais, doadores e agências, que, coletivamente, serão mais responsáveis pelos recursos e pela parceria programática no futuro. Se o QIR em si consolidar a sua função de facilitação em países que ainda necessitam de assistência de Nível 1 e tirar partido da mesma para desempenhar funções de facilitação adequadas nesta fase mais vasta de mobilização de recursos, terá cumprido com sucesso a sua finalidade única.

1. FINALIDADE E ANTECEDENTES

1.1 Introdução

Este documento consiste no relatório provisório da Revisão Intercalar independente do Quadro Integrado Reforçado para Assistência em Matéria de Comércio aos Países Menos Avançados (QIR). O mandato da Equipa para conduzir esta Revisão foi confirmado pelo Conselho do QIR no dia 27 de julho de 2012 e por um contrato com a OMC celebrado no dia 9 de agosto de 2012. A Equipa conduziu a Revisão em conformidade com os Termos de Referência originais e com o Relatório Inicial aprovado.

O Relatório destina-se em primeira instância ao Conselho e ao Comité Diretor do QIR, mas pretende-se que cativa o interesse e a utilização de grupos mais alargados de partes interessadas, decisores e outros agentes interessados na missão do QIR e no desenvolvimento do comércio nos Países Menos Avançados (PMA). Por conseguinte, o Relatório foi concebido para ser utilizado de forma autónoma situando o QIR e os seus antecedentes num contexto mais amplo, não assumindo conhecimento "interno" da parte do leitor², explicando claramente de que forma a Revisão foi conduzida e evitando a utilização de terminologia especializada e acrónimos.

A função de uma avaliação consiste em realizar uma análise na fase intermédia de um conjunto de atividades em evolução, por oposição a uma avaliação final³. Ao mesmo tempo, a abordagem seguida neste caso aplicou disciplinas e técnicas de avaliação rigorosas e, muito especificamente, as normas de qualidade reconhecidas para a avaliação do desenvolvimento.⁴ Tal como planeado, o relatório final da Equipa de Revisão foi concebido para ser claro, direto, baseado em provas e livre de terminologia técnica a fim de o tornar o mais útil possível para uma divulgação mais ampla e utilização final.

O período principal abrangido na Revisão é o que decorreu desde o lançamento formal do QIR, em maio de 2007. Em simultâneo, leva em conta que o QIR evoluiu a partir de programas que o precederam quase uma década antes, que o QIR enquanto tal se tornou operacional em outubro de 2008 e que o mandato de cinco anos do atual programa se estende apenas até 2013.

1.2 Breve historial do Quadro Integrado Reforçado

Os PMA enfrentam obstáculos de peso para se integrarem no sistema de comércio internacional e beneficiarem do comércio para o seu desenvolvimento.⁵ O Quadro Integrado (QI) foi estabelecido em 1997 como uma iniciativa internacional – com o apoio concertado das principais instituições multilaterais envolvidas – para reforçar capacidades nos PMA no sentido de formularem, negociarem e implementarem uma política comercial conducente a uma integração mais aprofundada destes países no sistema de comércio global. Em 2000

² Para reduzir o peso do relatório em si, mas para disponibilizar de imediato informações suplementares aos participantes, alguns elementos (conforme indicado) foram inseridos no Web site da Saana dedicado à RI, em www.saana.com/eif-mtr

³ Glossário de Termos-Chave e Conceitos do CAD,

http://www.oecd.org/document/32/0,3746,en_2649_33721_42632800_1_1_1_1,00.html. Na terminologia técnica, a avaliação é, assim, mais "formativa" do que "sumativa", embora o período abrangido se aproxime muito mais do final do atual mandato de cinco anos do QIR em 2013 do que da fase intermédia desse mandato.

⁴ OCDE/CAD, Normas de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento, 2010

⁵ Entre estes contam-se obstáculos no lado da oferta que limitam seriamente a sua capacidade de beneficiar de oportunidades comerciais. Enfrentam dificuldades de integração do comércio em termos de capacidades técnicas e de infraestruturas materiais, recursos humanos e gestão de custos de ajustamento e de transição. "Para superar estes obstáculos e alcançar os benefícios associados ao comércio, os PMA devem tomar consciência dessas oportunidades, ultrapassar os seus obstáculos no lado da oferta e criar um ambiente favorável para poderem beneficiar do comércio global".

foi formulada uma estratégia "remodelada" do QI com os objetivos de integrar o comércio nas estratégias nacionais de desenvolvimento dos PMA e coordenar a prestação de ATMC.⁶

Na sequência de uma série de avaliações, uma Task Force recomendou o reforço do processo de execução do QI através da ligação das atividades e dos resultados aos níveis do programa e do projeto. Esta recomendação conduziu a uma reestruturação do QI em 2007, quando se converteu no presente QIR. O programa do QIR visa criar uma parceria forte e eficaz orientada para os resultados entre todas as partes interessadas do QIR. Tal implica uma estreita colaboração entre os PMA, os 23 atuais doadores, as seis agências fundamentais, uma agência observadora, o Secretariado Executivo (SE) do QIR, o Gestor do Fundo de Afetação Especial (GFAE) e outros parceiros de desenvolvimento que apoiam as iniciativas próprias dos PMA com vista a alcançar os objetivos do QIR:

- Integrar o comércio nas estratégias nacionais de desenvolvimento;
- Estabelecer as estruturas necessárias para coordenar a prestação de assistência técnica em matéria de comércio; e
- Reforçar as capacidades ligadas ao comércio, o que também inclui abordar obstáculos de relevo no lado da oferta.

1.3 O lugar e os limites do QIR na ajuda ao comércio

O QIR constitui parte de um complexo de programas e projetos internacionais que se encontram agora agrupados sob o amplo "chapéu" da ajuda ao comércio. É importante para a Equipa destacar alguns elementos-chave na natureza e nas funções do QIR neste contexto mais amplo que se revelaram particularmente importantes na realização da Revisão, bem como evitar alguma confusão que coloca sérios desafios ao QIR.

O âmbito do QIR – programático e financeiro:

A fundamentação básica e o papel do QI (que foram continuados ao abrigo do QIR) foram precedidos durante um substancial período por um rápido crescimento de significativos montantes de assistência internacional que foram designados, especialmente a partir de 2005, por "ajuda ao comércio". Em 2010 estes fluxos ascendiam a cerca de 32,1 mil milhões de dólares por ano. Do montante global ao longo do período de 2006/2010, os países com rendimentos médios/baixos receberam 49,2 mil milhões de dólares, ao passo que os PMA, os beneficiários-alvo do QIR, receberam 35,1 mil milhões de dólares.⁷ Estes montantes foram canalizados para uma vasta gama de necessidades relacionadas com o comércio, incluindo significativos projetos de infraestrutura (ex.: estradas, portos, etc.) e apoio a setores produtivos (ex.: exploração mineira, fabrico, etc.). Se compararmos estes valores com o total de fundos atribuídos ao QIR até à data (165 milhões de dólares), teremos uma perspetiva imediata do modesto âmbito financeiro do QIR.

Desde o seu arranque em 1997, a abordagem do primeiro Quadro Integrado foi encarada como um instrumento facilitador "a montante" para os fluxos de assistência mais vastos e mais volumosos do que propriamente como um importante sistema de assistência autónomo. O objetivo consistia em "aumentar os benefícios que os países menos avançados obtêm da assistência técnica em matéria de comércio à sua disposição através

⁶ Avaliação GTZ QIR (2010), p. 1

⁷ Entre os PMA, os principais beneficiários deste substancial financiamento da ajuda ao comércio ao longo do período foram o Afeganistão, a Etiópia, a Tanzânia, o Uganda e o Bangladeche

das seis agências envolvidas na concepção do Quadro, bem como através de outras fontes".⁸

O QI reconheceu já os princípios de que as atividades da assistência técnica em matéria de comércio deveriam ser impulsionadas pela procura e apropriadas pelo país. Um objetivo especial era o de integrar as abordagens das seis agências multilaterais envolvidas, através dos Secretariados da OMC, CNUCED e CCI, em colaboração com os funcionários do FMI, do Banco Mundial e do PNUD. Tal implicava "permitir que as atividades de assistência técnica em matéria de comércio de todas as agências fossem corretamente coordenadas, sequenciadas e sincronizadas". Visava também "fornecer informações abrangentes sobre as necessidades específicas de cada país menos avançado e sobre as atividades de assistência técnica em matéria de comércio das seis agências envolvidas, bem como aumentar a eficiência e eficácia da prestação de cada agência".

Apesar de os volumes da ajuda ao comércio e até da assistência técnica em matéria de comércio terem subido em flecha ao longo do período desde 2007, o programa reforçado que se lhe seguiu esforçou-se por manter os seus esforços a montante, dotando a missão de recursos bastante modestos em termos relativos. É evidente que este pode revelar-se um desafio de peso quando a atenção e os esforços de muitas das principais partes interessadas nos países são canalizados para os programas e projetos operacionais que são lançados e para os vastos volumes de recursos associados aos mesmos.

O QIR, graças à sua concentração específica no reforço de capacidades dos PMA com vista a integrar o comércio nas estratégias nacionais de desenvolvimento e no estabelecimento das estruturas necessárias para coordenar a prestação de assistência técnica em matéria de comércio, enquadra-se claramente na categoria de "Ajuda direcionada para a política e regulamentações comerciais", uma das seis categorias de ajuda ao comércio definidas em 2006 pela Task Force da AfT da OMC, descritas na Caixa 1. Dentro desta categoria mais específica, os recursos do QIR, apesar de limitados, têm, ainda assim, sido relativamente significativos, em comparação com os fluxos totais estimados em 711 milhões de dólares ao longo do período de 2006/2010. O Anexo 10 indica os volumes relativos da ajuda total para a despesa no comércio e da despesa em política e regulamentações comerciais em PMA específicos.

Análise da RI

Em quase todos os países que foram alvo de estudo de caso na Revisão, verificou-se um entendimento e apoio suficientes das funções estratégicas do QIR, através das suas atividades de Nível 1, no que se refere a contribuir para o reforço de capacidades para a integração do comércio e a uma Matriz de Ação com um bom diagnóstico para orientar a assistência em matéria de comércio. No entanto, o problema de competir com projetos de assistência de muito maior dimensão para obter uma atenção e envolvimento ínfimos tem sido bem real, para além dos que estão mais diretamente associados ao programa.

Por outro lado, à medida que o QIR avança para se concentrar mais diretamente, através das suas atividades de Nível 2, no seu terceiro principal objetivo, "contribuir para o reforço de capacidades no comércio, o que também inclui abordar dificuldades de relevo no lado da oferta", os desafios de competir por atenção e de gerir expectativas estão a tornar-se mais sérios. Agora este programa de dimensão bastante pequena irá aventurar-se em algumas das outras categorias de ajuda ao comércio fortemente financiadas. Só poderá "oferecer" recursos significativos na medida em que os países consigam de facto obter o sucesso previsto através da utilização dos modestos fundos próprios do QIR e da sua plataforma estratégica reforçada para estimular, catalisar e aumentar os fluxos da assistência da ajuda ao comércio e outros recursos do governo e do setor privado. Esta função de "mobilização"

⁸ http://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/framework.htm

nem sempre é fácil de compreender, entender ou demonstrar. Deve ser encarada como um dos desafios mais importantes que o QIR enfrentará à medida que avançar e é um aspeto importante entre as principais constatações e recomendações do presente relatório.

Caixa 1: As seis categorias da ajuda ao comércio

1. **Ajuda direcionada para a política e regulamentações comerciais**, o que inclui formação de responsáveis de comércio, análise de propostas e posições e respetivo impacto nas partes interessadas nacionais, apoio técnico e institucional para facilitar a implementação de acordos comerciais e cumprimento das regras e normas;
2. **Ajuda direcionada para o desenvolvimento do comércio**, como promoção do investimento e do comércio, apoio a diferentes setores do comércio e financiamento do comércio, estudo e desenvolvimento de mercados;
3. **Ajuda direcionada para infraestruturas relacionadas com o comércio**, incluindo infraestruturas físicas para ligar mercados internos e externos;
4. **Ajuda direcionada para a criação de capacidade produtiva**, o que significa investimentos em indústrias e setores específicos para que os países estejam aptos a diversificar a produção e as exportações;
5. **Ajuda direcionada para ajustamentos relacionados com o comércio**, o que compreende medidas complementares que absorvem alguns dos custos associados a reduções pautais ou deterioração dos termos de troca para que os países em desenvolvimento beneficiem da liberalização do comércio;
6. **Ajuda direcionada para outras necessidades relacionadas com o comércio.**

Fonte: OMC (2006)

1.4 A fundamentação e os objetivos da Revisão Intercalar

Fundamentação

A Revisão Intercalar foi integrada no programa do QIR, tal como solicitado pelos Doadores do QIR e aprovado pelo Conselho do QIR. É vista como uma parte integrante da implementação do programa e uma fase necessária no ciclo do programa. Em conformidade, a natureza da gestão baseada em resultados do programa exige que seja analisado na fase intercalar para um planeamento e implementação eficientes do programa e como contributo para o caminho a seguir na programação da ajuda ao comércio para os PMA.

Objetivos⁹

A principal finalidade da RI consiste em levar a cabo uma avaliação independente a fim de apurar se o programa está a obter o desempenho exigido de forma a alcançar os objetivos, identificar problemas e recomendar ajustamentos ao programa, conforme necessário. A RI irá avaliar o progresso realizado face aos resultados do projeto (ou seja, ao nível do país) e de que forma estes estão a contribuir para o alcance dos resultados globais do programa e da finalidade do programa. A Revisão visa também identificar desafios e oportunidades e captar histórias de sucesso e lições retiradas através da implementação do QIR para a programação estratégica futura.

⁹ Referência direta aos TdR

Os objetivos específicos da RI são os seguintes:

1. Avaliar o progresso realizado face ao objetivo, finalidade e resultados do programa com base no quadro lógico a nível do programa;
2. Avaliar a relevância, eficácia, eficiência, impactos e sustentabilidade do programa do QIR ao nível global (do programa), ao nível nacional (do projeto) e a interseção entre níveis do projeto e do programa, incluindo uma avaliação integral dos sistemas de funcionamento e estruturas do QIR, bem como os processos de gestão do projeto e financeira;
 - Avaliar os obstáculos e oportunidades que a implementação do QIR enfrenta aos níveis nacional e do programa;
 - Avaliar a orientação estratégica do QIR e efetuar recomendações para ajustamentos, se aplicável;
 - Promover a responsabilização, a retirada de lições, a recolha de opiniões e a partilha de conhecimentos entre todos os parceiros do QIR, como base para alcançar os objetivos e a finalidade do programa.

1.5 A estrutura do relatório

O relatório começa com uma breve descrição da abordagem e do método da Revisão. O relatório é posteriormente estruturado de forma a avaliar e explicar sistematicamente o progresso alcançado face às finalidades e objetivos da RI, ajustado aos objetivos do próprio QIR. Analisa também o lugar e os limites do QIR no âmbito mais vasto da assistência técnica em matéria de comércio e da ajuda ao comércio. O capítulo de Síntese (4) sobre provas e constatações detalhadas reflete diretamente o conjunto dos extensos e ponderados contributos recebidos do vasto número de pessoas entrevistadas, bem como de outras fontes. É apresentado em detalhe no interesse da transparência e com vista a permitir o acompanhamento do desenvolvimento lógico com base em provas e constatações, passando por conclusões e, finalmente, recomendações.

2. A ABORDAGEM E OS MÉTODOS DA REVISÃO INTERCALAR

2.1 Introdução

A abordagem e os métodos adotados para a Revisão seguiram de perto as orientações estabelecidas no Relatório Inicial aprovado¹⁰ e os Termos de Referência em que se basearam. Esta secção do Relatório descreve simplesmente a forma como a Revisão foi conduzida. A fim de contextualizar as constatações relevantes, o Anexo 2, intitulado "Processo, contributos e métodos", descreve estes elementos de forma mais detalhada e é possível elaborar, a pedido, outras questões técnicas e dados de estudos de diferentes componentes.

2.2 Âmbito e abordagem

O período principal abrangido na Revisão é o que decorreu desde o lançamento formal do QIR, em maio de 2007, até ao final de agosto de 2012. Em simultâneo, leva em conta, conforme necessário, o legado de programas anteriores, fases importantes no desenvolvimento do QIR até à data o final previsto para 2013 do mandato de cinco anos da atual fase do programa.

¹⁰ O Relatório Inicial, em conjunto com outros documentos-chave, está disponível em www.saana.com/eif-mtr

A construção do QIR desde 2007

Acima de tudo, a Equipa da Revisão descobriu que desde o acordo de 2007 para lançar um Quadro Integrado reforçado até à sua concretização num programa operacional com os necessários sistemas e disposições de apoio à governação e à gestão, o processo tem-se revelado prolongado. Este aspeto exerceu um substancial impacto no arranque e desenvolvimento do programa a todos os níveis e, conseqüentemente, nas análises que é possível efetuar mesmo neste ponto "intercalar" tardio face às expetativas iniciais que não se baseavam explicitamente nestas fases evolutivas. Em simultâneo, esta história e as suas explicações devem constituir parte da própria avaliação intercalar. As abordagens seguidas para a concretização dos objetivos específicos da RI são resumidamente descritas adiante e alguns elementos-chave são especificados no Anexo 2, intitulado "Processo, contributos e métodos". A estrutura das secções que apresentam as constatações da Revisão segue de perto a estrutura aqui indicada, que também se reflete na matriz de avaliação orientadora e nas ferramentas de recolha de dados e análise da Revisão.

Objetivo da Revisão 1: "Avaliar o progresso realizado face ao objetivo, finalidade e resultados do programa com base no quadro lógico a nível do programa".

Apesar de o quadro lógico ao nível do programa global só ter sido adotado em julho de 2011 e de estar ainda a ser introduzido nos programas nacionais, a Revisão testou-o, tal como previsto, como base de avaliação do progresso. Com base em fontes documentais e estatísticas, a Revisão construiu uma imagem global factual e uma análise do desenvolvimento do programa em toda a carteira nos 43 países¹¹ em que foi introduzido até à data. Como apoio, contou com um inquérito às principais partes interessadas em 34 países onde não era possível realizar missões de estudo de caso.

A avaliação do progresso face aos quatro principais resultados pretendidos do QIR foi aprofundada em 12 estudos de caso de países conduzidos em setembro e no início de outubro de 2012¹². Outros contributos-chave foram os resultados de inquéritos personalizados, mas consistentes, a doadores e também agências e representantes de instâncias no Conselho das agências parceiras do QIR. A partir deste Nível, a Revisão vai mais longe a fim de identificar até que ponto estão a ser feitos contributos para o objetivo global do programa de "apoiar a integração dos PMA no sistema comercial global com vista a contribuir para a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável" e a finalidade de "permitir que os países do QIR se tornem agentes ativos e plenamente integrados no sistema comercial global, bem como beneficiários do mesmo". Ao estender a sua atuação a este nível, a Revisão partilhou da sensatez do próprio Quadro Lógico do QIR quanto às expetativas ou reivindicações de que o QIR possa revelar impactos diretos substanciais no objetivo e na finalidade num sentido mais vasto, especialmente nesta fase. Em seu lugar, o teste foi o de apurar se existem provas plausíveis de contributos reais ou potenciais para o programa e para a finalidade num sentido mais vasto.

Objetivo da Revisão 2: "Avaliar a relevância, eficácia, eficiência, impactos e sustentabilidade do programa do QIR ao nível global (do programa), ao nível nacional (do projeto) e a interseção entre níveis do projeto e do programa, incluindo uma avaliação integral dos sistemas de funcionamento e estruturas do QIR, bem como os processos de gestão do projeto e financeira".

O Relatório reflete a decisão acordada de organizar as principais perguntas da avaliação para toda a RI em torno dos critérios de avaliação especificados de eficácia, eficiência,

¹¹ A análise da carteira excluiu Angola, Eritreia, Etiópia, Mauritânia e Madagáscar, já que estes países não estão atualmente envolvidos em atividades do QIR.

¹² Estes países foram selecionados na fase do relatório inicial através de um conjunto transparente de critérios a fim de maximizar a representatividade e evitar distorções. São os seguintes: Bangladeche, Cabo Verde, Chade, RDP do Laos, Moçambique, Ruanda, Senegal, Serra Leoa, Ilhas Salomão, Togo, Uganda e Zâmbia.

sustentabilidade, potencial impacto e relevância do QIR. Estes critérios e perguntas aplicam-se a toda a carteira de atividades em todos os PMA participantes, são aprofundados em estudos de caso de países específicos e são posteriormente retomados para uma síntese ao nível do programa. Como se vê adiante nas perguntas da avaliação, e nos métodos de resposta às mesmas, esta imagem multinível:

- Utilizou e testou o quadro de desempenho definido e os dados (até ao momento limitados) que estão a ser desenvolvidos em torno dos quadros lógicos do QIR tanto ao nível do projeto como internacional;
- Integrou a avaliação dos sistemas de funcionamento e estruturas do QIR, bem como os processos de gestão do projeto e financeira, na medida em que afetam as atividades a ambos os níveis;¹³ e
- Verificou a observância, na prática, dos princípios operacionais do QIR quanto à utilização do comércio como ferramenta de desenvolvimento para os PMA, a autonomia dos PMA e uma abordagem de parceria em linha com os princípios da Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda.
- De igual modo, a Revisão verificou a aplicação dos dois "resultados melhorados" previstos aquando do lançamento, em 2007: "Um maior apoio a nível do reforço de capacidades dos PMA através do processo do QIR"¹⁴ e "Uma governação mais forte do QIR"¹⁵.

Respostas a três objetivos suplementares: Ao avançar para o nível das conclusões, a Revisão resumiu as suas constatações a fim de responder aos três desafios explícitos nos Termos de Referência:

- "Avaliar os obstáculos e oportunidades que a implementação do QIR enfrenta aos níveis nacional e do programa;
- Avaliar a orientação estratégica do QIR e efetuar recomendações para ajustamentos ao processo de implementação, se necessário, bem como medidas necessárias para reforçar a relevância, eficácia, eficiência, impactos e sustentabilidade do programa; e
- Promover a responsabilização, a retirada de lições, a recolha de opiniões e a partilha de conhecimentos entre todos os parceiros do QIR, como base para alcançar os objetivos e a finalidade do programa". (TdR, p.3)

A abordagem, metodologia, perguntas da avaliação e plano de trabalho da Revisão foram descritos no Relatório Inicial, demonstrando de que forma estas finalidades, objetivos e os três subobjetivos finais seriam perseguidos ao longo da Revisão, em conjunto com a tarefa de "identificar desafios e oportunidades e captar histórias de sucesso e lições para a programação estratégica futura". (Ver Relatório Inicial, pp. 4-15 para mais informações). Este plano foi aplicado de forma rigorosa, tal como refletido na estrutura e nos conteúdos do presente relatório, bem como no Anexo 2, intitulado "Processo, contributos e métodos".

¹³ Tal como indicado no Relatório Inicial, o âmbito desta Revisão não incluiu uma análise específica e aprofundada da gestão financeira do QIR, mas, graças ao acesso a relatórios de auditoria e a documentos do programa e do projeto, incluiu avaliações gerais que refletem as boas práticas de gestão e uma verificação cruzada com base em amostragem das possibilidades de elaboração de relatórios financeiros.

¹⁴ Prevê-se que tal aconteça através de "mais recursos financeiros, apoio fornecido às UNI e assistência técnica, formação e transferência de conhecimentos a prestar pelos organismos de implementação na execução do projeto", Compêndio

¹⁵ Prevê-se que tal aconteça através de "um processo de tomada de decisões coletivo pelo Conselho do QIR, o SE e o GFAE, bem como através de um processo de responsabilização claramente definido e de uma monitorização e avaliação rigorosas", Compêndio

2.3 As principais Perguntas da Revisão e a Matriz de Avaliação

É importante neste Relatório apresentar aqui (no Quadro 1) as perguntas da avaliação definidas para a Revisão e fornecer como referência (no Web site dedicado) a Matriz de Avaliação de Trabalho que também pormenoriza subperguntas e que, tal como previsto, funcionou como a "espinha dorsal" da Revisão. As perguntas podem ser imediatamente identificadas através do capítulo de síntese (capítulo 4) sobre provas e constatações detalhadas.

Quadro 1: Perguntas de avaliação da Revisão

Eficácia

1. Até que ponto os objetivos do QIR foram alcançados ou registaram progressos ao longo do período da Revisão, levando em conta, maioritariamente, os contributos dados para os seus quatro resultados específicos pretendidos? Quais os principais factos que explicam o progresso, ou a sua ausência, em cada um deles e as medidas corretivas adequadas?

ii. Estão a ser criadas capacidades institucionais e de gestão suficientes nos países do QIR com vista a formular e lançar estratégias e planos de implementação relacionados com o comércio?

ii. Os países do QIR estão a integrar o comércio nas suas estratégias e planos nacionais de desenvolvimento?

iii. Verifica-se uma prestação mais coordenada de recursos relacionados com o comércio (financiamento, assistência técnica, etc.) pelos doadores e agências de implementação com vista a implementar as prioridades do país na sequência da adoção da Matriz de Ação do Estudo de Diagnóstico sobre a Integração do Comércio (EDIC)? E

iv. Os países do QIR estão a angariar recursos para apoio de iniciativas dirigidas às prioridades da Matriz de Ação do EDIC?

2. O sistema de monitorização e avaliação atualmente em vigor é eficaz na medição do progresso alcançado face aos objetivos do QIR e está a ser utilizado como previsto? Quais os principais riscos para o QIR em termos do alcance dos seus objetivos? Os riscos são identificados e geridos adequadamente através da implementação do QIR?

3. Verificam-se mudanças observadas (nas capacidades, instituições, harmonização e coordenação de doadores, fluxos de recursos, etc.) ao nível do país ao longo do período que possam ser plausivelmente associadas aos contributos do QIR? É possível constatar quaisquer efeitos positivos ou negativos não intencionados nestas áreas que sejam resultado do QIR?

4. As constatações nesta fase apontam para formas melhoradas de o QIR fazer progredir estes objetivos ou abordagens alternativas para o realizar?

Eficiência

5. Os recursos e contributos do QIR até ao momento converteram-se em resultados proporcionados aos PMA de forma económica e atempada? A análise examinará como contributos: fundos, o tempo e as competências dos membros do Conselho, Comitês Diretores, colaboradores do país, da agência e internacionais do QIR (SE e GFAE), etc.

6. Quais os principais fatores que têm afetado a execução atempada e económica (ex.: obstáculos, facilitadores, pontos de estrangulamento, capacidade de resolução de problemas, como, por exemplo, o tempo de reação a problemas em diferentes níveis das áreas do QIR)? Estes fatores têm-se alterado ao longo do período? Como e por quê? Que implicações têm para a conceção, estrutura e processos operacionais do QIR?

7. Quais as mudanças mais importantes aos níveis do programa e do projeto que poderiam ser efetuadas para melhorar a execução?

Sustentabilidade

8. O apoio do QIR gerou empenho no desenvolvimento do comércio por parte de grupos mais vastos do que os responsáveis de comércio especializados e inclui agentes de comércio e partes interessadas de setores produtivos? Em que área e por quê ou por que não?

9. Até que ponto os contributos do QIR até à data para cada um dos seus quatro resultados pretendidos serão sustentados pelos governos e instituições nacionais após cessar/terminar o apoio do QIR – os PMA estão aptos, dispostos e empenhados em prosseguir com este trabalho? Quais os calendários realistas para o alcance desta sustentabilidade?

10. Até que ponto a integração do comércio nas estratégias foi formalmente implementada, mas não acompanhada por ações, recursos e projetos concretos? Quais os principais obstáculos a este acompanhamento? Que ações poderiam ser tomadas para aumentar a probabilidade de o QIR ser sustentável?

11. Estará o QIR a dar agora contributos essenciais para o desenvolvimento do comércio ao nível do país que, se suspensos (ou quando terminassem), não iriam/poderiam ser assumidos com eficácia pelos próprios PMA e/ou outros programas?

Potencial impacto

12. Ao nível global, quais as mudanças observadas (na integração do comércio, crescimento, redução da pobreza e desenvolvimento sustentável, etc.) pelos PMA ao longo do período do QIR até ao momento?

Ao nível nacional, existem casos específicos (através de países alvo de estudos de caso e exemplos de todo o grupo) de melhorias significativas para a integração dos PMA no SCM?

Em ambos os níveis, existem mudanças reais ou potenciais que possam ser plausivelmente associadas aos contributos do QIR?

13. É possível constatar quaisquer efeitos positivos ou negativos não intencionados nestas áreas que sejam resultado do QIR?

14. Considerando o período posterior à duração prevista do QIR, até que ponto é provável que o Quadro dê contributos significativos para o objetivo geral de integração dos PMA no sistema comercial global com vista a alcançar o crescimento económico, a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável? Por quê ou por que não? As constatações nesta fase apontam para forma melhores pelas quais o QIR poderia fazer progredir estes objetivos ou abordagens alternativas, como, por exemplo, através de mudanças no seu enfoque, estrutura e/ou processos?

Relevância

15. Até que ponto o QIR é relevante para o atual estado e as direções da campanha geral de ajuda ao comércio nos PMA?

16. Em que medida e de que forma mudanças importantes no contexto (por ex.: crises económicas ou de outro tipo, padrões de comércio em mudança, mercados e fontes de concorrência, novas iniciativas comerciais regionais, multilaterais e bilaterais) afetaram a relevância do QIR para as prioridades nacionais dos PMA?

17. O QIR é visto como sendo altamente relevante pelos principais decisores, bem como pelos agentes comerciais e económicos para além dos ministérios do comércio ou do governo central em diferentes PMA? Por quê ou por que não? Quais as implicações ou lições?

2.4 Métodos, garantia da qualidade e normas aplicadas na Revisão

Tal como explica o Anexo 2, a abordagem e os métodos utilizados para responder a estas perguntas seguiram as especificações dos Termos de Referência. A Revisão foi conduzida de forma participativa com as partes interessadas aos níveis do país e do programa. Tanto o trabalho documental como no terreno foi amplamente desenvolvido e a análise foi

efetuada aos níveis quantitativo e qualitativo, incorporando percepções estruturadas das partes interessadas. A Revisão aplicou e desenvolveu todos os métodos especificados de análises documentais, análise da carteira, entrevistas a partes interessadas e estudos de caso de países (selecionados através de critérios rigorosos e transparentes).

Para a fase final do trabalho – a análise, agregação e síntese dos resultados da Revisão –, a Equipa manteve a estrutura unificadora da Matriz de Avaliação. Testou e calibrou as constatações quanto à solidez dos elementos comprovativos e as conclusões pela sua relevância para as perguntas definidas para a Revisão e a clareza da análise. A garantia da qualidade dos estudos de componentes foi assegurada pelo Líder da Equipa e pelo Gestor do Projeto. Para o relatório geral, a avaliação pelos pares da Equipa e a validação na fase de projeto contribuíram para assegurar que todos os componentes foram corretamente refletidos. Foi realizada uma verificação final da garantia da qualidade por um funcionário de nível superior de uma das empresas participantes que não teve um papel ativo no trabalho da Revisão em si.

As reconhecidas Normas de Qualidade para Avaliação do Desenvolvimento do CAD orientaram o trabalho da Equipa ao longo de toda a Revisão, levando em conta as importantes questões da ética da avaliação, incluindo a proteção da confidencialidade.

2.5 Limitações da Revisão

Em virtude do distinto mandato e âmbito de uma revisão intercalar, não é propriamente uma limitação em si o facto de o estudo ter por obrigação avaliar o QIR como um "trabalho em curso", que efetivamente é. Em simultâneo, verificaram-se sérios desafios.

- a. Em primeiro lugar, tendo em conta o "arranque" do QIR, o tempo para organizar a governação, a administração, a liderança, o destacamento e contratação de pessoal e para criar procedimentos, orientações e sistemas de gestão do desempenho não foi levado em conta nos Termos de Referência da Revisão para a avaliação do desempenho. Mas é um importante dado material que deve e será levado em conta e explicitamente avaliado enquanto parte do desempenho do programa.
- b. Em virtude da amplitude e da complexidade do QIR enquanto objeto de avaliação e da escassez de elementos organizados de informação, monitorização e avaliação, muito mais tempo e recursos poderiam ter sido utilizados para aprofundar mais esta Revisão. No entanto, quando estabeleceu os Termos de Referência e concordou com o Relatório Inicial, o Conselho do QIR decidiu atuar com base na receção do melhor trabalho profissional que pudesse ser realizado no âmbito do prazo e dos recursos atribuídos.
- c. Os marcos práticos da monitorização e elaboração de relatórios sobre o progresso das atividades do QIR não se revelaram tão sólidos, úteis nem claramente definidos ou documentados como seria necessário, pelo que a equipa da Revisão teve de assumir um papel ativo no estabelecimento desses marcos para a Revisão (que, espera-se, permanecerão úteis para o QIR no futuro).
- d. Os progressos variaram bastante entre os 43 países ativos no QIR, o que tornou as generalizações difíceis e potencialmente enganosas. Com base no pressuposto de que os formuladores e patrocinadores do programa tinham consciência dos difíceis e diversificados obstáculos nos diferentes PMA – que não podem ser resolvidos com uma solução de "tamanho único" –, este progresso variado foi considerado pela Equipa da Revisão como uma realidade inescapável que deveria ser incorporada na análise em lugar de tentar impor qualquer modelo único ou padrão de progresso.
- e. Devido ao facto de a data de início estabelecida pela OMC para o trabalho principal da Revisão prever tempo insuficiente para quase todos os países alvo de estudo de caso,

o calendário já de si demasiado apertado de toda a Revisão teve de ser ainda mais restringido. Por este motivo, alguns dos planos presentes no Relatório Inicial para sistemas suplementares de partilha de informações no decurso da Revisão simplesmente não se revelaram praticáveis ou necessários. Como se verificou, havia duas oportunidades no período de seis semanas para informar todas as partes interessadas através dos seus respetivos representantes em Genebra. Nos países alvo de estudo de caso, as missões proporcionaram sessões de informação abrangentes. Os inquéritos realizados a outras partes interessadas dos PMA, doadores e membros anteriores e atuais do Conselho serviram para os informar. Foi reafirmado o compromisso de que todos os informadores que o desejassem receberiam uma cópia do relatório final e de que todos os revisores de estudos de caso nacionais proporcionariam pelo menos sessões informais de prestação de informações às principais partes interessadas no final das suas respetivas missões.

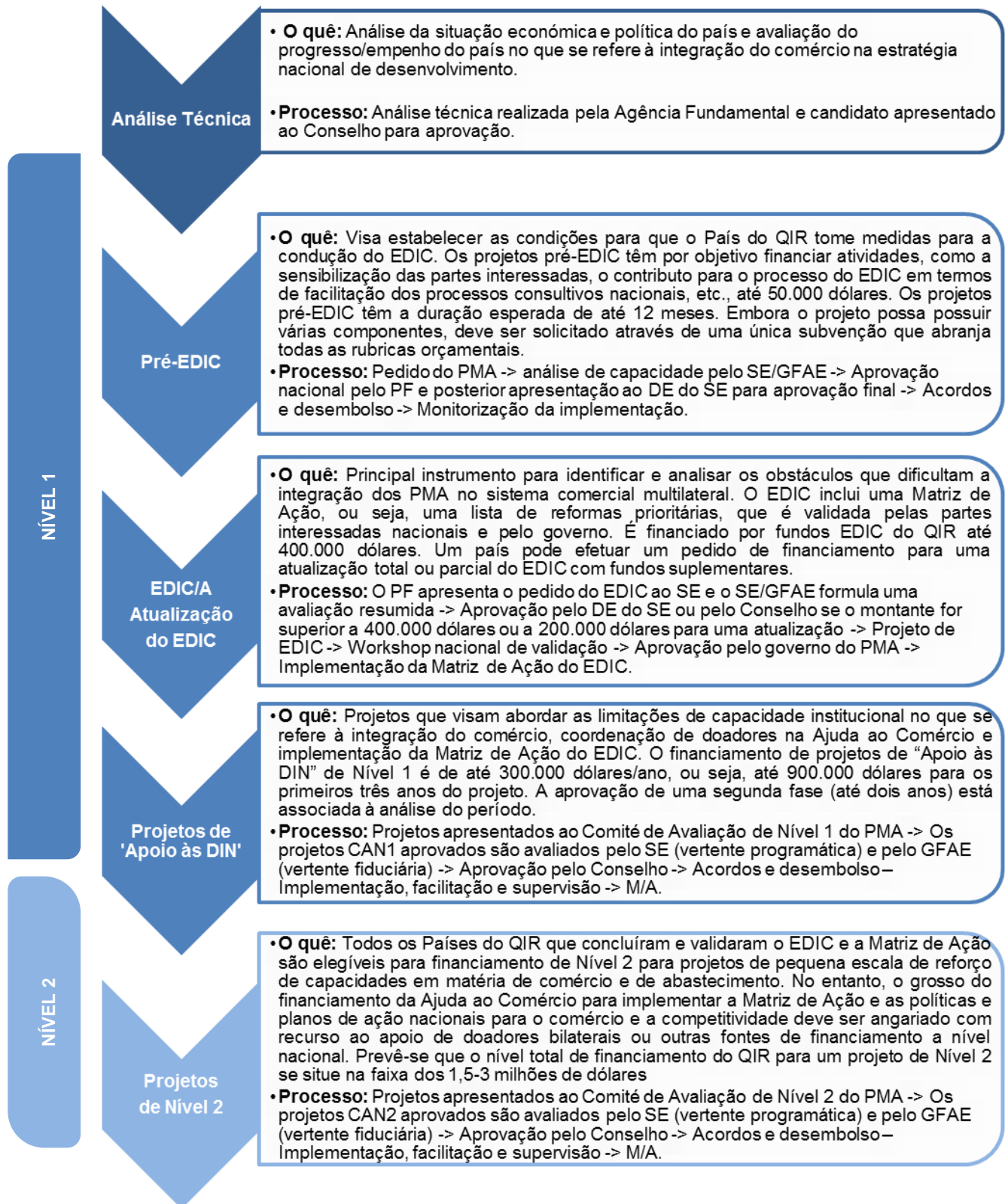
- f. Para complementar os elementos estatísticos e documentais sobre o desempenho do QIR, a Revisão foi incumbida de levar em conta os contributos das partes interessadas e dos inquiridos informados. Na medida em que o programa do QIR é relativamente pequeno e não conhecido em larga escala, a maioria dos inquiridos que estão suficientemente informados para efetuar uma avaliação possuem um interesse imediato no próprio programa. Existem muito poucos informadores conhecedores mas "desinteressados". As perspetivas destas partes interessadas são evidentemente legítimas em si e estão longe de serem homogéneas, na medida em que são provenientes de diferentes pontos de vista e interesses. Mas esta base de informadores significa efetivamente que a Equipa da Revisão teve de ser extremamente criteriosa ao levar em conta potenciais distorções na base de informadores, comparar as provas das avaliações de diferentes fontes e chegar às suas próprias conclusões independentes depois de ponderar todas as provas. Contudo, ao analisar os contributos dos inquiridos informados, a Equipa apercebeu-se de que mesmo que se verificasse a necessidade de compensar, de alguma forma, uma possível distorção positiva entre os informadores com um "interesse adquirido" no QIR, as variações altamente plausíveis entre as suas respostas a diferentes perguntas proporcionam um forte indício tanto da seriedade como da credibilidade das respostas. Por outras palavras, em nenhum destes elementos de prova existia qualquer tendência para alegar que tudo estava bem com o QIR.
- g. O exercício de Revisão gerou um manancial de contributos para reflexão de muitos e diversos informadores, não somente em respostas quantificáveis a perguntas específicas, mas também em comentários e sugestões. Todos estes contributos foram cuidadosamente lidos e considerados pela Equipa de Revisão e refletidos na elaboração do relatório. Infelizmente, por questões de espaço, tempo e confidencialidade, o texto não pode fazer-lhes inteira justiça nem captar todo este precioso material ou mesmo ilustrá-lo com citações e exemplos representativos e equilibrados.
- h. A Equipa concluiu que possui uma base de informação adequada e suficientemente equilibrada para produzir um relatório de Revisão fiável no que diz respeito a todas as questões presentes nos seus Termos de Referência. Esta conclusão deve ser considerada em conjunto com a apresentação transparente da cobertura geral e da distribuição de diferentes contributos para o inquérito, tal como explicitamente referido quando esses resultados são apresentados, bem como descritos no Anexo 2.

3. ANÁLISE DA CARTEIRA DO QIR

3.1 Roteiro e pontos de decisão do QIR

Os objetivos básicos, procedimentos, estruturas e ferramentas do QIR foram, desde abril de 2011, documentados de forma extensa e criteriosa no Manual do Utilizador, o "Compêndio de documentos do QIR". Muitas secções do presente Relatório fazem referência a questões ou documentos específicos e não há necessidade de tentar resumir todos os seus aspetos "estatutários" aqui. No entanto, para estabelecer o contexto, o simples diagrama abaixo ilustra a forma como se pretende que as operações básicas do QIR funcionem.

Figura 1: Roteiro básico e pontos de decisão do QIR



3.2 A Carteira do QIR: Perfil e progressão

3.2.1 Metodologia de análise

Um requisito-chave da Revisão Intercalar passava por obter a imagem factual mais clara possível do estado atual e da evolução de toda a carteira de atividades do QIR, levando em conta as atividades transitadas do QI. Tal como planeado no Relatório Inicial e na Matriz, enquanto parte da elaboração desta Revisão, a Equipa trabalhou com o Secretariado Executivo do QIR e com o Gestor do Fundo de Afetação Especial para efetuar o levantamento dos processos multinível do QIR, incluindo pontos de decisão nas operações do QIR.

Assim que os dados necessários foram recolhidos e organizados, sublinhando que em alguns casos ainda há margem para discutir se e quando marcos específicos foram alcançados, a Equipa teve a possibilidade de reconstruir uma imagem geral da operação do QIR passo a passo em todos os PMA envolvidos.

