

COOPERAÇÃO
PORTUGUESA

IPAD Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento

GUIA DE AVALIAÇÃO



IPAD
Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento

Ficha técnica

Título:

Guia de Avaliação

Autores:

Maria Manuela Afonso
Mário Ribeiro

Edição:

Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna
Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
Ministério dos Negócios Estrangeiros
2ª Edição: Janeiro de 2009

Contacto:

Av. da Liberdade, 192, 1º 1250-147 Lisboa
Tel. (351) 21 317 67 00

Website:

<http://www.ipad.mne.gov.pt>



ÍNDICE

Introdução.....	4
A quem se destina este guia.....	5
I – Noções Básicas.....	7
1- Avaliação: definição e limites.....	7
2 - A avaliação no ciclo do projecto	8
3 – O acompanhamento e a avaliação	9
4 – Finalidades e objectivos da avaliação	12
5 – Critérios de avaliação.....	12
7 - Tipos de avaliação	14
8 – Características de uma boa avaliação.....	18
9 – Ética/deontologia da avaliação	21
II – O processo de avaliação externa.....	25
1 - Planeamento da avaliação.....	25
2 – Elemento/grupo de acompanhamento.....	26
3 - Termos de Referência (TdR)	26
4 - Escolha dos avaliadores	27
5 - Plano de trabalho.....	29
6 - Fase documental	32
7 - Trabalho de campo	34
8 - Relatório final da avaliação.....	35
9 - Publicação e disseminação	43
III – A Auto-avaliação	46
3.1 - Razões e objectivos.....	46
3.2 – Quando se faz.....	47
3.3 – Quem faz.....	47
3.4 - Como se faz.....	47
3.5 – A quem se destinam os resultados.....	48
IV – Métodos e técnicas de avaliação	53
4.1 – A Recolha de dados.....	53
4.2 – A análise dos dados.....	56
4.3 – Técnicas e ferramentas.....	57
4.3.1 - Abordagem do quadro lógico	58
4.3.2 – Árvore de problemas	59
4.3.3 – Árvore de objectivos e de efeitos	62
4.3.4 – Árvore de decisões	65
4.3.5 – Entrevistas	67
4.3.6 – Inquéritos/questionários (Survey).....	71
4.3.7 – Grupo de Discussão (Focus Group).....	75
4.3.8 - Avaliação dos efeitos e dos impactos	78
4.3.9 – Painel de peritos	80
4.3.10 - Análise custo-benefício e análise custo-eficácia.....	81
4.3.11 – Estudos de caso	83
4.3.12 – Análise SWOT	85
4.3.13 - Métodos Participativos	87
4.3.14 – Análise multicritérios.....	90
4.3.15 - Análise social e cultural	92
4.3.16 - Métodos de avaliação rápida.....	94
Bibliografia	97



Introdução

O sucesso das intervenções de desenvolvimento¹ passa pela forma como as mesmas são acompanhadas e avaliadas. Os resultados da avaliação desempenham um papel primordial na tomada de decisões no que se refere à formulação de políticas, elaboração de estratégias, afectação de recursos e exemplaridade de certas práticas. As lições tiradas através da experiência permitem um acréscimo de eficácia e de eficiência da ajuda.

Para assegurar que a ajuda é fornecida de forma eficaz e transparente, na linha das necessidades dos países parceiros e na óptica da redução da pobreza, a avaliação é essencial na medida em que dá conta do sucesso das intervenções e, ao mesmo tempo, permite que as lições aprendidas possam ser incorporadas nas actividades de acompanhamento de intervenções em execução e na formulação e execução de novas intervenções.

A avaliação permite não só dar conta dos resultados das actividades de cooperação e promover a transparência como também prestar contas perante os contribuintes, para além de permitir, ainda, responder às obrigações perante a comunidade internacional do desenvolvimento. Os doadores têm a obrigação de prestar contas aos parceiros e à opinião pública relativamente às acções conduzidas e aos compromissos assumidos.

Numa óptica de gestão centrada nos resultados, a avaliação só é útil se as conclusões e recomendações produzidas constituírem um valor acrescentado. A existência de informação credível, pertinente e objectiva sobre os resultados das intervenções de desenvolvimento é fundamental para os resultados da avaliação e para se saber o que produz bons e menos bons resultados e o que deve ser feito para os melhorar. As constatações, recomendações e lições aprendidas podem, e devem, ser integradas no processo de tomada de decisões nos seus diversos níveis (do político ao operacional).

O Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) é, na cooperação portuguesa, o órgão central de coordenação da política de cooperação, competindo-lhe, dentro desta concepção *“Proceder à identificação, análise, acompanhamento e avaliação dos resultados da execução, dos programas, projectos e acções de cooperação para o desenvolvimento, com vista a melhorar a racionalidade, eficácia e eficiência da ajuda”*². O processo de avaliação compete ao Gabinete de

¹ Instrumento de Ajuda utilizado por um parceiro (doador ou não) com vista à promoção do desenvolvimento. Por exemplo: projectos, programas, conselho ou parecer sobre políticas, etc.

² Art. 3º, alínea h), Decreto-Lei nº 120/2007, de 27 de Abril, DR 1ª série.



Avaliação e Auditoria Interna (GAAI)³ que deve, por isso, ser capaz de promover a avaliação da cooperação portuguesa e difundir/disseminar os resultados dessa experiência.

No documento “Uma Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa” é assumida a importância da avaliação no processo de tomada de decisão política e técnica da Cooperação Portuguesa sendo urgente recuperar o tempo perdido. A avaliação “deve ser entendida como um mecanismo transversal a toda a cooperação. É assim fundamental criar uma cultura de avaliação e aumentar a nossa capacidade técnica nesta área, conseguindo nomeadamente acelerar procedimentos que permitam avaliar mais e melhor.”⁴

A quem se destina este guia

A ausência de documentos orientadores em língua portuguesa sobre o papel e a importância, bem como sobre as metodologias da avaliação na cooperação para o desenvolvimento, a par da ausência de formação dos agentes da cooperação nesta área, constituem importantes limitações ao desenvolvimento de trabalhos neste âmbito, dificultando o entendimento e o diálogo sobre a matéria.

O presente guia foi elaborado para tentar responder às lacunas atrás referidas e contribuir para a criação de uma mais valia técnica sobre a temática, tentando sistematizar/organizar os principais aspectos (os mais pertinentes) da avaliação da cooperação. Destina-se a todos aqueles que trabalham em actividades de avaliação da Ajuda, quer dentro, quer fora do IPAD.

O guia tem como objectivo fornecer, a quem lida com esta área, um conhecimento da terminologia, dos princípios, abordagens e metodologias da avaliação, de forma a permitir uma gestão eficaz do seu processo. Pretende, também, esclarecer os avaliadores externos contratados pelo IPAD sobre o que se consideram ser as boas práticas da avaliação e o que o IPAD espera deles. Procura, assim, responder à necessidade de produzir avaliações com as características atrás anunciadas, definir as regras a seguir bem como as normas e as exigências fundamentais de uma avaliação útil, transparente e credível.

Os princípios e boas práticas da avaliação realçados neste guia devem fazer parte quer das auto-avaliações, quer das avaliações externas. Contudo, não é intenção do guia tratar de todas as questões técnicas que envolvem a avaliação. Por isso, as questões relativas à recolha e análise de

³ Art. 7º, Portaria nº 510/2007, de 30 de Abril, DR 1ª série.

⁴ Uma Visão Estratégica para a Cooperação Portuguesa: pp. 54. Resolução de Conselho de Ministros 196/2005, de 22 de Dezembro.



dados, por serem da responsabilidade dos avaliadores, são tratados de forma menos aprofundada, ainda que sejam incluídas algumas referências bibliográficas para o seu aprofundamento.

O guia está estruturado em 4 partes fundamentais: na primeira (capítulo I) são apresentadas as noções básicas da avaliação; na segunda é descrito o processo subjacente a uma avaliação externa, o tipo de avaliação dominante na Cooperação Portuguesa; na terceira parte apresenta-se o processo de auto-avaliação e, na quarta, são descritos os principais métodos e técnicas de avaliação.