Este aspeto é essencial enquanto elemento de prova para a compreensão e avaliação da eficácia e eficiência de diversos pontos e etapas, em especial quando se levam em conta as diferentes opiniões e expectativas em torno dos calendários de implementação do QIR. O levantamento pormenorizado das etapas na Lista de Verificação do Progresso do País no Anexo 6 representa esta imagem.

3.2.2 Análise da carteira do QIR

Um importante objetivo da RI era o de estabelecer os intervalos e médias do tempo que foi necessário para alcançar cada uma das diferentes etapas do programa, tendo em mente que algumas podem efetivamente avançar em concorrência. Clarificar esta imagem esteve longe de ser um processo simples, na medida em que apenas alguns dos marcos da carteira foram claramente identificados ou registados. Os principais marcos alvo de acompanhamento começam com o EDIC. A análise que se segue resume essa imagem, proporcionando intervalos de calendarização para cada uma das etapas. Os capítulos sobre as constatações da Revisão exploram então as explicações que estão por detrás destes factos e quaisquer tendências que sejam detetadas, bem como avaliações qualitativas.

A análise da carteira aqui apresentada baseia-se em informações fornecidas pelo Secretariado Executivo sobre os marcos mais importantes das listas de verificação dos países submetidas ao SE pela Equipa da RI e nos relatórios de progresso dos países (desde o início de 2012). Foi posteriormente aperfeiçoada à luz das informações corrigidas e atualizadas recebidas sobre o relatório provisório da RI. Apesar de serem mais fiáveis do que informações anteriores sobre a carteira em geral, é evidente que alguns destes valores continuam a ser indicativos e existem problemas nos dados que não permitem efetuar comparações definitivas entre países e o ciclo do projeto. A equipa utilizou informações menos completas sobre as etapas mais pormenorizadas do desenvolvimento de um programa do QIR para analisar os fluxos de trabalho do QIR em maior profundidade. (Ver também Anexo 6.)

EDIC

Foi de 42 o número de países que validaram estudos de diagnóstico, tendo sido a sua vasta maioria realizada antes da transição para o QI reforçado. Dos 42 EDIC validados, seis foram concluídos ao abrigo do QIR. Existem quatro diagnósticos em curso (Afeganistão,

Bangladeche, Haiti e Quiribati¹⁶) e dois países terão ainda de iniciar o processo do EDIC (Eritreia e Sul do Sudão¹⁷).

O Banco Mundial tem sido a principal agência na realização dos diagnósticos. Conduziu 32 dos 42 EDIC validados e está a trabalhar em três dos quatro diagnósticos atualmente em curso (Afeganistão, Bangladeche e Haiti). O PNUD realizou os diagnósticos de nove países (quase exclusivamente pequenos Estados insulares) e possui um em curso no Quiribati. A USAID é a outra única agência que realizou um EDIC ao abrigo do QI/QIR, com o EDIC de Moçambique validado em 2004.

De acordo com as nossas informações, o processo do EDIC demorou em média perto de 17 meses desde a preparação para a missão até à validação. Cerca de um terço dos países conseguiram concluir o diagnóstico em 12 meses, ao passo que outros enfrentaram atrasos significativos quer devido a atrasos causados pela agência de implementação, à instabilidade política ou a outros fatores. No que se refere à repartição entre o QI e o QIR, o período médio de realização do diagnóstico ao abrigo do QI foi de 15 meses em comparação com 23 meses para o QIR (apesar de, tal como mencionado, este incluir apenas seis EDIC validados, uma amostra de dimensão relativamente pequena).

Atualizações do EDIC

Até ao momento, três países validaram atualizações do EDIC financiadas pelo QIR (Burundi, Laos e Lesoto) e dois financiaram atualizações conduzidas sem o QIR (Ruanda e Nepal). O governo do Camboja validou uma atualização do EDIC ao abrigo do QI em 2007 e está atualmente a planear uma atualização através do QIR. Neste momento, 12 países têm atualizações em curso e estão planeadas atualizações para muitos outros. Em muitos casos, o financiamento das atualizações do EDIC foi automaticamente aprovado em orçamentos de Nível 1.

Um crescente número de governos optou por realizar a atualização do diagnóstico quer em isolado (Laos, Camboja e Cabo Verde), quer em conjunto com agências que não o Banco Mundial. O Banco Mundial foi responsável por três quartos dos EDIC iniciais, mas só realizou um terço das atualizações do diagnóstico até à data. O PNUD, frequentemente em colaboração com outros parceiros, está a realizar ou irá iniciar em breve atualizações em seis países e a CNUCED tem atualizações em curso no Senegal e na Gâmbia. No Lesoto, a Plataforma Comercial para a África Austral da USAID realizou a atualização, que foi validada em setembro de 2012.

Nível 1

À data de 30 de agosto de 2012, tinham sido aprovados projetos de Nível 1 do QIR em 30 países. De acordo com os dados disponíveis, desde a formulação do projeto até ao momento em que a UNI fica operacional decorre, em média, um período de pouco mais de 20 meses, embora com significativas variações.¹⁸ Cinco países conseguiram realizar o processo em menos de um ano, ao passo que oito, pelo menos, necessitaram de pelo menos dois anos ou mais para concluir o processo. De uma maneira geral, a fase de formulação do projeto parece ser a mais demorada, com uma média de cerca de 10 meses. Mais uma vez, existe um grau razoável de heterogeneidade, tendo alguns países conseguido elaborar projetos e apresentá-los ao Comité de Avaliação do Nível 1 (CAN1) em menos de seis meses, ao passo que noutros países este processo demorou mais de 18

¹⁶ De acordo com o SE, o EDIC do Quiribati foi inicialmente validado, mas o governo do país desde então exprimiu insatisfação e está em curso uma revisão.

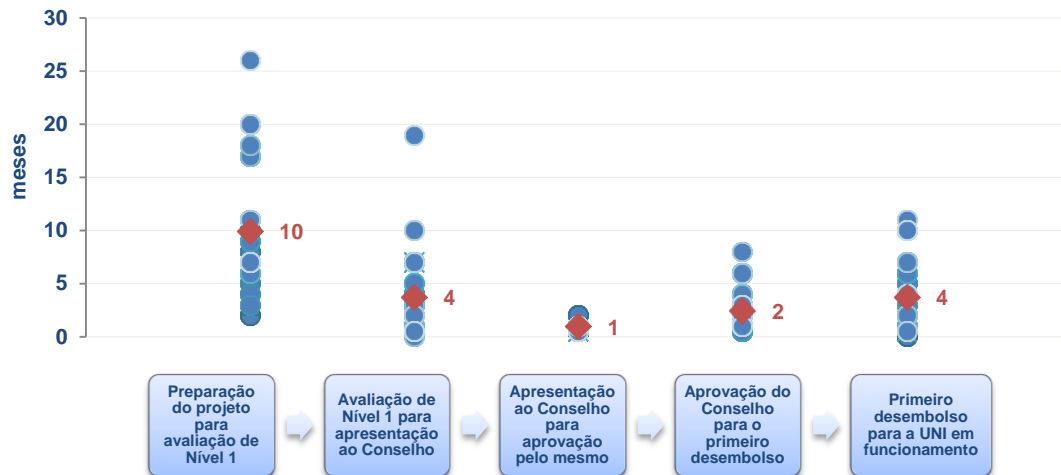
¹⁷ As atividades do QI/QIR têm estado suspensas na Eritreia desde 2003 e o Sul do Sudão acedeu ao programa do QIR somente em junho de 2012.

¹⁸ As constatações da RI nesta área estão largamente em conformidade com as constatações iniciais do documento "Atualização dos Fatores que Afetam a Execução de Março de 2011" do SE e do GFAE.

meses. Por exemplo, no Malavi a fase de elaboração do projeto demorou 26 meses até a proposta ser submetida ao CAN1 para aprovação. Neste caso, ao que parece, os atrasos deveram-se, entre outros fatores, à necessidade de uma revisão de fundo na sequência da adoção das diretrizes de Nível 1 do QIR.

Figura 2: Ciclo do projeto de Nível 1

(média indicada a vermelho)



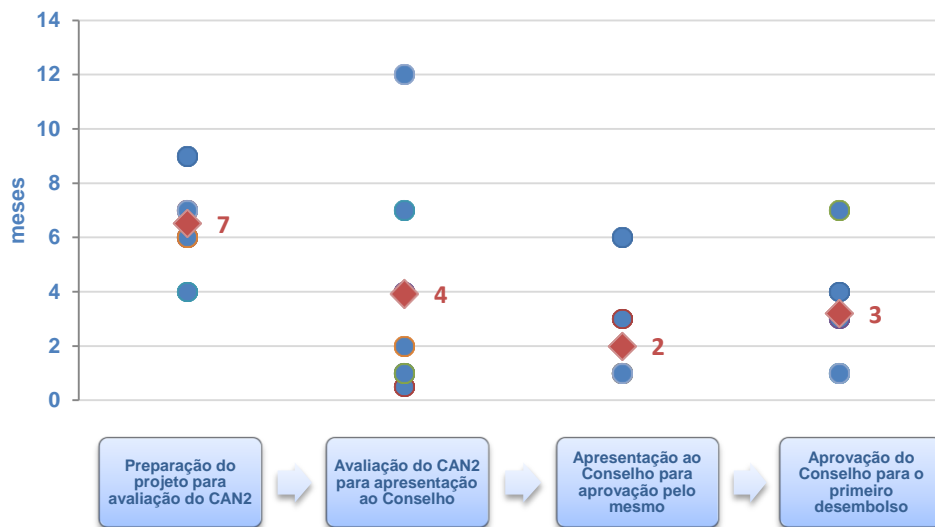
Desde a avaliação do CAN1 até à apresentação ao Conselho, o prazo médio é de cerca de quatro meses, embora a média seja ligeiramente ampliada por um pequeno número de casos isolados. Por exemplo, no Líbano esta fase do ciclo do projeto demorou 19 meses, alegadamente devido, mais uma vez, à revisão das diretrizes de Nível 1 do Conselho Provisório. Dois terços dos países concluíram esta fase em quatro meses ou menos. A própria fase de aprovação do Conselho parece demorar, em média, menos de um mês. Somente num caso o processo demorou mais de um mês (República Centro-Africana, com dois meses). De igual modo, os desembolsos foram, em média, relativamente rápidos (geralmente entre um a três meses). No Burquina Faso, por exemplo, problemas com os procedimentos financeiros provocaram um atraso de vários meses. Na última fase, desde o desembolso até à entrada em funcionamento da UNI, o prazo médio foi de quatro meses. Em alguns casos, verificou-se a existência de uma unidade semelhante no Ministério do Comércio que remontava ao período do QI, pelo que os tempos de resposta foram relativamente rápidos.

Nível 2

Sete países (Burundi, Camboja, Gâmbia, Mali, Nepal, Serra Leoa e Uganda) tiveram projetos de Nível 2 aprovados pelo Conselho do QIR em 30 de agosto de 2012. Nestes sete países, a fase de elaboração do projeto demorou, em média, um pouco mais de seis meses. Na Serra Leoa, por exemplo, a fase de elaboração do projeto demorou nove meses, ao passo que no Nepal o processo foi concluído em quatro meses. A segunda fase demorou, em média, pouco menos de quatro meses, embora este valor tenha sido ampliado devido a atrasos no Burundi (12 meses). Dos sete projetos de Nível 2 aprovados, quatro contaram com desembolso de fundos, o que demorou em média três meses após a aprovação do Conselho.

Figura 3: Ciclo do projeto de Nível 2

(média indicada a vermelho)

**As propostas do QIR em desenvolvimento**

Em termos de perspetivas futuras, muitas partes interessadas e informadores fizeram referência às atividades propostas que estão em desenvolvimento ao abrigo do QIR, a levar em conta em conjunto com a carteira existente. A Equipa da RI insistiu em obter mais esclarecimentos sobre o estado e o calendário provável destas propostas antes de as incluir nesta Revisão. Obter informações suplementares tem sido uma tarefa difícil porque a equipa do SE está preocupada com suscetibilidades na referência a propostas que ainda não foram formalmente apresentadas ao Conselho. A título de contributo indicativo e confidencial para a Revisão, a Equipa recebeu em 3 de outubro de 2012 os nomes dos países, as áreas das propostas e, em alguns casos, orçamentos de projetos indicativos.

Apesar de, com base nas informações recebidas, a Equipa não poder garantir a credibilidade da expectativa de que estas propostas virão a ser concretizadas sob a forma de propostas de pleno direito ao Conselho nos calendários referidos, os totais são aqui incluídos sob a forma de um contributo do SE que é levado em conta:

- Apoio às Disposições de Implementação Nacionais (9 projetos, 4 dos quais se prevê que sejam apresentados ao Conselho em 2012)
- Projetos de Nível 2 em desenvolvimento para apresentação ao Conselho em 2012 (12 projetos)
- Projetos de Nível 2 em desenvolvimento para apresentação ao Conselho mais tarde (18 projetos)

4. SÍNTESE: CONSTATAÇÕES GLOBAIS DA REVISÃO INTERCALAR

4.1 Constatações e provas detalhadas

Este capítulo descreve sistematicamente as constatações da Revisão Intercalar quanto às perguntas definidas que orientaram todo o exercício. Combina, cruza e sintetiza elementos de prova dos diversos fluxos de estudos e análises estatísticas e documentais quando aplicável, bem como os vários contributos dados pelo inquérito. Dá prioridade às constatações resultantes dos estudos de caso dos países. Estes permitiram que uma Equipa experiente observasse os atores dos países e que avaliasse "de perto" a ação interna no que respeita ao QIR, em cerca de 25% dos países participantes no QIR, selecionados tal como acordado no Relatório Inicial com base num conjunto de critérios transparentes e definidos com vista a obter uma amostra correta e representativa. A imagem do QIR que emerge a partir destes estudos de caso é bastante diferente das impressões iniciais, moldadas na sede, e mesmo das questões com que os membros da equipa se confrontaram quando se encontraram pela primeira vez em Genebra para lançar a Revisão. Apesar de os países variarem bastante em diversos aspetos, todos eles partilham de características-chave enquanto PMA.

O princípio básico do QIR que defende a autonomia do país surge de imediato na linha da frente. São as estruturas nacionais e os respetivos líderes e colaboradores que devem liderar o trabalho de aplicação deste programa às suas necessidades e a regra relacionada de que não há um "tamanho único" é manifestamente clara. De igual modo, o funcionamento da parceria nos programas – entre os PMA, as agências fundamentais e os doadores – é muito menos proeminente do que aos níveis do programa e do Conselho. A presença das agências fundamentais, maioritariamente de doadores, e do Secretariado Executivo e do Gestor do Fundo de Afetação Especial é mais distante e intermitente, enquanto os países se esforçam por conduzir as suas operações de construção. Algumas destas distâncias não constituem necessariamente um problema, mas sublinham efetivamente a necessidade de a Revisão analisar a forma como esta parceria está verdadeiramente a funcionar no terreno e como todos os parceiros poderão cumprir melhor os seus compromissos de apoio ao trabalho crítico nos PMA.

Utilizando uma metodologia comum em 12 estudos de caso realizados com sucesso, a equipa conseguiu criar uma poderosa base de elementos de prova sobre o funcionamento do QIR nesta amostra substancial e variada de países. Esta perspetiva assente na execução foi sintetizada no presente relatório com vista a fazer emergir as principais constatações da Revisão sobre a eficácia, eficiência, potencial impacto, sustentabilidade e relevância do QIR.

Este capítulo destaca quaisquer diferenças substanciais nas constatações dos estudos de caso provenientes de outros elementos de prova. É necessário sublinhar que nem todos os inquéritos incluíam as mesmas perguntas, mas quando assim aconteceu estas são citadas. Pode verificar-se o caso de existir um fator de distorção nas respostas voluntárias aos inquéritos não incluídos nos estudos de caso, em que os bons executantes responderam de forma desproporcional. Menos evidente é o tipo de fator de distorção, se existente, que poderia estar presente na autosseleção de inquiridos dos doadores.

No que se refere aos elementos de prova resultantes dos estudos de caso, as respostas consolidadas ao inquérito são apresentadas como o grupo de respostas mais quantificável e pronto a utilizar, tendo em mente que não se tratava simplesmente de inquéritos, mas que foi possível validá-los face a outras formas de elementos de prova (incluindo entrevistas e análise de documentação recebida da parte do SE do QIR e do GFA e de outras fontes) e através da observação independente por parte dos membros da Equipa. A síntese foi

sujeita a análise por parte dos diversos membros da equipa a fim de assegurar que as constatações aprofundadas de cada país alvo de estudo de caso foram adequadamente refletidas.

Com vista a garantir a reflexão mais fiel e ordenada dos resultados, o texto apresentará simplesmente cada pergunta seguida pelas principais constatações. Há que sublinhar que em muitos casos as respostas simples por sim/não ou por ordenação de hipóteses dadas pelos inquiridos proporcionam uma imagem mais positiva do que alguns dos comentários qualificativos. Com vista a aumentar a legibilidade dos resultados, somente as classificações mais relevantes são aqui apresentadas e as citações dos diferentes estudos de caso são mais ilustrativas do que exaustivas.

Tirando partido da base de materiais factuais básicos e das constatações dos estudos de caso, a Revisão integrou e remeteu para os resultados do inquérito sobre o QIR realizado em países não incluídos nos estudos de caso, do inquérito aos doadores do QIR e do relativo aos atuais e anteriores membros do Conselho. É necessário sublinhar que estes inquéritos não se tratavam meramente de inquéritos de opinião concebidos para obter percepções destes grupos de partes interessadas. Num programa complexo como este, até alguns "factos" importantes sobre a forma de funcionamento estão sujeitos a diferentes interpretações e perspetivas, pelo que é importante congregar um vasto leque de partes interessadas bem informadas. Além disso, as percepções destes diferentes grupos de partes interessadas afetam efetivamente a forma como o programa funciona agora e poderá fazê-lo no futuro. Finalmente, os inquéritos solicitaram e receberam das principais partes interessadas opiniões, preocupações e sugestões importantes. Como se verá mais adiante, todos estes elementos de prova foram criteriosamente levados em conta, em conjunto com as constatações relativas aos países, enquanto a Equipa chegava às suas próprias avaliações consolidadas.

4.2 Eficácia do QIR

1. Pensa que o QIR contribuiu para mudanças significativas ao longo dos últimos quatro anos na capacidade de o país formular e implementar estratégias comerciais?

A resposta a esta pergunta deve ser precedida pela referência de que muitas mudanças (positivas) nestas capacidades têm tido lugar independentemente do QIR, conforme confirmado por observação e pelas respostas em inquéritos em que este aspeto foi especificamente referido. Assim, seria exagerado atribuir estas mudanças aos efeitos do QIR. Contudo, a Equipa considerou convincentes nesta pergunta as ordenações feitas pelos informadores quanto aos contributos na maioria dos países incluídos nos estudos de caso.

Muito importante: 27% Importante: 58% Pouco importante ou Irrelevante 14%

Em países como o Laos que alcançaram resultados concretos como uma política nacional de comércio ou um mecanismo de coordenação eficaz, o QIR era encarado como responsável por ter dado um contributo significativo. Estes países também revelavam tendência para se terem envolvido no QIR e recebido financiamento de Nível 1 mais cedo do que a maioria e beneficiado da plataforma ao longo de um período de vários anos. A percepção sobre os beneficiários mais recentes do Nível 1 (como Cabo Verde, Moçambique, Senegal, Chade e Togo) é a de que possuem somente potencial para serem eficazes e o QIR é visto como um instrumento que ainda não é eficaz ou, no caso das avaliações das Ilhas Salomão, que não está bem adaptado às necessidades nacionais.

Entre os grupos de pessoas que responderam ao inquérito, verificava-se uma ampla concordância com o perfil de classificações quantitativas dos países incluídos nos estudos de caso quanto à importância do contributo do QIR, com os inquiridos do grupo de

doadores a incluir a minoria mais cética (40%), que o classificaram como "pouco importante".

2. Como descreveria a atual capacidade institucional e de gestão do país?

A. Para formular estratégias e planos de implementação relacionados com o comércio.

Suficiente: 19%; Insuficiente mas a melhorar rapidamente: 54%; Insuficiente mas a melhorar lentamente: 24%

As avaliações dos informadores nos países incluídos nos estudos de caso confirmaram as observações da Equipa de que, apesar de tendências de reforço e de um contributo positivo do QIR, existe ainda um longo caminho a percorrer em muitos países. Uma preocupação relativamente generalizada é a de que a transitoriedade do pessoal enfraquece o desenvolvimento de capacidades e que se verifica também frequentemente um excesso de confiança nos consultores. O Laos é o primeiro país a possuir um consultor nacional como autor principal do seu documento equivalente ao EDIC em 2012. Embora se encontre ainda no início da sua implementação de Nível 1, Cabo Verde está a gerir o seu EDIC e a recrutar pessoal para o mesmo, alegadamente à luz de oposição inicial do SE.

B. Para implementar estratégias e planos de implementação relacionados com o comércio.

Suficiente: 10%; Insuficiente mas a melhorar rapidamente: 45%; Insuficiente mas a melhorar lentamente: 36%; Insuficiente: 8%

Em praticamente todos os países a capacidade de implementação é claramente muito mais fraca do que a capacidade de formulação. Tal deve-se a dificuldades de financiamento e de recursos humanos, bem como a questões institucionais internas, na medida em que os ministérios do comércio geralmente não dispõem de influência em termos concorrenciais para atribuir prioridades e recursos à implementação de estratégias e planos importantes.

3. Especificamente, como avaliaria os seguintes aspetos:

A. A estrutura de gestão do programa do QIR no país (o Ponto Focal e a Unidade Nacional de Implementação ou organismo equivalente) é suficientemente:

- a. Ativa? 89% no lado positivo
- b. Capaz? 87% no lado positivo
- c. Influyente? 59% no lado positivo

De uma maneira geral, as UNI são classificadas como ativas e capazes, embora se registem variações no grau em que reúnem ambos os atributos e seja necessário levar em conta que a UNI ainda não foi implementada no Bangladeche e se encontra somente na fase de pré-arranque em Moçambique, ao passo que a reputação dos PF é altamente variável. Por exemplo, no Bangladeche, em fase inicial, o Ponto Focal é dinâmico e no Laos é classificado como o principal fator de sucesso do QIR. A influência da UNI para além das suas partes interessadas imediatas é, em geral, baixa devido a fatores institucionais, embora no Bangladeche, no Laos, no Uganda e no Ruanda seja classificada como moderada a boa quanto ao seu nível e taxa de melhoria. Os inquéritos aos Doadores e aos membros do Conselho não incluíram estas perguntas orientadas para o terreno.

B. O Comité Diretor do QIR e o(s) Comité(s) de Avaliação de Nível no país são suficientemente:

- a. Ativos? 78% no lado positivo
- b. Capazes? 78% no lado positivo

c. Influentes? 64% no lado positivo

As classificações da atividade e da capacidade dos Comitês Diretores e dos Comitês de Avaliação de Nível são mais heterogêneas, mas a influência é mais fraca do que ambos estes fatores num conjunto de países, mais uma vez devido a influências institucionais mais vastas e reduzidos poderes de congregação e de tomada de decisões. Num país como o Bangladesh, a importância absoluta do comércio proporciona ao Comité Diretor algum significado relativo em termos de perfil e de influência. O conhecimento e a participação do setor privado e da sociedade civil (especialmente do QIR enquanto tal) são, em geral, limitados, com um pequeno número de exceções. Em alguns casos, assegurar incentivos para os participantes nestas posições permanece um desafio.

C. Acordos de Facilitação de Doadores

A outra vertente da parceria ao nível nacional é supostamente o acordo de Facilitação de Doadores, motivo pelo qual será também analisado neste documento. As missões de estudo de caso de países aprofundaram consideravelmente estas questões, reunindo-se com facilitadores de doadores e seus principais interlocutores e alguns dos seus constituintes em cada país. Para além das avaliações qualitativas dos autores dos estudos de caso foi-lhes também solicitado que fornecessem classificações agregadas na mesma escala que foi utilizada nas disposições nacionais e no inquérito aos países não incluídos nos estudos de caso relativamente aos acordos de facilitação de doadores. Em primeiro lugar, nos países não incluídos nos estudos de caso que responderam, os acordos de facilitação de doadores foram classificados substancialmente mais abaixo do que as estruturas nacionais em termos de serem ativos (apenas 47% no lado positivo), capazes (58%) e influentes (50%). Entre os países incluídos nos estudos de caso, as classificações agregadas dos membros da Equipa no que respeita aos acordos de facilitação de doadores distribuíam-se da seguinte forma: ativos (50% no lado positivo), capazes (50%) e influentes (25%). Este total deve levar em conta que num dos 12 países o QIR não tinha verdadeiramente iniciado operações, mas que o Facilitador de Doadores estava já em vigor e era classificado de forma positiva em todos os aspetos.

4. A Matriz de Ação do EDIC é/está suficientemente:

- Em vigor? Sim: 86%;
- Atualizada? Não: 59%;
- Um reflexo das prioridades do país? Sim: 89%;
- Bem conhecida pelos principais atores do comércio, incluindo o setor privado? Sim: 51%;
- Utilizada para orientar decisões? Sim: 72%;

Em geral, o EDIC é aceite como uma ferramenta potencialmente valiosa, especialmente a Matriz de Ação, se for suficientemente pormenorizada e centrada em questões práticas. Mas em muitos casos o EDIC está desatualizado, pelo que revela ter pouco uso prático até que seja plenamente atualizado e se centre claramente em ações passíveis de implementação. O EDIC não é particularmente bem conhecido e o seu grau de influência na estratégia nacional é muito desigual ao longo da amostra. No Bangladesh, o maior comerciante, verifica-se uma forte pressão para obter um EDIC concluído e a frustração face ao atraso é atribuída ao Banco Mundial. Muitos esperam e acreditam ansiosamente que a Matriz de Ação venha a ser uma ferramenta crucial para definir prioridades, uma necessidade generalizadamente reconhecida. No Laos, a atualização do EDIC é considerada uma boa referência para o governo e os doadores. O processo de consulta e validação tornou-o bem conhecido junto das partes interessadas, incluindo o setor privado. No Chade, Senegal, Moçambique e Cabo Verde a atualização está em curso ou é iminente,

o que está a criar altas expectativas entre as partes interessadas. Na Serra Leoa, verificam-se preocupações face aos atrasos na atualização do EDIC, que era previsto alimentar e informar a preparação em curso do DERP.

Entre os inquiridos não incluídos nos estudos de caso, a maioria das respostas na totalidade dos 19 países apontava para a existência de uma Matriz de Ação do EDIC em vigor. As outras respostas estão largamente em conformidade com as dos países incluídos nos estudos de caso: 50% são consideradas atualizadas; 71% um reflexo das prioridades do país; 77% bem conhecidas; e 89% utilizadas para orientar decisões.

5. A estratégia nacional de comércio é/está:

- Em vigor? Sim: 60% nos estudos de caso; 58% nos outros
- Atualizada? Não: 52% nos estudos de caso; 58% nos outros
- De qualidade satisfatória ou superior? 53% Não nos estudos de caso; 50% Sim nos outros;
- Suficientemente bem conhecida? Não: 76% nos estudos de caso; 80% nos outros
- A ser implementada/utilizada para orientar decisões? Sim; 50%; Não: 50% nos estudos de caso; 57% Não nos outros

Um número significativo de países não dispõe de um documento de estratégia de comércio convincente e por vezes verifica-se confusão quanto ao que constitui essa estratégia (Moçambique, Cabo Verde, Serra Leoa). O Laos possui uma estratégia nacional de comércio até 2020, mas de baixa qualidade.

6. Quantos projetos e atividades financiados pelo QIR estão a alcançar os resultados esperados?

Atividades de reforço de capacidades de Nível 1? A maioria: 43%;

Projetos de Nível 2 aprovados? Não aplicável: 29%; Todos: 21%; Não sabe: 20%

7. Pensa que o QIR contribuiu para mudanças significativas ao longo dos últimos quatro anos na integração do comércio nos planos e estratégias nacionais de desenvolvimento?

Muito importante: 30%; Importante: 50%; Pouco importante: 10%; Irrelevante: 9%; Negativo: 2%

Os países com um historial mais longo e mais ativo no QIR (e com projetos de Nível 1 em vigor há algum tempo) referem o sucesso na integração, ao passo que os países mais recentes a encaram como um desafio ainda por abordar. Em 90% dos países não incluídos nos estudos de caso a resposta maioritária foi "sim" e a resposta maioritária em todos classificava o contributo do QIR como muito importante ou importante. Entre os doadores inquiridos, metade referia mudanças significativas na integração e a outra metade não fazia qualquer ideia. 30% dos inquiridos incluídos nos estudos de caso classificaram o contributo do QIR para a mudança como muito importante e 50% como importante.

Entre os inquiridos do Conselho, 72% referiram a mudança e 86% classificaram o contributo do QIR como importante ou muito importante.

8. A estratégia nacional de comércio está suficientemente bem refletida no DERP e/ou na estratégia nacional de desenvolvimento?

- No papel: Sim; 64%; Não: 23%; Não sabe: 13%
- Na prática: Sim: 42%; Não: 43%; Não sabe: 15%

A maioria dos países não dispõe de uma estratégia de comércio formal, embora todos eles incluam o comércio, em determinado nível, no DERP. Na Serra Leoa, por exemplo, está a ser integrado no DERP3, mas não figurava no DERP2. Em pelo menos três países existem provas de que este reconhecimento não é necessariamente acompanhado por recursos para implementar atividades relacionadas com o comércio. No Bangladesh, o comércio é um elemento de destaque no 6.º Plano Quinquenal.

9. As estratégias do setor produtivo em setores-chave (por ex., agricultura, desenvolvimento do setor privado, etc.) integram de forma suficiente as dimensões do comércio?

- No papel: Sim; 66%;
- Na prática: Sim: 47%;

Existe ainda um longo caminho a percorrer, mas também uma crescente consciencialização da necessidade de ligações mais fortes ao comércio nos setores produtivos. No Bangladesh existem vários exemplos claros de uma proeminência razoável do comércio. Na Serra Leoa as dimensões do comércio foram integradas na estratégia agrícola (na produção e exportação de peixe e cacau), bem como na estratégia de desenvolvimento do setor privado, na política de turismo e no programa de desenvolvimento da agricultura sustentável. No Laos existem provas desta integração nos setores da seda, do artesanato de madeira e do café biótico.

10. Os mecanismos de consulta público/privados relativos ao comércio nos planos e estratégias nacionais de desenvolvimento são/estão:

- A funcionar regularmente? Sim: 60%;
- Suficientemente inclusivos? Sim: 63%;
- Eficazes? Não: 55%

Estes valores refletem a avaliação de um desempenho geralmente insuficiente, com alguns exemplos de boas práticas. No Bangladesh, foi referido que o governo consulta um setor privado bem organizado, orientado para o comércio, "sobre tudo".

11. Pensa que o QIR contribuiu para mudanças significativas ao longo dos últimos quatro anos na prestação coordenada de recursos relacionados com o comércio para implementar as prioridades nacionais?

Os estudos de caso classificaram esta influência da seguinte forma:

Muito importante: 15%; Importante: 50%; Pouco importante ou Irrelevante: 33%; Negativo: 3%

De uma forma geral, a prestação coordenada apresenta um fraco desempenho e o contributo atribuído ao QIR é pouco significativo. Este é um dos principais pilares da abordagem do QIR e deve ser garantido pelo Facilitador de Doadores e pelo Comité Diretor. No Laos, a matriz de ação da atualização do EDIC está a revelar-se um importante ponto de referência e a UNI e os Doadores estão a trabalhar em conjunto através do Comité Diretor a fim de assegurar que a assistência esteja alinhada com as prioridades nacionais.

Relativamente ao inquérito dos países não incluídos nos estudos de caso, é de salientar que esta influência foi classificada substancialmente acima: 75% consideraram-na muito importante ou importante. Este valor mostrou-se ainda mais elevado entre os inquiridos do Conselho, situando-se em 81%. Quanto aos doadores, 64% referiram mudanças significativas na prestação coordenada, mas mostraram-se relutantes em classificar o

contributo do QIR, apesar de 89% considerarem o EDIC uma ferramenta importante para aumentar a coordenação da assistência.

12. De que forma poderia o QIR contribuir para melhorar a prestação coordenada de recursos relacionados com o comércio ou será que existem abordagens simplesmente melhores (ou seja, diferentes da abordagem do QIR)?

Foi corretamente referido em reação ao enunciado desta pergunta que não se pode esperar que o QIR faça isto, mas que todos os atores têm a responsabilidade de contribuir para a sua concretização.

Verificou-se uma diversificada gama de sugestões nas respostas ao inquérito tanto dos países incluídos nos estudos de caso como dos outros nesta pergunta, apresentando-se seguidamente uma seleção representativa:

- a. Responsabilizar os facilitadores de doadores (várias menções) relativamente à forma como desempenham o seu papel (que também poderá ter de ser clarificado).
- b. Assegurar que mais doadores reconheçam o EDIC, e que se alinhem com o mesmo, que está a tornar-se no principal ponto de entrada de assistência técnica em matéria de comércio.
- c. Garantir o desenvolvimento de uma Estratégia Nacional para o Comércio consolidada que seja orientada para a exportação e que aborde os principais setores, produtos, mercados e obstáculos genéricos através de projetos viáveis com resultados claros, empenho positivo e o interesse dos promotores/PME.
- d. Promover o diálogo e o apoio entre os responsáveis de alto nível (por ex., fóruns de comércio ao nível presidencial), reforçando em simultâneo o diálogo na parceria público-privada através de uma interação regular e de mecanismos de coordenação eficazes.
- e. Maior envolvimento do Ministério das Finanças no sentido de adotar uma abordagem cíclica trienal para financiar projetos prioritários do Plano de Ação.
- f. Tornar o QIR mais visível e mais apto a articular o seu papel e agenda através do reforço da divulgação de informações entre a UNI e as partes interessadas e da comunicação com Genebra e entre os seus doadores e agências.
- g. Reforçar as capacidades da UNI através da contratação de mais colaboradores.
- h. Uma colaboração mais estreita entre o Ministério do Comércio e outros ministérios relevantes, em especial das Finanças e do Planeamento.
- i. Desenvolver estratégias de AfT ao nível nacional.
- j. Divulgação e reforço de capacidades para pequenos comerciantes, etc.
- k. Concentração nas questões comerciais e afastamento de atividades orientadas para a produção.

As pessoas interrogadas nos inquéritos dos doadores e do Conselho apresentaram também uma gama diversificada de sugestões no âmbito da ligação das atividades do QIR aos mecanismos de coordenação entre doadores e governo (até no Nível 1 e especialmente no Nível 2), reforçando a transparência tanto dos doadores como do governo, transformando o EDIC num "documento online vivo" e obtendo a adesão à Matriz de Ação e reforçando as estruturas nacionais e as capacidades e o desempenho dos Facilitadores de Doadores (várias menções). Também aqui havia a ideia de que os projetos de Nível 2 do QIR estavam "desligados" dos processos gerais de coordenação de doadores.

13. Ao longo dos últimos quatro anos, o número e a importância de iniciativas conjuntas de doadores na área do comércio neste país (como avaliações conjuntas de necessidades; formulações da estratégia; programação; financiamento agrupado; Monitorização e Avaliação; etc.) têm estado:

A crescer: 42%; Praticamente iguais: 29%; A diminuir: 5%; Não sabe: 24%

Trata-se de um cenário heterogêneo, com alguns bons exemplos. O exemplo do Laos: fundo de afetação especial multidoadores do MDC (Mecanismo de Desenvolvimento do Comércio) gerido pelo Banco Mundial com o apoio da AusAID, da CE e do GIZ. Na Serra Leoa, no outro extremo da escala, não existe nenhum mecanismo de coordenação do comércio em funcionamento (ao passo que os doadores apresentam uma boa coordenação em setores sociais).

14. O número e a importância de mecanismos úteis para a prestação coordenada de assistência em matéria de comércio têm estado:

A crescer: 41%; Praticamente iguais: 34%; A diminuir: 4%; Não sabe: 21%

Trata-se, mais uma vez, de um cenário heterogêneo, com alguns bons exemplos, como o do Laos: a UNI (resultante do reforço de capacidades do QI e do QIR) desenvolveu o Quadro de Resultados partilhado para todos os projetos sob a sua coordenação (QIR, MDC, JSDF, SECO [ONU]).

15. O governo mantém um nível de supervisão suficiente no que respeita à integração de todas as atividades relacionadas com o comércio apoiadas pelo governo e pelos doadores?

Sim: 74%; Não: 26%

16. Em caso afirmativo, identifica atividades especificamente orientadas para a dimensão do género e o ambiente?

Sim: 71%; Não: 29%

A dimensão do género é mais forte do que o ambiente. No Bangladesh, a força de trabalho nas indústrias de exportação é composta em 90% por mulheres e as alterações climáticas poderão provocar a submersão de vastas áreas do país, questões que são prioritárias. No Laos, tanto a questão da dimensão do género como a do ambiente são captadas na atualização do EDIC, o que demonstra que o governo identificou atividades que abordam a dimensão do género e o ambiente. Na Serra Leoa existe um grande projeto na área do ecoturismo.

17. As consultas entre o governo e os doadores em questões relacionadas com o comércio são suficientemente frequentes?

Sim: 55%; Não: 45%

Vários países possuem estruturas de Grupo de Consulta, com subgrupos em áreas como o Comércio e o desenvolvimento do Setor Privado.

18. Até que ponto considera produtivas estas consultas?

Muito produtivas; 22%; Relativamente produtivas: 53%; Não muito produtivas: 18%

Geralmente, a ausência de produtividade deve-se a uma falta de apoio/comparência regulares e a uma tendência de delegar a tarefa a responsáveis de nível hierárquico inferior.

19. Pensa que o QIR contribuiu para mudanças significativas ao longo dos últimos quatro anos na angariação de recursos para apoio das prioridades relacionadas com o comércio?

Sim: 75%; Não: 25%

Esta avaliação parece relativamente entusiástica. Os inquiridos do grupo dos doadores estavam equilibradamente divididos entre respostas "sim" e "não sabe", ao passo que os inquiridos do Conselho deram 56% de respostas positivas. Fazendo o balanço, parece um elemento valioso mas não muito significativo devido a intervenções autónomas por parte de outros agentes e a um baixo nível de financiamento do QIR que permitisse exercer um efeito de mobilização. Na Serra Leoa, o projeto de Nível 2 é encarado como um bom exemplo deste efeito de mobilização.

20. As atividades do QIR contribuíram para alterar os fluxos de outros recursos da ajuda ao comércio para o país ao longo dos últimos quatro anos?

Muito importante: 15%; Importante: 50%; Pouco importante ou Irrelevante: 33%; Não sabe 3%

Existem provas irregulares mas alguns bons exemplos de facilitação do comércio e desenvolvimento de normas no Uganda e na Serra Leoa. O principal contributo do QIR no Laos tem sido a matriz de ação atualizada; é ela que impulsiona a afetação de recursos dos doadores para as prioridades identificadas na matriz. A capacidade reforçada da UNI e do Comité Diretor é um fator que atrai mais financiamento por parte do Banco Mundial, da AusAID, da CE e do GIZ para o fundo de afetação especial gerido pela UNI.

No inquérito relativo aos países não incluídos nos estudos de caso, houve 53% de respostas positivas a esta pergunta. Um conjunto de respostas dos doadores sublinhou que a tarefa do QIR neste domínio poderia ser a de assegurar que os projetos de Nível 2 são estratégicos e de tirar partido do processo de atração de fundos suplementares para apoio das prioridades identificadas.

21. Existe um plano de implementação que integre as prioridades do EDIC/Matriz de Ação e que indique as necessidades de financiamento a colmatar através da APD?

Sim: 34%; Não: 36%; Não sabe: 30%

Esta é claramente uma fase do planeamento que não progrediu muito na maioria dos países do estudo.

22. Ao longo dos últimos quatro anos, até que ponto os doadores têm alinhado a sua assistência em matéria de comércio com as prioridades da Matriz de Ação do EDIC?

Mais: 35%; Praticamente igual: 24%; Menos: 8%; Não sabe: 34%

Classificação dos fatores em jogo:

- Influência do EDIC e da Matriz de Ação? Muito importante: 22%; Importante: 59%; Pouco importante ou Irrelevante: 18%
- Liderança política no país insistindo no respeito das prioridades? Muito importante: 16%; Importante: 64%; Pouco importante ou Irrelevante: 19%
- Mudanças de política por parte dos doadores? Muito importante: 8%; Importante: 73%; Pouco importante ou Irrelevante: 17%
- Os esforços dos "defensores" na administração nacional? Muito importante: 21%; Importante: 60%; Pouco importante ou Irrelevante: 17%

- Os esforços dos facilitadores de doadores no país? Muito importante: 24%; Importante: 57%; Pouco importante ou Irrelevante: 19%
- Outros possíveis fatores? Muito importante: 46%; Importante: 31%; Pouco importante ou Irrelevante: 23%

23. O governo dispõe de um orçamento suficiente para a implementação da sua estratégia comercial?

Sim: 23%; Não: 59%; Não sabe: 19%

Laos: Não. Quase todo o orçamento do Laos relativo à estratégia comercial está devotado à adesão à OMC. A UNI depende de financiamento externo.

Serra Leoa: Não e não está claro se o governo dispõe destes fundos. O orçamento do ministério é mais baixo do que noutros setores, embora esteja a aumentar.

24. Os elementos-chave do sistema de monitorização e avaliação do QIR estão agora em vigor para avaliar o progresso no alcance dos objetivos do QIR – ex.: instrumentos de recolha de dados e utilização regular, métodos de análise?

Sim: 48%; Não: 15%; Não sabe: 36%

Este conjunto de respostas positivas parece estar de alguma forma em oposição com as reduzidas provas de resultados obtidos até ao momento. Verifica-se alguma dificuldade, conforme referido, de reconciliação entre diferentes doadores e Quadros de Resultados nacionais.

25. Até que ponto foi válido:

a) o trabalho investido no desenvolvimento dos quadros de Monitorização e Avaliação (Quadros Lógicos do Projeto) para os projetos do QIR neste país?

Extremamente válido: 28%; Válido: 44%; Pouco válido: 3%; Não sabe: 24%

Quase 90% das respostas dos países não incluídos nos estudos de caso referiram que foi extremamente válido ou válido. Nos grupos dos doadores e do Conselho, o cenário é mais heterogéneo: 64% dos inquiridos do grupo dos doadores classificaram como válido ou extremamente válido, com igual proporção no grupo de inquiridos do Conselho, e muitas pessoas em ambos os grupos demonstraram reservas quanto à expressão de opiniões e preocupações relativamente ao tempo e esforço despendidos. Ambos os grupos, quando interrogados, mostraram-se também críticos face à escassez de resultados de monitorização e avaliação úteis obtidos até ao momento, especialmente entre os doadores. Numa pergunta relacionada, 90% dos inquiridos do grupo dos doadores referiram que os resultados do QIR não estão a ser comunicados com eficácia às partes interessadas e mais de 50% dos membros do Conselho concordaram.

b) (Pergunta apenas para os PMA) Até que ponto foram válidos os workshops de formação sobre a gestão baseada nos resultados?

Extremamente válidos: 27%; Válidos: 35%; Pouco válidos: 1%; Não sabe: 37%

Nos países incluídos nos estudos de caso, e nos países não incluídos numa percentagem ainda mais elevada (80%), foram considerados válidos ou extremamente válidos. A equipa da RI solicitou e verificou os relatórios de avaliação daquelas sessões que confirmam as sólidas reações positivas. Mas mantém-se a realidade de que continuam a ser comunicados muito poucos resultados à luz destes quadros.

26. Quais os principais riscos para o QIR no que se refere ao alcance dos seus objetivos nos países incluídos nos estudos de caso e de uma maneira mais generalizada?

Foi identificada uma vasta lista de riscos nos países incluídos nos estudos de caso, conforme seguidamente se apresenta:

- Complexidade do programa e dos sistemas do QIR, o que resulta numa má compreensão dos seus benefícios
- Ausência de vontade política e autonomia nacionais
- Baixo nível de coerência e de coordenação entre as instituições nacionais e os doadores para o desenvolvimento de uma agenda do comércio global e coerente (fraca integração)
- Lentidão na entrega do muito aguardado EDIC pela agência
- Fraca capacidade governamental/institucional para desenvolver, financiar e implementar projetos, especialmente nos Ministérios do Comércio
- Baixa prioridade e financiamento insuficiente do Governo e dos doadores para o comércio
- Perda de pessoal com experiência e formação na UNI
- Instabilidade política e institucional, especialmente no que se refere ao PF e ao CDN
- Interferência política na identificação de prioridades e durante a implementação, especialmente de projetos de Nível 2. Corrupção
- Ausência de fontes suplementares de fundos para além do QIR para a agenda relacionada com o comércio
- Ausência de estratégias de saída concretas e praticáveis ao nível nacional
- Lentidão dos processos de aprovação de projetos do QIR e de contratação pública
- Nos países não incluídos nos estudos de caso verificavam-se riscos sobrepostos e alguns de natureza diferente:
- Instabilidade política
- Baixa presença de doadores, ausência do facilitador de doadores
- O não alargamento do programa do QIR constitui o principal risco
- Reduzida capacidade da agência de implementação para gerir e implementar o programa. Ausência de incentivos quando se aumenta a carga de trabalho e a responsabilidade do pessoal
- Baixo nível de envolvimento político
- Procedimentos de gestão rígidos
- As regulamentações nacionais excluem o pagamento de incentivos
- Fraco envolvimento das agências no acompanhamento dos países
- Restrições ao apoio ao setor privado
- Redução dos recursos canalizados para o QIR ou da sua duração

O Inquérito ao Conselho gerou a sua própria lista de riscos:

- Ausência de autonomia por parte dos PMA

- Os doadores e os PMA perdem o interesse se não forem demonstrados resultados concretos – ausência de confiança no programa
- Compreensão incorreta da natureza do programa
- Ausência de cooperação entre os doadores no terreno
- Estrutura de governação que inclui demasiados interesses para poder funcionar com eficácia
- Mandato e ambições demasiado vastos – o QIR deveria ter-se concentrado em fornecer liderança intelectual (mas o SE não possui atualmente essa capacidade)

Por fim, as respostas dos doadores foram também bastante incisivas quanto aos riscos para o programa:

- Os projetos de Nível 2 estão a debilitar os objetivos do projeto de Nível 1 em lugar de os reforçar
- Aproveitamento insuficiente de outros esforços no âmbito mais vasto da concretização dos objetivos do QIR
- Não contar com os doadores no país para fazer avançar a agenda do diálogo com as partes interessadas relevantes
- Lentidão no desembolso, incluindo a capacidade de absorção dos PMA
- Qualidade dos projetos
- DIN fracas
- Governação e implementação excessivamente opressivas
- Monitorização e gestão fracas ao nível do país
- Necessidade de mais apoio prático às DIN ao nível nacional
- Condições económicas globais (2) que colocam o comércio na defensiva
- Ausência de apoio prático e nacional aos PMA mais lentos
- Ausência de vontade política e de autonomia da parte dos PMA e dos doadores
- Articulação inadequada ou conflituosa das prioridades estratégicas – expectativas pouco razoáveis e compreensão incorreta da natureza do programa, o que leva a desenvolver o programa de uma forma mais adequada à negociação de acordos comerciais
- Os doadores perdem a paciência e em simultâneo continuam a apressar processos que exigem mais tempo e perdem tempo com a microgestão
- Estrutura de governação complexa
- Rede de comunicações inadequada para apoiar metas e objetivos complexos.
- Má comunicação dos resultados
- Apoio de gestão inadequado para os objetivos/resultados pretendidos
- Ausência de estruturas e recursos no SE
- Tendência atual para um maior bilateralismo na maioria dos países doadores
- Autonomia e sustentabilidade reduzidas no país depois do QIR
- Burocracia

4.3 Eficiência

27. Em comparação com o que teria esperado no período de 2007-2008, diria que o QIR proporcionou resultados aos PMA:

Em termos de Velocidade: Com maior rapidez: 10%; Sensivelmente ao ritmo esperado: 52%; Com menos rapidez: 17%; Não sabe: 21%

Em termos de Valor: De forma mais económica: 10%; Sensivelmente ao custo esperado: 53%; De forma menos económica: 8%; Não sabe: 29%

Nos países não incluídos nos estudos de caso, as respostas revelaram-se algo diferentes:

Em termos de Velocidade: Com maior rapidez: 11%; Sensivelmente ao ritmo esperado: 42%; Com menos rapidez: 32%; Não sabe: 6%

Em termos de Valor: De forma mais económica: 12%; Sensivelmente ao custo esperado: 29%; De forma menos económica: 6%; Não sabe: 41%

Nas respostas dos doadores verificam-se perspetivas radicalmente diferentes:

Em termos de Velocidade: Com maior rapidez: 0%; Sensivelmente ao ritmo esperado: 0%; Com menos rapidez: 89 %; Não sabe: 11%

Em termos de Valor: De forma mais económica: 0%; Sensivelmente ao custo esperado: 33%; De forma menos económica: 56%; Não sabe: 11%

Finalmente, ao nível do Conselho a avaliação era a seguinte:

Em termos de Velocidade: Com maior rapidez: 7%; Sensivelmente ao ritmo esperado: 21%; Com menos rapidez: 71%;

Em termos de Valor: De forma mais económica: 13%; Sensivelmente ao custo esperado: 38%; De forma menos económica: 44%; Não sabe: 6%

Nestas duas perguntas fundamentais sobre as expectativas e as atuais avaliações de eficiência verificam-se substanciais diferenças de perspetiva entre os diferentes grupos.

28. Classifique a eficiência (definida como o resultado obtido pelo tempo, esforço e fundos utilizados) das diferentes fases do ciclo de projeto do QIR nos pontos em que se sente à vontade para avaliar. A análise proporcionada pelos diferentes grupos é seguidamente resumida, levando em conta que alguns grupos sentiam que não dispunham de informações adequadas.

Fase	Países incluídos nos estudos de caso		Países não incluídos nos estudos de caso*		Doadores		Conselho	
	<i>Tempo</i>	<i>Custo/esforço</i>	<i>Tempo</i>	<i>Custo/esforço</i>	<i>Tempo</i>	<i>Custo/esforço</i>	<i>Tempo</i>	<i>Custo/esforço</i>
Identificação do projeto								
Muito bom ou bom	74,5%	80,5%	77,8%	88,3%	41,7%	45,5%	12,5%	25%
Fraco ou muito fraco	25,5%	19,5%	22,2%	11,7%	58,3%	45,5%	75%	50%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	0%	0%	0%	9%	12,5%	25%
Formulação da proposta								
Muito bom ou bom	52,9%	70,5%	72,2%	70,6%	25%	45,5%	12,5%	25%
Fraco ou muito fraco	47,1%	29,5%	22,2%	29,4%	75%	45,5%	75%	40%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	7,6%	0%	5,6%	0%	0%	9%	12,5%	25%
Avaliações do CAN								
Muito bom ou bom	82,2%	82,9%	82,4%	87,6%	70%	60%	42,9%	14,3%
Fraco ou muito fraco	17,8%	17,1%	13,6%	6,2%	20%	30%	0%	42,9%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	0%	6,2%	10%	10%	57,5%	42,8%
Avaliações/apreciações do projeto pelo SE								
Muito bom ou bom	71,4%	78,4%	81,3%	75%	50%	50%	12,5%	25%
Fraco ou muito fraco	28,6%	21,6%	12,5%	12,5%	50%	50%	62,5%	50%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	6,2%	12,5%	0%	0%	25%	25%
Avaliações/apreciações do projeto pelo GFAE								
Muito bom ou bom	77,6%	83,3%	87,6%	66,6%	55,5%	50%	12,5%	25%

Fraco ou muito fraco	22,4%	16,6%	6,2%	20%	45,5%	50%	62,5%	50%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	6,2%	13,4%	0%	0%	25%	25%
Aprovação do projeto pelo Conselho do QIR								
Muito bom ou bom	76%	84,6%	62,5%	66,6%	57,1%	58,3%	50%	33,3%
Fraco ou muito fraco	24%	15,4%	25%	26,7%	42,9%	41,7%	50%	66,6%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	12,5%	6,7%	0%	0%	0%	0%
Conclusão de acordos								
Muito bom ou bom	77,8%	83,3%	68,8%	66,6%	72,7%	70%	12,5%	28,6%
Fraco ou muito fraco	22,2%	16,7%	18,7%	20%	18,2%	10%	62,5%	28,6%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	12,5%	13,4%	9,1%	20%	25%	42,8%
Desembolso de fundos								
Muito bom ou bom	93,9%	91,9%	47,1%	66,6%	80%	66,6%	25%	28,6%
Fraco ou muito fraco	6,1%	8,1%	41,2%	20%	10%	11,1%	37,5%	28,6%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	11,7%	13,4%	10%	22,2%	37,5%	42,8%
Implementação								
Muito bom ou bom	80,4%	75,7%	81,3%	66,6%	54,6%	50%	12,5%	28,6%
Fraco ou muito fraco	6,1%	24,3%	12,5%	20%	18,2%	30%	62,5%	42,9%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	6,2%	13,4%	18,2%	20%	25%	28,6%
Facilitação/monitorização pelo SE								
Muito bom ou bom	56,3%	50%	75%	66,6%	36,4%	50%	12,5%	28,6%
Fraco ou muito fraco	43,8%	50%	18,8%	20%	45,4%	30%	62,5%	42,8%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	6,2%	13,4%	18,2%	20%	25%	28,6%
Facilitação/monitorização pelo GFAE								
Muito bom ou bom	71,4%	88,6%	68,8%	73,3%	60%	50%	50%	42,9%

Fraco ou muito fraco	28,6%	11,4%	25%	6,7%	20%	30%	25%	14,3%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	6,2%	20%	20%	20%	25%	42,8%
Monitorização ao nível nacional								
Muito bom ou bom	71,7%	78,9%	68,8%	66,6%	60%	66,6%	0%	14,3%
Fraco ou muito fraco	28,3%	21,1%	25%	20%	20%	11,1%	27,5%	28,6%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	6,2%	13,4%	20%	22,2%	62,5%	57,1%
Avaliação, se aplicável								
Muito bom ou bom	65,4%	54,5%	81,8%	72,7%	0%	25%	0%	0%
Fraco ou muito fraco	34,6%	45,5%	9,1%	27,3%	33,3%	25%	28,6%	16,7%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	0%	0%	9,1%	0%	66,7%	50%	71,4%	83,3%

***As amostras dos países não incluídos nos estudos de caso foram ajustadas para efeitos de comparação das constatações**

29. Nos casos em que se registaram atrasos ou custos elevados relacionados com o tempo e o esforço nas diferentes fases de preparação e implementação do QIR ao longo dos últimos quatro anos, como avalia as possíveis causas principais?

Fase	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
Capacidade nacional limitada				
Muito importante ou importante	26,8%	84,2%	73,3%	72,7%
Importante	43,9%		20%	27,3%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	29,3%	5,3%	0%	0%
Inquiridos do país divididos	-	10,5%	-	-
Requisitos do processo do QIR				
Muito importante	33,8%	84,2%	15,4%	20%
Importante	50,6%		76,9%	80%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	15,6%	10,5%	7,7%	0%
Inquiridos do país divididos	-	10,5%	-	-
Reduzido apoio do SE				

Muito importante	18,2%	68,4%	0%	10%
Importante	50%		63,9%	80%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	28,8%	26,3%	30,8%	10%
Inquiridos do país divididos	-	5,3%	-	-
Requisitos fiduciários (financeiros) do QIR				
Muito importante	24,2%	66,6%	0%	0%
Importante	50%		61,5%	66,7%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	25,8%	16,7%	38,5%	33,3%
Inquiridos do país divididos	-	5,6%	-	-
Reduzido apoio à gestão financeira				
Muito importante	20,3%	66,6%	0%	0%
Importante	28,8%		58,3%	62,5%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	50,9%	16,7%	41,7%	37,5%
Inquiridos do país divididos	-	5,6%	-	-
Processo de aprovação do Conselho do QIR				
Muito importante	18,8%	55,6%	8,3%	0%
Importante	43,8%		58,3%	30%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	37,5%	27,8%	41,7%	70%
Inquiridos do país divididos	-	16,6%	-	-
Reduzido apoio político no país				
Muito importante	25,9%	66,6%	35,7%	27,3%
Importante	37,9%		42,9%	63,6%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	36,2%	22,3%	21,4%	9,1%
Inquiridos do país divididos	-	5,6%	-	-
Prestação de serviços pelas agências parceiras				
Muito importante	31,1%	84,2%	35,7%	11,1%
Importante	47,5%		26,4%	66,7%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	21,3%	5,3%	35,7%	22,2%
Inquiridos do país divididos	-	10,5%	-	-

Comentários escritos:

Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
<p>Capacidades nacionais limitadas:</p> <p>Mudanças no facilitador de doadores.</p> <p>Fatores políticos que afetam a preparação e a implementação nas instituições competentes.</p> <p>Subutilização do orçamento para formação e reforço de capacidades.</p> <p>Os requisitos do processo do QIR são excessivamente complexos e conduzem a atrasos.</p> <p>Agendas sobrecarregadas dos altos responsáveis nacionais.</p> <p>Capacidade insuficiente para conduzir negociações com vários parceiros e para manter uma intercomunicação regular de todas as partes interessadas institucionais.</p> <p>Reduzido apoio do SE:</p> <p>A capacidade insuficiente no QIR para satisfazer os requisitos do processo de aprovação do Conselho foi uma das principais causas dos atrasos, agora resolvida.</p> <p>Agendas sobrecarregadas dos altos responsáveis do SE e do GFAE.</p> <p>Longo período de desenvolvimento do compêndio e do quadro lógico do sistema de Monitorização e Avaliação – deveria ter precedido a implementação.</p> <p>Processos lentos ao nível do Conselho.</p> <p>Outras possíveis causas:</p> <p>Objetivos divergentes entre os representantes dos doadores – necessidade de empenho no comércio por parte do facilitador de doadores.</p> <p>A ausência de uma definição clara de funções entre doadores e partes interessadas institucionais causou atrasos.</p> <p>As agências parceiras tendem a atrasar análises do EDIC.</p> <p>Fraca capacidade do setor privado.</p>	<p>A ausência de contacto presencial com o SE é vista como um obstáculo.</p> <p>O QIR sofreu o impacto de mudanças ao nível nacional (por ex., défices orçamentais, etc.).</p> <p>Os processos (por ex., a aprovação pelo Conselho) são vistos como demasiado longos.</p>	<p>Os doadores levantaram a questão de ligar o apoio do QIR a projetos e programas bilaterais no país. No entanto, foi também sublinhado que em alguns casos os doadores possuem expectativas irrealistas no que respeita à velocidade de desembolso que pode ser alcançada.</p>	<p>O Conselho considerou que as capacidades nacionais e o apoio político eram os principais problemas. A estrutura de governação do QIR, bem como os processos e os requisitos, foi considerada demasiado pesada. A ausência de comunicação entre os parceiros do QIR foi vista como uma possível via conducente a uma situação em que os fatores nacionais não seriam adequadamente levados em conta na conceção da intervenção.</p>

30. Que sugestões daria sobre onde e como a eficiência dos processos do QIR poderia ser melhorada ou sobre formas mais eficientes de alcançar os resultados pretendidos em cada uma das áreas-chave?

Nos países incluídos nos estudos de caso os inquiridos foram solicitados a identificar melhorias em cada uma das áreas de resultados do QIR, ao passo que os inquiridos online aos doadores, ao Conselho e aos países não incluídos nos estudos de caso incluíam a mesma pergunta sem as áreas de resultados.

Com base nos comentários do inquérito aos doadores, foram levantadas questões relacionadas com o peso excessivo dos processos e requisitos do QIR, mas que foram encarados como importantes. Uma possível solução seria uma maior concentração nos processos de conceção específicos dos países. O Conselho poderia oferecer uma maior orientação sobre a forma como os objetivos poderiam ser alcançados. No que se refere à direção geral do programa, a ligação da assistência a outros tipos de assistência em curso nos setores do comércio é encarada como importante.

O Conselho considerou a ligação do QIR à iniciativa mais vasta da AfT como um fator importante, especialmente para identificar áreas em que talvez outro programa ou abordagem da AfT pudesse ser mais adequado ao contexto nacional. Uma maior comunicação entre os membros do Conselho foi também considerado um fator importante. Outras questões levantadas incluíam a gestão e a racionalização do processo de formulação do projeto.

Os países não incluídos nos estudos de caso consideraram importante a partilha de experiências entre os membros da família do QIR. Outra questão levantada referia-se aos procedimentos, tendo-se considerado que necessitavam de ser racionalizados. Uma parceria mais forte entre os parceiros do QIR foi vista como um fator-chave, tal como o papel do facilitador de doadores em termos de contribuir para o fortalecimento das parcerias.

Comentários escritos:

Área de resultados	Comentários
i. Reforçar a capacidade de formular e implementar estratégias comerciais?	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar a consciencialização política do Comércio e do QIR e envolver defensores de alto nível • Implementar campanhas para integrar o comércio nos processos governamentais a nível político, institucional e entre os parceiros de desenvolvimento • Reforço de capacidades da UNI e do Ministério do Comércio e da Indústria, dos membros do CDN, do Setor Privado e das Organizações da Sociedade Civil • Desenvolver o reforço de capacidades antes da prestação do apoio de Nível 1 a fim de maximizar os benefícios decorrentes dos fundos do Nível 1 • O QIR deve disponibilizar conhecimentos certificados com vista a contribuir para resolver os pontos fracos em matéria de know-how técnico no comércio a fim de ajudar à formulação de estratégias • Introduzir a gestão por resultados entre os principais atores • Colocar a ênfase em projetos de Nível 2 • Desenvolver programas e planos de ação relacionados com o comércio adaptados aos principais departamentos económicos dos ministérios/governos • Melhorar a partilha de experiências com outros países • Adotar uma abordagem regional ao QIR, possivelmente utilizando organismos de integração regionais, em lugar de uma abordagem nacional • Integrar profissionais qualificados nas estruturas do ministério e garantir uma remuneração adequada com o apoio do parceiro de desenvolvimento • Conceber e facilitar programas de formação do pessoal nos ministérios competentes sobre planeamento estratégico e gestão baseada em resultados para os colaboradores, incluindo gestores de topo, com vista a criar "defensores" do

	<p>comércio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de equipamentos e facilitação/transporte, incluindo videoconferência, para que os colaboradores que receberam formação sejam eficazes • Reforçar capacidades no setor privado a fim de elaborar projetos suscetíveis de financiamento bancário e garantir um maior envolvimento do setor privado no QIR • Trabalhar com os parceiros de desenvolvimento no país com vista a contratar profissionais qualificados integrados nas estruturas do ministério
ii. Integrar o comércio nos planos e estratégias nacionais de desenvolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma estratégia nacional de comércio dinâmica e consolidada que reflita as prioridades do país, claramente definida e com uma vasta participação das partes interessadas, com capacidade de responder às mudanças no ambiente comercial e económico do país • Aumentar a colaboração e o diálogo entre os Ministérios do Comércio, do Planeamento Nacional e das Finanças a fim de permitir-lhes avaliar o significado do comércio e ampliar as suas afetações de recursos. Melhorar a comunicação sobre as prioridades-chave do governo • As versões provisórias do DERP/estratégias nacionais de desenvolvimento devem ser partilhadas com os CDN através das UNI a fim de garantir o alinhamento do EDIC para que as questões do comércio tenham o seu espaço no documento final • Maior envolvimento do setor privado e da sociedade civil nas DIN • Garantir que o setor financeiro possui as ferramentas necessárias para prestar apoio ao comércio em setores-chave • Melhor divulgação do programa do QIR • A defesa da integração é um processo contínuo e monitorizado, que deve ultrapassar a esfera dos Ministérios do Comércio • O QIR deve patrocinar inquéritos anuais de integração do comércio para demonstrar quais os países que estão a melhorar e quais os que necessitam de melhorias, em conformidade com os Índices "Doing Business" e de Competitividade • Uma atualização atempada do EDIC é um fator-chave
iii. Coordenar a assistência em matéria de comércio e seguir as prioridades do país?	<ul style="list-style-type: none"> • Uma estratégia de comércio consolidada e uma Matriz de Ação (atualizada) do EDIC devem ser os documentos orientadores de toda a assistência em matéria de comércio • Crescente interação interministerial envolvendo os ministérios ao longo da cadeia comercial (por ex., agricultura, exploração mineira, finanças) no diálogo sobre a importância do comércio e a promoção da estratégia comercial • Crescente diálogo interativo entre os doadores e o setor público e privado sobre questões comerciais • Envolvimento atempado do Ministério do Comércio durante o processo do orçamento nacional para que as suas prioridades sejam incluídas para financiamento no orçamento nacional • Definição e clarificação de funções ao longo da cadeia do programa (UNI, Comité Diretor, Facilitador de Doadores) • Desenvolver um grupo de trabalho de doadores do comércio (possivelmente reforçando a capacidade do FD, quando necessário) e concentrar-se nas questões relacionadas com o comércio a um nível mais profundo
iv. Assistência crescente às prioridades nacionais no desenvolvimento do comércio?	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia comercial consolidada deve ser o documento orientador dos agentes do setor, promovendo assim a adesão das diversas partes interessadas a componentes relevantes da estratégia • O governo deve aumentar as dotações orçamentais para o comércio a fim de evitar a dependência dos fundos dos doadores • Realinhamento das estratégias nacionais de cooperação dos países doadores com as prioridades comerciais identificadas • Reuniões Regulares do Grupo de Trabalho do Comércio refletindo/atualizando a Matriz de Ação do EDIC • Desenvolver estratégias de AfT plenamente coordenadas • Introduzir no Nível 1 o reforço de capacidades técnicas nas questões comerciais das instituições de planeamento • Criar mesas-redondas de doadores nacionais/regionais para apoiar o setor do

comércio

- Revisão/atualização anual pelo governo dos Planos Nacionais de Desenvolvimento

C. Sustentabilidade

31. Em que medida o QIR alcançou os princípios operacionais definidos e também os dois resultados reforçados especiais pretendidos:

	Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
Utilização eficaz do comércio como ferramenta de desenvolvimento por parte dos PMA				
Muito bem	10,5%	89,5%	20%	0%
Bem	70,2%		70%	85,7%
Mal	19,3%	10,5%	10%	14,3%
Muito mal	0,0%		0%	0%
Autonomia do PMA relativamente ao programa nacional, identificação de prioridades e gestão de atividades de desenvolvimento do comércio				
Muito bem	28,6%	94,7%	23,1%	11,1%
Bem	41,4%		53,8%	55,6%
Mal	12,9%	5,3%	23,1%	33,3%
Muito mal	0,0%		0%	0%
Uma abordagem de parceria em que os doadores e agências coordenam as respostas às necessidades dos PMA, fazem uma gestão orientada para os resultados, garantem a liderança do PMA e aceitam a responsabilização mútua				
Muito bem	8,6%	89,5%	0%	10%
Bem	41,4%		53,8%	30%
Mal	22,9%	10,5%	42,6%	60%
Muito mal	0,0%		0%	0%
Crescente apoio ao reforço de capacidades dos PMA através do processo, também da parte dos organismos de implementação e através de recursos financeiros				
Muito bem	17,1%	78,9%	30,8%	12,5%
Bem	41,4%		61,5%	75%
Mal	21,4%	15,8%	7,7%	12,5%
Muito mal	0,0%		0%	0%
Inquiridos do país divididos	-	5,3%	-	-
Governança mais forte do QIR, incluindo a tomada coletiva de decisões pelo Conselho do QIR, o SE e o GFAE, e através de responsabilidades claramente definidas e de uma monitorização e avaliação rigorosas				
Muito bem	15,7%	84,2%	9,1%	0%
Bem	31,4%		54,5%	33,3%

Mal	7,1%	15,8%	36,4%	66,7%
Muito mal	0,0%		0%	0%

Comentários escritos:

Princípio operacional/resultado reforçado	Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
Utilização eficaz do comércio como ferramenta de desenvolvimento por parte dos PMA.	De uma maneira geral, o QIR demonstrou como o comércio pode ser utilizado para o crescimento económico e os governos estão a concentrar-se mais nas questões comerciais, mas muitas partes interessadas fundamentais não reconheceram plenamente a relação entre comércio e desenvolvimento	As respostas dos países não incluídos nos estudos de caso não foram agrupadas nas categorias específicas. Uma das questões levantadas foi a de que o comércio não é visto como uma prioridade em alguns dos países, aspeto que não está diretamente ligado ao QIR. Os países têm autonomia no programa. As respostas refletem a necessidade de o SE ser mais ativo na resposta às propostas de projeto.	Resultados heterogéneos para diferentes países.	É difícil, de uma maneira geral, dizer até que ponto o QIR contribuiu.
Autonomia do PMA relativamente ao programa nacional, identificação de prioridades e gestão de atividades de desenvolvimento do comércio.	Globalmente, o princípio da autonomia foi estabelecido, mas é necessário melhorar a gestão eficaz das atividades de desenvolvimento do comércio.		Resultados heterogéneos para diferentes países.	Varia significativamente de país para país. Muito bem em alguns, muito mal noutros.
Uma abordagem de parceria em que os doadores e agências coordenam as respostas às necessidades dos PMA, fazem uma gestão orientada para os resultados, garantem a liderança do PMA e aceitam a responsabilização mútua.	O CDN não é um mecanismo apropriado para a parceria – ainda continua por estabelecer uma parceria que funcione para os doadores e para os agentes nacionais.		Bem ao nível de Genebra, mas menos bem ao nível do país. O Conselho deveria ser mais coeso.	Depende bastante das capacidades do país. Em geral, os diferentes agentes nem sempre se veem como parceiros, mas como concorrentes.
Crescente apoio ao reforço de capacidades dos PMA através do processo, também da parte dos organismos de implementação e através de recursos financeiros.	Ampla margem para melhorias.		Resultados heterogéneos para diferentes países.	De uma maneira geral considera que está a correr "bem".
Governança mais forte do QIR, incluindo a tomada coletiva de decisões	Melhoria significativa.			É necessária uma governança mais forte. O Conselho depende muito pouco tempo a

pelo Conselho do QIR, o SE e o GFAE, e através de responsabilidades claramente definidas e de uma monitorização e avaliação rigorosas.				debater questões estratégicas. De igual modo, considerava-se que muitos interesses diversos estão a ser representados.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

32. Ao longo dos últimos quatro anos, o QIR ajudou a criar mais interesse e envolvimento em medidas de reforço da capacidade comercial e do desempenho para além dos responsáveis de comércio especializados no país?

	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
Responsáveis de comércio				
Muito importante	42,6%	94,7%	50%	16,7%
Importante	52,5%		33,3%	50%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	4,9%	5,3%	16,7%	33,3%
Inquiridos do país divididos nas respostas	-		-	-
Outros responsáveis económicos fundamentais				
Muito importante	29,8%	78,9%	20%	0%
Importante	40,4%		30%	20%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	29,8%	10,6%	50%	80%
Inquiridos do país divididos nas respostas	-	10,6%	-	-
Políticos fundamentais				
Muito importante	25,5%	73,7%	8,3%	0%
Importante	47,3%		58,3%	50%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	27,2%	21,2%	33,3%	50%
Inquiridos do país divididos nas respostas	-	5,3%	-	-
Agentes comerciais do setor privado				
Muito importante	30,2%	84,2%	16,7%	0%
Importante	52,8%		50%	16,7%
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	17%	15,9%	33,4%	80,7%
Inquiridos do país divididos nas respostas	-	0%	-	-
Representantes da agência no país				
Muito importante	31,1%	84,2%	-	-
Importante	57,8%		-	-

Pouco importante/Irrelevante/Negativo	11,1%	15,9%	-	-
Inquiridos do país divididos nas respostas	-	0%	-	-
Representantes do doador no país				
Muito importante	34,6%	73,7%	-	-
Importante	53,8%		-	-
Pouco importante/Irrelevante/Negativo	11,5%	21,2%	-	-
Inquiridos do país divididos nas respostas	-	5,3%	-	-

Os membros do Conselho e os doadores sentem, de uma maneira geral, que quem está fora do programa tem um conhecimento muito limitado do QIR e que o QIR deveria criar relações fora dos ministérios do comércio. Uma das potenciais ferramentas para o fazer poderia ser o EDIC. Foi também sublinhado que este aspeto varia de país para país, mas os doadores consideram que não estão em posição de avaliá-lo com base nas informações à sua disposição.

Os países não incluídos nos estudos de caso consideram que o envolvimento entre os grupos aumentou, mas que ainda existe margem para melhorias. O QIR deveria dar uma melhor resposta às diferentes necessidades dos países.

33. Viu provas em como as atividades ou prioridades do QIR influenciaram outros esforços?

Respostas	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
Obter o apoio do setor privado?				
Sim	40,0%	68,4%	41,7%	0%
Não	24,3%	10,6%	41,7%	40%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	35,7%	21,2%	16,7%	60%
Gerar interesse entre empresas específicas ou outras organizações a fim de identificar projetos que são autofinanciados?				
Sim	39,7%	57,9%	25%	0%
Não	19,0%	26,3%	41,7%	50%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	41,3%	15,9%	33,3%	50%
Estimular apoio para ligar os beneficiários a atividades comerciais geradoras de rendimentos?				
Sim	58,1%	84,2%	61,5%	30%
Não	17,7%	0%	15,4%	10%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	24,2%	15,8%	23,1%	60%
Estimular apoio para reforçar a produtividade?		%		

Sim	67,2%	89,5%	50%	30%
Não	13,1%	5,3%	25%	20%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	19,7%	5,3%	25%	50%
Gerar interesse por parte de outras organizações para apoiar as prioridades do QIR ou simular o QIR				
Sim	47,6%	68,4%	75%	55,6%
Não	28,6%	15,8%	16,7%	11,1%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	23,8%	15,8%	8,3%	33,3%

Entre os doadores, verificaram-se algumas ocasiões em que se considerou que o QIR influenciou outros esforços, especialmente na questão de gerar interesse por parte de outras organizações visando apoiar as prioridades do QIR ou simular o QIR (mais de metade dos inquiridos respondeu "sim" a esta pergunta), e foram referidos exemplos em dois países liderados por doadores bilaterais ou por outras estruturas.

Os membros do Conselho mostraram-se mais positivos quanto a estimular apoio para ligar os beneficiários a atividades comerciais geradoras de rendimentos, estimular apoio para reforçar a produtividade e suscitar o interesse de outras organizações. Exemplos deste aspeto incluíam tanto iniciativas nacionais como regionais na Ásia e em África (lideradas por doadores e comunidades económicas regionais).

Nos países não incluídos nos estudos de caso, foram citados alguns exemplos de experiências do QIR que foram organizadas. A Matriz de Ação do EDIC foi utilizada em alguns países para incorporar todas as questões políticas relacionadas com o comércio num quadro de implementação.

Tipo de possível influência	Países incluídos nos estudos de caso
Obter o apoio do setor privado?	Relativamente eficaz, mas um cenário heterogéneo
Gerar interesse entre empresas específicas ou outras organizações a fim de identificar projetos que são autofinanciados?	Relativamente eficaz, mas um cenário heterogéneo
Estimular apoio para ligar os beneficiários a atividades comerciais geradoras de rendimentos?	Alguns exemplos positivos (ex.: um projeto no setor do turismo é encarado como uma potencial forma de apoio às pequenas empresas)
Estimular apoio para reforçar a produtividade?	Alguns exemplos positivos
Gerar interesse por parte de outras organizações para apoiar as prioridades do QIR ou simular o QIR?	Depende da interpretação: a inclusão na Matriz de Ação do EDIC não significa influência do QIR, mas existem alguns exemplos concretos de ligações do QIR a novas iniciativas
Outros efeitos?	

34. Até ao momento, qual a probabilidade de os contributos do QIR alcançarem os seus quatro resultados pretendidos e de serem sustentáveis pelo governo e outras instituições neste país se o apoio do QIR não estivesse disponível?

Fase	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
i. Maior capacidade de formular e implementar estratégias comerciais?				
Sim	78,1%	73,7%	45,5%	22,2%
Não	10,9%	10,6%	36,4%	22,2%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	10,9%	15,9%	18,2%	56,5%
ii. Comércio integrado nos planos e estratégias nacionais de desenvolvimento?				
Sim	86,6%	78,9%	72,7%	33,3%
Não	7,5%	5,2%	18,2%	22,2%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	6,0%	15,9%	9,1%	44,4%
iii. Assistência em matéria de comércio coordenada e a seguir as prioridades do país?				
Sim	69,4%	47,4%	27,3%	22,2%
Não	14,5%	10,6%	18,2%	22,2%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	16,1%	36,8%	54,6%	56,6%
iv. Aumento da assistência às prioridades nacionais no desenvolvimento do comércio?				
Sim	63,2%	94,7%	36,4%	22,2%
Não	22,8%	0%	36,4%	33,3%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	14,0%	5,3%	27,3%	44,4%

Os doadores não identificaram nenhuma área em que considerassem que os contributos seriam sustentáveis, mas a resposta mais comum em todas as áreas foi "não sabe".

O Conselho revelou-se ligeiramente mais otimista e a maioria dos inquiridos (mais de 70%) acreditava que existem probabilidades de contributos sustentáveis pelo menos na integração do comércio nos planos nacionais de desenvolvimento.

Motivos (ex.: apoio político e de grupos de interesse, solidez das instituições criadas, mecanismos de acompanhamento do EDIC e da Matriz de Ação, colaboradores dedicados, etc.)

A ausência de provas do impacto do QIR e a extensão pela qual os projetos estão ligados às prioridades do país foram as questões levantadas pelos membros do Conselho. O isolamento das estruturas das DIN foi considerado outro fator. Foi também reconhecido que a situação varia de país para país.

Os doadores consideravam difícil avaliar esta questão mas que a sustentabilidade das instituições apoiadas pelo QIR dependeria da extensão pela qual se baseassem nas instituições nacionais existentes. A estrutura salarial do pessoal da UNI foi considerada outro potencial motivo de enfraquecimento da sustentabilidade. Foi também reconhecido que os processos económicos mais vastos e os compromissos políticos (tanto dos doadores como dos beneficiários) desempenharam igualmente um papel importante.

O apoio do QIR deve complementar outros apoios em curso em questões comerciais. Os países não incluídos nos estudos de caso também consideram que uma abordagem coordenada é fundamental para garantir a sustentabilidade.

Contributos em áreas-chave	Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
i. Maior capacidade de formular e implementar estratégias comerciais?	As instituições necessitam de um reforço de capacidades continuado e de uma integração mais estreita da UNI nas estruturas governamentais As afetações de recursos nacionais são insuficientes para garantir a continuação das atividades do QIR	Não interrogado	Não interrogado	Não interrogado
ii. Comércio integrado nos planos e estratégias nacionais de desenvolvimento?	A importância do comércio está bem estabelecida, mas a implementação da integração está incompleta	Não interrogado	Não interrogado	Não interrogado
iii. Assistência em matéria de comércio coordenada e a seguir as prioridades do país?	Sem o apoio do QIR a coordenação será afetada	Não interrogado	Não interrogado	Não interrogado
iv. Aumento da assistência às prioridades nacionais no desenvolvimento do comércio?	Algum otimismo Ex.: em termos de planeamento futuro, de que forma as atualizações do EDIC serão utilizadas para incentivar os doadores a prestarem apoio às áreas identificadas.	Não interrogado	Não interrogado	Não interrogado

35. Quais os principais obstáculos e desafios em termos de garantir a sustentabilidade dos contributos do QIR depois do QIR e o que poderia ser feito para aumentar a probabilidade de o serem?

Grupo de inquiridos	Respostas
Países incluídos nos estudos de caso	<p>Capacidade nacional limitada</p> <p>Necessidade de acelerar a integração e de aprofundar a compreensão de como os diferentes elementos das estruturas nacionais contribuem para o processo do QIR</p> <p>A ausência de estabilidade de pontos focais e de colaboradores da UNI afeta o desempenho ao longo do tempo.</p> <p>A excessiva rotação e mobilidade de pessoal especializado em comércio constitui uma ameaça para a sustentabilidade, tal como o reduzido financiamento para o comércio em geral</p> <p>O QIR não foi concebido tendo em mente a sustentabilidade. Não dispõe de uma estratégia de saída</p> <p>A UNI e os Comitês Diretores não estão suficientemente integrados nas estruturas institucionais nacionais para sustentar o ritmo existente depois da saída do QIR. A UNI deve estar subordinada a uma autoridade superior e os membros do comité diretor devem incluir profissionais reais do setor privado e não apenas os sindicatos/agências do setor privado.</p> <p>A capacidade de implementação para além de projetos de Nível 2 é fraca e exige um planeamento antecipado com vista a criar instituições mais sólidas</p> <p>O enfoque do setor produtivo no Nível 2 é demasiado limitado: não deveria limitar-se aos obstáculos ao abastecimento de produtos específicos em termos de questões genéricas de competitividade ao nível nacional</p> <p>O QIR não aborda de forma adequada as questões ligadas à infraestrutura, como, por exemplo, estradas e energia. Estes aspetos são fundamentais para integrar os PMA na economia. Empenho reduzido no estímulo direto do setor privado</p> <p>Os processos do programa do QIR necessitam de ser simplificados, mais acessíveis e transparentes para que as entidades nacionais possam adotá-los nos seus sistemas</p> <p>O setor privado está a tornar-se mais forte, mas ainda não está apto a assumir a liderança devido a lacunas de capacidade, pelo que o governo continua a necessitar de liderar e de criar um ambiente favorável através do desenvolvimento de políticas e quadros jurídicos que apoiem o setor privado.</p>
Países não incluídos nos estudos de caso	<p>O principal obstáculo reside na ausência de financiamento depois de o projeto terminar. Uma das sugestões reside em implementar um conselho para as questões comerciais.</p>
Conselho	<p>Ausência de vontade política tanto nos PMA como nos países doadores. A ausência de alinhamento no apoio dos doadores ao nível do país é também considerada um obstáculo. Sustentabilidade em geral, tanto em termos das estruturas nacionais, como em termos de assegurar a integração e também que os conhecimentos sejam retidos pela instituição.</p>
Doador	<p>O QIR deve continuar a proporcionar resultados concretos e mensuráveis e o processo deve ser continuado, de preferência com base em diferentes fases. Maior apoio ao nível nacional por parte dos doadores no país, ligando também a assistência em matéria de comércio de forma mais sólida a outros tipos de ajuda ao desenvolvimento.</p> <p>Apoio político tanto dos doadores como dos PMA para colocar em destaque a importância do comércio.</p> <p>Apoio ao reforço de capacidades, ampliando a autonomia do país e promovendo a transferência de conhecimentos no interior das instituições.</p>

4.4 Potencial impacto

36. Considerando os resultados até à data e as tendências atuais, até que ponto é provável que o QIR dê contributos significativos para o objetivo geral de "integração dos PMA no sistema comercial global com vista a alcançar o crescimento económico, a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável"?

	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
Muito provável	40%	47,3%	30,8%	0%
Provável	46%	42,2%	46,2%	40%
Improvável	13%	0%	23,1%	60%
Muito improvável	2%	0%	0%	0%
Inquiridos do país divididos	-	10,5%	-	-

Os países incluídos nos estudos de caso consideram que o QIR pode desempenhar um papel catalisador mas que tem uma dimensão demasiado limitada para efetuar contributos significativos para o objetivo global. Em simultâneo, existem demasiados fatores em jogo para que o QIR consiga efetuar contributos significativos nos anos que lhe restam, mas constitui um passo na direção certa. Os países incluídos nos estudos de caso consideram também que a tendência em muitas economias dos PMA vai no sentido da integração independentemente do QIR. O QIR pode contribuir para a redução da pobreza através da criação de postos de trabalho se os doadores fornecerem fundos para que o setor privado aumente a sua capacidade de produção e/ou ajudarem os bancos comerciais estimular o crescimento económico.