Este documento é o resultado de um trabalho de pesquisa interno sobre a matéria e, também, um reflexo da experiência e do caminho que entretanto foi percorrido no que diz respeito à avaliação. Sintetiza o trabalho e a longa experiência desenvolvidos pelas agências doadoras internacionais e a experiência recente da cooperação portuguesa em matéria de avaliação de intervenções de desenvolvimento. Não pretende ser um guia acabado mas antes um instrumento que será gradualmente aperfeiçoado à medida que o conhecimento e a prática de avaliação da Cooperação Portuguesa se aprofundarem.

I – Noções Básicas

1- Avaliação: definição e limites

Avaliação é um termo genérico utilizado em todas as práticas de avaliação, mas também tem um significado específico. Ele indica a relevância, a eficácia, a eficiência, o impacto e a sustentabilidade de um projecto ou programa. É uma procura sistemática de resposta sobre as intervenções de desenvolvimento e pode ser realizada em diferentes momentos ao longo do ciclo do projecto. Pode enfatizar muitas questões mas, independentemente de cada questão, implica recolher, analisar, interpretar e disseminar informação.

A avaliação é, normalmente, realizada após a conclusão de uma intervenção de desenvolvimento, por pessoas externas à mesma. Contudo, muitas agências de cooperação fazem exercícios de avaliação a meio percurso para averiguar se os resultados das intervenções estão a ser os previstos ou se é necessário proceder a correcções para que os objectivos iniciais possam ser alcançados.

De acordo com o CAD, a “avaliação é um processo tão sistemático e objectivo quanto possível que consiste em apreciar um projecto, programa ou política em curso ou já concluído, a sua concepção, execução e resultados. Destina-se a determinar a relevância e grau de consecução de objectivos, bem como a eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade em termos de desenvolvimento. Uma avaliação deve fornecer informações credíveis e úteis, e permitir que as lições aprendidas sejam incorporadas no processo de decisão dos beneficiários e dos doadores”⁵.

Uma distinção que é fundamental fazer, dados os equívocos frequentes, é a que diz respeito às diferenças entre avaliação, auditoria e acompanhamento (quadro 1). No ponto 1.3 são abordadas de forma mais aprofundada as relações entre avaliação e acompanhamento, dada a sua complementaridade e interacção.

Enquanto o acompanhamento/monitorização pode explicar o que está a acontecer, a avaliação permite explicar porque é que isso está a acontecer e, ainda, aprender e partilhar lições importantes.

⁵ OCDE, 1992, Princípios do CAD para uma Ajuda Eficaz: 156. Paris.

Quadro 1 – Diferenças entre acompanhamento, auditoria e avaliação

	Acompanhamento	Auditoria	Avaliação
Frequência/ tempo	Periódico, regular. Contínuo, durante a implementação.	Episódica, anual ou final.	Episódica, a meio percurso, no final. Ocasional, durante e/ou após a implementação.
Acção principal	Registo, supervisão, comparação com o plano.	Controlo da conformidade relativamente às normas.	Apreciação, medição dos efeitos, atribuição de causalidades.
Objectivos	Melhorar a eficácia interna, modificar o plano de actividades ou a afectação de recursos. Recolha de informação para melhorar a tomada de decisões sobre a gestão imediata das actividades que estão a ser acompanhadas.	Garantir o respeito das normas, acabar com as práticas não conformes.	Melhorar a eficácia externa, os efeitos, o impacto da futura programação. Recolha de informação para determinar a relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade de uma intervenção de desenvolvimento.
Fontes de informação	Informações fornecidas regularmente pelo sistema de gestão.	Informações de acompanhamento da gestão.	Informações de acompanhamento, estudos, entrevistas, análises, inquéritos.
Entidade que encomenda	Chefe do projecto, responsável da política.	Autoridades da organização ou sua tutela.	Autoridades que decidem sobre a realização do projecto ou da política.
Quem efectua	Equipa responsável pela execução do projecto ou da política.	Audidores especialistas e acreditados (internos ou externos).	Avaliadores exteriores ao projecto ao à política (internos ou externos à organização) com a participação, em certos casos, da equipa do projecto (auto-avaliação).
Principais / utilizadores/ destinatários do relatório	Chefe do projecto, equipa de execução. Gestores internos.	Autoridades da organização ou sua tutela.	Autoridades que têm que decidir sobre a realização do projecto ou da política. Grupo alargado de decisores. Público em geral, opinião pública, contribuintes.