Os países não incluídos nos estudos de caso consideram que não dispõem dos recursos e da capacidade necessários para agir unilateralmente sem a ajuda dos recursos do QIR. Os recursos do QIR são considerados como uma ajuda para a integração dos PMA no sistema comercial global. O QIR não conseguiu mobilizar fundos dos doadores bilaterais.

Os doadores consideram provável que o QIR dê contributos para o objetivo global, mas espera-se que sejam lentos e desiguais de país para país. Os doadores sublinharam também que existem outros fatores que serão fundamentais para determinar o progresso alcançado no objetivo global do que simplesmente o QIR em si.

As respostas do Conselho estão em sintonia com as dos outros grupos. Considera-se que o QIR detém o potencial e que está a dar resposta a problemas fundamentais em termos de capacidade limitada, mas o contributo é um desafio. As respostas do Conselho destacam também as questões dos recursos e do nível de empenho exigido e sublinham que seria possível dar um contributo significativo se o tipo certo de apoio estivesse disponível durante um período suficientemente longo. A gestão e a estrutura de governação foram também consideradas como um possível fator de enfraquecimento do possível impacto.

37. Há probabilidades de o QIR dar contributos em:

	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
Mais efeitos diretos no comércio				
Facilitação do comércio?				
Provável	83,9%	94,7%	85,7%	70%
Improvável	10,8%	0%	7,1%	10%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	5,4%	5,3%	7,1%	20%
Desenvolvimento do mercado?				
Provável	78,0%	77,7%	76,9%	50%
Improvável	9,8%	11,1%	0%	20%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	12,2%	11,1%	23,1%	30%
Reforço da produtividade?				
Provável	81,3%	68,4%	69,2%	40%
Improvável	12,0%	5,2%	15,4%	30%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	6,7%	26,4%	15,4%	30%
Melhoria da qualidade do produto?				
Provável	80,0%	94,4%	71,4%	40%
Improvável	7,4%	5,6%	0%	10%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	12,6%	0%	28,6%	50%
Abordagem às dificuldades da capacidade de abastecimento?				
Provável	64,0%	83,3%	85,7%	70%
Improvável	21,3%	0%	0%	10%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	14,7%	16,7%	14,3%	20%
Integração do comércio?				
Provável	78,8%	84,2%	92,9%	80%
Improvável	7,5%	5,3%	0%	0%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	13,8%	10,6%	7,1%	20%
Efeitos de longo prazo pretendidos				
Crescimento económico?				
Provável	83,0%	84,2%	54,5%	55,6%
Improvável	11,7%	15,8%	9,1%	11,1%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	5,3%	0%	36,4%	33,3%
Redução da pobreza?				
Provável	82,3%	84,2%	41,7%	33,3%
Improvável	10,1%	5,3%	16,7%	11,1%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	7,6%	10,6%	41,7%	55,6%

Desenvolvimento sustentável?				
Provável	75,6%	84,2%	25%	22,2%
Improvável	10,3%	0%	16,7%	22,2%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	14,1%	15,9%	58,3%	56,6%
Aumento dos rendimentos?				
Provável	85,2%	77,7%	58,3%	44,4%
Improvável	10,2%	0%	8,3%	0%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	4,5%	22,3%	33,3%	56,6%

Comentários escritos:

	Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
Facilitação do comércio?	<p>Os contributos para a facilitação do comércio e para o desenvolvimento do mercado são muito específicos ao contexto.</p> <p>A produtividade, a qualidade do produto e os obstáculos no lado da oferta eram frequentemente abordados nos projetos de Nível 2.</p> <p>Existe consenso no que respeita à integração do comércio.</p> <p>Quanto ao impacto económico mais vasto, foi considerado que estava fora do âmbito do QIR.</p> <p>O desenvolvimento sustentável e o aumento dos rendimentos foram encarados como dependentes da natureza específica dos projetos de Nível 2 e o efeito no aumento dos rendimentos como "provável".</p>	<p>Os países não incluídos nos estudos de caso acreditavam na probabilidade de o QIR dar contributos caso existisse o apoio adequado e a vontade política, mas que o processo se encontra ainda numa fase precoce para ser possível efetuar uma apreciação.</p>	<p>Os doadores consideram que existe potencial para o QIR dar um contributo, como, por exemplo, através de projetos de Nível 2 ou da elaboração de uma estratégia para o reforço do desenvolvimento do comércio.</p>	<p>Os membros do Conselho sublinham que o impacto ou contributo do QIR pode ser difícil de acompanhar.</p> <p>Em geral, as respostas do Conselho mostram uma maior confiança no impacto provável em áreas que exercem um impacto mais direto no comércio (por ex., facilitação do comércio, desenvolvimento do mercado, etc.)</p>
Outras áreas?	<p>Criação de postos de trabalho e redução do desemprego jovem</p>			

38. Registaram-se alguns efeitos não intencionados nestas áreas (positivos ou negativos) como consequência do QIR? Dê exemplos.

Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
<p>Ao abrigo do Nível 2, prevê-se que o governo implemente infraestruturas como estradas a fim de poder aceder aos locais dos projetos de Nível 2.</p> <p>Os doadores estão a começar a trabalhar em conjunto</p> <p>A sociedade civil e os académicos estão a ficar mais expostos às questões comerciais</p> <p>Efeito de propagação - reprodução de boas práticas de projetos com uma componente de gestão ambiental</p> <p>Propostas de projeto que excedem o limite do Nível 2 do QIR estão disponíveis para financiamento conjunto e incentivarão a coordenação de doadores.</p>	<p>Melhor coordenação entre as agências e o setor privado.</p> <p>Impactos positivos na facilitação do comércio.</p> <p>Os atrasos no processo de aprovação podem conferir uma falsa reputação aos objetivos do QIR.</p>	<p>Em geral, os doadores consideravam que dispunham de informações insuficientes para responder à pergunta.</p> <p>Um doador mencionou que utiliza o EDIC como documento de referência nos seus programas de apoio.</p>	<p>Dificuldade em estabelecer a relação causal – o QIR está operacional somente há 18 meses, pelo que é demasiado cedo para dizer.</p> <p>Alguns efeitos negativos que foram identificados incluem os procedimentos morosos do QIR. Por outro lado, foram citados alguns exemplos em que o QIR foi crucial para aumentar a visibilidade da agenda do comércio, galvanizando o governo e o setor privado.</p>

39. De que forma poderia o QIR contribuir para fazer progredir estes objetivos ou será que existem formas simplesmente melhores (ou seja, diferentes da abordagem do QIR)?

Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
<p>Melhorar a participação dos PMA ao nível do Conselho</p> <p>Dispor de um fórum de UNI para a partilha de lições e experiências</p> <p>O facilitador de doadores deve ser responsabilizado a fim de dar provas concretas da responsabilização mútua</p> <p>Agir de forma mais rápida e direta, utilizando a contratação direta e evitando recorrer a organizações de parceiros intermediárias</p> <p>Concentração em algumas questões estratégicas e maior rigor</p>	<p>Os países não incluídos nos estudos de caso citaram exemplos do estabelecimento de mecanismos com um bom funcionamento nos países (por ex., abordagens setoriais).</p> <p>Os doadores devem continuar a apoiar o programa de acordo com o compromisso assumido em 2005.</p> <p>Os procedimentos operacionais devem ser simplificados e alinhados com os de outros programas.</p> <p>Mais retirada de lições e partilha de experiências</p>	<p>O QIR tem o potencial para ser utilizado em todas as categorias da AfT, constituindo um elemento de uma estratégia comercial mais vasta para os PMA.</p> <p>O QIR deve também reconhecer que as necessidades dos países variam e que a presença do SE do QIR/GFAE no país poderia abordar algumas das questões. Mas é reconhecido que uma presença mais reforçada não é necessária em todos os países.</p> <p>O apoio do QIR necessita de ser coordenado de</p>	<p>Os membros do Conselho consideram que o QIR deveria ter mais flexibilidade para se adaptar aos contextos nacionais.</p> <p>O QIR deveria trabalhar de perto com a iniciativa mais vasta da AfT</p>

<p>relativamente ao país: se as tarefas não forem concluídas a tempo, cortar o financiamento</p> <p>O QIR deve envolver-se de forma mais direta com a comunicação social e outros canais de comunicação</p>	<p>entre os países.</p>	<p>perto com as outras atividades em curso.</p> <p>É necessária uma melhor comunicação externa e parcerias mais produtivas aos níveis nacional, regional e global.</p> <p>O QIR deve concentrar-se no Nível 1 e delegar a implementação a outros agentes.</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4.5 Relevância do QIR

40. Como descreve o nível de conhecimento neste país sobre o QIR e os objetivos a que se propõe?

	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
Responsáveis/especialistas de comércio				
Alto	36,9%	100%	54,5%	0%
Razoável	45,9%		27,3%	40%
Baixo ou muito baixo	10%	0%	18,2%	60%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	7,2%	0%	0%	0%
Outros responsáveis económicos fundamentais				
Alto	8,7%	72,2%	9,1%	0%
Razoável	54,4%		63,6%	40%
Baixo ou muito baixo	31,1%	28,8%	27,3%	60%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	5,8%	0%	0%	0%
Representantes políticos				
Alto	15,6%	50%	10%	0%
Razoável	34,4%		40%	0%
Baixo	42,8%	33,3%	40%	100%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	7,3%	16,7%	10%	0%
Agentes comerciais do setor privado				
Alto	21,6%	55,6%	11,1%	0%
Razoável	27,5%		22,2%	0%
Baixo ou muito baixo	46,1%	27,8%	55,5%	1000%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	4,9%	16,7%	11,1%	0%
Especialistas em desenvolvimento				
Alto	-	-	33,3%	30%
Razoável	-	-	50%	30%
Baixo ou muito baixo	-	-	8,3%	40%
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	-	-	8,3%	0%
Representantes da agência no país				
Alto	22,2%	94,7%	-	-
Razoável	38,4%		-	-
Baixo ou muito baixo	29,3%	5,6%	-	-
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	10,1%	0%	-	-
Representantes do doador no país				
Alto	29,5%	78,9%	-	-
Razoável	41,1%		-	-
Baixo ou muito baixo	20%	21,1%	-	-
Não sabe ou Inquiridos do país divididos	9,5%	0%	-	-

Comentários escritos:

Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
<p>O nível de conhecimento era encarado como alto/razoável entre os responsáveis de comércio, os representantes dos doadores e as agências de doadores e mais baixo entre o setor privado, a sociedade civil, os políticos e outros responsáveis económicos.</p> <p>No setor privado, os organismos de alto nível têm conhecimento do QIR, mas não os empresários em atividade.</p> <p>O conhecimento do QIR está concentrado nas capitais.</p> <p>O Programa não possui uma estratégia de comunicação.</p> <p>O nome do Programa é demasiado obscuro e técnico.</p> <p>Devido à sua natureza, o apoio prestado não é visível.</p> <p>O anterior QI era mais conhecido do que o QIR.</p>	<p>A presença de doadores é baixa, as agências poderiam estar envolvidas de forma mais ativa para estarem informadas sobre os objetivos do QIR.</p> <p>Num dos países, o ministério está a assumir uma função de liderança no aumento da sensibilização para a AfT ao nível nacional, incluindo formação em formulação de projetos, etc.</p>	<p>Geralmente quem não está diretamente envolvido no programa tem um conhecimento limitado. Em alguns países a agenda da AfT numa perspetiva mais ampla não é uma área alvo de atenção.</p> <p>Verificam-se também mal-entendidos quanto ao QIR e à sua ligação aos processos do país.</p>	<p>Em geral, apenas um pequeno grupo conhece o QIR nos países e nas organizações de doadores. Os agentes do setor privado foram classificados como possuindo o nível mais baixo de conhecimento entre os vários grupos, ao passo que os especialistas no comércio receberam a classificação mais alta.</p>

41. Considerando as prioridades comerciais e económicas atuais e emergentes no seu país, como descreveria os contributos do QIR para as soluções necessárias até à data? Indique se concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre a relevância atual do QIR:

a. A abordagem estratégica do QIR até à data é

	Países incluídos nos estudos de caso*	Países não incluídos nos estudos de caso*	Doadores	Conselho
Relevante para estas prioridades e está a gerar o tipo de resultados que podem ser razoavelmente esperados				
Concordo	73,4%	83,3%	50%	12,5%
Discordo	26,6%	17,7%	50%	87,5%
Inquiridos do país divididos	-	0%	-	-

Relevante para estas prioridades, mas (ainda) não está a gerar o tipo de resultados que podem ser razoavelmente esperados				
Concordo	68%	66,6%	75%	77,8%
Discordo	32%	13,4%	25%	22,2%
Inquiridos do país divididos	-	20%	-	-
Marginal ou um fator pouco significativo na resposta a estas prioridades				
Concordo	31,7%	20%	22,2%	28,6%
Discordo	68,3%	80%	77,8%	71,4%
Inquiridos do país divididos	-	0%	-	-

*Por algum motivo, a primeira e a segunda afirmações claramente não foram lidas como mutuamente incompatíveis, pelo que estes resultados são difíceis de interpretar.

b. Em comparação com a situação em 2007, a abordagem estratégica do QIR até à data é

Fase	País incluído nos estudos de caso	País não incluído nos estudos de caso	Conselho	Doador
Em comparação com a situação em 2007, a abordagem estratégica do QIR até à data é				
Maior	66,3%	82,4%	73,3%	77,8%
Igual	26,7%	17,6%	26,7%	22,2%
Menor	7%	0%	0%	0%

c. Que outra(s) afirmação(ões) faria sobre a relevância do QIR (por ex., como poderia ser mais relevante para as prioridades de comércio e desenvolvimento atuais e emergentes dos PMA e para o seu país/agência)?

Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
<p>Relevante para estas prioridades e está a gerar o tipo de resultados que podem ser razoavelmente esperados.</p> <p>O QIR criou um quadro indispensável para os PMA explorarem o seu potencial comercial no sistema comercial multilateral</p> <p>Muito depende da qualidade e da realidade do EDIC</p> <p>Os projetos de Nível 2 bem-sucedidos podem demonstrar o potencial de desenvolvimento das intervenções a nível do comércio</p> <p>Relevante para estas prioridades, mas (ainda) não está a gerar o tipo de</p>	<p>A presença de doadores é baixa, as agências poderiam estar envolvidas de forma mais ativa para estarem informadas sobre os objetivos do QIR.</p> <p>Num dos países, o ministério está a assumir uma função de liderança no aumento da sensibilização para a AfT ao nível nacional, incluindo formação em formulação de projetos, etc.</p>	<p>O QIR é considerado relevante, mas tem de ser melhor gerido para aumentar a eficácia da execução. Neste espírito, seria conveniente analisar a racionalização do processo.</p> <p>É necessário uma melhor comunicação entre o QIR e as outras organizações para que este possa alcançar os seus objetivos.</p>	<p>Os objetivos e metas do QIR são relevantes tanto para os PMA como para os doadores, mas os processos têm de ser racionalizados.</p> <p>O QIR teria de ser utilizado como uma plataforma para a ATMC e adotar uma abordagem mais estratégica a nível geral.</p>

<p>resultados que podem ser razoavelmente esperados.</p> <p>Progresso muito lento em muitos países incluídos nos estudos de caso</p> <p>A integração do comércio ainda não está enraizada em todos os círculos</p> <p>Necessidade de melhorar as ligações entre o comércio e outros setores.</p> <p>Marginal ou um fator pouco significativo na resposta a estas prioridades.</p> <p>O contributo é marginal porque existem vários intervenientes no cenário do comércio.</p>			
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

42. De que forma o QIR poderia tornar-se mais relevante para as prioridades comerciais e económicas atuais e emergentes do país?

Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso	Doadores	Conselho
<p>Realizar um processo consultivo adequado entre o setor público e o privado durante o desenvolvimento da estratégia nacional de comércio e envolver mais ministérios com sinergias, como, por exemplo, o Ministério da Agricultura, dos Recursos Minerais, etc. Considerar a criação de um grupo de trabalho para o setor do comércio. Congregar as partes interessadas através de atividades como debates e discussões sobre o comércio.</p> <p>Trabalhar mais de perto com a comunidade local de doadores em questões comerciais</p> <p>Manter um EDIC atualizado.</p> <p>Incentivar os governos a desenvolverem planos para assumir atividades financiadas pelo QIR assim que terminar a assistência dos doadores, incluindo o envolvimento de mais doadores</p>	<p>O QIR necessita de dar resposta às necessidades específicas de cada país.</p> <p>Os projetos de desenvolvimento do comércio têm de ser alinhados com as estratégias nacionais de exportação, com o EDIC e integrados nas estratégias nacionais de desenvolvimento.</p>	<p>A meta e os objetivos são relevantes, mas é necessário uma melhor comunicação com outras organizações para reforçar a capacidade do QIR de trabalhar em parceria com outros.</p>	<p>A meta e os objetivos do QIR continuam a ser altamente relevantes para os PMA e os doadores, mas devem ser geridos com maior eficácia.</p> <p>O QIR necessita de ser utilizado pelos doadores, agências e PMA como uma plataforma para a ATMC e como uma ferramenta para a integração e a coordenação de doadores.</p> <p>O processo deve estar ligado de forma mais sólida a projetos e programas em curso no país.</p>

<p>Alargar o programa de forma a que este apoie também o comércio nos serviços, como, por exemplo, o turismo, os serviços financeiros, etc.</p> <p>Identificar atividades que maximizem o impacto exercido nos objetivos gerais</p> <p>Trabalhar mais de perto com iniciativas regionais</p> <p>Divulgar o programa e dar-lhe mais visibilidade. Alterar o seu nome para uma designação mais atrativa e compreensível.</p> <p>Os colaboradores do SE do QIR devem visitar o país pelo menos uma vez por ano</p> <p>Os sistemas e objetivos do QIR devem estar alinhados mais de perto com as condições do PMA</p> <p>Melhorar a M/A ao nível nacional</p>			
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

5. CONCLUSÕES E LIÇÕES A RETIRAR

As seguintes conclusões foram sintetizadas diretamente a partir das análises e constatações descritas nas secções anteriores, tanto no que respeita ao programa geral e carteira do QIR como ao progresso no terreno nos PMA. Em linha com as prioridades definidas no que se refere às fontes de dados no Relatório Inicial, sempre que aplicável os resultados dos estudos de caso dos países constituem a principal fonte de conclusões sobre o progresso. Contudo, em todos os casos foram comparados com dados relativos aos mesmos tópicos provenientes de outras fontes e todas as variações significativas foram incorporadas na conclusão geral da Equipa da RI.

5.1 Clarificação de expetativas sobre o mandato e a parceria do QIR

Conclusão 1: Uma das conclusões mais importantes que emerge desta Revisão Intercalar é que o limitado instrumento do QIR é, na prática, generalizadamente mal interpretado, caracteriza-se por expetativas divergentes e frequentemente irrealistas e não está a obter o apoio concertado e construtivo de todos os seus parceiros que é essencial para o modelo de operação pretendido.

O QIR é frequentemente visto pelos PMA, pelos doadores e por algumas agências como mais um programa de despesa, mas é simplesmente aquilo que o seu nome diz: um quadro para a coordenação e a integração. Como tal, a sua função consiste em mobilizar e tirar partido de recursos (financeiros, institucionais e políticos, ao mais alto nível) para a agenda comercial de cada país. Mas a missão mais complexa do QIR não tem sido suficientemente forte para fazer face às expetativas normais dos PMA, dos doadores e de algumas agências em como irá comportar-se e efetuar desembolsos como um programa de assistência "normal". Existe agora o perigo de tentar, sem sucesso, ser ambos, quadro e programa, tal como demonstrado pelo dilema do Nível 2. De que forma é possível ajudar a criar setores comerciais nacionais (especialmente em países com fortes trocas comerciais no interior das respetivas regiões) através de projetos autónomos, muitas vezes fragmentários (em lugar de abordagens programáticas integradas)? O que é necessário é mais capacidade para apoiar o crescimento do comércio, o que só pode acontecer através de uma abordagem integrada adotada por todas as partes interessadas.

Quanto à parceria, se muitos parceiros participantes avaliam o QIR na terceira pessoa como se fosse uma entidade independente, cada grupo de parceiros – PMA, doadores e agências fundamentais – é na realidade responsável por participar ativamente numa parceria real com vista a alcançar um conjunto de objetivos claramente partilhados.¹⁹ Supostamente, as modalidades de governação e de gestão do QIR são ferramentas para atingir esse fim. Nos próprios PMA, onde deve residir o enfoque principal, os países estão a trabalhar a partir de diferentes pontos de partida e com graus de empenho e de organização variados para progredir nos objetivos definidos. Por diversos motivos os doadores (com algumas exceções) não estão ainda a desempenhar plenamente a sua função prevista de ajudar o país a criar capacidade de traçar estratégias, integrar, coordenar e aumentar o apoio ao desenvolvimento do comércio. As diversas agências fundamentais desempenham funções limitadas e por vezes pouco claras ou insatisfatórias. Por exemplo, a elaboração da Matriz de Ação do EDIC, geralmente delegada a uma destas agências, constitui um pilar vital do modelo do QIR, mas até a sua conclusão atempada não é alvo da prioridade que uma genuína parceria de agência implicaria.

¹⁹ Como possível indicador de um estilo limitado de parceria no Conselho, é de salientar que muitos membros das três diferentes "instâncias" estão na verdade sentados em grupos separados nas reuniões do Conselho.

Em Genebra, o Conselho do QIR no seu todo ainda não conseguiu fortalecer uma parceria harmoniosa, tendo-se desviado para funções e um estilo de funcionamento que estão bastante longe das necessidades prioritárias e das operações com capacidade de resposta que são necessárias para uma abordagem de desenvolvimento de capacidades no terreno que complicaram, mais do que facilitaram, a implementação do mandato. O importante Comité Diretor está muito longe do primeiro plano, embora a sua derradeira função na governação seja presumivelmente fundamental. O Secretariado Executivo, todo ele sediado em Genebra, é bastante pressionado para aplicar em dezenas de PMA remotos os intrincados requisitos e procedimentos estabelecidos pelo Conselho, prestar assistência ao próprio Conselho, apoiar e facilitar de forma criativa o trabalho de desenvolvimento de capacidade nos PMA e monitorizar e comunicar resultados. A quase todos os níveis, e segundo a avaliação da Equipa, a função de gestão financeira beneficiou do modelo do GFAE de descentralização parcial a fim de garantir uma supervisão, apoio e serviço eficazes, mas no que toca à elaboração de relatórios nem todos estão confiantes do seu sucesso.

5.2 Relevância do QIR²⁰

Conclusão 2: Segundo a avaliação geral da Equipa da RI, os objetivos básicos e a abordagem estratégica do QIR (especialmente nas suas atividades de reforço de capacidades de Nível 1, que foram mais desenvolvidas e testadas) são altamente relevantes para as atuais prioridades comerciais e económicas dos PMA. Acima de tudo, em todos os principais elementos de prova sobre esta questão, como estudos de caso de países e outros inquiridos de PMA, doadores e do Conselho, uma impressionante maioria de inquiridos concordava que "Em comparação com a situação em 2007, a abordagem estratégica do QIR até ao momento é de maior relevância para as prioridades comerciais e económicas do PMA/país". Além disso, em todas estas categorias de inquiridos, mais de três quartos discordava da sugestão de que "A abordagem estratégica do QIR até ao momento constitui um fator marginal ou pouco significativo na resposta a estas prioridades". Um conjunto de casos de sucesso documentados ajuda a reforçar de forma tangível esta conclusão.

No entanto, avançando para a fase seguinte, a Revisão apercebeu-se de que havia diferentes expectativas quanto ao ritmo pelo qual se poderia esperar, com alguma razoabilidade, que a abordagem estratégica do QIR gerasse resultados para apoiar as prioridades dos PMA. Relativamente à proposta de que "a abordagem estratégica do QIR até à data é relevante para as prioridades dos PMA e está a gerar o tipo de resultados que podem ser razoavelmente esperados", 87,5% dos inquiridos do grupo dos doadores discordavam, ao passo que as opiniões dos outros grupos de inquiridos eram muito mais heterogêneas.

Existe claramente uma discrepância no que se refere às expectativas sobre o tipo de resultados que se poderia razoavelmente ter esperado do QIR até ao momento. É possível que alguns inquiridos tenham baseado a sua interpretação de "expectativas razoáveis" com base na data real de arranque de abril de 2010, ao passo que outros consideraram a data de maio de 2007. Outros poderão ter levado em conta significativos atrasos em alguns aspetos do lançamento das atividades enquanto Genebra se mostrava preocupada em elaborar as diretrizes e o Compêndio ou, durante muitos meses, a negociar o Quadro de Monitorização e Avaliação. Para outros, os tremendos desafios ligados à organização e ao trabalho nos PMA ou com agências multilaterais poderão ter pesado nas suas

²⁰ Em sintonia com a abordagem descrita no Relatório Inicial, o trabalho da Revisão tratou a avaliação da atual relevância do QIR com base num teste inicial dos outros critérios. Nesta fase de conclusão, imediatamente após a apresentação das anteriores constatações, é com tranquilidade que apresentamos primeiro esta avaliação fundamental de relevância.

interpretações. Em qualquer caso, a diferença nas expectativas é um facto e é altamente significativa para a Revisão e para a forma como será utilizada.

5.3 Eficácia do QIR

Conclusão 3: Expectativas sobre a eficácia: Ao analisar a história do QIR desde a sua constituição formal, a Equipa da RI conclui que todas as partes interessadas representadas no Comité Diretor e no Conselho partilham a responsabilidade pelas discrepâncias que se verificam agora entre as expectativas de resultados nesta fase e o que foi alcançado até ao momento. Os PMA, que exprimem agora menos desapontamento, foram também menos responsáveis do que outros pela criação de desfasamentos, ainda que detenham capacidades mais limitadas do que outros parceiros. Ao longo dos quatro anos em que a liderança tanto do GFAE como do Secretariado Executivo tem estado em vigor, acreditamos que uma orientação e gestão estratégicas mais enérgicas poderiam de algum modo ter acelerado os resultados alcançados mas que teriam exigido a imposição bem-sucedida de uma relação mais adequada entre a gestão de topo e um Conselho que se habituara a negociar línguas, regras e regulamentações e decisões de microgestão, em lugar de se concentrar em orientações estratégicas para um programa de desenvolvimento de capacidades. As constatações demonstram diferenças importantes (e por vezes contraditórias) nas expectativas, especialmente entre alguns doadores, quanto ao papel e às responsabilidades da governação, bem como expectativas sobre os resultados a alcançar e em quanto tempo. Por outro lado, é claro que para a natureza da missão do QIR o seu centro de gravidade está demasiado concentrado em Genebra e no Conselho e no Secretariado Executivo e demasiado pouco nos PMA e nos parceiros e agências ativos no terreno.

De uma maneira geral, a abordagem à governação e gestão deste programa de desenvolvimento de capacidades parece ter obedecido a uma "gestão através de regulamentações de longa distância" – com requisitos padrão elaborados e formais (no Compêndio, diretrizes, processos e fases) – aplicada à distância em contextos altamente diversificados. Esta abordagem está em contradição com o slogan "não há tamanho único" e com o princípio central da autonomia do país. Teve como resultado debates e atrasos documentados em pelo menos um dos países incluídos nos estudos de caso (em torno da insistência numa UNI separada) e noutros uma estrutura demasiado uniforme (onde um recrutamento mais flexível de Pontos Focais teria reforçado a influência do QIR).

Talvez este estilo de funcionamento altamente normativo tenha sido uma reação a pontos fracos percecionados nos antecessores do QIR, um mecanismo para tentar gerir um programa remoto a partir de Genebra ou uma consequência "cultural" do habitual estilo comercial da OMC. Mas seja qual for a explicação, é inadequado para a gestão flexível, com capacidade de resposta e frequentemente iterativa que é necessária no trabalho de desenvolvimento, especialmente no que respeita ao desenvolvimento de capacidades. Esta importante conclusão é altamente relevante para a forma como os diferentes parceiros avaliam o progresso até à data e se empenham em atividades futuras, a forma como o Conselho e a direção funcionam e a função, a localização e as responsabilidades dos diversos intervenientes. Estes aspetos estão refletidos nas Recomendações da RI. Consulte também a avaliação sobre a Governação e a Direção na secção "Sustentabilidade", mais adiante.

Um fator-chave na avaliação da eficácia do QIR até à data consiste em determinar o período de tempo ao longo do qual essa avaliação pode ser legitimamente efetuada. Ao lançar o QIR com um mandato de cinco anos em maio de 2007 e constituir um Conselho provisório em julho de 2007, os três conjuntos de parceiros fundadores refletiram o seu sentido da importância e da urgência de agir e ajudaram a criar uma expectativa

internacional de que este programa (quase de forma autónoma) poderia de alguma forma gerar resultados substanciais ao longo desse período.

Mas certamente que não consideraram explicitamente um atraso de mais de dois anos na constituição do QIR, com os requisitos mínimos em termos de pessoal e de organização, ou de três e quatro anos para a celebração de acordos financeiros com duas agências fundamentais, respetivamente o PNUD e o Banco Mundial. O Conselho do QIR foi constituído ao fim de três anos. As diretrizes do Nível 1 foram aprovadas pelo Conselho provisório dois anos depois do arranque e o Compêndio do Manual do Utilizador ao fim de quatro anos, seguido pelo Quadro de Monitorização e Avaliação do QIR três meses depois. Um determinado nível de atividades, incluindo algumas transitadas do anterior QI e outras novas, foi mantido ao longo deste período, mas o ritmo e a capacidade eram limitados, principalmente porque o destacamento de pessoal para o Secretariado Executivo foi também um processo demorado, aparentemente devido a uma combinação de limitações do Conselho e de procedimentos de recrutamento e contratação.

Conclusão 4: Considerando o QIR como uma ferramenta de acompanhamento dos PMA ao longo do seu percurso, a orientação da jornada para a totalidade dos 43 PMA em que o QIR está ativo segue a direção certa, embora para uma dezena de países ou mais os progressos sejam ainda pouco significativos. Na outra extremidade da escala, uma significativa minoria de pelo menos 10 países (com diferentes pontos de partida) alcançou já sólidos progressos ao reforçar as suas capacidades, assumir o controlo da agenda e tirar efetivamente partido do QIR e de outros recursos para dar resposta às suas necessidades.²¹ A maioria deu os passos iniciais, alguns estão a consolidar o trabalho para as fases seguintes e outros enfrentam obstáculos internos e externos (ex.: mudança de funcionários-chave, espera do EDIC ou de atualizações). Em vista das sólidas constatações que confirmam o papel crucial de um EDIC atualizado e da Matriz de Ação para o alcance dos objetivos prioritários do QIR, e que orienta a ajuda fornecida pelos doadores e a conceção de projetos de Nível 2, o facto de apenas um quarto dos países beneficiários previstos dispor agora de um EDIC atualizado em vigor, com cerca de outro quarto em curso, é uma significativa preocupação. O ritmo da jornada varia bastante de país para país: alguns progrediram muito rapidamente em todos os parâmetros, a maioria avança gradualmente e por vezes de forma irregular, e, mais uma vez, uma pequena minoria está estagnada ou perto de estagnar. A distância que resta percorrer pelos PMA enquanto grupo tem de ser medida face aos marcos que foram definidos no caminho em direção ao Objetivo de uma integração total do comércio e aos resultados de nível superior da "Finalidade"²². Para esta avaliação Intercalar, as estações de passagem mais importantes são os quatro principais resultados esperados do QIR, que são avaliados como medidas-chave de eficácia.

O QIR não é um simples acordo contratual ou sequer um programa de assistência convencional. O seu objetivo consiste em proporcionar uma estrutura para um esforço internacional concertado de acompanhamento dos PMA nos seus diferentes percursos, geralmente longos e difíceis, de reforço de capacidades com vista à sua integração no sistema de comércio internacional e poderem beneficiar do comércio para o seu

²¹ A própria lista indicativa da Revisão Intercalar de países com bons progressos coincidiria largamente neste ponto com a lista dos que estão a conduzir ou a preparar projetos de Nível 2, embora este não deva necessariamente ser considerado o indicador decisivo. A lista atual incluiria os seguintes países: Burundi, Camboja, Gâmbia, Mali, Nepal, Serra Leoa, Uganda, RDP do Laos, Lesoto e Ruanda. Segundo informações da Equipa, provavelmente mais cinco países estariam a aproximar-se de um ponto semelhante. Há que sublinhar que este tipo de juízo não é definitivo, que os fatores em jogo são muitos, assim como os contributos do QIR, que poderiam ser consideradas outras inclusões ou exclusões e que poderão verificar-se mudanças rápidas. A Revisão não irá identificar outros grupos, em parte devido aos perigos de incentivar interpretações simplistas dos motivos que estão por detrás de um progresso mais lento.

²² Tal como especificado no Quadro Lógico do Programa do QIR (Compêndio, página 99 e seguintes)

desenvolvimento. Assim, a Revisão Intercalar oferece as suas conclusões e explicações sobre o progresso alcançado nesse percurso: em primeiro lugar, a direção do percurso; em segundo, o ritmo do percurso; e, em terceiro, a distância que resta percorrer até aos marcos que foram definidos. Em qualquer caso, há que reiterar que o QIR é um complemento e nunca o principal catalisador do progresso, que deve sempre encontrar-se no próprio país. A análise feita pela Equipa sobre as expectativas e os motivos da taxa geral de progresso encontra-se maioritariamente nas páginas seguintes, nas secções "Relevância" e "Eficiência".

Conclusão 5: *Eficácia dos resultados: Apesar do tempo limitado em que o QIR tem estado efetivamente em vigor, podemos concluir que foi utilizado pelos diversos PMA para contribuir (em graus que vão de significativos a menores nos diferentes países) para o reforço, e em alguns casos o desencadeamento, de tendências positivas.*

Para medir a eficácia do QIR na Revisão Intercalar, os critérios mais importantes utilizados foram os quatro principais resultados esperados do QIR nas seguintes áreas: capacidade para estratégias e planos de implementação relacionados com o comércio, integração do comércio nos planos e estratégias nacionais de desenvolvimento, prestação coordenada de assistência em matéria de comércio em consonância com as prioridades nacionais e obtenção de recursos para apoio de iniciativas que abordam as prioridades da Matriz de Ação do EDIC. As conclusões sobre estes aspetos são seguidamente resumidas. Tal como planeado no Relatório Inicial (com a ressalva de que serão levados em conta na medida em que os dados o permitirem), a Equipa da Revisão aplicou e posteriormente testou os indicadores do quadro lógico nestes resultados pretendidos enquanto parte essencial da sua Matriz de Avaliação, que se refletem em todos os instrumentos utilizados na Revisão. A Matriz complementou estes indicadores com alguns outros próprios. O Anexo 8 apresenta um "Resumo das informações disponíveis face aos indicadores dos resultados do quadro lógico".

Existem amplos indícios de que o QIR (em alguns casos com base nos alicerces lançados pelo QI) tem sido um apoio importante para perto de 30 países no que se refere a reforçar as suas capacidades de formularem estratégias comerciais e reconhecerem melhor o lugar do comércio nas políticas e programas nacionais de desenvolvimento. A capacidade é, em alguns casos, muito dinâmica e já exerceu uma influência tangível, ao passo que noutros é ainda emergente e frágil, situando-se a maioria a meio caminho entre estes dois pontos. O EDIC e a Matriz de Ação são considerados ferramentas poderosas para identificar e sustentar as prioridades nacionais no domínio do comércio e assim atrair e orientar a assistência em matéria de comércio. Até no Bangladeche, um país com uma importante atividade comercial que ainda não concluiu o seu EDIC, este aspeto é encarado como um requisito urgente para orientar um conjunto de processos de desenvolvimento fundamentais. O que constitui realmente uma estratégia nacional de comércio é ainda objeto de discussão e apenas em metade dos países incluídos nos estudos de caso da Revisão existe uma estratégia nacional de comércio claramente implementada. Alguns provavelmente alcançaram o limiar de qualidade estabelecido no Quadro Lógico e noutros casos poderia verificar-se uma maior margem de interpretação. A "integração" do comércio nas estratégias nacionais de desenvolvimento é também frequentemente mais formalista do que significativa e muitas vezes aquelas estratégias mais vastas estão longe de se basearem na realidade.

No planeamento coordenado e na prestação de assistência em matéria de comércio para implementar as prioridades dos PMA, existem provas de que o QIR tem sido utilizado pelos países para reforçar tendências positivas em cerca de 70% dos PMA inquiridos, especialmente quando tinham uma Matriz de Ação do EDIC em vigor.

No objetivo de angariar recursos para apoio de iniciativas dirigidas às prioridades da Matriz de Ação do EDIC, a avaliação avança para o território designado para projetos

de Nível 2, mas parte deste efeito poderá ser alcançado antes. Em geral, um pouco mais de metade das respostas dos países não incluídos nos estudos de caso atribuiu algum sucesso nesta área ao QIR e a influência do EDIC e da Matriz de Ação nesta direção é considerada importante ou muito importante em 90% dos países incluídos nos estudos de caso. Mas em praticamente nenhum deles existem ainda dados organizados para responder ao indicador do quadro lógico 4.4. sobre o "número e valor de projetos financiados por doadores relacionados com a Matriz de Ação do EDIC".

Tal como documentado na secção anterior sobre "O Perfil e o Progresso da Carteira do QIR", a experiência no domínio do Nível 2 é ainda reduzida, mas existem motivos de preocupação no sentido em que a conceção e o processo dos projetos de Nível 2 até aqui só em alguns casos refletem os objetivos estratégicos, catalisadores, de "integração" e de "atração" previstos para este Nível. Segundo a Equipa da RI, a passagem da preocupação principal do Nível 1, o reforço de capacidades, para a concentração na mobilização de recursos do Nível 2 num PMA deveria envolver uma abertura e extensão deliberadas do processo a diferentes partes do governo, incluindo ministérios setoriais, agências, setor privado e doadores, com vista a criar respostas estratégicas e substanciais do projeto para as prioridades comerciais identificadas no país. Até aqui, já encontramos provas deste tipo de processo em pelo menos nove países, mas algumas outras propostas de projeto ou ideias de Nível 2 noutras regiões parecem muito mais estreitas e concentravam-se total ou maioritariamente nos recursos financeiros limitados próprios do QIR.

No que respeita à Eficácia, a Equipa da RI incluiu uma avaliação da aceitação e da utilização até à data do Quadro de Monitorização e Avaliação e do Quadro Lógico ao longo do programa do QIR. As constatações apontam para a conclusão de que o sistema era desconhecido por muitos, mas que é basicamente encarado como válido por quase 80% dos PMA que responderam ao inquérito (e a formação sobre o sistema por cerca de 70%, com um elevado número sem capacidade de avaliar). Em simultâneo, existem poucas provas de que o sistema já está a ser utilizado (ou que é viável, devido aos obstáculos relacionados com os dados) quer ao nível do país, quer do programa, como comprova o Anexo 8 desta Revisão.

5.4 Eficiência do QIR

Conclusão 6: De acordo com as medidas de eficiência mais utilizadas, mas grosseiras e sujeitas a falhas, nos programas de assistência internacionais – o custo relativo aos fundos transferidos –, o QIR provou, até ao momento, ser menos eficiente do que a norma nacional entre instrumentos de comparação possíveis.²³ Em virtude da própria natureza do programa, provavelmente será sempre considerado "dispendioso" de acordo com este teste aproximado. O QIR não se encontra numa fase em que um teste mais preciso (medido pelo custo, tempo e esforço investidos em relação aos resultados alcançados) possa já ser definitivamente aplicado, embora se verifiquem provas substanciais na presente Revisão. Mas a Equipa considera também que a eficiência (e a eficácia) poderia agora ser significativamente melhorada através da racionalização dos procedimentos e passos (analisados em profundidade no presente relatório), alguma descentralização do pessoal de coordenação do SE, melhor preparação para a transição para projetos de "Nível 2" e melhor envolvimento das agências parceiras e dos doadores ativos nos trabalhos do programa.

Na sua fase de arranque, o QIR mostrava-se lento no seu movimento e dispendioso de gerir relativamente às despesas gerais que envolvia. Um motivo que o explica é que o arranque quase sempre envolve mais custos do que a fase em que um programa alcança a velocidade de cruzeiro. Um segundo motivo é que este provavelmente será sempre um

²³ Em simultâneo, há que sublinhar que o simples movimento de fundos é frequentemente um teste defeituoso e mesmo de acordo com estas medidas é notoriamente difícil de documentar e frequentemente suspeito.

programa de custos "relativamente altos" de gerir devido à excecional diversificação e complexidade das questões, relações e tarefas de construção envolvidas, ao passo que visa intencionalmente uma assistência financeira relativamente limitada. Um terceiro motivo é que o Conselho selecionou um sistema complexo, elaborado e dispendioso de governação e direção para o programa, com um Conselho efetivo, colaboradores e alojamento na OMC, e acordos separados para a gestão do programa e financeira.

5.5 Sustentabilidade do trabalho do QIR

Conclusão 7: O que é importante sustentar não é o QIR enquanto instituição ou mesmo programa. Trata-se antes dos contributos que o QIR começou a dar e que pode continuar a dar para a capacidade de os próprios PMA selecionarem e maximizarem os recursos canalizados para as suas principais necessidades em matéria de comércio e desenvolvimento. Na nossa avaliação, o QIR não deve nem pode tentar competir como uma "marca retalhista" ou uma importante fonte de financiamento com alguns programas de dimensão bastante maior no domínio da assistência técnica em matéria de comércio e de recursos maciços de ajuda ao comércio. Em seu lugar, deve reforçar e sustentar a sua posição especial de "intermediário honesto" e o seu potencial de retirar partido e de congregar estes agentes de maior dimensão de forma a reforçar permanentemente a capacidade de os PMA darem continuidade a este trabalho.

Existem provas relativamente substanciais de que muitos, se não a grande maioria, dos contributos efetuados pelo QIR para o reforço de capacidades deixariam alguns benefícios duradouros na ausência do programa, uma reivindicação que muitos programas do género não poderiam fazer. No entanto, estes ganhos estão ainda longe de enraizados e a conclusão de um mandato efetivo de cinco anos, em conjunto com outros reforços como os que são recomendados, poderia constituir uma diferença positiva.

A Revisão examinou os progressos alcançados face aos princípios básicos do QIR como pilares-chave de sustentabilidade. Concluiu que o QIR começou bem no que se refere a promover a utilização do comércio para o desenvolvimento, à autonomia do país e ao apoio ao reforço de capacidades. Saiu-se menos bem, até ao momento, a incitar os doadores e as agências a coordenarem as suas respostas e a encontrar o equilíbrio certo entre uma governação mais forte e com capacidade de resposta e a gestão de um programa complexo de reforço de capacidades. São seguidamente apresentados mais pormenores sobre esta avaliação.

Desde que adotou a sua forma reforçada, o QIR tem-se empenhado em aplicar um conjunto de princípios básicos definidos e de resultados reforçados para o seu trabalho. A Revisão considerou-os como critérios de sustentabilidade na medida em que refletem lições retiradas da experiência anterior. As conclusões gerais sobre estes critérios são seguidamente resumidas.

Utilização do comércio como ferramenta de desenvolvimento: Trabalhando com tendências mais vastas a nível internacional, o QIR já contribuiu para a consciencialização desta necessidade na grande maioria dos PMA e ajudou pelo menos metade a tomar medidas concretas para agir com base nesta tomada de consciência. As provas existentes sugerem que nestes países este progresso teria sido muito menor sem a ferramenta do QIR.

Autonomia dos PMA, estabelecimento de prioridades e gestão: Este tem sido um sólido pilar da filosofia do QIR e tem dado contributos evidentes e distintivos para o reforço da autonomia dos PMA praticamente na totalidade dos quase 40 países em que trabalhou. Flexibilizar e adaptar a atual abordagem normalizada e a gestão do QIR reforçaria ainda mais a autonomia do país. O registo dos países que demonstram a autonomia e a liderança

mais fortes, não atribuíveis ao QIR, revela que este aspeto é geralmente o principal para a obtenção de um melhor desempenho. A aplicação deste princípio por vezes exigiu um preço. Especialmente quando combinado com outros obstáculos, desacelerou o desembolso e algumas atividades, mas ainda é reconhecido e valorizado pelos PMA em particular. Devido à natureza das atividades do Nível 1, esta autonomia exigiu também resistir à dependência de agências externas ou programas de doadores e tem agora de se mostrar suficientemente forte para adotar uma atitude mais pró-ativa e colaborativa no Nível 2.

Uma abordagem de parceria: Este aspeto ainda não assumiu uma forma adequada no funcionamento do QIR e agora necessita urgentemente que assim seja. Mesmo nas fases precoces de reforço de capacidades das atividades do Nível 1, esperava-se (e estava previsto no contrato) que as agências fundamentais desempenhassem funções críticas como a elaboração do EDIC, mas o tempo que a tarefa demorou a concluir – 18 meses em média, muito mais em alguns casos – sugere que não está a ser alvo de alta prioridade.²⁴ Até ao momento, os doadores não têm, na sua maioria, desempenhado plenamente as suas funções nas operações do QIR, até mesmo através do mecanismo específico do papel do Facilitador de Doadores, deliberadamente integrado como um pilar das atividades nos países, para trabalhar com o PF e as DIN. A avaliação sistemática pela Equipa do estado atual desta função nos 12 países alvo de estudo de caso revela uma posição mais fraca, em média, do que a das estruturas nacionais. Como foi detetado, quase todos os FD estavam interessados e informados sobre o QIR e mais de metade claramente empenhados, ao passo que um se mostrava ativamente hostil ao QIR. É significativo o facto de os FD das mesmas agências doadoras nos diferentes países revelarem diferentes níveis de envolvimento, o que atesta a importância do conhecimento e do empenho ao nível individual. Existe uma séria questão sistémica para as agências doadoras no que se refere aos incentivos dados aos representantes dos doadores para que cumpram estas responsabilidades. O leque completo de doadores e agências ativos na área do comércio não está necessariamente bem representado em todos os PMA, mas mesmo quando está o interesse e o envolvimento no QIR é desigual. À medida que mais países avançam para atividades do Nível 2, estas lacunas terão de ser colmatadas a partir de ambos os lados.

Quadro 2: Avaliação dos facilitadores de doadores

Critério	Suficiente	Insuficiente mas a melhorar rapidamente	Insuficiente mas a melhorar lentamente	Insuficiente e sem melhorias ou em deterioração
Atividade	3	3	3	3
Capacidade	2	4	4	2
Influência	2	1	6	3

Gestão orientada para os resultados: Este "princípio" está incluído no pacote da parceria e as constatações da RI sobre este tópico merecem a apresentação de uma conclusão neste documento. A principal abordagem à gestão do QIR orientada para os resultados tem-se centrado no sistema de gestão do desempenho resumido nos quadros lógicos aprovados em julho de 2011 e descritos nos Compêndio de Documentos do QIR. Enquanto parte do seu mandato, a RI dispôs-se explicitamente a testar a utilização e o valor desse Quadro ao nível do programa (incluindo o objetivo e a finalidade), bem como a avaliar a fase de compreensão e aplicação do sistema ao nível do país. Um facto fundamental a ter em conta é que este sistema só foi aprovado após um prolongado período de preparação e de

²⁴ Esta avaliação é efetuada com o devido reconhecimento de que a elaboração correta de um EDIC, incluindo as respetivas fases de consulta e de validação, é uma tarefa complexa. É também digno de nota, embora seja certo que existem poucas amostras de EDIC do QIR, que a duração média que se tem registado até ao momento é mais extensa do que se verificava na época do QI.

negociação no próprio Conselho. Os workshops regionais que visavam ajudar os participantes dos países a compreenderem e utilizarem o sistema só foram concluídos em meados de 2012. Os sistemas de apresentação de relatórios só agora começaram a exigir monitorização face aos indicadores relevantes e em muitos casos, se não na maioria, ainda não estão disponíveis dados relevantes.

Face a uma introdução tão recente do quadro, e ao desconhecimento deste tipo de ferramenta por parte de tantos, não é de surpreender que ainda não demonstre mais resultados. Além disso, é necessário haver uma compreensão clara e partilhada do papel e dos limites destas ferramentas no que respeita ao cumprimento do princípio da gestão orientada para os resultados. Neste programa, tal como em muitos outros, existe uma tendência para que os representantes dos doadores tentem impor aos governos dos PMA sistemas e requisitos de apresentação de relatórios muito mais elaborados e detalhados do que alguma vez conseguiriam cumprir com êxito nas suas próprias organizações, muito melhor equipadas. À medida que estes sistemas evoluem, a nossa conclusão é que a conceção do quadro de monitorização do QIR é comparativamente razoável e potencialmente útil. No entanto, tal como todos os sistemas do género, terá de encontrar o seu caminho até à concretização de forma gradual, principalmente provando que é genuinamente útil como ferramenta de gestão e não impondo um tipo de ritual de cumprimento artificial que poderia até ser contraproducente.

Maior apoio ao reforço de capacidades: Considerando a notória dificuldade de qualquer atividade de assistência fazer avançar este objetivo de forma sustentável, especialmente nos PMA, o próprio QIR já deu contributos significativos, em alguns casos substanciais, e é provável que a maioria possua um valor duradouro. As contribuições financeiras foram relativamente modestas, mas direcionadas para esta tarefa de reforço. Não há muitos indícios de que os organismos de implementação tenham dado, até ao momento, contributos apreciáveis nesta área, especialmente ao abrigo do Nível 1, mas estes serão essenciais no Nível 2.

Governança mais forte do QIR: A parceria caracterizada por três pilares entre os PMA, as agências fundamentais e os doadores apoiantes é inevitavelmente complexa, especialmente quando se leva em consideração os desequilíbrios entre as suas respetivas presenças nos países e na sede da OMC, em Genebra. Todos subscrevem, em princípio, a ideia de que o que acontece nos países é o mais importante, mas a sua dispersão e os desafios em matéria de comunicação dificultam bastante a tarefa de captar e veicular continuamente esse aspeto a todos os intervenientes ao nível do programa. Além disso, esta parceria complexa, o longo processo de chegar a acordo sobre as alterações do modelo do QI e as abordagens orientadoras ao QIR conduziram a algumas práticas de governação anormais e prejudiciais de microgestão e perda de alcance estratégico, embora o Conselho pareça desempenhar bem outras funções.

Para que o QIR seja bem-sucedido, a sua governação não pode permanecer uma questão de negociação e debate constantes quanto ao processo de elaboração de regras e diretrizes, ou de propostas de projeto ou relatórios de monitorização, e a sua gestão não pode resumir-se, em grande medida, à garantia da conformidade com os textos definidos.²⁵ As aprovações dos projetos em programas deste tipo são normalmente da responsabilidade de gestores do programa especializados e de primeira linha, que devem prestar contas ao Conselho. O bom funcionamento desta relação depende da confiança mútua. No que se refere ao Conselho, este deve dar

²⁵ A natureza do trabalho de um programa de desenvolvimento de capacidades de longo prazo nos PMA exige um conjunto de competências especializadas e práticas totalmente diferentes, praticamente, das que caracterizam a maioria do trabalho realizado na OMC. Para tal é necessário um desvio cultural radical nesta operação alojada no seu seio e fortemente apoiada pela sua liderança.

autonomia aos gestores de topo para conduzirem o programa e prestarem contas pelo mesmo. No que se refere aos gestores de topo, estes devem garantir a posse dos conhecimentos necessários e proporcionar ao Conselho informações diretas e relevantes sobre o desempenho e os aspetos financeiros, úteis para a supervisão estratégica. Atualmente, nenhuma das condições é corretamente preenchida e estas lacunas devem ser colmatadas com vista a proporcionar uma nova base de confiança mútua neste programa.

Em conjunto com a necessidade de o Conselho (e Genebra) "dar liberdade" em maior grau, dois exemplos específicos da necessidade de criação de confiança recíproca pela Direção e pelo Conselho chamaram-nos a atenção. Não vemos qualquer motivo pelo qual os relatórios financeiros regulares não devam incluir rotineiramente a comunicação ao mesmo nível sumário que encontramos nas propostas originais em lugar de relatórios de despesa do projeto de rubrica única, que são claramente inadequados enquanto informação de gestão. Se as expectativas ambicionassem uma contabilidade rubrica por rubrica de todas as despesas detalhadas, seria claramente pouco razoável e demasiado pesado para ser estrategicamente relevante. Como é evidente, pode ser fornecido, se necessário, em casos específicos, tal como a garantia da auditoria. A segunda questão refere-se aos custos de gestão do programa. Em lugar de se converter num foco de reações defensivas a perguntas percecionadas como tendo a intenção de detetar falhas, a clarificação desta situação deve ser considerada uma preocupação partilhada do Conselho e da direção a resolver de forma transparente e construtiva.

A Equipa da RI não dispõe de qualquer base de comparação fiável com as disposições pré-QIR, pelo que realizou novas avaliações destes aspetos com base nas informações decorrentes de todos os seus elementos de prova, complementando-as com os resultados de um inquérito especial a atuais e anteriores membros do Conselho sobre alguns critérios padrão de governação, gestão e administração. Os resultados desse inquérito foram resumidos no Anexo 11 e as principais constatações foram refletidas nestas conclusões.

5.6 Potencial impacto do QIR

Tal como as constatações e conclusões sobre a Eficácia demonstraram, existe um significativo número de áreas com indícios de prováveis contributos (e até reais) do QIR para os impactos diretamente relacionados com o comércio identificados na Revisão. Estes verificaram-se nas áreas da facilitação do comércio, desenvolvimento do mercado, aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos, abordagem às dificuldades da capacidade de abastecimento e integração do comércio. Uma constatação significativa é a de que vastas proporções de participantes do programa com diferentes graus de responsabilidade partilham da convicção e do compromisso de que este impacto pode ser alcançado. Até contributos para os impactos de nível superior do crescimento económico, elevação dos rendimentos, redução da pobreza e desenvolvimento sustentável representam resultados que orientam e motivam substancialmente este trabalho.

Desde o início da Revisão (e até no próprio Quadro de Monitorização e Avaliação do QIR) que foi sublinhado o facto de o QIR constituir apenas um dos muitos contribuintes fundamentais para os resultados ao nível do Objetivo e da Finalidade do programa. Esta advertência faz ainda mais sentido na fase intermédia. No entanto, a RI analisou efetivamente a medida pela qual o próprio QIR e as ações e medidas tomadas pelos seus participantes são guiadas por uma preocupação geral de contribuir para esses resultados finais, em sintonia com o princípio da gestão orientada para os resultados ao seu mais alto nível. Sem querer fazer qualquer referência implícita a respeito de quaisquer reivindicações ou pressupostos sobre um eventual papel fundamental do QIR, enquanto parte do seu trabalho, a Equipa da RI elaborou um relatório sobre o ponto da situação dos resultados de

alto nível a mais longo prazo, incluído como o Anexo 7, "Em que ponto se encontram os PMA face aos objetivos e à finalidade do QIR". Até certo ponto, este documento constitui uma prova da dificuldade até de estabelecer bases de referência, mas pode dar alguma ajuda nesta área.

6. RECOMENDAÇÕES

A RI formulou um pequeno conjunto de recomendações estratégicas que visam tirar partido dos sucessos alcançados pelo QIR até à data e proceder a algumas melhorias importantes e correções nesta fase intermédia nas áreas em que se verifiquem necessidades evidentes. Cada recomendação baseia-se claramente nas provas, constatações e conclusões no corpo do presente Relatório e em documentos de apoio. Tal como solicitado pelo Conselho do QIR quando o Relatório provisório foi apresentado, a Equipa adicionou possíveis ideias para implementação nas áreas em que existam bases para o fazer.

O Conselho e, se aplicável, o Comité Diretor do QIR devem:

1. Reconhecer a data efetiva de arranque do QIR como abril de 2010, quando o Conselho do QIR foi constituído e ficou assegurada uma base funcional de colaboradores, políticas e acordos com parceiros e um iminente acordo para o contrato de gestão financeira. Por conseguinte, um mandato de cinco anos do programa prolongar-se-ia até meados de 2015. É necessário resistir a pressões de um crescente desembolso a favor das tarefas mais difíceis ligadas à maximização da alavanca estratégica. Definir expectativas estratégicas realistas para a segunda metade deste mandato à luz da presente Revisão e das respostas à mesma.

Possíveis ideias para implementação

- i. Reconhecendo que o período de avaliação efetivo das operações do QIR até à data é de apenas metade dos cinco anos previstos, todos os parceiros presentes no Conselho e no Comité Diretor têm de aceitar a sua responsabilidade partilhada por esse facto e de criar as suas próprias avaliações do historial de desempenho passado e do futuro do Quadro em conformidade.
 - ii. Com base nestas avaliações, no final do mandato original de cinco anos em 2013, os parceiros têm três opções: a) renovar por um novo mandato de cinco anos ou mais, b) prolongar durante mais dois anos e meio para concluir um período efetivo de teste de cinco anos ou c) suspender as atividades. Com base nas suas constatações, a RI gostaria de recomendar, caso algumas das outras mudanças fundamentais propostas no presente Relatório fossem efetuadas, que os contributos distintivos do QIR até à data e o seu potencial futuro fossem dignos de alargamento durante um período substancial. Poderia ser elaborado um plano estratégico curto e operacional para o período escolhido com base nas respostas do Conselho e do Comité Diretor a esta Revisão Intercalar, idealmente com facilitação independente para acelerar o processo nesta complexa parceria.
 - iii. Em vista dos atuais recursos e padrões de despesa, as decisões sobre futuros projetos de envergadura de reconstituição dos recursos do QIR poderiam logicamente esperar relatórios de desempenho *durante* um período mais longo à medida que as atividades atualmente previstas amadurecem.
2. Preparar-se, através de uma reapreciação séria por todos os parceiros do QIR, especialmente doadores e agências, do nível de topo até ao terreno, para renovar o compromisso da implementação completa das suas responsabilidades enquanto parceiros do QIR na crítica segunda metade deste mandato. Este aspeto será particularmente importante à medida que a atenção começa a desviar-se do reforço de capacidades em direção a uma maior coordenação e mobilização de recursos

relacionados com o comércio. Estas recomendações implicariam algumas modestas mudanças na forma como cada um destes agentes realiza a sua atividade, uma exigência razoável tendo em conta os interesses dos PMA e as promessas que lhes foram feitas.

Possíveis ideias para implementação

- i. Em vista da sua convicção partilhada da relevância continuada do QIR, todos os parceiros, especialmente doadores e agências, devem realizar a sua própria avaliação séria do desempenho da parceria e também do seu papel na mesma (da sede aos gabinetes nacionais), com base nos resultados da presente Revisão Intercalar e noutros fatores.
 - ii. Com base neste pressuposto, os parceiros devem decidir os compromissos e as mudanças que estão preparados para assumir para que o Quadro alcance os seus potenciais benefícios para os PMA nas suas fases seguintes. As agências fundamentais necessitam de atualizar os seus compromissos com vista a integrar a colaboração ativa com o QIR nas principais prioridades dos seus respetivos planos de trabalho, fornecer a experiência necessária e garantir a prestação atempada de serviços de alta qualidade (como o EDIC e as Atualizações) quando trabalham com o QIR nessa qualidade. Os doadores devem assegurar uma cooperação pró-ativa com as capacidades apoiadas pelo QIR nos PMA, especialmente através de Facilitadores de Doadores motivados, apoiados e responsabilizados, transmitindo experiência e promovendo e apoiando ativamente programas da Ajuda ao Comércio com base nas prioridades do EDIC. Como primeiro passo, Facilitadores de Doadores dispostos e entusiastas devem trabalhar com as Unidades Nacionais de Implementação para produzir e manter inventários da assistência técnica em matéria de comércio e da Ajuda ao Comércio em cada país. OS PMA necessitam de manter ou de acelerar o ritmo dos seus esforços a fim de assegurar a capacidade e a integração do comércio e de liderar os esforços de definição e prossecução do apoio da Ajuda ao Comércio em áreas prioritárias.
 - iii. Uma reunião de alto nível com responsáveis dos ministérios e das agências poderia constituir a plataforma necessária para um empenho revigorado e as mudanças a implementar e para dar confiança aos PMA, doadores e agências em termos de apoio político e um calendário razoável para alcançar os resultados pretendidos.
 - iv. Os Doadores e as Agências sediados em Genebra deveriam estabelecer um contacto formal e regular com os seus representantes no país a fim de manter ambas as partes corretamente informadas sobre as atividades, o progresso e os desafios do QIR.
3. Reconhecer que os objetivos básicos e a abordagem estratégica do QIR (especialmente nas suas atividades de reforço de capacidades de Nível 1, que foram mais desenvolvidas e testadas) são altamente relevantes e importantes para as atuais prioridades comerciais e económicas dos PMA e que assim são encarados por todos os tipos de parceiros. Encarando o QIR como uma ferramenta de acompanhamento dos PMA ao longo de uma jornada, o QIR necessita de personalizar o apoio às necessidades específicas dos países em diferentes níveis de progresso, incluindo a consolidação e a recuperação do atraso em matéria de reforço de capacidades nas áreas em que tal ainda não se fez sentir. Para reduzir as lacunas em termos de comunicação e de apoio entre os PMA e o Secretariado Executivo, deve avançar rapidamente a fim de reproduzir o modelo bem-sucedido de

descentralização parcial do GFAE, se possível economizando e criando sinergias através da co-localização dos serviços em gabinetes regionais. Em virtude da natureza das suas respectivas funções, os gabinetes regionais do Secretariado Executivo necessitariam de mais colaboradores no terreno do que o GFAE.

Possíveis ideias para implementação

- i. A OMC e o Secretariado Executivo do QIR devem adotar uma atitude mais flexível, "em desenvolvimento", na gestão do QIR, desviando-se da ênfase baseada nas regras e na conformidade seguida até agora. O QIR não pode ser gerido a partir de Genebra através de um manual. Uma maior pormenorização das regras não irá melhorar a eficácia ou a responsabilização. É necessário um nível adequado de normalização, mas o trabalho principal tem de ser adaptado com flexibilidade ao nível do país.
 - ii. O centro de gravidade deveria desviar-se para os próprios PMA e é necessário destacar pessoal do SE de nível suficientemente regional para proporcionar um acompanhamento mais próximo aos PMA que mais necessitam dele. As Unidades Nacionais de Implementação poderiam ser ajudadas a manter inventários da assistência em matéria de comércio e talvez desenvolver as suas próprias estratégias de progresso. O trabalho com outros PMA deveria ser crescentemente direcionado para as necessidades e desafios específicos na sua respetiva fase de desenvolvimento comercial. Em todos os casos, o Secretariado não deverá tentar conduzir todas estas funções de apoio isoladamente (uma tarefa impossível), mas basear-se na experiência de outros PMA, agências, doadores e outras regiões, tendo sempre em vista o alargamento do envolvimento e o possível apoio da ajuda ao comércio.
 - iii. As DIN devem ser estruturadas de forma a se adaptarem às práticas nacionais que são consideradas eficazes pelo país. A receita uniforme de uma DIN (comité diretor nacional, Coordenador Nacional e Ponto Focal) poderia ser reconfigurada a fim de se adaptar às particularidades de cada contexto nacional e permitir a experimentação em todo o QIR. Em qualquer nova reconfiguração, o objetivo da integração do comércio no país específico deveria determinar a estrutura mais adequada para o alcançar.
4. No interesse da eficiência e da eficácia do QIR, há que começar de novo neste ponto de viragem com relações clarificadas e remodeladas entre o Comité Diretor, o Conselho, o Secretariado Executivo e o Gestor do Fundo de Afetação Especial. O Conselho mandou todo um processo de gestão e filosofia excessivamente centralizado, rígido e desnecessariamente complexo, em que a rápida aprovação das apresentações finais ao Conselho é altamente enganosa no que se refere à sua função. É importante devolver ao Conselho uma função de orientação estratégica, desviando-o de funções detalhadas a nível de regulação, conformidade e aprovação de projetos. Dar autonomia ao Secretariado e levá-lo a prestar contas pelas funções normais de direção executiva de um programa de reforço de capacidades, com relatórios mais regulares e criteriosos, incluindo direções estratégicas, desempenho do programa e relatórios financeiros apresentados ao Conselho ao nível adequado de informação de gestão. A fundamentação, funções e potenciais contributos característicos da camada adicional de governação no Comité Diretor não são imediatamente evidentes e devem ser clarificados ou racionalizados.

Possíveis ideias para implementação

- i. Na próxima fase do QIR, a função estratégica dos membros do Conselho deveria ser transformada a fim de monitorizar e promover o envolvimento das instituições que representam e outras em colaboração ativa nos PMA através de atividades do QIR e do apoio da assistência técnica em matéria de comércio e da ajuda ao comércio. O Conselho deveria afastar-se da atual diferenciação dos seus membros em blocos de constituintes e concentrar-se nos seus objetivos partilhados, utilizando comités mistos ou task forces para perseguir questões estratégicas ou técnicas de interesse especial.
 - ii. Com base nas constatações desta Revisão Intercalar e nas avaliações emergentes e outras experiências, o Conselho poderia criar e promover um fórum permanente sobre fatores de sucesso e possíveis riscos no desenvolvimento do comércio para uma partilha contínua entre todos os parceiros, talvez fornecendo informações breves através de uma newsletter regular do QIR ou, se possível, de uma forma mais interativa, como através de "webinars" (seminários na Internet), para reforçar o processo de consulta e a partilha de experiências entre todas as partes interessadas.
 - iii. Uma dimensão estratégica fundamental que necessita de ser explorada é de que forma é possível trabalhar eficazmente com as instituições regionais e sub-regionais e as relações comerciais que são cruciais para as perspetivas de tantos PMA. Este poderia ser um tópico adequado para que uma task force do Conselho estendesse o seu alcance às instituições regionais e outras e elaborasse propostas de ação.
 - iv. A facilitação da preparação, tal como recomendado, de um plano estratégico de médio prazo para a fase seguinte (a analisar e atualizar periodicamente) proporcionaria uma base comum para a monitorização estratégica do progresso por parte do Conselho. Este plano seria apoiado por um controlo mais formal do desempenho e da vertente financeira da parte do Secretariado Executivo e do Gestor do Fundo de Afetação Especial, o que permitiria o exercício adequado das funções de supervisão e de responsabilização.
 - v. Na medida em que exercícios como esta Revisão Intercalar só podem realizar-se com intervalos relativamente longos, o Conselho deveria considerar o estabelecimento de avaliações do desempenho regulares face ao plano estratégico (semestralmente, por exemplo), talvez preparadas por um comité de avaliação estratégica representativo do Conselho ou pelo Comité Diretor. Para além de analisar o desempenho do SE e do GFAE, estas avaliações deveriam refletir o espírito multiparceiros do QIR através da inclusão de "avaliações pelos pares" do desempenho das instituições parceiras no desenvolvimento comercial dos PMA, face a um conjunto de compromissos e indicadores fundamentais. Trata-se de uma boa prática noutros tipos de parceria. Implicaria uma recolha mais estratégica das informações e um papel analítico do Conselho e, talvez, levá-lo a converter-se numa plataforma de congregação de uma ajuda internacional mais forte para a coordenação do comércio entre os parceiros representados.
5. Aumentar o apoio de fundo e a garantia de qualidade em matéria de conceção e aprovação de projetos, especialmente à medida que o programa se empenha mais em atividades de Nível 2, e reforçar substancialmente o papel e a constituição de Painéis Técnicos Consultivos, nos países e ao nível do programa. Constituir escalas de especialistas reconhecidos das agências fundamentais, doadores e outras

agências e fontes no sentido de entrarem em ação a curto prazo nas fases de conceção e/ou aprovação para desempenharem funções nestes painéis em conformidade com a natureza do projeto em causa. Confiar mais nestes recursos, reduzir radicalmente os longos e numerosos procedimentos atuais para a consideração e aprovação das atividades.

Possíveis ideias para implementação

- i. Definitivamente, não se pretende que esta recomendação introduza outra camada ou barreira à preparação, consideração ou aprovação de atividades. Muito pelo contrário. Em lugar dos atuais processos que estão sujeitos a frequentes avanços e retrocessos e consequentes atrasos, a visão é a de um processo centrado no país em que o Ponto Focal e a Unidade Nacional de Implementação, com o estreito apoio do Secretariado do QIR, podem recorrer aos conhecimentos necessários de muitas fontes para desenvolver no terreno propostas que não exigirão o excessivo número de passos que constituem neste momento a norma. No interesse da eficiência, bem como da qualidade, estes painéis de especialistas poderiam perfeitamente substituir a atual função dos Comitês de Avaliação de Nível permanentes, que não parecem desempenhar um papel proeminente e a sua estrutura de membros possui uma filiação que se sobrepõe em grande medida aos Comitês Diretores nacionais, que continuariam a possuir uma função de aprovação.
 - ii. Esta ideia abordaria diretamente a fase de formulação do projeto, largamente identificada como o obstáculo mais sério nos processos do QIR, em conjunto com os atrasos na produção do EDIC e das Atualizações. Sem dúvida que outras medidas e procedimentos poderiam também ser encurtados pelos responsáveis nacionais e pelo pessoal do QIR se a ênfase principal fosse colocada na autonomização e promoção da execução e menos no cumprimento rígido das formalidades e no controlo centralizado.
6. Assegurar a preparação adequada para projetos de Nível 2 de alta qualidade e mobilizadores de recursos do género planeado na conceção do QIR, lançar e financiar uma nova fase de "apoio transitório" no programa entre os Níveis 1 e 2 nos países onde tal se revele necessário. Esta preparação seria concebida de forma a que a integração do comércio fosse real e que contribuísse, literalmente, para "enquadrar" programas estratégicos e catalisadores. Apoiaria e promoveria a abertura e a extensão do envolvimento no processo, alcançando diferentes partes do governo, incluindo ministérios setoriais, agências, doadores, setor privado e agentes regionais. Poderia promover e apoiar fóruns de comércio e o envolvimento em grupos consultivos e mesas-redondas, mecanismos consultivos setoriais ou mesmo identificar novas abordagens setoriais ao comércio e/ou ao setor privado ou acordos semelhantes, tudo para ajudar a criar respostas a nível do projeto estratégicas e substanciais para as prioridades comerciais especificadas dos países. Proporcionaria também os recursos necessários para um apoio de gestão eficaz a projetos de Nível 2, uma área em que não se pode esperar que as DIN tenham desenvolvido a capacidade necessária.

Possíveis ideias para implementação

- i. Esta ideia baseia-se na constatação de que em alguns países existe uma pressão percecionada para avançar para projetos de Nível 2 sem ter em vigor todas as capacidades necessárias anteriormente enunciadas que tornariam estes projetos verdadeiramente catalisadores de um envolvimento mais amplo e de recursos suplementares da Ajuda ao Comércio. O reforço

de capacidades na gestão do projeto poderia também ser fornecido ao abrigo desta nova fase, o que contribuiria para a conclusão do trabalho do Nível 1 e para uma preparação adequada para o Nível 2. Sugeriu-se que a dotação do QIR existente (mas até ao momento pouco utilizada) para o financiamento alargado de atividades de Nível 1 poderia dar resposta a esta necessidade. É suficientemente flexível para ser implementada agora e se não for sujeita a regras restritivas seria uma medida bastante útil. Caso contrário, deveria ser lançada uma nova fase de apoio transitória.

7. Reconhecer que o sistema de Monitorização e Avaliação do QIR, ainda que constitua uma ferramenta promissora no longo prazo, terá de encontrar o seu caminho até à concretização de forma gradual, principalmente provando que é genuinamente útil e viável como ferramenta de gestão e não impondo um tipo de ritual de cumprimento artificial que poderia até ser contraproducente.

Possíveis ideias para implementação

- i. O plano estratégico para a fase seguinte do QIR deve incluir expectativas e calendários realistas para a operacionalização do programa e dos quadros lógicos e sistemas de monitorização dos países, contando com o apoio adequado a fim de garantir que são genuinamente válidos e úteis para fins de gestão e de responsabilização. Entretanto, começam a surgir mais avaliações que deverão fornecer contributos continuados e importantes para uma análise estratégica.
8. Tendo em conta o marco importante que representa a Revisão Intercalar e o crescente movimento em direção a atividades transitórias e de Nível 2, lançar iniciativas especiais para comunicar melhor a missão distintiva e específica do QIR, no sentido de gerir as expectativas e reduzir os equívocos. Especialmente com o advento do Nível 2, estas mensagens deveriam agora visar a ajuda aos Pontos Focais, Comitês Diretores e DIN a fim de chegar, em parceria aberta, a partes mais alargadas do governo, setor privado e outras partes interessadas nacionais, doadores e agências, que, coletivamente, serão mais responsáveis pelos recursos e pela parceria programática no futuro. Se o QIR em si consolidar a sua função de facilitação em países que ainda necessitam de assistência de Nível 1 e tirar partido da mesma para desempenhar funções de facilitação adequadas nesta fase mais vasta de mobilização de recursos, terá cumprido com sucesso a sua finalidade única.

Possíveis ideias para implementação

- i. Mesmo sem levar em conta o seu nome pouco sedutor, o próprio QIR não é e nem deve tentar ser uma "marca" amplamente conhecida na cooperação para o desenvolvimento – o seu objetivo a médio prazo deve ser o de se integrar em estruturas normais e relações de ajuda depois de reforçar a sua orientação comercial. Necessita de ser conhecido e utilizado por grupos de decisores e líderes de opinião específicos e relativamente restritos, tanto nos PMA como entre os doadores e as agências. Tal como acontece noutras dimensões, a adaptação às condições e necessidades de cada PMA é fundamental. Tal exige estratégias de divulgação/comunicação direcionadas para as necessidades de comunicação de cada um.
- ii. Uma parte legítima do trabalho do QIR pode consistir em ajudar os defensores do comércio nos PMA a promover a importância do desenvolvimento para o comércio e ajudar assim a mobilizar as capacidades e a integração que o QIR almeja, bem como a tirar partido de mais recursos de programas de ajuda mais vastos e outras fontes. Receber a visita de

profissionais de alto nível de PMA com bom desempenho e de especialistas internacionais e "modelos a seguir" poderia ser uma nova ferramenta para promover o progresso em países que avançam com mais lentidão.

- iii. Os êxitos do QIR serão frequentemente indiretos e invisíveis, para além dos resultados de monitorização e de avaliação, mas os parceiros e patrocinadores do programa terão de estar aptos a analisar e apoiar esses contributos.

ANEXO 1: TERMOS DE REFERÊNCIA DA REVISÃO INTERCALAR (RI) DO QUADRO INTEGRADO REFORÇADO

A Ajuda ao Comércio (AFT) oferece uma estrutura que liga as atividades de assistência ao comércio, desde a formação em reforço de capacidades à política de comércio e desenvolvimento da estratégia, no âmbito de um plano nacional de desenvolvimento coerente. No entanto, os Países Menos Avançados (PMA) enfrentam obstáculos do lado da oferta que limitam severamente a sua capacidade de beneficiar de oportunidades comerciais. Enfrentam dificuldades de integração no comércio em termos de capacidades técnicas e de infraestruturas materiais, recursos humanos e gestão de custos de ajustamento e de transição. Para superar estes obstáculos e alcançar os benefícios associados ao comércio, os PMA devem tomar consciência dessas oportunidades, ultrapassar os seus obstáculos no lado da oferta e criar um ambiente favorável para poderem beneficiar do comércio global. Reconhecendo estes desafios, o Quadro Integrado (QI) foi estabelecido em 1997 como uma iniciativa internacional para promover o comércio nos PMA através da integração do comércio nos seus planos nacionais de desenvolvimento e coordenar a prestação de ajuda aos mesmos. Na sequência de uma série de avaliações²⁶, uma Task Force recomendou o reforço do processo de execução do QI através da associação das atividades e dos resultados aos níveis do programa e do projeto. Esta recomendação conduziu a uma remodelação do QI em 2007, que se converteu no atual Quadro Integrado Reforçado (QIR). O programa do QIR, que se tornou operacional em outubro de 2008, visa criar uma parceria forte e eficaz orientada para os resultados entre todas as partes interessadas do QIR. Tal implica uma estreita colaboração entre os PMA, os 23 doadores atuais, as seis agências fundamentais, uma agência observadora, o Secretariado Executivo (SE) do QIR, o Gestor do Fundo de Afetação Especial (GFAE) e outros parceiros de desenvolvimento que apoiam as iniciativas próprias dos PMA com vista a alcançar os objetivos do QIR:

- Integrar o comércio nas estratégias nacionais de desenvolvimento;
- Estabelecer as estruturas necessárias para coordenar a prestação de assistência técnica em matéria de comércio; e
- Reforçar as capacidades ligadas ao comércio, o que também inclui abordar dificuldades de relevo no lado da oferta.

O processo do QIR visa reforçar o apoio dos doadores à agenda do comércio de um país. Os PMA podem utilizar o QIR como um veículo para a melhoria da coordenação do apoio dos doadores e para mobilizar mais recursos da Ajuda ao Comércio, ao passo que os doadores podem aderir ao QIR como um veículo apto a viabilizar os seus compromissos no âmbito da Ajuda ao Comércio.

Foi elaborado um quadro lógico do programa do QIR que identifica o objetivo, a finalidade e quatro resultados do programa; foram definidos indicadores e estabelecidas metas ao nível do resultado.²⁷ O progresso face às metas estabelecidas será monitorizado ao nível do país do QIR e os resultados agregados ao nível do programa. O quadro lógico do programa do QIR encontra-se anexado.

Objetivo

O objetivo do QIR reside em apoiar a integração dos PMA no sistema comercial global com vista a contribuir para a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável.

²⁶ Avaliação do Quadro Integrado Remodelado para Assistência Técnica em Matéria de Comércio aos Países Menos Avançados. Consórcio Capra-TFOC, novembro de 2003, e Quadro Integrado para Assistência Técnica em Matéria de Comércio, Abordar os Desafios da Globalização: Uma Avaliação Independente da Abordagem do Banco Mundial aos Programas Globais, Estudo de Caso Manmohan Agarwal e Jozefina Cutura, 2004.

²⁷ Nenhuma meta foi definida para indicadores aos níveis do objetivo e da finalidade porque outros fatores para além do programa do QIR podem contribuir para determinar se as metas do QIR foram ou não alcançadas.

Finalidade

A finalidade do QIR consiste em permitir que os países do QIR se tornem agentes ativos e plenamente integrados no sistema comercial global, bem como beneficiários do mesmo, através da integração do comércio.

Resultados²⁸

Foram identificados quatro resultados específicos:

- I. Os países do QIR integram o comércio nas suas estratégias e planos nacionais de desenvolvimento;
- II. Prestação coordenada de recursos relacionados com o comércio (financiamento, assistência técnica, etc.) pelos doadores e agências de implementação com vista a implementar as prioridades do país na sequência da adoção da Matriz de Ação do Estudo de Diagnóstico sobre a Integração do Comércio (EDIC);
- III. Os países do QIR garantem a existência de recursos para apoio de iniciativas dirigidas às prioridades da Matriz de Ação do EDIC; e
- IV. Reforço suficiente de capacidades institucionais e de gestão nos países do QIR com vista a formular e lançar estratégias e planos de implementação relacionados com o comércio.

O QIR financia projetos através de duas modalidades. A primeira modalidade, conhecida como Nível 1, implica a elaboração de um EDIC, que avalia a competitividade da economia do país e identifica barreiras a uma integração eficaz na economia global; uma Matriz de Ação desenvolvida com vista a incorporar as prioridades relacionadas com o comércio nos Documentos Estratégicos de Redução da Pobreza (DERP) e no financiamento dos doadores; e estabelecer uma Unidade Nacional de Implementação (UNI), incluindo o reforço de capacidades. A segunda modalidade, designada por Nível 2, compreende projetos relacionados com o comércio identificados na Matriz de Ação do EDIC que são prioritários para os países beneficiários²⁹.

Atualmente, o QIR está ativo em 36 PMA. Existem 29 projetos de apoio de Nível 1 para as Disposições de Implementação Nacionais (DIN) do QIR em curso, bem como três pré-EDIC e três EDIC. Além disso, foi aprovado um projeto de Nível 2 e estão previstos cerca de outros 20.

Os presentes Termos de Referência (TdR) referem-se à realização de uma revisão intercalar do QIR. A revisão concentra-se na recolha de opiniões, partilha de lições aprendidas e promoção da responsabilização na execução e gestão do programa através de uma avaliação global dos processos e operações do QIR num esforço para melhorar e reforçar o QIR na sua implementação futura. ³

FUNDAMENTAÇÃO E OBJETIVOS

Fundamentação

A RI está prevista nos documentos do programa do QIR (o Compêndio de documentos do QIR), foi solicitada pelos Doadores do QIR e aprovada pelo Conselho do QIR. É vista como uma parte integrante da implementação do programa e uma fase necessária no ciclo do programa. Em conformidade, a natureza da gestão baseada em resultados do programa exige que seja analisado na fase intercalar para um planeamento e implementação eficientes do programa e como contributo para o caminho a seguir na programação da ajuda ao comércio para os PMA.

Objetivos

A principal finalidade da RI consiste em levar a cabo uma avaliação independente a fim de apurar se o programa está a obter o desempenho exigido de forma a alcançar os objetivos, identificar problemas e recomendar ajustamentos ao programa, conforme necessário. A RI irá avaliar o progresso realizado face aos resultados do projeto (ou seja, ao nível do país) e de que

²⁸ Foi identificado um conjunto de indicadores para cada um dos quatro resultados (ver quadro lógico para mais pormenores).

²⁹ Poderá encontrar mais informações sobre o QIR no Web site do programa, em <http://www.enhancedif.org/>, ou consultando o Compêndio do QIR, em http://www.enhancedif.org/documents/EIF%20toolbox/EIF_User_Guide_Compendium.pdf.

forma estes estão a contribuir para o alcance dos resultados globais do programa e da finalidade do programa. A Revisão visa também identificar desafios e oportunidades e captar histórias de sucesso e lições aprendidas através da implementação do QIR para uma futura programação estratégica.

Os objetivos específicos da RI são os seguintes:

1. Avaliar o progresso realizado face ao objetivo, finalidade e resultados do programa com base no quadro lógico a nível do programa;
2. Avaliar a relevância, eficácia, eficiência, impactos e sustentabilidade do programa do QIR ao nível global (do programa), ao nível nacional (do projeto) e a interseção entre níveis do projeto e do programa, incluindo uma avaliação integral dos sistemas de funcionamento e estruturas do QIR, bem como os processos de gestão do projeto e financeira;
 - Avaliar os obstáculos e oportunidades que a implementação do QIR enfrenta aos níveis nacional e do programa;
 - Avaliar a orientação estratégica do QIR e efetuar recomendações para ajustamentos, se aplicável;
 - O processo de implementação, se considerado necessário, bem como as medidas exigidas para reforçar a relevância, eficácia, eficiência, impactos e sustentabilidade; e
 - Promover a responsabilização, a retirada de lições, a recolha de opiniões e a partilha de conhecimentos entre todos os parceiros do QIR, como base para alcançar os objetivos e a finalidade do programa.