A auditoria assegura que a execução do projecto se efectua dentro do respeito pelas regras e procedimentos da organização. É um controlo da legitimidade e da conformidade relativamente às normas de funcionamento definidas pela Lei, e pelos regulamentos, directivas, orçamentos, circulares, notas internas, etc. A auditoria cobre parcialmente a avaliação na medida em que estuda a realização de planos de trabalho propostos mas não se interessa nem pela pertinência nem pelo impacto das intervenções.

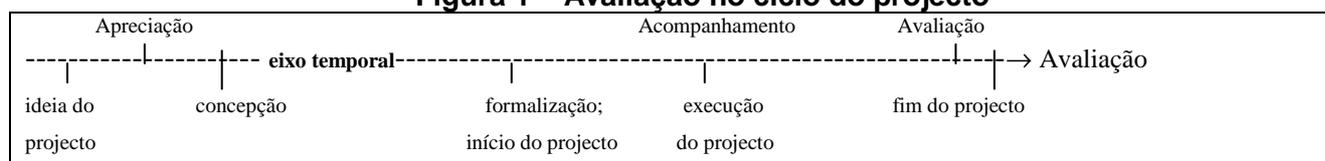
2 - A avaliação no ciclo do projecto

Na vida de um projecto ou programa de cooperação para o desenvolvimento a avaliação assume diferentes formas, objectivos e funções, consoante o momento em que é realizada, tornando-se necessário clarificá-las. Em função da fase do ciclo do projecto fala-se em:

- **Apreciação (*appraisal*):** quando se faz a análise do projecto, antes de ser tomada a decisão sobre o seu financiamento. Este estudo de viabilidade e do mérito económico do projecto/programa pode ser feito pelos serviços da entidade financiadora, ou através do recurso a consultores externos, utilizando metodologias próprias que não se enquadram no actual guia.
- **Acompanhamento/monitorização (*monitoring*):** quando se faz a apreciação contínua sobre a forma como os recursos estão a ser utilizados e o progresso das actividades, durante a implementação do projecto. Visa verificar se o projecto está a ser implementado de acordo com o planeado e, quando necessário, faz recomendações de correcção. Esta tarefa é normalmente desempenhada por quem está directamente envolvido na gestão do projecto, pela entidade financiadora e/ou executora, e pelos representantes locais da cooperação (Conselheiros/Adidos para a Cooperação, no caso português).
- **Avaliação (*evaluation*):** quando se faz uma apreciação no percurso (por exemplo, no final de uma determinada fase), no fim ou após a conclusão do projecto, sobre os efeitos e resultados do projecto ou programa, esperados ou não.

Os conceitos de apreciação, acompanhamento e avaliação devem, por isso, ser claramente separados, distinguindo-se, entre outras razões, pelo momento da sua realização, como a figura ilustra.

Figura 1 – Avaliação no ciclo do projecto



Quer a apreciação, quer o acompanhamento, são fundamentais para a avaliação na medida em que a forma como o projecto é concebido e a qualidade da informação produzida durante a sua execução, são a base para o seu êxito. A avaliação pressupõe a existência de objectivos suficientemente precisos para poderem ser rigorosamente confrontados com os resultados. Um projecto mal elaborado ou uma deficiente/inexistente recolha de informação durante a vida do projecto colocam em causa a possibilidade de realizar uma avaliação com sucesso.

3 – O acompanhamento e a avaliação

Embora sejam tarefas distintas, a ligação entre avaliação e acompanhamento é muito estreita e complementar. O acompanhamento é uma importante tarefa no ciclo do projecto e uma fonte chave de informação para a avaliação salientando, ao mesmo tempo, que as duas funções preenchem diferentes objectivos e não podem ser tratadas como se fossem sinónimos.