ÂMBITO E METODOLOGIA

Âmbito

A RI avaliará todos os elementos da conceção, implementação, gestão e administração do programa em cada um dos níveis do QIR – o nível do programa global, o nível do projeto no país e o alinhamento/interseção entre ambos. A RI irá abranger os processos e as operações do programa do QIR. A análise dos processos irá avaliar a eficácia da gestão e da governação do QIR. Desta forma será possível situar o QIR no contexto da Iniciativa mais vasta da AfT. A revisão implicará a análise dos processos administrativos relacionados com a execução do programa, o processo de aprovação de projetos e os atrasos no ciclo do projeto, considerando em simultâneo as funções, responsabilidades e processos de tomada de decisões. A análise das operações concentrar-se-á no contributo global do QIR para o desempenho dos PMA através da cadeia de resultados no quadro lógico ao nível do programa e determinará até que ponto os resultados foram alcançados, o potencial para alcançar os objetivos do QIR e as melhorias que são exigidas. Além disso, o papel mais vasto do QIR no âmbito do apoio à identificação de prioridades e mobilização de recursos para a AfT pode ser analisado com base nos dados recolhidos pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) e pela Organização Mundial do Comércio (OMC). É de sublinhar que, através da integração do comércio, o QIR tem por objetivo ser um motor e um estímulo do investimento pelo país, os parceiros de desenvolvimento e o setor privado e, conseqüentemente, conduzir a uma melhoria no clima favorável para o desenvolvimento do comércio e do setor privado.

Prevê-se que a RI resulte em recomendações detalhadas e retirada de lições para a programação futura. A revisão abrangerá o período desde o início das operações em 2008 até ao presente e o seu âmbito será global. A revisão terá início em julho de 2012 e prevê-se que termine em novembro de 2012, sendo um relatório provisório apresentado ao Conselho do QIR e às partes interessadas em outubro de 2012.

Será selecionada uma equipa/firma de auditoria através de um procedimento de concurso para conduzir a RI, que irá desenvolver a sua metodologia proposta, incluindo recolha e análise de dados através de análises documentais, entrevistas tanto em Genebra como no terreno com parceiros do QIR, doadores, países e partes interessadas, questionários e quaisquer outros

meios considerados necessários. O processo da RI será coordenado pelo SE, com a assistência do GFAE, e orientado pelo Conselho do QIR. Ao longo do processo da RI, o Conselho do QIR prestará conselhos e dará sugestões à equipa/firma de auditoria.

Metodologia

A revisão será conduzida através de uma abordagem participativa envolvendo partes interessadas do QIR aos níveis do país e do programa utilizando os critérios para a eficácia do desenvolvimento (relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade) da OCDE/CAD (Comité de Ajuda ao Desenvolvimento). As informações serão tanto de natureza quantitativa como qualitativa, envolvendo percepções das partes interessadas. A revisão será orientada por estes TdR e por um relatório inicial, que irá especificar as perguntas de avaliação detalhadas e a metodologia. O relatório inicial será aprovado pelo Conselho do QIR. A revisão será composta por uma combinação de análises documentais e de trabalho no terreno. Deve incluir, entre outros, os seguintes elementos:

Análise documental

Familiarização com documentos-chave (publicados e por publicar em inglês e francês), incluindo documentos que analisam o QI e que estabelecem o QIR, os relatórios de progresso do SE/GFAE, o Compêndio de Documentos do QIR que inclui as diretrizes sobre a preparação de projetos de Nível 1 e de Nível 2 e os quadros lógicos de Monitorização e Avaliação (M/A) ao nível do programa, documentos operacionais internos do SE/GFAE, processos e modelos e outros documentos relevantes do QIR (módulos de reforço de capacidades, materiais de sensibilização e aconselhamento, atas de reuniões do QIR, workshops, conferências e documentos sobre a política). Será disponibilizada aos participantes uma lista dos documentos e cópias.

Análise da carteira

Implica uma análise dos projetos de Nível 1 e de Nível 2 que estão a ser implementados desde o primeiro lançamento de projetos em julho de 2009. A análise envolverá um estudo das propostas de projeto e respetivas avaliações do SE/GFAE, recomendações do SE/GFAE ao Conselho do QIR, relatórios de progresso dos projetos e relatórios de missão do SE/GFAE. *Entrevistas às partes interessadas* Implica consultas e entrevistas com membros da estrutura de governação do QIR tanto ao nível global, incluindo, entre outros, grupos de doadores e membros do Conselho do QIR, grupos dos PMA e membros do Conselho do QIR, agências fundamentais e parceiras do QIR (FMI, CCI, CNUCED, PNUD, Banco Mundial e OMC) e as que detêm estatuto de observador no Conselho do QIR (ONUDI), o Presidente do Conselho do QIR, o SE e o GFAE e ao nível do país.

Análise do país

A RI incluirá a análise das atividades do QIR em países selecionados, orientada pelos mesmos critérios da RI global (relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade e análise da coordenação com/ligações a outros projetos de assistência em matéria de comércio nos países). Tal implicará consultas e entrevistas com membros selecionados da estrutura de governação do QIR ao nível do país, incluindo o facilitador de doadores e pessoal relevante do SE/GFAE, proporcionando uma análise aprofundada de atividades do projeto e dos resultados obtidos ou com probabilidades de virem a ser obtidos em países beneficiários do QIR selecionados. O quadro lógico validado aos níveis do programa e do país, incluindo resultados e indicadores definidos, e os dados da base de referência serão utilizados como pilares de base fundamentais.

Critérios de seleção dos países

A seleção dos países (máximo de dez países) será baseada em análises documentais e influenciada pela fase de implementação dos projetos, distribuição geográfica e diferentes fatores de desenvolvimento, como países sem litoral ou pequenos Estados insulares em desenvolvimento. Entre estes contam-se:

- Países em que a implementação do projeto está a decorrer como previsto ou próximo disso, tanto em termos concretos/normativos como financeiros, e identificados como possuindo um elevado potencial de sucesso na análise da carteira;
- Países com dificuldades de implementação ou atrasos mais prolongados na implementação e que podem ser considerados como projetos "em risco";

- Países que podem encontrar-se entre as duas categorias anteriores;
- Países que demonstram lentidão em aceder ao fundo de afetação especial do QIR; e
- Poderão ainda ser selecionados casos com base na distribuição regional e nas línguas faladas.

A seleção proposta de países para os estudos de caso será incluída no relatório inicial, documentando claramente os critérios considerados na seleção proposta.

PERGUNTAS DA RI

Tanto quanto objetiva e metodicamente possível, a RI incluirá perguntas que determinam a relevância, a eficiência, a eficácia, o potencial impacto e a sustentabilidade do QIR. Embora os consultores definam as perguntas precisas através do relatório inicial, as perguntas de avaliação indicativas que a equipa da RI deve utilizar como ponto de partida são abaixo descritas.

Relevância

- Até que ponto o QIR é relevante para o atual contexto da Iniciativa da AfT nos PMA?
- Em que medida as novas iniciativas comerciais multilaterais e bilaterais exerceram impacto na relevância do QIR para os PMA?
- Em que medida o QIR é relevante para as necessidades dos PMA e que mudanças seriam necessárias para garantir a continuação da sua relevância?

Eficiência

- Em que medida a implementação do QIR realizou uma utilização eficaz do tempo e dos recursos direcionados para alcançar os resultados?
- Que fatores estão a afetar a execução atempada? Que mudanças ao nível do programa e do projeto poderiam ser feitas para melhorar a execução?
- A implementação do QIR é apoiada por recursos humanos suficientes no SE e no GFAE?
- De que forma o GFAE maximizou a utilização eficiente de recursos do QIR e o que poderia ser feito para reforçar este aspeto no futuro?
- Que alterações de carácter financeiro significativas foram efetuadas durante a implementação do QIR e em que medida a relação qualidade-preço foi levada em conta na realização destas alterações?
- A direção do QIR (através da estrutura de Governança do QIR) tem dado resposta às necessidades em mudança? Em caso negativo, por que não, e o que é possível fazer para remediar a situação no futuro?
- Quais os principais riscos para o QIR em termos do alcance dos seus objetivos? Os riscos são geridos adequadamente através da implementação do QIR?

Eficácia

- Até que ponto os objetivos do QIR estão a ser alcançados? Que mudanças é necessário fazer para garantir que os objetivos do QIR são alcançados?
- Que papel desempenharam os fatores externos?
- Existe um sistema de Monitorização e Avaliação em vigor e até que ponto é eficaz para medir o progresso em direção ao alcance dos objetivos do QIR?

Potencial impacto

- Qual a probabilidade de o QIR vir a dar um contributo significativo para o objetivo nacional global do crescimento económico, desenvolvimento sustentável e redução da pobreza e para o objetivo mais vasto e a longo prazo da integração dos PMA no comércio global?

- As mudanças observadas (capacidades, instituições, etc.) ao nível do país podem ser associadas ao contributo do QIR?
- É possível constatar quaisquer efeitos positivos ou negativos não intencionados que sejam resultado do QIR?

Sustentabilidade

- Até que ponto os PMA foram eficazes no estabelecimento da autonomia nacional?
- Os PMA possuem a capacidade e os recursos para elaborarem um plano de saída e garantir uma passagem do testemunho adequada ao governo e às instituições nacionais depois de o apoio do QIR cessar/terminar?
- Os PMA estão aptos, dispostos e empenhados em dar continuidade ao projeto?
- Os resultados do projeto têm probabilidades de serem sustentáveis? Existem diferenças na sustentabilidade dos projetos de Nível 1 e de Nível 2?
- A integração do comércio nas estratégias foi implementada mas não acompanhada por ações e recursos concretos?
- Que ações poderiam ser tomadas para aumentar a probabilidade de o QIR ser sustentável?

Os consultores são incentivados a adotar o âmbito e a flexibilidade necessária para desenvolver áreas e perguntas temáticas a apresentar no relatório inicial, em colaboração com o SE/GFAE. Por exemplo, na área de execução do programa, poderá haver aspetos do programa que não estão a funcionar bem e sobre os quais toda a estrutura de gestão e de governação do QIR gostaria de obter um conhecimento mais profundo. De igual modo, poderá verificar-se o desejo de examinar em maior pormenor um subconjunto de medidas, temas qualitativos ou questões específicas da implementação. Os consultores são também incentivados a analisar questões transversais não abrangidas nas perguntas anteriormente referidas, incluindo a igualdade de género, no contexto da implementação do QIR. As perguntas devem também analisar as implicações para qualquer programação futura e até que ponto serão necessárias mudanças na estratégia e execução do programa para maximizar a integração dos países beneficiários do QIR no comércio global. Levando em conta os vastos grupos de constituintes do programa do QIR tanto ao nível global como nacional, os consultores devem elaborar questionários para enviar aos diferentes grupos de reflexão envolvidos no processo do QIR.

SUPERVISÃO DAS TAREFAS

1. Desenvolver um relatório inicial que incluiria os seguintes elementos:
 - Objetivos e âmbito da revisão.
 - Descrição e justificação da metodologia proposta.
 - Consulta/entrevista das partes interessadas no processo de revisão.
 - Análise das perguntas.
 - Questões a analisar aos três níveis (global [do programa], nacional e da interseção entre ambos) e estrutura proposta do relatório final da RI.
 - Plano de trabalho.
 - Calendário.
 - Relatórios.
 - Anexos.
2. Analisar materiais do QIR publicados e por publicar, incluindo atas das reuniões do QIR, workshops, conferências módulos de desenvolvimento de capacidades e relatórios (consulte a lista de documentos no anexo 1).
3. Analisar os quadros lógicos do programa, incluindo os resultados e indicadores definidos, bem como os dados da base de referência como pilares de base fundamentais.

4. Conduzir uma análise documental da carteira de todos os projetos do QIR (incluindo o pré-EDIC, o EDIC, o Nível 1 e o Nível 2) em que a implementação já possa ter sido iniciada.
5. Realizar reuniões de consulta e entrevistas com membros selecionados da estrutura de governação do QIR, agências parceiras e representantes de PMA apoiados pelo QIR.
6. Conduzir visitas no terreno num máximo de dez países para os estudos de caso e uma análise aprofundada da execução e gestão do projeto.
7. Apresentar um relatório de progresso intercalar ao Conselho do QIR para que o progresso e a qualidade da RI sejam debatidos.
8. Conduzir um trabalho de análise geral da RI para desenvolver e redigir um relatório provisório final abrangendo a gestão e execução do programa, melhores práticas, lições retiradas e recomendações a fim de desenvolver as atividades do QIR através de uma abordagem de gestão baseada em resultados.
9. Apresentar o relatório final provisório ao Conselho do QIR e às partes interessadas a fim de obter comentários; e
10. Rever e finalizar o relatório da RI.

Estas tarefas constituem linhas de orientação para a compreensão da RI. Serão ajustadas e elaboradas no relatório inicial dos consultores e tal como definido pelo Conselho do QIR.

GERIR A RI

O papel do Conselho do QIR

Na sua qualidade de organismo decisor para a supervisão das operações e financeira e a direção política, o Conselho do QIR possui a responsabilidade geral pela RI. Os consultores prestarão contas diretamente ao Conselho relativamente à orientação geral da substância e do teor da avaliação. O Conselho do QIR aconselhará quanto ao contexto e teor da RI e supervisionará o trabalho dos consultores. A supervisão será assegurada através das seguintes operações: aprovação do Relatório Inicial pelo Conselho, incluindo as perguntas da avaliação; comentários sobre o relatório intercalar com vista a avaliar o progresso face à adjudicação; receção do relatório provisório final da Revisão; e transmissão de comentários aos consultores sobre o relatório provisório final da Revisão.

O papel do Secretariado Executivo

As tarefas ligadas à RI serão geridas pelo Secretariado Executivo em colaboração com o GFAE. Esta função inclui a gestão dos aspetos administrativos do processo da RI: garantir que os consultores apresentam os resultados definidos segundo os calendários acordados; efetuar um acompanhamento em conjunto com os consultores com vista a garantir que as instruções/opiniões/comentários do Conselho são alvo de ação; agir como o principal ponto de contacto dos consultores para o fornecimento de informações de enquadramento, documentos, contactos e, se necessário, coordenação de viagens, realização de reuniões quando aplicável e prestação de outros apoios logísticos. O SE efetuará igualmente preparações para debates sobre o processo da RI no Conselho.

CALENDÁRIO E PRESTAÇÕES CONCRETAS

Calendário

A RI tem o período previsto de cinco meses, com início em julho de 2012 e término em novembro de 2012.

Prestações concretas da RI

As prestações concretas da RI devem incluir:

- O relatório inicial (13 de julho de 2012);
- A atualização de progresso intercalar (30 de agosto de 2012);
- O relatório provisório final para debate (17 de outubro de 2012);
- O relatório final (15 de novembro de 2012).

A fim de assegurar que o relatório final leva em conta as opiniões das partes envolvidas e que é corretamente compreendido é necessário que:

- Uma atualização de progresso intercalar para verificar o progresso e a qualidade da RI seja apresentada ao Conselho do QIR através do SE até ao final de agosto de 2012;
- O relatório provisório, especialmente as principais conclusões, recomendações e lições retiradas da revisão, seja apresentado ao Conselho do QIR, e debatido com o mesmo, através do SE e das partes interessadas do QIR em outubro de 2012;
- Os comentários efetuados por todas as partes durante a apresentação e o debate sejam devidamente levados em conta para integração no relatório final;
- Os consultores registem os comentários realizados durante o período do relatório e elaborem uma matriz de todos os comentários e soluções apresentada como um anexo do relatório final;
- É essencial que o relatório final seja sucinto e se concentre na análise e não em longas descrições. Deve apresentar conclusões e recomendações claras e justificadas e ser redigido de forma clara e compreensível; e
- O relatório final seja submetido por via eletrónica ao Conselho do QIR através do Secretariado Executivo no prazo de duas semanas após a apresentação e depois de receber todos os comentários.

EQUIPA DE CONSULTORIA DA RI E COMPETÊNCIAS

A RI exigirá os serviços de uma equipa de consultores, chefiada por um líder de equipa reputado e experiente. A equipa deverá possuir a seguinte experiência e competências:

- Ampla experiência em Monitorização e Avaliação em matéria de questões e programas relacionados com o comércio na área da programação da AfT;
- Conhecimento profundo da formulação do programa e dos processos e questões ligados à execução e coordenação;
- Experiência comprovada na programação multidoadores e multipaíses, bem como conhecimento institucional da mesma;
- Sólida compreensão da situação dos PMA no que se refere à AfT e relativamente à implementação do programa;
- Conhecimento profundo do mecanismo interagências ao nível do terreno;
- Experiência em abordagens participativas à recolha de dados, incluindo consulta, entrevistas abrangentes e debates com grupos de reflexão envolvendo um vasto leque de organizações e participantes;
- Experiência comprovada em técnicas de análise de dados e informações de alto nível; e
- Excelentes competências de redação e comunicação em inglês e de nível prático em francês para visitas no terreno e entrevistas são essenciais; o português constitui uma vantagem suplementar.

Líder da Equipa

Em conformidade com os presentes TdR e o relatório inicial (a produzir pela equipa vencedora), o Líder da Equipa, um especialista de topo da AfT com experiência significativa em Monitorização e Avaliação e no trabalho com os PMA, será responsável pela condução global da avaliação, incluindo a representação da equipa da RI em reuniões e a apresentação/submissão de todas as prestações concretas da RI de forma atempada. Esta pessoa terá as seguintes competências:

- Vasto conhecimento e experiência em monitorização e avaliação (pelo menos 15 anos), incluindo liderança de avaliações de programas globais;
- Experiência de avaliação em contextos de AfT e familiarização com questões dos programas da AfT;

- Ampla experiência de trabalho com e nos PMA, quer em Monitorização e Avaliação, quer na gestão/implementação do programa;
- Conhecimento de questões institucionais relacionadas com a programação do desenvolvimento (incluindo financiamento e administração e o papel dos doadores, agências das Nações Unidas e parcerias);
- Experiência de trabalho com iniciativas de multidoadores/parceiros/beneficiários, incluindo compreensão das dimensões política e diplomática, e de gestão de um processo de avaliação complexo nesse contexto; e
- Liderança e gestão de equipas, competências interpessoais e de comunicação.

Membro(s) da Equipa

- Conhecimento de questões comerciais e de desenvolvimento dos PMA, incluindo diferentes programas de apoio à agenda de comércio e desenvolvimento dos PMA aos níveis global, regional e nacional;
- Fortes competências de recolha de dados, centradas nas questões comerciais;
- Competências comprovadas na condução de avaliações de programas da AfT e/ou de programas de desenvolvimento nos PMA;
- Experiência considerável e comprovada de trabalho com e nos PMA na gestão e implementação do programa;
- As competências em inglês e francês são essenciais; o português constitui uma vantagem suplementar;
- Competências em trabalho de equipa e comunicação interpessoal e forte empenho na condução da RI; e
- A composição da equipa deve refletir de forma adequada os grupos de constituintes do QIR.

PROCESSO DE SELEÇÃO DA APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS

Consulte as instruções apresentadas na carta de convite parte I. A Procedimento administrativo – Apresentação de propostas.

As propostas técnicas devem conter os seguintes elementos:

- Introdução (que deve demonstrar uma clara compreensão do QIR e das expectativas gerais da RI);
- Interpretação e compreensão dos requisitos detalhados da RI (que deve demonstrar uma clara compreensão dos TdR);
- Abordagem e metodologia proposta para a RI, centrando-se em todos os objetivos identificados, incluindo o objetivo "intangível" de promover a responsabilização, a retirada de lições, a recolha de opiniões e a partilha de conhecimentos entre as partes interessadas do QIR (levando em conta que os pormenores só serão explicitados durante a fase inicial para a documentação no relatório inicial);
- Plano de trabalho proposto para a RI (datas de início e de fim; datas propostas para reuniões, processos e prestações concretas importantes; divisão de dias por tarefa e consultor);
- Perfil detalhado do prestador de serviços, destacando a experiência e os conhecimentos relevantes para a RI do QIR (declaração de capacidade);
- Pormenores sobre a equipa proposta para a RI e divisão de funções, responsabilidades (curtos perfis que destaquem as qualificações, a experiência e os conhecimentos relevantes – Devem ser anexados Currículos completos).

Após a seleção dos consultores, estes serão informados e solicitados a fornecer um *relatório inicial* duas semanas depois da assinatura do contrato. O *relatório inicial* deverá fornecer

informações sobre os objetivos precisos da RI, o âmbito, as audiências e a metodologia da RI. O relatório inicial será posteriormente analisado pelo SE/GFAE e apresentado para aprovação pelo Conselho. Assim que tenha sido alcançado o acordo quanto ao relatório inicial, a equipa da RI será convidada a iniciar a sua implementação.

Conflito de interesses

A empresa que lidera a RI será independente e respeitará as normas éticas no que se refere ao conflito de interesses, à confidencialidade e à transparência. Os consultores ou as empresas de consultoria que já trabalharam com o programa do QIR são convidados a não apresentar uma proposta. Esta condição é aplicável independentemente de o trabalho ter incidido sobre a Monitorização e Avaliação, o desenvolvimento do projeto ou outras atividades estratégicas.

Anexo 1

Lista de Documentos para a RI

- 1 Proposta da UNOPS
- 2 Relatórios de progresso do SE e do GFAE para o Conselho
- 3 Relatórios de Avaliação da Capacidade (tal como apresentados ao Conselho do QIR)
- 4 Amostragem de Relatórios de Missão do GFAE (Fase de facilitação do arranque, supervisão)
- 5 Relatórios financeiros do GFAE do QIR, compromissos
- 6 Amostra de relatórios recebidos dos PMA (financeiros, narrativos, relatórios de auditoria)
- 7 Modelo de acordo jurídico com os PMA e acordo modelo e anexos
- 8 Acordos de parceria com agências do QIR
- 9 Acordo de contribuição modelo e disposições-quadro com os doadores do QIR
- 10 Compêndio do QIR e novas políticas do QIR (ou seja, em matéria de Monitorização e Avaliação, Alargamento do Nível 1, Estudos de viabilidade)
- 12 Atas de reuniões do Conselho do QIR
- 13 Atas de reuniões do Comité Diretor do QIR
- 14 Memorandos de Recomendações do SE
- 16 Outros relatórios de avaliação (ou seja, NORAD, Avaliação de 2003, Relatórios do QI do PNUD globais e por país)
- 17 Documentos de projeto do QIR aprovados (Pré-EDIC, Nível 1, Nível 2, EDIC e Atualizações do EDIC)
- 18 DOCUMENTAÇÃO RELACIONADA COM O EDIC/ATUALIZAÇÃO DO EDIC
- 19 Relatórios sobre Workshops do QIR
- 20 Relatórios de Missão do SE/Relatórios enviados para a central
- 21 Documentos de Comunicação do SE (comunicados de imprensa do QIR, comunicados de imprensa e artigos externos, brochuras, Perfis de País, Declarações do SE, Apresentações, etc.)
- 22 Declarações oficiais por parte dos PMA/Doadores sobre o QIR enquanto parte das reuniões internacionais (ou seja, Reuniões dos PMA, Reuniões ministeriais, etc.)
- 23 Atuais Quadros lógicos do País de NÍVEL 1
- 24 Plano de Ação Estratégica do QIR
- 25 Relatório do Presidente do Conselho do QIR ao Comité Diretor do QIR
- 26 Histórias de sucesso do QIR no âmbito da AFT, avaliações de workshops regionais do QIR, referências do QIR em Istambul, Programa de Ação e Declaração Política, bem como Decisões Ministeriais da MC8
- 27 Sessões de informação do QIR ao Comité do Comércio e Desenvolvimento, Subcomité do PMA, Relatórios anuais da OMC, reuniões de informação bilaterais entre doadores, agências e os PMA (2010-2012)

- 28 Filme do QIR ("O comércio funciona" - versões curta e longa)
- 29 Notas conceituais do QIR, programa, comunicados e declarações do QIR em eventos de alto nível, incluindo PMA-IV, Análise Global da AFT, MC8, CNUCED XIII (e galeria do QIR e informações sobre a exposição do comércio dos PMA)
- 30 Material em produção sobre as Histórias de Comércio do QIR: 8 livros de países e capítulos de filmes, incluindo entrevistas audiovisuais com as principais partes interessadas (as primeiras versões seguem-se nos próximos meses)
- 31 Estratégia de comunicação provisória do QIR; plano-piloto de formação em comunicação do QIR e materiais de formação, incluindo exemplos de respostas sobre as estratégias de comunicação do país do QIR
- 32 Amostras de estratégias de comunicação do QIR desenvolvidas; amostras de publicações do país do QIR (newsletters, revistas sobre comércio, brochuras, Web sites; amostra de respostas a inquéritos sobre comunicação do QIR)
- 33 Seis perfis de país do QIR, comunicados de imprensa globais e nacionais do QIR (incluindo amostras da cobertura de imprensa nacional do QIR - em papel e audiovisual)
- 34 Relatórios de auditoria
- 35 Relatórios de grupos pequenos de Monitorização e Avaliação
- 36 Web site do QIR (contém a visão geral e ligações úteis para documentos-chave)
- 37 Documentos de reforço de capacidades
- 38 Documentos relacionados com atividades de parceria
- 39 Relatório da task force
- 40 Um Relatório sobre o Ponto da Situação do Segundo Ano de Funcionamento do Quadro Integrado Reforçado

ANEXO 2: PROCESSO, CONTRIBUTOS E MÉTODOS

Data(s)	Atividade
12-13 de julho	Missão a Genebra pelo Líder da Equipa e membros da equipa sediados no Reino Unido - reuniões iniciais com cerca de 30 partes interessadas em Genebra
13 de julho	Apresentação do relatório inicial ao SE do QIR
27 de julho	Apresentação do Relatório Inicial ao Conselho do QIR pelo Líder da Equipa por videoconferência
16 de agosto	Comentários sobre a Matriz de Avaliação do grupo dos PMA, respondendo e comunicando sobre a ação tomada com base nos comentários
27 de agosto-1 de setembro de 2012	<p>Missão a Genebra em agosto, incluindo uma reunião da equipa completa com os sete membros da equipa, entrevistas/reuniões semiestruturadas ao nível do programa (com o Presidente, Grupo dos PMA [25 participantes], representantes dos doadores disponíveis [sete participantes] e representantes das agências disponíveis).</p> <p>Oportunidade para desenvolver a abordagem da equipa e identificar interesses especiais e prioridades para a Revisão a partir de diferentes perspetivas. Entrevistas aprofundadas com os responsáveis e o pessoal do SE e do GFAE sobre o programa geral e a situação e os principais desenvolvimentos nos programas de países específicos.</p> <p>Clarificação, com o SE e o GFAE, de factos-chave do programa, marcos e sistemas de gestão e de relatórios financeiros.</p> <p>Reunião com o Presidente do Conselho para atualização dos progressos alcançados.</p> <p>Preparação e apresentação da Atualização de Progresso Intercalar, apresentação ao SE do QIR em 30 de agosto</p>
27 de agosto-1 de setembro de 2012	Preparação e teste rápido do guião da entrevista por país. Aplicação da sequência e dos conteúdos da Matriz de Trabalho
30 de agosto	Apresentação da Atualização de Progresso Intercalar
3 de setembro	Missões de país ao Senegal e Cabo Verde
	Teste rápido e condução de inquéritos a doadores, países não incluídos nos estudos de caso e membros do Conselho
Semana com início a 10 de setembro	Missões de país: Zâmbia, Ruanda
Semana com início em 17 de setembro	Missões de país: Serra Leoa, Ilhas Salomão
17 de setembro-5 de outubro	<p>Inquérito aos países não incluídos nos estudos de caso:</p> <p>Teste interno do inquérito: 14 – 18 de setembro</p> <p>17 de setembro - carta enviada pelo SE do QIR para apresentar</p>

Data(s)	Atividade
	<p>a equipa e o inquérito</p> <p>Data de envio do convite: 20 de setembro</p> <p>Enviado a todos os coordenadores das UNI dos países não incluídos nos estudos de caso (um total de 140 pessoas para 34 países) em 20 de setembro Foi-lhes solicitado que encaminhassem a mensagem para todas as partes interessadas específicas de países do QIR</p> <p>Medidas de acompanhamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi-lhes enviado um lembrete em 26 de setembro solicitando que concluíssem o inquérito até 28 de setembro • Um lembrete final foi enviado em 28 de setembro solicitando aos inquiridos que concluíssem os inquéritos até 3 de outubro • Foram recebidas 124 respostas de 18 países. Deste total, 54 concluíram o inquérito (43,5%)
21 de setembro-4 de outubro	Preparação da atualização do resumo e análise do contexto mais vasto da ajuda ao comércio e da assistência técnica em matéria de comércio com referência específica às implicações para os PMA e para o QIR
Semana com início a 24 de setembro	Missões de país: Togo, Uganda
21 de setembro-5 de outubro	<p>Os inquéritos aos doadores foram enviados em 21 de setembro e foi solicitado aos inquiridos que o concluíssem até 5 de outubro. Foram enviadas mensagens de correio eletrónico a 73 pessoas.</p> <p>Foi enviado um lembrete em 26 de outubro com a mesma data-limite e o Coordenador de Doadores do QIR solicitou depois respostas dos doadores presencialmente.</p> <p>Um lembrete final foi enviado pela equipa da RI em 8 de outubro, prolongando a data-limite até 9 de outubro.</p> <p>O inquérito contava com 15 inquiridos, representando 11 doadores. Deste total, 11 inquiridos concluíram o inquérito. (73,33%)</p>
25 de setembro-5 de outubro de 2012	<p>O inquérito aos Membros do Conselho (membros anteriores e atuais do Conselho, incluindo agências fundamentais) foi enviado por correio eletrónico em 25 de setembro e foi solicitado aos inquiridos que o concluíssem até 5 de outubro. Um lembrete foi enviado em 28 de setembro.</p> <p>Foram recebidas 14 respostas até à data-limite (dois representantes anteriores ou atuais dos PMA, três representantes anteriores ou atuais das agências fundamentais, quatro representantes anteriores ou atuais dos doadores, o Presidente do Conselho, dois membros ex officio, um observador, dois outros). Todos os inquiridos concluíram o inquérito online.</p> <p>Foram também organizadas entrevistas telefónicas com seis países e três agências foram entrevistadas em Genebra.</p>
24-28 de setembro de 2012	A equipa realizou uma análise básica da carteira, compilando factos das listas de verificação dos países e contributos da equipa das sessões de agosto num curto documento do perfil da

Data(s)	Atividade
	carteira geral. A análise visava destacar factos a fim de identificar padrões emergentes no tempo que levava a alcançar diferentes marcos.
Semana com início a 1 de outubro de 2012	Missões de país: Chade, RDP do Laos
1-3 de outubro de 2012	Dois membros da equipa realizaram uma missão a Genebra que permitiu que a equipa efetuasse entrevistas estruturadas a pessoal do SE do QIR e do GFAE, doadores, agências e o Presidente do Conselho. A missão incluiu também uma sessão de informação ao Presidente do Comité Diretor.
Semana com início em 3 de outubro de 2012	Países não incluídos nos estudos de caso: Agregar as respostas e classificações dos inquéritos num relatório quantitativo geral e compilar os contributos qualitativos (comentários, perguntas, etc.) destes inquéritos, identificando fontes e padrões na medida do possível.
Semana com início em 5 de outubro de 2012	Marcar e realizar entrevistas com membros do Conselho com base nas suas respostas ao inquérito
Semana com início em 3 de outubro de 2012	Relatórios dos países alvo de estudo de caso: numa base contínua, agregar as respostas e classificações dos inquéritos num relatório quantitativo geral e compilar os contributos qualitativos (comentários, perguntas, etc.) destes inquéritos, identificando fontes e padrões na medida do possível.
Semana com início em 5 de outubro de 2012	Respostas dos doadores: Agregação das respostas e classificações dos inquéritos num relatório quantitativo geral e compilação dos contributos qualitativos (comentários, perguntas, etc.) destes inquéritos, identificando fontes e padrões na medida do possível.
Semana com início a 8 de outubro	Missão de país: Bangladeche
8-12 de outubro	Entrevistas telefónicas aos membros do Conselho (três doadores e três representantes dos PMA)
17 de outubro de 2012	Apresentação do relatório provisório da Revisão Intercalar

ANEXO 3: LISTA DE PESSOAS CONSULTADAS

Grupo dos PMA			
Afeganistão	Safir Sahor	Lesoto	Mpho Masupha
Afeganistão	Ashrat Zaki	Madagáscar	Julien Rakotomalala
Bangladeche	Nzarul Islan	Madagáscar	Sadih Razafimanbimby
Butão	Tenzine Chode	Mali	Cheick Omar Camara
Burquina Faso	Sawadogo Fotimata	Mauritânia	Mohamed el Mostafa
República Centro-Africana	Delalune Kobo	Mauritânia	Keita Moharedou
República Centro-Africana	Gan-Sele Gbadin	Moçambique	Olga Mungreambe
República Centro-Africana	Jacques Désiré Mboligassie	Nepal	Toya Narayan Gyawali
Chade	M Djimasbeye Ndade	Nepal	Achyut Raj Sharma
Etiópia	Azanaw T Abreha	Samoa	Justin Lima
Haiti	Marie Helene Calvin	Samoa	Henry Tunupopo
Haiti	Emb. Georges Barberousse	Sudão	Mohammed Elmutaz Ismaiel
ITTC	Vilyaphone Xindarong	Togo	Petchezi Ensohanan
ITTC	Zongo Emmanuel	Uganda	Peter Elyetu Elimu
RDP do Laos	Bountheung Douangsavanh	Iémen	Abdu Alhudaifi
Lesoto	Emb. Mothae Maruping	Zâmbia	Lillian Bwalye

Representantes dos doadores			
Austrália	Marcus Bartley Johns	Alemanha	Annette Chammas
Bélgica	Marie-Charlotte Annez	Noruega	Benedicte Fleischer
Canadá	Sarah Pye	Arábia Saudita	Fahad al Nawaiser
Dinamarca	Sophie Hermann Flensburg	Suíça	Christian Sieber
União Europeia	Lars Gronvald	Reino Unido	Kebur Azabaha
Finlândia	Emb. Päivi Kairamo-Hella	Reino Unido	Adaeze Igboemeka
Finlândia	Sari Laaksonen	Reino Unido	Edward Brown (anterior)
Finlândia	Matti Nissinen	USAID	Kim Easter

Secretariado Executivo do QIR, Gestor do Fundo de Afetação Especial e Agências Fundamentais

Bernhard Schlachter	Diretor Executivo	GFAE/UNOPS
Jean-François Delteil	Responsável do Programa	GFAE/UNOPS
Clara Mathieu Gotch	Responsável Jurídica do GFAE	GFAE/UNOPS
Mohammad Nasser	Responsável Financeiro	GFAE/UNOPS
Eric-Olivier Benoliel	Gestor da Carteira Regional	GFAE/UNOPS
Yosra Ben Mbarek	Assistente da Carteira	GFAE/UNOPS
Dorothy Tembo	Diretora Executiva	SE do QIR
Christiane Kraus	Coordenadora-Chefe	SE do QIR
James Edwin	Coordenador de M/A	SE do QIR
Mbaye Ndiaye	Coordenador	SE do QIR
Jonathan Werner	Coordenador	SE do QIR
Hang T.T. Tran	Coordenador	SE do QIR
Simon Hess	Coordenador	SE do QIR
Elena Immambocus	Consultora de Comércio e Comunicação	SE do QIR
Justine Namara	Responsável de Comunicação	SE do QIR
Constanze Schulz	Secretária	SE do QIR
Liliana Núñez Giordano	Secretária	SE do QIR
Francesco Geoffroy	Consultor Principal	CCI
Tobias Schiedermaier	Especialista Associado, Recursos e Parcerias	CCI
Stefano Inama	Oficial Encarregado do QIR	CNUCED
Mombert Hoppe	Economista	Banco Mundial
Selina Jackson	Representante especial na OMC e na ONU	Banco Mundial
Annet Blank	Responsável da Unidade de PMA	OMC
Michael Roberts	Coordenador da Ajuda ao Comércio	OMC

País incluído nos estudos de caso: Bangladeche

Sr. Amitava Chakraborty	Diretor-Geral	Célula da OMC, Ministério do Comércio
Sr. Mohammad Mashooqur Rahman Sikder	Diretor Assistente	Célula da OMC, Ministério do Comércio
Sr. Zakir Hossain	Diretor-Adjunto	Célula da OMC, Ministério do Comércio
Sr. Ghulam Muhammed Quader	Ministro do Comércio	Ministério do Comércio
Sr. Zahid Hussain	Economista Sénior	Banco Mundial
Sr. Nadeem Rizwan	Analista económico	Banco Mundial
Sra. Rubayat Jesmin	Responsável Principal do Programa	Desenvolvimento económico e Delegação da UE para a ATMC
J-C Malongo	Adido	Desenvolvimento do Setor Privado e Comércio, Delegação da UE
AKM Fazlur Rahman	Secretário	FBCCI
Dr. Mazibur Rahman	Secretário-Adjunto (Organização Internacional)	FBCCI
Dr. Alamgir Siddiquee	Diretor-Adjunto	Export Promotion Bureau (EPB)
Sr. Salahuddin Mahmud	Diretor-Geral	Export Promotion Bureau (EPB)
Sr. Shubhashish Bose	Vice-Presidente	Export Promotion Bureau (EPB)
Sr. Sanjay Kathuria		Banco Mundial, Washington DC
Meriam Malouche		Banco Mundial, Washington DC
Dr. Mostafa Abid Khan	Membro	Bangladesh Tariff Commission
Dr. Azharul Haque	Secretário-Adjunto	Ministério da Agricultura
Dr. Narayan Chadra Nath	Investigador	Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS)
Dr. Mozibur Rahman	Diretor Executivo	Bangladesh Institute of Foreign Trade (BFTI)
Dr. Ghulam Hussain	Secretário	Ministério do Comércio

País incluído nos estudos de caso: Chade

Abakar Ousmane Sougui	Especialista em Comércio Internacional	UNI do QIR (SMORCIT)
Adoumbe Maoura	Especialista em M/A	UNI do QIR
Ahmat Ali Moussa	Presidente	Federação Nacional dos Talhantes do Chade (FNBT)
Alamine Moukhtar	Secretário-Geral	Associação Chadiana para a Promoção da Goma-Arábica (ATPGA)
Alkali Gassi	Setor Privado	Associação Chadiana da Indústria do Couro (ATFC)
Amine Adame	Auditor	Associação Chadiana para a Promoção da Goma-Arábica (ATPGA)

Béyalem Ndadjiba	Presidente	Associação Chadiana da Indústria do Couro (ATFC)
Boubacar Mbodj	Consultor de Comércio	UNI/Consultor de Comércio Internacional (UNOPS)
Daniel Grotino	Adido: Setor Social. Boa Governação e Economia	UE
DEDE Hassan Adoum	Beneficiário	Associação Chadiana da Indústria do Couro (ATFC)
Djamal Mahamat Sali	CDN	Ministério do Planeamento Económico e da Cooperação Internacional
Djimadoubaye Madibay	Ponto Focal do QIR	Ministério do Comércio
Vet. Ramadane Ouaddai	Consultor	Federação Nacional dos Talhantes do Chade (FNBT)
Ginnette Mondongou Camara	Consultor Económico (Facilitador de Doadores)	PNUD
Gonga Koyang Féouda	Diretor de Estudos	Legislação e Estatística no Ministério do Comércio e da Indústria (MCI)
Izadine Ali	CDN	CCIAMA
Luisa Bernal	Agência	PNUD
Madjiadoum Mbaigoubet	Responsável Financeiro	QIR
Madjinessem Marie-Anne	Assist./Secret. de Administração	QIR
Mahamat Hamid	Tesoureiro-adjunto	Associação Chadiana para a Promoção da Goma-Arábica (ATPGA)
Mahamat Touka Saleh	Coordenador	QIR
Mara Christian	CDN	CCIAMA
Moudalbaye N. Appoline	CDN	Associação de Mulheres Empresárias
Nguirade Lamian	Consultor	Federação Nacional dos Talhantes do Chade (FNBT)
Renaud Dinguemnaial	CDN	PATRONAT (anteriormente com o CCIAMA)
Tchorouma Matalama	CDN	DCCP
Tedebaye Titimbaye	CDN	Chefe de divisão
Youssouf Tahirou Djoraou	Setor Privado	Associação de Talhantes (SCCL)

País incluído nos estudos de caso: Cabo Verde

Filomena Victoria Fialho	Ponto Focal do QIR	Diretora-Geral do Comércio e da Indústria
Georgina Benrós de Melho	Coordenadora da Unidade de Implementação do Programa	
Frank Hess	Conselheiro	Delegação da UE
Dr. Mário Lúcio Sousa	Ministro	Ministério da Cultura

Jose Duarte	Presidente e Diretor Executivo	Cape Verde Investments
Francisco Lima Fortes	Membro do Conselho Executivo	Agência para o Desenvolvimento Empresarial e Inovação
Idalina Freire		Organização das Mulheres de Cabo Verde (OMCV)
Avelino Bonifacio Lopes	Diretor	IAO (ex-Ministro da Economia)
Paulo Fortes	Professor e jornalista	Universidade de Cabo Verde
Luciano Dias de Fonseca	Representante Residente	FAO
Petra Lantz	Representante Residente	PNUD
Heloisa Marone	Economista	PNUD
Narjess Saidana	Economista	PNUD
Rui Levy		ONUDI
Comité Diretor Nacional – Representantes do setor público (Negócios Estrangeiros, Centro de Políticas Estratégicas no Gabinete do Primeiro-Ministro, Alfândegas, Ministério do Desenvolvimento Rural e o Diretor-Geral do Comércio e da Indústria, que preside ao Comité)		
Associação Comercial, Agrícola e Industrial de Santiago Norte - ACAISA, Assomada		

País incluído nos estudos de caso: RDP do Laos

Khemmani Pholsena	Ponto Focal	Vice-Ministro, MIC
Phouvieng Phongsa	Diretor da Divisão da APD/UNI	Departamento de Planeamento e Cooperação/UNI, MIC
Sengphanomchone Inthasane	Equipa do projeto da UNI	Departamento de Planeamento e Cooperação, MIC
Vilayvanh Vounleuth	Ponto Focal de M/A - Equipa governamental da UNI	Departamento de Planeamento e Cooperação, MIC
Suripaphone Meys	Equipa do projeto da UNI	UNI
Somsaniith Ninthavong	Responsável Financeiro	UNI
Latthana Douangboupaha	Diretora da Divisão de Facilitação do Comércio	Departamento de Importação e Exportação, MIC Projeto do Portal do Comércio financiado pelo MDC
Bounpone Bouapheng	Diretor-Geral Adjunto	Departamento da Normalização e Metrologia - Ministério da Ciência e da Tecnologia - Potencial para o Nível 2
Sra. Nistth	Potencial para o Nível 2	Departamento da Normalização e Metrologia
Amphaphone Thongsawath	Responsável de Contratação Pública	UNI
Sengxay Phousinghoa	Autor Principal da atualização do EDIC/Consultor de Desenvolvimento do Setor Privado e Comércio	UNI
Sirisamphanh Vorachith	Diretor-Geral	Departamento de Planeamento e Cooperação,

		MIC
Borivon Phafong	Diretora Observadora do QIR	Centro de Desenvolvimento de Competências Têxteis (Projeto do MDC, coordenado pela UNI)
Frank Caussin	Coordenador de Projeto Internacional Observador do QIR	Projeto "Reforçar o turismo sustentável, a produção limpa e a capacidade de exportação na RDP do Laos", financiado pelo Cluster das Nações Unidas sobre Comércio e Capacidade Produtiva
Konesawang Nghardsaysone	Observador do QIR/Analista de Comércio	BM
Khankeo Moonvong	Rep. do Facilitador de Doadores	UE
Phanthakone Champasith	Rep. do anterior Facilitador de Doadores	Secção de Cooperação para o Desenvolvimento, AusAID
Arounyadeth Rasphone	Beneficiário de reforço de capacidades do QIR, Parte interessada do QIR no MPI	Divisão de Eficácia da Ajuda, Departamento de Cooperação Internacional, MPI
Buavanh Vilavong	Beneficiário de reforço de capacidades do QIR, responsável pela adesão à OMC	Divisão de Política Comercial Multilateral, Departamento de Política de Comércio Externo, MIC
Armin Hofmann	Doador do MDC/Parceiro da UNI	Desenvolvimento Económico Sustentável, GIZ
Richard Record	Especialista em Comércio	BM
Litdaphone Silavong	Coordenadora do QIR	UNI

País incluído nos estudos de caso: Moçambique

Calado da Silva	Ponto Focal do QIR	Ministério do Comércio e da Indústria
Agonias Antonio Macia	Especialista em comércio	Ministério do Comércio e da Indústria
Stefan Grammling	Consultor de Comércio	GIZ
Myriam Sekkat	Especialista do Setor Privado	Delegação da UE
Carlos Rafa Mate	Especialista do Setor Privado	Embaixada da Noruega
Michael Tröster	Facilitador de Doadores	Embaixada da Alemanha
Rosário Marapusse	Gestor de Tarefas	Projeto USAID/SPEED
Jaime Comiche	Responsável de operações no país	ONUDI
John McMahan	Consultor	USAID
Victorino Xavier	Consultor Principal	Ministério do Comércio
Sr. Amilcar	Consultor Principal	Ministério do Planeamento
Grupo de trabalho do setor privado (alojado na Embaixada da Noruega)		

País incluído nos estudos de caso: Ruanda

François Kanimba	Ministro	Ministério do Comércio e da Indústria
Emmanuel Hategeka	Secretário Permanente e Ponto Focal do QIR	Ministério do Comércio e da Indústria
Maximilien Usengumuremyi	Especialista em M/A, SPIU	Ministério do Comércio e da Indústria
Stevenson Nzaramba	Especialista Setorial em Integração do Comércio e Desenvolvimento de Infraestruturas, SPIU	Ministério do Comércio e da Indústria
Leonard Mungarulire	Gestor do Programa, Clima de Comércio e Investimento, SPIU	Ministério do Comércio e da Indústria
Jean Louis Uwitonze	Diretor-Geral de Planeamento, M/A	Ministério do Comércio e da Indústria
Kaliza Karuretwa	Diretor-Geral, Direção-Geral do Comércio e Investimento	Ministério do Comércio e da Indústria
Raphael Rurangwa	Diretor-Geral do Planeamento e da Coordenação do Programa	Ministério da Agricultura e dos Recursos Animais
Bob Mugisha	Especialista Setorial, Unidade de Gestão e Monitorização do Projeto	Ministério das Finanças e do Planeamento Económico
Eusèbe Muhikira	Diretor Interino, Departamento de Comércio e Produção	Conselho de Desenvolvimento do Ruanda
Ngamiye Festo	Investigador	Instituto de Análise Política e Investigação
Prudence Sebahizi	Coordenador Nacional	Plataforma da Sociedade Civil do Ruanda, Fórum das Organizações da Sociedade Civil da África Oriental, Ruanda
Denis Mukama	Responsável de Investigação	Autoridade Tributária do Ruanda
Hashim Mulangwa	Consultor de Desenvolvimento do Setor Privado	DFID
Rachel Perrin	Consultor Económico Principal	DFID
Peace Basemera	Unidade de Comércio Externo	MINICOM
Christian Shingiro	Responsável de Redução da Pobreza	PNUD
Evard Havugimana	Investigador Associado da Unidade de Estratégia e Política	PNUD
Ngamiye Festo	Investigador	IPAR

País incluído nos estudos de caso: Senegal

Cheikh Saadbouh Seck	Ponto Focal	Diretor do Comércio Externo
Mamadou Sarr	Coordenador da UNI	Ministério do Comércio
Phillip English	Responsável do Setor Privado	Banco Mundial
Ibrahima Aïdara	Desenvolvimento do	PNUD

	Setor Privado	
Alain Pierre Bernard	Consultor	PNUD
Ousmane Ndiaye	Especialista em Comércio	Direção da Cooperação Económica e Financeira/Ministério da Economia e das Finanças
Sandrine Beauchamp	Desenvolvimento do Setor Privado	Delegação da UE
Mata Sy Diallo	Ministra	Ministério do Comércio, da Indústria e do Artesanato
Bonaventure Traoré	Gestor da Carteira Regional	UNOPS
Sonia Varga	Especialista em Comércio	UNOPS
Baladi BA	Administração	UNOPS

País incluído nos estudos de caso: Serra Leoa

Dr. Richard Konteh	Ministro	Ministério do Comércio e da Indústria
Sanah Johnsen Mara	Secretário Permanente/Ponto Focal	Ministério do Comércio e da Indústria
Ahmed Akar Ahmed	Diretor-Chefe e Responsável Profissional	Ministério do Comércio e da Indústria
Abdul Kamara	Coordenador	UNI
Edison Borbor	Economista	UNI
Grace Macauley	Assistente do Programa	UNI
Matilda Dumbuya	Responsável Financeira	UNI
Susan Kayonde	Analista de Política Comercial (Abordagem Radial ou "Hub and Spoke"), Política, Divisão de Planeamento e Investigação	Ministério do Comércio e da Indústria
Cecil J. Williams	Diretor-Geral	Conselho Nacional de Turismo da Serra Leoa
Barba B. Fortune	Secretário Permanente	Ministério do Turismo e dos Assuntos Culturais
Cyrus P. Talati	Economista Sénior	Região Africana, Banco Mundial
Yusuf Bob Foday	Economista Nacional	Banco Mundial, Delegação da Serra Leoa
John Paul Kaisam	Coordenador Técnico Nacional, Programa de Qualidade da África Ocidental	ONUDI
Patricia Cavanagh	Chefe de secção - Cooperação económica, comercial e regional	União Europeia
Mohamed Abchir	Diretor-Adjunto Nacional (Programas)	PNUD
Benjamin Maturu	Consultor de Economia	PNUD

Dr. Shamsu Mustapha	Consultor, Avaliação do Nível 1	Ecofin Consultants
Franklin Bendu	Economista Sênior, Unidade de Política Económica e Investigação	Ministério das Finanças e do Desenvolvimento Económico
Amadu Jogor Bah	Diretor-Adjunto	Gabinete de Normas da Serra Leoa
Syl-Brians Kamara	Diretor-Adjunto	Agência de Proteção do Ambiente
Wilfred Fomakoni Martyn	Responsável Principal da Saúde Ambiental	Ministério da Saúde e do Saneamento
Admire S Ganda	Secretário-Adjunto	Ministério do Comércio e da Indústria
Kadijatu Jalloh	Responsável Principal das Pescas	Ministério das Pescas e dos Recursos Marinhos
Abu Whyte Fofanah	Secretário Executivo	Associação de Importadores da Serra Leoa
Mark Mahmoud Kalokoh	Responsável Administrativo	Movimento da Sociedade Civil, Serra Leoa
Franklyn Williams	Diretor-Adjunto	Fórum Empresarial da Serra Leoa
Daisy Scott-Boyle	Secretário Executivo	Câmara de Comércio, Indústria e Agricultura da Serra Leoa
Juliet Anderson	Presidente	Organização de Mulheres de Bambara Town
Victor M Rogers	Membro	"Every Child Matters", Serra Leoa
Mornya Sillah	Membro	"Every Child Matters", Serra Leoa
Haja Mariama Kamara	Presidente	Conselho Nacional da Organização das Mulheres Muçulmanas
Abdul H. B. Gillen	Secretário-Geral da Área Ocidental	"Men in Action"

País incluído nos estudos de caso: Ilhas Salomão

Eoghan Walsh	Encarregado de Negócios	UE
Eric Johnson	Responsável Operacional Principal/Rep. interino	Banco Mundial
Shiv Raj Bhatt	Consultor Técnico do QIR	Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo
Robert Sisilo	Enviado para a Negociação Comercial	Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo
Leliana Daoana Firisua	Representante do Setor Privado no CDN	Presidente do Conselho das PME (setor privado)/Consulado do Estado de Israel nas Ilhas Salomão
Hence Vaekesa (Heinz)	Secretário Permanente	Ministério do Comércio, da Indústria, do Trabalho e da Imigração
Antonio Lee (original de Taiwan) - Sem relação	Empresário	SOLFISH Ltd.(setor privado)
Francis Tsatsia	Diretor	Serviços de Quarentena na Agricultura

		(Ministério da Agricultura e dos Meios de Subsistência)
Debbie Reschke	Especialista Principal do Programa de Desenvolvimento	Unidade de Política e Coordenação da RAMSI (AusAID)
Katherine Tuck	Consultora Principal	Unidade Australiana de Reforma Económica do Ministério das Finanças e do Tesouro
Jack O'oi	Diretor Interino/Responsável Principal de Comércio	Departamento do Comércio Externo, Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo
Carlos Orton Romero	Responsável Económico Principal	Unidade de Reforma Económica, Ministério das Finanças e do Tesouro
Haylay Keuto	Responsável Financeiro	Ministério das Finanças
Sr. Barnabas Bago	Diretor (interino) do Setor Económico e Produtivo	Ministério do Planeamento do Desenvolvimento e da Coordenação da Ajuda
Sra. Tracey Choko	Assistente do Coordenador da UNI	Departamento do Comércio Externo, Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo
Sr. George Tuti	Responsável Principal de Comércio e Coordenador da UNI	Departamento do Comércio Externo, Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo
Sr. Damien Kyloh	Analista de Política Comercial/Investigador do ODI	Departamento do Comércio Externo, Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo

País incluído nos estudos de caso: Togo

Abe Talime	Ponto Focal	Ministério do Comércio e da Promoção do Setor Privado
Abete Kibalou	CDN	Ministério da Economia e das Finanças/Direção da Economia
Alpha Amadou Diallo	Potencial Doador	La Francophonie (BRAO)
Bamana Baroma M.	Coordenador Nacional	UNI do QIR
Djenda Aristide	CDN	União das ONG do Togo (UONGTO)
Gadagbui Kossi Zikpi	Responsável Financeiro	UNI do QIR
Goka Kodjo Edem	CDN	Ministério do Planeamento
Kiti Yao	Especialista em M/A	UNI do QIR
Kodjo Edèm Goka	CDN	Direção do Comércio Externo
Koka Bassolawoè	CDN	Direção do Comércio Interno e da Concorrência
Kounoutchi Kokouvi	CDN	Ministério da Agricultura, da Pecuária e das Pescas
Sra. Batale Véronique	Assistente Administrativa	UNI do QIR
Sra. Salla M. Kanko	CDN	Ministério da Indústria, das Zonas Francas e das Inovações Tecnológicas
Moneddji Jacob	CDN	Conselho Nacional do Patronato

Nicolas Kazahdi	Economista Principal	PNUD
Ouro-Sama Mohamed Sad	CDN	Ministério do Comércio e da Promoção do Setor Privado
Simliwa Eglou	CDN	Ministério da Economia e das Finanças/Direção-Geral das Alfândegas
Yakpey Comlan N.	CDN	Câmara de Comércio e Indústria do Togo

País incluído nos estudos de caso: Uganda

Alex Mukuluma	Responsável do Programa, Projeto de Reforço de Capacidades no Comércio II/QIR	UNI do QIR, Ministério do Comércio, da Indústria e das Cooperativas
Alex Nakajjo	Responsável de Operações, Integração do Comércio e Regional e Facilitador de Doadores	Delegação da União Europeia, Uganda
Embaixador Julius Onen	Secretário Permanente	Ministério do Comércio, da Indústria e das Cooperativas
Embaixador Patrick Mugoya	Secretário Permanente	Ministério do Turismo, da Vida Selvagem e do Património
Embaixador Nathan Erumba	Diretor Executivo	SEATINI UGANDA (Organização da Sociedade Civil envolvida no Comércio)
Amosi Tindyebwa	Consultor Principal, Revisão Intercalar do Projeto de Reforço de Capacidades no Comércio II	High Tides Consultants Ltd
Brenda Kabasinguzi	Assistente Administrativa, UNI do QIR	Ministério do Comércio, da Indústria e das Cooperativas
Charles Mukama	Inspetor Veterinário Principal	Ministério da Agricultura, da Indústria Animal e das Pescas
Grace Awulo	Diretora, Desenvolvimento do Turismo	Ministério do Turismo, da Vida Selvagem e do Património
Henry Nyakoojo	Consultor do Programa, Projeto de Reforço de Capacidades no Comércio II/QIR	UNI do QIR
James Muganza	Delegação do Bairro Comercial de Jinja	Bairro de Jinja
Moses Ogwal	Diretor, Desenvolvimento do Comércio	Fundação do Setor Privado, Uganda
Oscar Olaro	Responsável Industrial	Ministério do Comércio, da Indústria e das Cooperativas
Peter Elimu	Ponto Focal, Projeto de Reforço de Capacidades no Comércio II/QIR	Ministério do Comércio, da Indústria e das Cooperativas
Rosemary Kobutangi	Comissária, Desenvolvimento do Turismo	Ministério do Turismo, da Vida Selvagem e do Património
Silver Ojakol	Comissário, Comércio Externo	Ministério do Comércio, da Indústria e das Cooperativas
Warwick Thompson	Coordenador da Equipa de Crescimento, Apoio e Desenvolvimento do Setor Privado	Real Embaixada da Dinamarca

Wilson Kwamya	Representante Assistente Residente	PNUD
---------------	------------------------------------	------

País incluído nos estudos de caso: Zâmbia

Ajesh Patel	Diretor-Geral	Invesco Limited e Presidente do Comité Diretor
Akapelwa Imwiko	Economista Principal	Ministério das Finanças e do Planeamento Nacional
Anastasia Mtonga Muleya	Responsável de Desenvolvimento Empresarial	Agência de Desenvolvimento da Zâmbia
Asuman Guloba	Economista	Banco Mundial
Augustine Mkandawire	Investigador Principal	Centro de Monitorização da Política e Investigação
Felix Kaitisha	Diretor Interino, Promoção das Exportações	Autoridade de Desenvolvimento da Zâmbia
Glyne Michelo	Diretor, Promoção das Exportações e Desenvolvimento do Mercado	Agência de Desenvolvimento da Zâmbia
Healey Mweemba	Líder da Equipa, UNI do QIR	Ministério do Comércio e da Indústria
Humphrey Katotoka	Economista	União Nacional de Agricultores da Zâmbia
Janet Simwanza Chilufya	Especialista em Comércio Nacional, UNI do QIR	Ministério do Comércio e da Indústria
Johnstone Tembo	Programa de Reforma do Desenvolvimento do Setor Privado (PRDSP)/Contabilista do QIR	Ministério do Comércio e da Indústria
Kelvin Kamayoyo	Especialista em Comércio Nacional, UNI do QIR	Ministério do Comércio e da Indústria
Martha Tembo	Assistente Administrativa, Gabinete da UNI do QIR	Ministério do Comércio e da Indústria
Mateyo C. Kaluba	Responsável de Planeamento Principal	Ministério do Comércio e da Indústria
Moses Simemba	Especialista em Exportações e Desenvolvimento do Mercado	Autoridade de Desenvolvimento da Zâmbia
Muyambango Nkwemu	Economista Principal Interino, Comércio Nacional	Ministério do Comércio e da Indústria
Simon Ng'ona	Coordenador do Centro	CUTS (Organização da Sociedade Civil)
Suzanne Parkin	Consultora de Desenvolvimento do	DFID

	Setor Privado	
Miyoba Lubemba	Gestora, Desenvolvimento do Mercado de Exportação	Autoridade de Desenvolvimento da Zâmbia
Ville Luukkananen	Conselheiro - Crescimento Económico, Desenvolvimento do Setor Privado e Facilitador de Doadores	Embaixada da Finlândia em Lusaca
Yamba Yamba (Dr).	Diretor-Adjunto para o Desenvolvimento da Pecuária	Ministério da Agricultura e da Pecuária
Yvonne Chilese	Ponto Focal do QIR e Diretora Interina do Comércio Externo	Ministério do Comércio e da Indústria

ANEXO 4: LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

Documentação do QIR

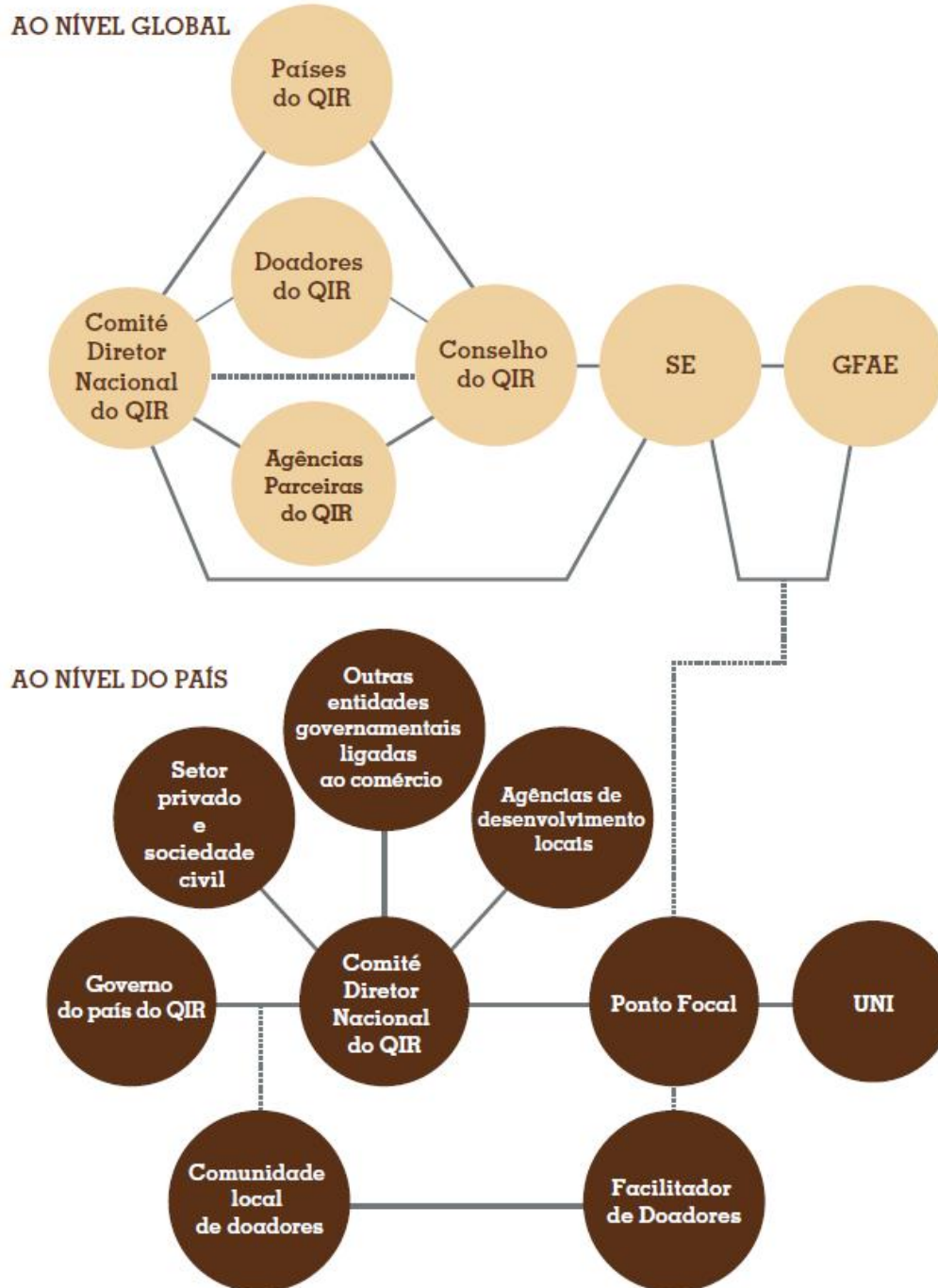
- Proposta da UNOPS
- Relatórios de progresso do SE e do GFAE para o Conselho
- Relatórios de Avaliação da Capacidade (tal como apresentados ao Conselho do QIR)
- Amostragem de Relatórios de Missão do GFAE (Fase de facilitação do arranque, supervisão)
- Relatórios financeiros do GFAE do QIR, compromissos
- Amostra de relatórios recebidos dos PMA (financeiros, narrativos, relatórios de auditoria)
- Modelo de acordo jurídico com os PMA e acordo modelo e anexos
- Acordos de parceria com agências do QIR
- Acordo de contribuição modelo e disposições-quadro com os doadores do QIR
- Compêndio do QIR e novas políticas do QIR (ou seja, em matéria de Monitorização e Avaliação, Alargamento do Nível, Estudos de viabilidade)
- Atas de reuniões do Conselho do QIR
- Atas de reuniões do Comité Diretor do QIR
- Memorandos de Recomendações do SE
- Outros relatórios de avaliação (ou seja, NORAD, Avaliação, Relatórios do QI do PNUD globais e específicos dos países)
- Documentos de projeto do QIR aprovados (Pré-EDIC, Nível 1, Nível 2, EDIC e Atualizações do EDIC)
- Documentação relacionada com o EDIC/atualização do EDIC
- Relatórios do Workshop do QIR
- Relatórios de Missão do SE/Relatórios enviados para a central
- Documentos de Comunicação do SE (comunicados de imprensa do QIR, comunicados de imprensa e artigos externos, brochuras, Perfis de País, Declarações do SE e Apresentações, etc.)
- Declarações oficiais por parte dos PMA/Doadores sobre o QIR enquanto parte das reuniões internacionais (ou seja, Reuniões dos PMA, Reuniões ministeriais, etc.)
- Quadros lógicos atuais do país de Nível 1

- Plano de Ação Estratégica do QIR
- Relatório do Presidente do Conselho do QIR ao Comité Diretor do QIR
- Histórias de sucesso do QIR no âmbito da Aft, avaliações de workshops regionais do QIR, referências do QIR em Istambul
- Programa de Ação e Declaração Política, bem como Decisões Ministeriais da MC
- Sessões de informação do QIR para o Comité do Comércio e Desenvolvimento, Subcomité do PMA, relatórios anuais da OMC, reuniões de informação bilaterais entre doadores, agências e os PMA
- Filme do QIR ("O comércio funciona" - versões curta e longa)
- Notas concetuais do QIR, programa, comunicados e declarações do QIR em eventos de alto nível, incluindo PMA-IV, Análise Global da Aft, MC, CNUCED XIII (e galeria do QIR e informações sobre a exposição do comércio dos PMA)
- Material em produção sobre as Histórias de Comércio do QIR: livros de países e capítulos de filmes, incluindo entrevistas audiovisuais com as principais partes interessadas (as primeiras versões seguem-se nos próximos meses)
- Estratégia de comunicação provisória do QIR; plano-piloto de formação em comunicação do QIR e materiais de formação, incluindo exemplos de respostas sobre as estratégias de comunicação do país do QIR
- Amostras de estratégias de comunicação do QIR desenvolvidas; amostras de publicações do país do QIR (newsletters, revistas sobre comércio, brochuras, Web sites; amostra de respostas a inquéritos sobre comunicação do QIR)
- Seis perfis de país do QIR, comunicados de imprensa globais e nacionais do QIR (incluindo amostras da cobertura de imprensa nacional do QIR – em papel e audiovisual)
- Relatórios de consultoria
- Relatórios de grupos pequenos de Monitorização e Avaliação
- Web site do QIR (contém a visão geral e ligações úteis para documentos-chave)
- Documentos de reforço de capacidades
- Documentos relacionados com atividades de parceria
- Relatório da task force
- Um Relatório sobre o Ponto da Situação do Segundo Ano de Funcionamento do Quadro Integrado Reforçado

Outras fontes consultadas

- Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento. *Aid for Trade Case Study: NEPA-CEB Interconnection Project*. 2011
- Basnett, Y., Engel, J., Kennan, J., Kingombe, C., Massa, I. e te Velde, D.W. *Increasing the effectiveness of Aid for Trade: the circumstances under which it works best*. Documento de Trabalho do ODI 353. 2012
- DFID. *Sharing the benefits of trade: Aid for trade strategy 2008-13*. 2008.
- Comissão Europeia. *EU Accountability Report 2011 on Financing for Development Review of progress of the EU and its Member States*. 2011.
- Helble, M., Mann, C. e Wilson, J.S. *Aid for Trade Facilitation*. Banco Mundial. 2009
- FMI. *Perspetivas da Economia Mundial*. 2012
- Mizuho Information and Research Institute, Inc. *Evaluation of Aid for Trade – Summary*. Ministério dos Negócios Estrangeiros do Japão. 2012
- OCDE/CAD. *Normas de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento*. 2010
- Page, S. *The Potential impact of the Aid for Trade Initiative*. Série de Documentos de Reflexão G-24. 2007.
- Turner, L. *Quantifying Aid for Trade: A Case Study of Tanzania*. Secretariado da Commonwealth. 2008.
- Base de dados COMTRADE da ONU. Acedido em setembro de 2012.
- USAID. *Building Trade Capacity in the Developing World*. 2003.
- Banco Mundial. *Leveraging Trade for Development and Inclusive Growth: The World Bank Group Trade Strategy 2011-2021*. 2011
- Banco Mundial. *Base de Dados do Índice de Desempenho Logístico*. Acedido em setembro de 2012.
- Banco Mundial. *Relatório Doing Business*. 2012
- OMC/OCDE. *Aid for Trade: Showing Results*. 2011

ANEXO 5: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO QIR



Fonte: Compêndio do QIR, p. 20

ANEXO 6: ANÁLISE DOS PROGRESSOS AO NÍVEL DO PAÍS NO CICLO DE PROJETO

Região	País	EDIC				Nível 1						Nível 2					Atualização do EDIC	
		Ano do EDIC	QI vs. QIR	EDIC (desde a preparação para a missão até à validação)	Agência	Proposta de projeto preparada para a avaliação do CAN 1	Avaliação do CAN 1 para apresentação ao Conselho	Apresentada ao Conselho para sua aprovação	Aprovação até ao primeiro desembolso	Primeiro desembolso até à UNI em funcionamento	Total	Proposta de projeto preparada para a avaliação do CAN 2	Avaliação do CAN 2 para apresentação ao Conselho	Apresentada ao Conselho para aprovação	Aprovação até ao primeiro desembolso	Passos 1 a 3	Atualização do EDIC	Agência
África	Angola	2005	QI	22	BM						Nd							
África	Benim	2004	QI	21	BM	11	4	1	0.5	1	17.5	*						
África	Burquina Faso	2005	QI	12	BM	7	1	1	6	7	22	6	2					
África	Burundi	2003	QI	Concluído	BM	Nd	2	0.5	5	1	Nd	7	12	1	1	20	Em curso	BM
África	Cabo Verde	2007	QI	15	PNUD	5	2	1	1	2	11						Aprovada	Gov. Cabo Verde
África	República Centro-Africana	2006	QI	19	BM	2	4	2	2	0	10	12	6				Em curso	PNUD
África	Chade	2004	QI	20	BM	5	7	1	1	2	16						Em curso	PNUD
África	Comores	2007	QI	11	PNUD	17	3	1	2	2	25						Planeada	PNUD
África	Jibuti	2004	QI	Concluído	PNUD	18	*	1	4	4	27							
África	RDC	2008	QIR	25	BM	20	7	1	2	0.5	30.5							
África	Eritreia			Nenhum							Nd							
África	Etiópia	2002	QI	12	BM						Nd							
África	Guiné	2002	QI	12	BM	6	5	1	1	6	19							
África	Guiné-Bissau	2008	QIR	19	BM	4	2	1	1	1	9							
África	Lesoto	2001	QI	16	BM	3	1	1	6	6	17	11					16	USAID
África	Libéria	2007	QI	12	BM	7	10	1	1	11	30						Em curso	BM
África	Madagáscar	2003	QI	Concluído	BM						Nd							
África	Malavi	2002-3	QI	Concluído	BM	26	0.5	1	3	10	40.5						Em curso	BM
África	Mali	2003	QI	20	BM	11	1	1	1	2	16	7	0.5	3	Pen- dente	10.5		
África	Mauritânia	2001	QI	Concluído	BM						Nd							
África	Moçambique	2003-4	QI	Concluído	USAID	20	2	1	2	2	27							

África	Níger	2006	QI	14	BM	6	1	1	4	7	19							
África	Ruanda	2004	QI	15	BM	Nd	12	1	1	2	Nd						Validada	CCI
África	São Tomé e Príncipe	2004	QI	19	BM						Nd						Em curso	BM
África	Senegal	2002	QI	12	BM	3	4	1	2	1	11						Em curso	CNUCED
África	Serra Leoa	2005	QI	16	BM	10	7	0.5	1	0.5	19	9	1	6	4	16	Em curso	BM
África	Sul do Sudão			Nenhum							Nd							
África	Sudão	2006-8	QI	Concluído	BM						Nd							
África	Tanzânia	2004	QI	16	BM						Nd							
África	Gâmbia	2006	QI	12	BM	17	1	1	1	1	21	6	4	1	3	11	Em curso	CNUCED
África	Togo	2008	QIR	24	BM	4	4	1	3	5	17							
África	Uganda	2005	QI	17	BM	Nd	2	1	1	2	Nd		1	1	7	9	Em curso	BM
África	Zâmbia	2004	QI	14	BM	11	2	0.5	6	10	29.5						Em curso	BM

Região	País	Comentários
África	Angola	
África	Benim	Preparado inicialmente em 2008 - prevê-se que seja aprovado em setembro de 2012
África	Burquina Faso	Nível 2 apresentado ao Conselho em 06/07/2012
África	Burundi	Durante o período que decorre entre a avaliação do CAN 2 e a apresentação ao Conselho foi necessário realizar alterações ao documento a fim de satisfazer as necessidades programáticas do SE e as necessidades fiduciárias do GFAE.
África	Cabo Verde	É de sublinhar que, após ter abandonado o estatuto de PMA, Cabo Verde perdeu o seu estatuto de beneficiário do QI/QIR; em conjunto com Samoa e as Maldivas, dois outros países que se preparavam para abandonar este estatuto, Cabo Verde convenceu o Conselho do QIR a alargar os benefícios do QIR durante um período limitado para países que se encontram nesta situação; o pedido foi aprovado pelo Conselho do QIR em junho de 2010.
África	República Centro-Africana	
África	Chade	O Chade encontra-se entre os países beneficiários do QIR em que foi recrutado um Consultor de Comércio Internacional para assistir a equipa da UNI na implementação do projeto, com vista a desenvolver aptidões e transferir competências. Na medida em que eram necessários recursos acima dos 900.000 dólares para financiar o Consultor de Comércio Internacional, o SE e o GFAE tiveram de envolver o Conselho em consultas antes da apresentação do projeto para aprovação do Conselho. Foi por este motivo que se passaram seis meses entre a avaliação do CAN e a apresentação ao Conselho.
África	Comores	A avaliação suscitou questões importantes quanto às modalidades de implementação do projeto, ou seja, se deveria ser implementado pelo PNUD ou pelo CCI ou por ambos. A resolução desta questão deverá demorar ainda algum tempo.
África	Jibuti	*18 meses para a proposta de Nível 1 até à apresentação
África	RDC	
África	Eritreia	
África	Etiópia	Em Janeiro de 2010, o Governo recebeu, a pedido, apoio para o desenvolvimento de uma proposta de Nível 1, mas o empenho no QIR até ao momento ainda não foi suficiente para concluir o desenvolvimento da proposta. Durante consultas regulares entre o SE e a Etiópia, o SE sempre ofereceu o seu apoio total, mas esse apoio até ao momento ainda não foi solicitado.
África	Guiné	
África	Guiné-Bissau	A contratação de pessoal, em especial no que se refere à seleção do Coordenador e dos especialistas, constitui um desafio na Guiné-Bissau devido à reduzida capacidade humana no país. Foi recrutado um coordenador em 2011, mas os especialistas ainda não o foram; entretanto, o pessoal do ministério destacado para a UNI está a ser formado por consultores locais externos.
África	Lesoto	
África	Libéria	

África	Madagáscar	Numa reunião entre a Delegação de Madagáscar e o SE/GFAE à margem da reunião Ministerial da OMC de dezembro de 2011, foram debatidas medidas para dar a conhecer o QIR às partes interessadas em Madagáscar e preparar uma Atualização do EDIC.
África	Malavi	*26 meses para a proposta de Nível 1 até à apresentação
África	Mali	
África	Mauritânia	Apesar de se ter verificado um envolvimento regular com o Ponto Focal até ao momento, o país não parece interessado em obter financiamento do QIR. A Mauritânia é o único país da África Ocidental que não apresentou um documento de projeto do Nível 1.
África	Moçambique	Moçambique é um dos países em que a implementação do projeto de Nível 1 do QIR se mostra lenta, pelo que o Conselho aprovou que durante um ano a UNI será apoiada por um Consultor de Comércio Internacional; o recrutamento do Consultor de Comércio Internacional está em curso e a UNI será selecionada aquando da sua chegada para que este possa ajudar no processo de seleção.
África	Níger	A UNI está a formular uma proposta de projeto de Nível 2 sobre Couros e Peles e prevê-se que esta seja enviada para o Secretariado Executivo e para o GFAE em setembro de 2012.
África	Ruanda	Foi realizada uma Atualização do EDIC em cooperação com o CCI (e totalmente financiada pelo CCI), validada em 2011.
África	São Tomé e Príncipe	
África	Senegal	
África	Serra Leoa	
África	Sul do Sudão	O Sul do Sudão acedeu ao Programa do QIR em 13 de junho de 2012 depois de a avaliação técnica realizada pelo PNUD ter sido aprovada pelo Conselho do QIR e o Governo ter sido notificado. O SE consultará o Governo do Sul do Sudão no sentido de definir um período para organizar uma missão de Familiarização em cooperação com as agências Parceiras do QIR.
África	Sudão	O Sudão ainda não recebeu financiamento do Programa do QIR. Na sequência da criação do Sul do Sudão, o Sudão elaborou uma proposta provisória de Nível 1 que foi alvo de extensos comentários por parte do SE e do GFAE. Foi enviada uma versão revista, mas está ainda muito fraca. Não existe uma Unidade Nacional de Implementação, somente o Ponto Focal foi nomeado. O Ponto Focal está a trabalhar com o Banco Mundial a fim de elaborar os TdR para uma Atualização do EDIC.
África	Tanzânia	
África	Gâmbia	
África	Togo	Na sequência de um processo de recrutamento concorrencial em conformidade com os procedimentos nacionais, a UNI foi estabelecida a 09/07/2012.
África	Uganda	Verificaram-se atrasos significativos no processo de Atualização do EDIC por parte do Banco Mundial.
África	Zâmbia	A abertura de uma conta bancária para a UNI demorou demasiado tempo e atrasou a implementação das atividades do projeto.

Região	País	EDIC				Nível 1						Nível 2				Atualização do EDIC		
		Ano do EDIC	QI vs. QIR	EDIC (desde a preparação para a missão até à validação)	Agência	Proposta de projeto preparada para a avaliação do CAN 1	Avaliação do CAN 1 para apresentação ao Conselho	Apresentada ao Conselho para sua aprovação	Aprovação até ao primeiro desembolso	Primeiro desembolso até à UNI em funcionamento	Total	Proposta de projeto preparada para a avaliação do CAN 2	Avaliação do CAN 2 para apresentação ao Conselho	Apresentada ao Conselho para aprovação	Aprovação até ao primeiro desembolso	Passos 1 a 3	Atualização do EDIC	Agência
Ásia	Afganistão	2009	QIR	Em curso	BM						Nd							
Ásia	Bangladeche	2011	QIR	Em curso	BM						Nd							
Ásia	Butão	2011	QIR	8	PNUD						Nd							
Ásia	Camboja	2001	QI	Concluído	BM	11	0.5	1	8	7	27.5	6	2	1	Pendente	9	12	Gov. do Camboja/PNUD
Ásia	RDP do Laos	2005	QI	12	BM	9	1	1	3	3	17						Em curso	Gov. do Laos
Ásia	Maldivas	2005	QI	16	PNUD	8	0.5	1	1	1	11.5	1						
Ásia	Nepal	2002	QI	Concluído	BM	10	3	0.5	0.5	0.5	14.5	4	7	1	1	12	Validada	PNUD/Outros
Ásia	Iémen	2003	QI	Concluído	BM	7	19	0.5	1	4	31.5	24					Planeada	PNUD
Caráibas	Haiti	2011	QIR	Em curso	BM						Nd							
Pacífico	Quiribati		QIR	Em curso	PNUD						Nd							
Pacífico	Samoa	2008	QIR	34	PNUD	3					Nd							
Pacífico	Ilhas Salomão	2008	QI	9	PNUD	13	3	1	1	Nd	Nd							
Pacífico	Timor-Leste	2008	QIR	29	BM						Nd							
Pacífico	Tuvalu	2008	QI	24	PNUD						Nd							
Pacífico	Vanuatu	2006	QI	13	PNUD						Nd							

Região	País	Comentários
Ásia	Afganistão	Atrasos significativos no pré-EDIC e no EDIC, workshop de validação marcado para o 4.º trimestre de 2012
Ásia	Bangladeche	O Memorando de Entendimento do EDIC foi assinado a 19/05/2011 e o primeiro desembolso pouco depois. O Memorando de Entendimento foi alargado, já que se espera que o projeto do EDIC esteja concluído no primeiro trimestre de 2013, de acordo com as últimas informações.
Ásia	Butão	O SE e o GFAE receberam a primeira versão provisória da proposta de Nível 1 do Butão em julho de 2012.
Ásia	Camboja	O Camboja elaborou uma atualização do EDIC (EICC) em 2007, mas está planeada outra atualização.
Ásia	RDP do Laos	Um consultor financiado pelo Fundo para a Aplicação das Normas e o Desenvolvimento do Comércio (BM) está a trabalhar numa proposta de projeto de Nível 2 sobre o Reforço das Infraestruturas Nacionais de Qualidade.
Ásia	Maldivas	
Ásia	Nepal	O Nepal tinha uma UNI em vigor financiada pelo IFTF e após os fundos do QI terem cessado um programa do PNUD continuou a financiar a UNI, que estava em vigor para prosseguir com o financiamento do QIR; uma característica especial do programa do Nepal reside no facto de a UNI constituir uma combinação de especialistas financiados pelo QIR (em especial um Diretor do Programa Nacional) e de membros de entidades governamentais delegados para funções da UNI.
Ásia	Iémen	Atraso na Avaliação do CAN 2 devido à deterioração da situação de segurança.
Caraíbas	Haiti	Tinham sido iniciadas conversações preliminares sobre o EDIC antes do terramoto em janeiro de 2010 que foram retomadas no final de 2010; os TdR concretos e o orçamento foram apresentados em março de 2011.
Pacífico	Quiribati	Apesar de possuir um EDIC praticamente concluído, o Governo do Quiribati tem hesitado em proceder à sua validação. O Governo do Quiribati exprimiu insatisfação face a algumas das avaliações conduzidas no EDIC. O processo tem estado estagnado, mas espera-se que no segundo trimestre de 2012 o processo seja reiniciado com a validação do EDIC. Posteriormente seguir-se-ia uma proposta para um processo de Nível 1.
Pacífico	Samoa	
Pacífico	Ilhas Salomão	Devido às capacidades extremamente reduzidas do Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Comércio Externo, a proposta de projeto foi apresentada pelo governo como o seu projeto de Nível 1 da Primeira Fase para o período de um ano, com vista a criar as capacidades iniciais na UNI com o apoio de um Consultor Técnico Internacional. O principal objetivo, entre outros, reside na coordenação e sensibilização das principais partes interessadas no sentido de desenvolver uma proposta de projeto plurianual de Nível 1. A proposta foi desenvolvida e apresentada ao SE e ao GFAE e está a ser processada de acordo com o previsto para apresentação ao Conselho do QIR.
Pacífico	Timor-Leste	Comentários sobre a primeira versão provisória foram apresentados pelo SE e pelo GFAE e o país está atualmente a trabalhar numa nova versão provisória; o SE e o GFAE estão a acompanhar os trabalhos a fim de prestar o apoio que seja necessário.
Pacífico	Tuvalu	A proposta de projeto de Nível 1 está a ser formulada com a assistência do PNUD a pedido do Governo.
Pacífico	Vanuatu	Em 2010, o Vanuatu tinha concluído uma proposta de projeto de Nível 1 mas pouco tempo antes da sua apresentação ao Conselho do QIR o Governo decidiu retirar a proposta, provavelmente devido às tensões em torno do processo de adesão à OMC. Em abril de 2011, o Governo decidiu implementar o projeto em conjunto com o PNUD, já que a Principal Entidade de Implementação e o PNUD estão agora a prestar apoio ao governo na elaboração de uma nova proposta.

ANEXO 7: EM QUE PONTO SE ENCONTRAM OS PMA FACE AOS OBJETIVOS E À FINALIDADE DO QIR

Nota: Este relatório sobre o ponto da situação realizado pela Equipa da RI não faz qualquer referência implícita a respeito de quaisquer reivindicações ou pressupostos sobre um eventual papel fundamental do QIR, partilhando da advertência do Quadro Lógico de que o QIR só pode ser um contribuinte entre muitos outros para o alcance daqueles resultados de nível superior a mais longo prazo.

Objetivo (Compêndio do QIR, p. 99)

O1. PMA Membros da OMC que concluíram o processo de adesão

- Trinta e quatro dos 47 países do QIR são membros da OMC, sendo Samoa e o Vanuatu os únicos dois a concluírem o processo de adesão nos últimos cinco anos.
- As Comores, Etiópia, Libéria, São Tomé e Príncipe, Sudão, Afeganistão, Butão, Laos e Iémen encontram-se atualmente em fases diferentes do processo de adesão.
- A Eritreia, Quiribati, Timor-Leste e Tuvalu são os únicos países que não são membros ou que não estão envolvidos em conversações.

O2. Percentagem do comércio não petrolífero internacional dos PMA

De acordo com dados da COMTRADE da ONU, a percentagem das exportações não petrolíferas globais relativas aos PMA do QIR tem demonstrado uma tendência francamente positiva ao longo dos últimos cinco anos. É importante sublinhar que as exportações não petrolíferas incluem outros recursos naturais (minérios, madeira, etc.).

2007	2008	2009	2010	2011
0,40%	0,43%	0,50%	0,52%	0,55%

O3. Índice de pobreza

Os dados sobre os índices de pobreza (proporção da população que vive com 1,25 dólares por dia) são muito escassos e não permitem realizar comparações fiáveis ao longo do tempo.

O4. Taxa de crescimento dos rendimentos per capita

O FMI fornece dados anuais sobre o PIB per capita ajustado à PPC, o que permite calcular o crescimento dos rendimentos per capita. O ano de 2007 testemunhou um forte crescimento dos rendimentos per capita nas regiões, embora este tenha desacelerado (e em alguns casos passado a negativo) com o advento da crise financeira. A grande maioria dos países registou uma recuperação no crescimento do rendimento per capita em 2011 em comparação com o ano de referência, 2009.

Figura 1: Taxas de Crescimento do PIB Per Capita nos países do QIR (PPC, internacional \$)

	2007	2009	2011
África	6,1%	1,9%	4,9%
Ásia	10,1%	6,1%	4,1%
Pacífico	7,7%	-1,0%	6,1%
Caraíbas (Haiti)	4,6%	-3,7% (2010)	6,1%

Fonte: Cálculos do autor baseados em dados do FMI

O5. Coeficientes de Gini

Os dados sobre a desigualdade são relativamente limitados. Apenas cerca de meia dúzia dos PMA possui alguns dados relativos aos últimos cinco anos.

Finalidade (Compêndio do QIR, p. 100)

F1. Valor dos produtos não petrolíferos comercializados

Recorrendo aos dados COMTRADE sobre exportações petrolíferas (Capítulo 27: "Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação") e ao total de exportações é possível efetuar um cálculo das exportações não petrolíferas. É importante levar em conta que a) a medida das exportações não petrolíferas incluirá a exportação de metais preciosos e de outros recursos naturais não petrolíferos; e b) existem alguns problemas nos dados, mas as conclusões são úteis para determinar tendências gerais. Em comparação com a base de referência (média de três anos, 2007-2009), os PMA aumentaram as suas exportações não petrolíferas em 55 mil milhões de dólares, calcula-se.

- A maioria dos PMA africanos testemunhou um aumento das exportações não petrolíferas relativamente à base de referência, tendo vários países realizado saltos significativos (por ex., Mauritânia, Uganda e Zâmbia). Angola e Libéria registaram descidas relativamente acentuadas, embora esta constatação possa dever-se a problemas nos dados.
- Os PMA asiáticos conseguiram um bom desempenho ao longo do período, tendo o Bangladesh aumentado as suas exportações não petrolíferas em 61% relativamente à base de referência para 24 mil milhões de dólares em 2012 (o que o converte, de longe, no maior exportador não petrolífero em geral).
- Os países do Pacífico também testemunharam um significativo aumento nas exportações não petrolíferas. O Haiti alcançou um crescimento de 31% relativamente à base de referência.

F2. Diversificação do comércio de produtos não petrolíferos

Estão disponíveis dois índices para avaliar a diversificação das exportações de um país. O Índice de Concentração (ou seja, o Índice de Herfindahl-Hirschmann) mede a quota de mercado entre os produtos, ao passo que o Índice de Diversificação mede a estrutura das exportações do país face à estrutura mundial. Em ambos os índices, um valor mais próximo de 0 implica uma maior diversificação e um valor mais próximo de 1 implica uma maior

concentração. De uma maneira geral, as exportações dos PMA são significativamente menos diversificadas do que a média de todos os países em desenvolvimento. Em termos de regiões, os PMA africanos tendem a ser os menos diversificados.

F3. Índice de Desempenho Logístico

O IDL do Banco Mundial mede a eficiência logística recorrendo a dados sobre o tempo de desalfandegamento, a qualidade das infraestruturas de transporte, o preço e a disponibilidade de serviços logísticos e a fiabilidade das remessas. O índice classifica o desempenho numa escala de 1 (pior) a 5 (melhor).

- Em África, a classificação média aumentou apenas 0,06 pontos entre o IDL de 2007 e o de 2012, refletindo resultados heterogéneos, com 13 países a sofrer uma queda no seu desempenho e os outros 13 a registarem melhorias (o Níger e a Tanzânia melhoraram de forma impressionante as suas classificações, em 0,72 e 0,57, respetivamente).
- Quanto aos PMA asiáticos, o total dos seis países exceto o Nepal melhorou as suas classificações (uma média de 0,38 pontos). O Afeganistão quase duplicou a sua classificação, de 1,21 em 2007 para 2,3 em 2012.
- Na região do Pacífico só existem dados relativos às Ilhas Salomão (uma melhoria de 0,33 pontos). O Haiti registou um ligeiro declínio na sua classificação ao longo do período de cinco anos.

F4. Doing Business – trading across borders (Banco Mundial)

Muitos PMA melhoraram significativamente o seu ambiente para as empresas exportadoras, de acordo com o indicador "número de dias para exportar".

- Os PMA africanos reduziram o número de dias para exportar a uma média de 12% em comparação com a base de referência (uma queda média de 4,3 dias). Angola, Mali e o Ruanda apresentaram as melhorias mais significativas (reduzindo o número de dias de 30% para 50% nos últimos anos). O Senegal apresenta o melhor resultado, com apenas 11 dias para exportar em 2011.
- Os PMA asiáticos assistiram a uma queda de 9% no número médio de dias. Esta região demonstra uma significativa variação, com 74 dias para o Afeganistão ao passo que o Camboja apresentava apenas 22 dias, de acordo com dados de 2011.
- Os países do Pacífico apresentam um desempenho relativamente bom em geral, com uma média de 23 dias para exportar em 2011.
- O Haiti tem testemunhado progressos notáveis, reduzindo o número de dias face à base de referência de 41 para 33 dias em 2011.

F5. Emprego nos setores de exportação não tradicionais

Disponibilidade reduzida de dados.

F6. PME registadas para comércio de importação e exportação

Disponibilidade reduzida de dados.

ANEXO 8: RESUMO DAS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS FACE AOS INDICADORES DOS RESULTADOS DO QUADRO LÓGICO

Este anexo procura apresentar um resumo dos elementos de prova sobre os progressos do QIR face aos indicadores do Resultado identificados no Quadro Lógico. As constatações que retirámos das nossas missões de estudo de caso de países fornecem as provas relativas aos 12 países alvo de estudo de caso e relatórios de progresso do Secretariado Executivo para os países que não foram alvo de estudo de caso.

Indicador	Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso
O1.1. Projeto de Nível 1 de "Apoio às DIN" concluído ou em fase de implementação?		21 de 36 países possuem projetos de Nível 1 em implementação ou concluídos
Estruturas de gestão do programa, comités diretores e CAN eficazes e influentes	<u>DIN:</u> Suficientemente ativos: 46% Capazes: 38% Influentes: 27% <u>Comité diretor/CAN:</u> Ativos: 32% Capazes: 32% Influentes: 21%	
R1.2. Matriz de Ação do EDIC concluída, atualizada (com menos de três anos) e validada?	Concluída: 86% Atualizada: 41% Reflexo das prioridades do país: 89%	10 de 36 países e outros 6 com atualizações em curso
R1.3. Nível de capacidade da UNI para realizar a função de gestão do programa fiduciário para projetos de Nível 1 de "Apoio às DIN".	Satisfatório	
R1.4. Estratégia comercial atualizada (não mais de cinco anos) em vigor?	Em vigor: 60% Atualizada: 48%	6 de 36 países possuem estratégias comerciais atualizadas (disponibilidade dos dados)
R1.5. Estratégia comercial de qualidade em vigor?	De boa qualidade: 47%	
R1.6. Estratégia comercial de qualidade implementada.		5%
R1.7. Número de projetos financiados pelo QIR que alcançam os resultados esperados.	Nível 1: Todos: 14% Nível 2: Todos: 21%	
(Até ao momento comprovado pelos dados)		
R2.1. O comércio no DERP e/ou nas estratégias nacionais de desenvolvimento.	No papel: 66% Na prática: 42%	15 de 36 países
R2.2. Existência de estratégias do sector produtivo para sectores-chave que integram a dimensão do comércio.	No papel: 66% Na prática: 47%	9 de 36 países

Indicador	Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso
R2.3. Mecanismo de consulta público/privado em funcionamento.	Regular: 60%	12 de 36, embora aplicando uma definição algo generosa
	Inclusivo: 63%	
	Eficaz: 45%	
Número/tendência de mecanismos para uma execução coordenada?		
R3.1. Disponibilidade de uma visão geral da implementação anual contínua que integre todas as atividades relacionadas com o comércio apoiadas pelo governo e pelos doadores (se aplicável, identificando atividades especificamente dirigidas à dimensão do género e ao ambiente).	Sim: 74%	Somente dois países identificados
R3.2. Frequência de consultas ao governo e aos doadores sobre questões relacionadas com o comércio.	Suficiente: 53%	Foram identificados 9 países que realizam consultas específicas sobre o comércio, alguns mensalmente, outros trimestralmente e outros ainda semestralmente.
	Produtiva: 21%	
R3.4 Número de países com iniciativas conjuntas de doadores na área do comércio (como avaliações de necessidades; formulações da estratégia; programação; financiamento agrupado; Monitorização e Avaliação; etc.).	A crescer: 39%	Somente um país identificado
	Igual: 38%	
(Até ao momento comprovado pelos dados)		
Transitou/está a transitar para projetos de nível 2 (desde quando?)	Aprovados	
	7 (até 7 de agosto)	
	Previstos (outubro de 2012)	
	12 projetos previstos para aprovação em 2012 (em 11 países)	
	18 projetos previstos para mais tarde (em 14 países)	
R4.1. Número de países do QIR com um plano de implementação que integre as prioridades do EDIC/Matriz de Ação e que indique as necessidades de financiamento a colmatar através da APD.	Sim: 34%	Somente um país identificado
Provas da utilização? (Alinhamento dos doadores)	Mais: 35%	
	Igual: 24%	
	Menos: 8%	
Influência da Matriz de Ação do EDIC	Muito importante: 22%	
	Importante: 59%	
R4.2. Número de Países do QIR em que existe um orçamento	Sim: 23%	Somente um país identificado

Indicador	Países incluídos nos estudos de caso	Países não incluídos nos estudos de caso
do governo para a implementação da sua estratégia comercial.		
	Não: 59%	
R4.3. Fluxos da Ajuda ao Comércio para Países do QIR.	DADOS DO ANEXO	
Número/tendência de facilitadores de doadores nomeados. Provas de eficácia, como, por exemplo, um maior alinhamento das prioridades.	Esforços dos facilitadores:	
	Muito importante: 24%	
	Importante: 57%	
Provas plausíveis de influência do QIR no planeamento e estabelecimento de prioridades da AfT nos planos de cooperação dos parceiros?		
R4.4. Número e valor de projetos financiados por doadores relacionados com a Matriz de Ação do EDIC.		Foram identificados 12 países com projetos em curso/futuros utilizando a Matriz de Ação.
		(por ex., as Comores tinham 19 projetos no valor de 16 milhões de dólares, o Mali 7 projetos no valor de 47 milhões de dólares e o Níger 2 projetos no valor de 60 milhões de dólares)
Nota: os pontos 4.3 e 4.4 têm de ser testados em termos de provas/exemplos plausíveis de "aproveitamento" do QIR (até ao momento comprovado pelos dados)		
Duração, eficiência e utilidade percebida dos processos de formação para, execução e utilização dos quadros de Monitorização e Avaliação (Quadros lógicos do projeto)	Extremamente válidos: 28%	
	Válidos: 44%	
Que processos de monitorização e avaliação estão em curso ou foram concluídos? (Relatórios) Possíveis indicadores: elementos-chave do sistema de M/A em vigor – instrumentos de recolha de dados e frequência da recolha de dados, métodos de análise.	Avaliações de Nível 1 concluídas em 2 países, em curso em [x]	
	Sistemas em vigor: 48%	
Existe alguma prova, até ao momento, da utilização das perceções-chave que emanam do sistema de M/A?	Demasiado cedo para dizer	

ANEXO 9: RECEITAS E ORÇAMENTO DO QIR

Quadro 9.1: Fundo de Afetação Especial do QIR: Contribuições e receitas de juros

(em 30 de junho de 2012, US\$)

Doador	2008	2009	2010	2011	2012	Total
No caso de transferência do PNUD, Fundos combinados	23.501.360			6.957.122		30.458.483
Governo da Noruega	4.063.743	5.464.262	5.570.530	5.053.453		20.151.988
Governo do Canadá		3.682.040	3.662.375	4.031.919	7.733.360	19.109.695
Governo da Suécia		6.900.475	3.645.225	3.753.475		14.299.175
Governo do Reino Unido	12.274.690					12.274.690
Governo da Dinamarca	5.928.854		5.444.646			11.373.500
Governo da Finlândia	2.863.875		2.721.081	2.933.326		8.518.283
Comissão Europeia	4.145.078			3.229.243		7.374.320
República Federal da Alemanha	1.943.005	2.259.028	1.626.423	1.367.982		7.196.438
Governo do Reino de Espanha		4.184.089	1.338.681	1.430.608		6.953.378
Governo da República Francesa		2.909.897	1.308.894	1.364.249		5.583.040
Governo do Luxemburgo	2.145.919		2.801.113			4.947.032
República da Irlanda	3.238.339					3.238.339
Governo da Bélgica	647.659	739.637	655.301	713.267		2.755.864
Reino da Arábia Saudita			750.000	750.000	750.000	2.250.000
Governo da Austrália				2.146.200		2.146.200
Governo da República da Coreia	1.000.000					1.000.000
Governo da República da Turquia			1.000.000			1.000.000
Governo do Japão	169.492	461.537	55.400	47.096		733.525
Juros de Receitas do QIR 2011				706.402		706.402
Juros de Receitas do QIR 2009		624.402				624.402
Governo dos Estados Unidos			200.000	400.000		600.000
Juros de Receitas do QIR 2008	478.842					478.842
Governo da República da Hungria	400.000					400.000
Juros de Receitas do QIR 2010			392.144			392.144
Governo da Islândia			200.000			200.000
Governo da Confederação Suíça		162.789				162.789
República da Estónia	33.108	19.247	17.105	18.891		88.351
Juros da Conta de Depósito do QI PNUD	76.779					76.779
Juros do Subfundo do QI Finlândia	15.280					15.280
Total	62.926.023	27.407.403	31.388.918	34.903.233	8.483.360	165.108.937

Fonte: Gestor do Fundo de Afetação Especial do QIR, 2012

Quadro 9.2: Fundo de Afetação Especial do QIR: Orçamento e despesa por projeto aprovados pelo Conselho

(em 30 de junho de 2012, US\$)

Tipo de Entidade de Implementação	Orçamento Aprovado pelo Conselho 2008-2012	Compromissos Jurídicos da UNOPS	Despesa					
			2008	2009	2010	2011	2012	Total
Governos	38.625.546	38.625.546	-	1.088.787	2.803.131	5.032.763	5.149.684	14.074.365
OMC	12.029.003	12.029.003	-	1.925.129	2.579.028	2.655.268	3.184.611	10.344.035
UNOPS	9.466.631	9.466.631	295.914	1.886.281	1.858.126	2.349.065	1.119.807	7.509.193
BM	5.235.000	5.235.000	-	600.000	400.000	4.035.000	-	5.035.000
Atividades globais	4.195.939	4.195.939	-	346.499	602.473	1.504.205	1.222.808	3.675.985
PNUD	2.572.520	2.572.520	-	-	-	1.150.000	1.016.520	2.166.520
FAO	711.550	711.550	-	-	-	-	465.450	465.450
CNUCED	197.950	197.950	-	-	-	158.360	-	158.360
Apoio da DIN através do Consultor Técnico Internacional	454.410	454.410	-	-	-	-	7.567	7.567
Governo (PEI a definir)	1.715.000	1.715.000	-	-	-	-	-	-
Custo do projeto	75.203.549	75.203.549	295.914	5.846.695	8.242.758	16.884.661	12.166.446	43.436.475
Comissão do Fundo de Afetação Especial 0.75%	564.027	564.027	2.219	43.850	61.821	126.635	91.248	325.774
Total	75.767.575	75.767.575	298.134	5.890.545	8.304.579	17.011.296	12.257.695	43.762.248

Fonte: GFAE do QIR

ANEXO 10: A AJUDA AO COMÉRCIO PARA OS PMA

Quadro 10.1: Ajuda ao Comércio total para PMA individuais (Desembolsos, milhões de dólares)

		2006	2007	2008	2009	2010	Total
1	Afeganistão	2.456,00	3.028,46	3.545,04	4.726,13	1.831,82	15.587,45
2	Etiópia	1.496,98	1.942,84	1.975,96	2.743,26	2.333,50	10.492,53
3	Tanzânia	1.367,03	1.509,72	1.702,68	1.881,04	453,21	6.913,68
4	Moçambique	1.136,65	1.211,34	1.318,44	1.382,77	1.061,00	6.110,21
5	Bangladeche	1.162,49	1.344,10	1.733,21	1.289,18	575,04	6.104,03
6	Uganda	1.042,62	1.284,65	1.190,11	1.435,92	261,55	5.214,85
7	Congo, Rep. Democr.	903,57	772,91	1.137,21	1.457,61	222,77	4.494,07
8	Zâmbia	683,77	702,43	830,84	730,25	1.412,43	4.359,73
9	Sudão	556,89	649,55	908,35	1.004,40	274,38	3.393,56
10	Senegal	773,86	695,25	807,98	773,27	122,81	3.173,17
11	Madagáscar	616,59	676,71	615,29	367,91	894,64	3.171,13
12	Mali	637,16	753,23	759,53	819,10	49,51	3.018,54
13	Camboja	498,44	560,27	574,52	604,78	744,66	2.982,66
14	Burquina Faso	638,97	681,81	674,49	740,18	93,56	2.829,01
15	Butão	96,84	83,95	68,79	88,31	2.431,50	2.769,39
16	Nepal	413,13	442,59	525,99	669,84	669,56	2.721,11
17	Malavi	454,16	548,16	591,23	627,44	410,30	2.631,29
18	Níger	366,93	369,17	407,57	351,47	1.133,84	2.628,98
19	Ruanda	441,46	519,86	714,92	710,59	120,13	2.506,95
20	Timor-Leste	219,83	260,98	247,38	203,10	1.351,40	2.282,68
21	Haiti	383,38	416,77	486,71	787,97	21,01	2.095,84
22	Cabo Verde	141,28	139,03	187,38	174,98	1.451,90	2.094,58
23	Laos	296,25	315,01	301,94	320,80	750,16	1.984,16
24	Iémen	343,31	319,39	458,89	467,42	302,89	1.891,91
25	Benim	310,25	372,37	492,90	517,51	87,40	1.780,43
26	Libéria	124,37	600,63	223,24	308,68	265,94	1.522,86
27	Mauritânia	187,65	261,38	344,23	306,85	411,60	1.511,71
28	Ilhas Salomão	244,30	280,16	248,41	245,20	419,36	1.437,44
29	Lesoto	78,02	98,16	135,09	124,99	870,94	1.307,21
30	Burundi	239,41	288,94	302,48	348,21	127,72	1.306,77
31	Angola	263,70	335,33	321,74	276,18	7,39	1.204,33
32	Jibuti	69,66	66,40	67,02	96,57	854,02	1.153,66
33	Vanuatu	57,93	61,07	96,20	109,54	793,93	1.118,67
34	Serra Leoa	214,61	222,10	266,00	313,90	89,43	1.106,04
35	Chade	197,74	179,08	222,77	239,24	219,56	1.058,40
36	Eritreia	83,77	109,08	92,46	91,78	584,50	961,59
37	Guiné	194,01	197,35	213,82	178,25	132,84	916,26
38	Gâmbia	58,45	77,27	63,02	84,74	627,21	910,68

39	Togo	78,91	113,06	259,96	166,86	253,33	872,12
40	Guiné-Bissau	74,40	96,31	101,56	97,29	442,12	811,68
41	Rep. Centro-Africana	170,48	94,94	128,83	117,88	194,02	706,15
42	Mianmar (Birmânia)	111,54	140,52	164,29	177,43	100,05	693,83
43	Samoa	51,42	43,06	42,03	59,26	309,41	505,19
44	Quiribati	30,60	30,53	29,06	23,48	344,70	458,37
45	Maldivas	14,54	22,50	22,92	25,48	151,07	236,51
46	Comores	29,49	38,98	31,48	27,41	100,13	227,49
47	São Tomé e Príncipe	27,20	30,37	35,55	24,35		117,47
	TOTAL	20.040,00	22.987,79	25.669,52	28.318,83	26.360,24	123.376,37

Fonte: Base de dados da SNPC da OCDE, acedida em setembro de 2012

Quadro 10.2: Política e regulamentações da Ajuda ao Comércio para PMA individuais (Desembolsos, milhões de dólares)

		2006	2007	2008	2009	2010	Total
1	Afeganistão	18,86	23,82	51,14	22,67	28,54	145,04
2	Sudão	0,09	10,77	2,84	17,47	47,86	79,02
3	Bangladeche	1,98	14,94	28,90	5,80	15,07	66,70
4	Burundi	0,07	37,02	0,31	6,40	7,06	50,86
5	Tanzânia	2,90	16,43	6,86	1,10	8,63	35,92
6	Moçambique	9,41	8,08	4,66	12,62	1,07	35,84
7	Congo, Rep. Democr.	1,05	0,76	0,63	26,18	6,09	34,71
8	Camboja	4,12	7,40	8,34	3,82	8,11	31,80
9	Uganda	1,35	14,77	2,46	4,37	7,68	30,64
10	Senegal	0,92	5,07	13,61	1,76	9,07	30,44
11	Laos	1,03	1,81	6,38	4,30	8,83	22,36
12	Mali	0,96	0,14	6,56	7,18	3,50	18,35
13	Burquina Faso	2,22	10,71	0,20	1,51	3,09	17,74
14	Ruanda	0,09	0,08	0,09	12,33	3,06	15,66
15	Serra Leoa	2,41	2,89	4,33	4,17	1,37	15,18
16	Zâmbia	2,40	2,40	1,03	4,13	3,11	13,07
17	Etiópia	0,61	0,39	0,94	4,10	2,87	8,91
18	Togo	0,01	0,04	5,84	0,16	0,19	6,23
19	Mauritânia	0,07	5,23	0,09	0,08	0,61	6,08
20	Iémen	1,67	1,39	1,77	0,79	0,25	5,87
21	Malavi	1,14	1,26	0,97	0,42	0,96	4,74
22	Madagáscar	0,29	0,57	1,04	1,25	0,35	3,50
23	Haiti	..	0,05	1,14	1,22	1,01	3,41
24	Benim	1,55	0,61	0,24	0,30	0,50	3,19
25	Ilhas Salomão	0,07	0,14	0,71	1,40	0,75	3,08
26	Nepal	0,05	0,92	0,24	0,50	0,52	2,23
27	Angola	0,07	1,05	0,08	0,95	0,02	2,17

28	Guiné	0,20	0,21	0,92	0,63	0,11	2,07
29	Rep. Centro-Africana	0,07	..	0,19	0,87	0,90	2,03
30	Chade	0,07	..	0,02	0,54	1,27	1,89
31	Gâmbia	0,19	0,01	0,02	1,59	0,02	1,82
32	Lesoto	0,50	0,19	0,69	0,11	0,15	1,65
33	Butão	0,45	0,40	0,52	0,13	0,03	1,53
34	Guiné-Bissau	0,04	0,03	0,39	0,56	0,16	1,17
35	Timor-Leste	0,00	0,01	0,32	0,43	0,23	0,99
36	Jibuti	0,07	..	0,08	0,08	0,17	0,40
37	Vanuatu	0,03	0,12	0,04	0,14	0,05	0,38
38	Níger	0,02	0,05	0,08	0,17	0,03	0,35
39	Libéria	0,07	0,01	0,08	0,10	0,02	0,28
40	Samoa	0,03	0,04	0,07	0,10	0,05	0,28
41	Cabo Verde	0,13	0,03	0,07	0,02	0,02	0,26
42	Eritreia	0,09	0,01	0,08	0,06	0,02	0,25
43	São Tomé e Príncipe	..	0,01	0,06	0,16	0,02	0,25
44	Maldivas	0,01	0,01	0,02	0,19	0,02	0,24
45	Tuvalu	0,02	0,01	0,02	0,10	0,09	0,24
46	Quiribati	0,02	0,01	0,02	0,10	0,05	0,20
47	Comores	0,07	..	0,02	0,08	0,02	0,18
	TOTAL	57,63	170,10	155,19	153,60	174,81	711,33

Fonte: Base de dados da SNPC da OCDE, acedida em setembro de 2012

ANEXO 11: GOVERNAÇÃO, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Nota: um total de 17 inquiridos respondeu ao questionário.

Responsabilidades do Conselho

Globalmente, as respostas do Conselho sugerem que este desempenha corretamente as suas várias funções e responsabilidades.

Todos os inquiridos consideravam que o Conselho supervisionava os relatórios "muito bem" ou "bem". Por outro lado, a supervisão do desempenho da gestão de topo obteve respostas muito diversificadas.

A principal área em que os membros consideraram que o Conselho estava a desempenhar estas funções "mal" ou "muito mal" referiam-se ao tópico "evitar a microgestão": 78% dos inquiridos afirmaram que o Conselho o fazia "mal" ou "muito mal". Outra área que foi alvo de uma baixa classificação foi a da "supervisão, aprovação e monitorização da orientação estratégica, levando em conta os riscos e oportunidades" (56% responderam "mal" ou "muito mal").

Globalmente, 80% dos inquiridos consideravam que o Conselho está a "abordar de forma adequada a sua função e responsabilidade globais".

De que forma o Conselho aborda as seguintes funções e responsabilidades?

Opções de resposta	Muito bem	Bem	Mal	Muito mal	Não sabe	Contagem de respostas
1. Garante o cumprimento do mandato do Comité Diretor e uma comunicação transparente ao Comité Diretor.	26,7%	66,7%	6,7%	0,0%	0,0%	15
2. Analisa os objetivos e o mandato do QIR a fim de garantir um serviço contínuo.	26,7%	46,7%	20,0%	6,7%	0,0%	15
3. Congrega os interesses dos grupos de PMA e de doadores e das agências fundamentais em torno dos objetivos partilhados do QIR	13,3%	60,0%	20,0%	6,7%	0,0%	15
4. Supervisiona, aprova e monitoriza a orientação estratégica, levando em conta os riscos e oportunidades.	25,0%	18,8%	50,0%	6,3%	0,0%	16
5. Evita a microgestão - as questões são encaminhadas ao nível correto para o Conselho para decisão.	14,3%	7,1%	35,7%	42,9%	0,0%	14
6. Identifica e avalia os principais riscos empresariais.	14,3%	35,7%	35,7%	7,1%	7,1%	14
7. Garante que existem sistemas em vigor para gerir os riscos.	14,3%	57,1%	21,4%	7,1%	0,0%	14
8. Evita potenciais conflitos de interesses (por ex., na governação e nas funções de implementação pagas das agências, recusa de representantes nas propostas próprias dos seus países).	28,6%	57,1%	0,0%	7,1%	7,1%	14
9. Supervisiona os relatórios sobre as finanças da organização e realiza a monitorização face ao plano aprovado.	33,3%	60,0%	0,0%	6,7%	0,0%	15
10. Supervisiona e avalia o desempenho da gestão de topo.	7,7%	46,2%	7,7%	23,1%	15,4%	13
11. De uma maneira geral, o Conselho está a abordar de forma adequada a sua função e responsabilidade globais?	7,7%	69,2%	15,4%	7,7%	0,0%	13

Comentários/explicações/sugestões de melhoria:

- As reuniões do Conselho devem concentrar-se mais em questões estratégicas gerais e decisões cruciais
- Relatórios sobre informação financeira – não existe um nível adequado de apresentação de relatórios, o que dificulta a tomada de decisões
- Não estão implementadas avaliações do desempenho da gestão de topo
- Microgestão (devido a diversos interesses dos membros do Conselho) – conduz a uma ausência de supervisão estratégica
- Desequilíbrio entre os membros do Conselho – ausência de compreensão da parte dos PMA
- TdR claros necessários para o Conselho – as questões ligadas à responsabilização não estão claras
- Elevada rotação (especialmente de doadores)
- Seria bom ter uma mistura de representantes

Reuniões do Conselho

De uma maneira geral, considerava-se que as reuniões do Conselho asseguravam uma **comunicação aberta**, um **debate com significado** e a **independência da gestão**. A questão que foi levantada prendia-se com a "**resolução atempada dos problemas**" – metade dos inquiridos considerava que isto acontecia "por vezes" e um quinto "raramente".

As reuniões do Conselho são conduzidas de uma forma que assegura:

Opções de resposta	Sempre	Por vezes	Raramente	Nunca	Contagem de respostas
a) comunicação aberta	53,3%	46,7%	0%	0%	15
b) debate com significado	26,7%	53,3%	13,3%	6,7%	15
c) resolução atempada dos problemas	13,3%	46,7%	40,0%	0%	15
d) independência da gestão	45,5%	45,5%	9,1%	0%	11
<i>responderam à pergunta</i>					15
<i>ignoraram a pergunta</i>					2

O número de reuniões do Conselho foi considerado adequado por mais de metade dos inquiridos. A duração das apresentações nas reuniões foi considerada adequada "sempre" ou "por vezes" por todos os inquiridos. A maioria classificou o tempo disponível como adequado "por vezes". O conteúdo das reuniões recebeu classificações mais heterogéneas e mais de 50% responderam "por vezes", 25% "sempre" e outros 25% "raramente".

As reuniões do Conselho são adequadas em termos de:

Opções de resposta	Sempre	Por vezes	Raramente	Nunca	Contagem de respostas
a) número	53,8%	38,5%	7,7%	0%	13
b) duração das apresentações	61,5%	38,5%	0%	0%	13
c) tempo disponível para o debate	21,4%	71,4%	0%	7,1%	14
d) conteúdo	25%	50%	25%	0%	12
<i>responderam à pergunta</i>					14
<i>ignoraram a pergunta</i>					3

O material pré-reunião foi considerado útil, oportuno, apresentado com eficiência e com o nível adequado de detalhe em média "por vezes" pela maioria dos inquiridos. De uma maneira geral, a utilidade atraiu as classificações mais positivas, ao passo que a oportunidade recebeu classificações ligeiramente mais baixas e 30% classificaram-na como "raramente".

O material pré-reunião é adequado e					
Opções de resposta	Sempre	Por vezes	Raramente	Nunca	Contagem de respostas
a) útil?	30,8%	69,2%	0%	0%	13
b) oportuno?	23,1%	46,2%	30,8%	0%	13
c) tem um formato eficiente?	15,4%	61,5%	23,1%	0%	13
d) apresenta o nível adequado de detalhe?	25%	50%	25%	0%	12
<i>responderam à pergunta</i>					13
<i>ignoraram a pergunta</i>					4

Um pouco menos de 70% dos inquiridos considerava que os membros do Conselho tinham "sempre" uma oportunidade adequada para participar. Uma percentagem ligeiramente mais alta (77%) dos inquiridos considerava que os membros podiam "sempre" exprimir os seus pontos de vista e 23,1% responderam "por vezes".

Opções de resposta	Os membros do Conselho têm uma oportunidade adequada para participar?		Os membros do Conselho com pontos de vista divergentes têm oportunidade suficiente para exprimir os seus pontos de vista?	
	Percentagem de respostas	Contagem de respostas	Percentagem de respostas	Contagem de respostas
Sempre	69,2%	9	76,9%	10
Por vezes	30,8%	4	23,1%	3
Raramente	0%	0	0%	0
Nunca	0%	0	0%	0

Comentários/explicações/sugestões de melhoria:

- Os membros do Conselho consideravam que não dispunham de informações adequadas sobre os progressos dos projetos ao nível do país
- É necessário mais tempo para um debate com significado e estratégico – atualmente os debates de fundo são fracos. Existem demasiados interesses representados, demasiado diversificados. As questões ligadas à responsabilização não estão claras entre o SE, a OMC, o GFAE e o Conselho
- O conteúdo das reuniões necessita de se centrar mais em questões estratégicas, nos riscos e nas finanças
- A prontidão do material pré-reunião melhorou em comparação com a situação anterior
- O formato e o detalhe dos relatórios financeiros têm de ser melhorados
- O acesso à documentação necessita de ser melhorado
- Ausência de compreensão da gestão por parte dos membros dos PMA – o facto de terem de se deslocar de avião para os locais das reuniões implica que raramente se envolvam diretamente com o SE e o GFAE. Os PMA deveriam estar aptos a decidirem por si a forma como pretendem ser representados no Conselho

- Dinâmica do Conselho – o SE/GFAE e os doadores dominam nas reuniões do Conselho, ao passo que os PMA são mais passivos. As agências geralmente não estão ativamente envolvidas no debate.
- Microgestão por parte do Conselho – mas este aspeto tem vindo a melhorar
- O Conselho deveria dispor de uma combinação mais equilibrada de especialistas de comércio e de desenvolvimento.
- Ausência de relatórios sobre a implementação no país – relatórios do SE – não adequado ao nível nacional
- As funções dos parceiros não estão claras – e existe uma ausência de interesse coerente para avançar na mesma direção

Direção do QIR

De uma maneira geral, os inquiridos consideravam que a direção do QIR cumpria os requisitos "muito bem" ou "bem" (70% dos inquiridos tinham uma opinião positiva).

A classificação média mais baixa foi atribuída à adjudicação de responsabilidades entre a direção e o Conselho, que foi considerada "fraca" por 40% e "muito fraca" por 26,7%.

Por outro lado, o Conselho sente-se livre para desafiar o Diretor Executivo ou o GFAE sempre que apropriado e a acessibilidade da gestão de topo foi considerada "muito boa" ou "boa" por todos os inquiridos. A relação de trabalho com a gestão de topo foi também avaliada de forma positiva por mais de 80% dos inquiridos.

Em que medida a direção do QIR cumpre os seguintes requisitos?

Opções de resposta	Muito bem	Bem	Mal	Muito mal	Não sabe	Contagem de respostas
1. Os membros do Conselho recebem informações suficientes do Diretor Executivo a respeito de questões relevantes.	42,9%	28,6%	14,3%	0	14,3%	14
2. Os membros do Conselho recebem informações suficientes do GFAE a respeito de questões relevantes.	38,5%	30,8%	15,4%	0	15,4%	13
3. A qualidade das apresentações da direção cumpre as expectativas.	15,4%	61,5%	15,4%	0	7,7%	13
4. A adjudicação de responsabilidades entre a direção e o Conselho é adequada e bem compreendida.	13,3%	20%	40%	26,7%	0	15
5. A direção é sensível aos pareceres e aconselhamento do Conselho.	41,5%	41,7%	8,3%	0	8,3%	12
6. A adjudicação de responsabilidades entre o Secretariado Executivo e o Gestor do Fundo de Afetação Especial é adequada e bem compreendida.	33,3%	46,7%	20%	0	0	15
7. O Diretor Executivo na qualidade de "CEO" tem de prestar contas pelo alcance de objetivos empresariais.	30,8%	38,5%	23,1%	7,7%	0	13
8. O GFAE tem de prestar contas pelo alcance de objetivos de	28,6%	50%	14,3%	0	7,1%	14

gestão financeira.							
9. O Conselho sente-se livre para desafiar o Diretor Executivo ou o GFAE quando apropriado.	53,8%	38,5%	0	0	7,7%		13
10. A gestão de topo é acessível ao nível adequado para Membros do Conselho individuais	66,7%	33,3%	0	0	0		12
11. O Conselho está adequadamente informado sobre políticas, práticas e custos de gestão internos.	23,1%	38,5%	23,1%	15,4%	0		13
12. De uma maneira geral, o Conselho tem uma boa relação de trabalho com a direção.	27,3%	54,5%	9,1%	0	9,1%		11
						<i>responderam à pergunta</i>	15
						<i>ignoraram a pergunta</i>	2

Comentários/explicações/sugestões de melhoria:

- Ausência de confiança entre os diferentes membros do Conselho. Os doadores reúnem-se frequentemente antes das reuniões do Conselho para debater as questões em causa, mas interagem muito pouco com os PMA entre as reuniões. Debates informais e abertos poderiam melhorar o diálogo e o ambiente nas reuniões do Conselho.
- O formato e a agenda das reuniões do Conselho não garantem o tempo necessário para a realização de debates com significado
- A direção por vezes demora demasiado tempo a responder aos pareceres do Conselho (por ex., informação financeira)
- Os relatórios sobre o orçamento não são adequados (em especial, a questão dos custos administrativos foi levantada por diversos membros do Conselho)
- Responsabilização do DE no processo não adequada – o DE contratado ao abrigo do contrato da OMC e do Conselho não pode revogar o contrato.
- Eficácia da avaliação do projeto – fraca qualidade – ausência de informação de acompanhamento depois de um projeto ser aprovado pelo Conselho. "Estrutura da governação não conducente à avaliação de projetos num prazo razoável"
- Avaliação do desempenho do DE atualmente em falta
- Os TdR do Conselho não são claros – demasiado tempo despendido no processo, demasiado pouco nas questões estratégicas

Questões administrativas

A questão que suscitou o maior grau de variação nas respostas foi a que respeitava a ter o SE e o GFAE separados administrativa e fisicamente – cada uma das categorias de resposta de "muito bem" a "muito mal" recebeu percentagens iguais.

As unidades descentralizadas do GFAE foram maioritariamente vistas como positivas e 58,7% dos inquiridos referiam que funcionavam "muito bem" e 25% "bem".

Foi considerado que o pessoal do SE sediado em Genebra trabalhava maioritariamente "bem", mas muitos dos comentários levantaram esta questão e sugeriram que era necessário encontrar uma solução alternativa já que a estrutura atual não era ideal em termos da eficiência do projeto.

Em que medida as seguintes disposições administrativas funcionam bem?						
Opções de resposta	Muito bem	Bem	Mal	Muito mal	Não sabe	Contagem de respostas
1. O Secretariado Executivo do QIR estar alojado no sistema administrativo e nas instalações da OMC?	35,7%	42,9%	14,3%	7,2%	0	14
2. A totalidade do pessoal do Secretariado Executivo estar sediado em Genebra?	27,3%	36,4%	15,4%	0	9,1%	11
3. O sistema administrativo da UNOPS como Gestor do Fundo de Afetação Especial?	38,5%	38,5%	15,4%	0%	7,7%	13
4. Disponibilidade de unidades regionais descentralizadas do GFAE?	58,3%	25%	0	0	26,7%	12
5. Ter o Secretariado Executivo e o Gestor do Fundo de Afetação Especial separados administrativa e fisicamente?	23,1%	23,1%	23,1%	23,1%	7,7%	13
<i>responderam à pergunta</i>						14
<i>ignoraram a pergunta</i>						3

Comentários/explicações/sugestões de melhoria:

- Custo da atual estrutura administrativa elevado
- A OMC é encarada como um anfitrião desejável do SE por alguns, mas uma parte dos inquiridos desejava ter o GFAE nas mesmas instalações, na medida em que este aspeto poderia aumentar a eficiência. A separação é considerada como um fator de desaceleração do processo.
- SE e GFAE governados por dois conjuntos de regras (procedimentos financeiros da OMC, ao passo que o GFAE utiliza as políticas da UNOPS), o trabalho conjunto nem sempre funcionou bem. Necessidade de uma maior transparência e comunicação entre a gestão financeira ao nível regional e o Conselho.
- O nível de envolvimento ao nível do país não é o ideal, na medida em que o SE está sediado em Genebra e tem de abranger todos os países do QIR. Nem sempre se verifica o intenso envolvimento que é necessário ao nível do país para desenvolver propostas fortes, promover uma compreensão aprofundada das questões ligadas ao contexto do país e conseguir uma boa coordenação com as partes interessadas ao nível do país, incluindo os doadores.