O acompanhamento é um termo que significa ver, descrever o que existe e captar o que realmente acontece. É fundamentalmente um processo interno, realizado pelos responsáveis pela execução do projecto/programa e efectuado para apreciar o progresso em intervalos regulares na sua vida. Pode, também, ser um processo contínuo de recolha e análise de informação para responder à gestão imediata das actividades que estão a ser realizadas. Permite identificar a existência de desfasamentos entre o nível de execução e o previsto e rapidamente adoptar medidas correctivas. Centra-se no estado de avanço do projecto/programa e efectua o controle por comparação com o planeado. Os indicadores e os métodos para verificar o progresso são normalmente incluídos na fase de concepção mas, para serem efectivos, necessitam de ser compreendidos e apropriados pela equipa e pelos detentores de interesse da intervenção de desenvolvimento.

A avaliação é um processo ulterior de identificação e reflexão sobre os efeitos do que foi feito e apreciação do seu valor. Preocupa-se com a relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade do que foi feito. Mais esporádica que o acompanhamento, é facilitada pelas informações e análises do acompanhamento, mas utiliza fontes de informação suplementares. Parte do princípio que questões específicas que dizem respeito à eficácia e ao impacto não são abordadas pelo acompanhamento. Alguns tipos de avaliação, particularmente a no percurso, a auto-avaliação e as avaliações no final de fases, são muito próximas do acompanhamento. Cada vez mais se reconhece que as avaliações ex-post e de impacto de certos tipos de intervenções de desenvolvimento centradas nas populações, são muito difíceis de realizar se o sistema de acompanhamento não tiver recolhido os dados de base necessários. Reconhece-se também, de forma crescente, o valor das avaliações participativas que combinam as competências e os pontos de vista de todos os detentores de interesse nas intervenções a avaliar.

A problemática da sustentabilidade e do impacto das intervenções vem colocar a questão sobre como é que as actividades de acompanhamento e de avaliação são planeadas e implementadas. Há uma relação íntima entre estas duas actividades. Quanto mais recursos são afectos ao acompanhamento, menos recursos são necessários para as avaliações tradicionais e maior ênfase se coloca nos estudos de impacto. Da mesma forma, quanto melhores são os métodos de gestão do ciclo do projecto, incluindo, é claro, o acompanhamento, mais fácil é a tarefa do avaliador, porque os dados fundamentais sobre a realização dos objectivos e os dados para os indicadores de resultados foram recolhidos de forma rotineira.



Acompanhamento	←Questões a formular→	Avaliação
Acompanhar é olhar e ver, ouvir e escutar, constatar e anotar, clarificar e fazer o relatório.	←O que é?→	Avaliar é basear-se em todo o processo da monitorização mas avançar na reflexão sobre o que aconteceu, analisar os efeitos e, apreciar o valor global do que foi feito.
O acompanhamento é feito para assegurar que todas as pessoas que necessitam de ter conhecimento sobre uma intervenção ou actividade de desenvolvimento são devidamente informadas. Também é feito para que possam ser tomadas as melhores decisões de gestão diária e possam ser prestadas contas de forma responsável e rigorosa sobre a forma como os recursos e as oportunidades estão a ser usados.	←Porquê?→	A avaliação é feita para que as pessoas envolvidas numa actividade possam reflectir sobre o que foi e o que não foi alcançado. Elas podem descobrir as potencialidades e fraquezas de um programa, os sucessos e fracassos, chegar a uma apreciação sobre se a actividade correspondeu ao custo e esforço envolvidos e aprender com a experiência para o trabalho futuro.
Os que são responsáveis pela realização do trabalho precisam acompanhar o que fazem, ver se as coisas estão a ser executadas de acordo com o planeado ou se necessitam de ser ajustadas. Também precisam de ter registos adequados e relatórios para outras pessoas ou organizações que necessitem saber o que está a acontecer e para quem tem responsabilidades superiores sobre o que está a ser feito.	←Quem faz?→	A avaliação pode ser feita por pessoas exteriores que têm competências específicas para apreciar a eficácia e eficiência de uma actividade. Também pode ser feita de forma participativa com os diversos detentores de interesse, com ou sem o envolvimento de especialistas externos.
O acompanhamento pode ser feito de forma contínua ou com determinada periodicidade, para que qualquer problema ou oportunidade seja descoberto sem atraso e se tomem as decisões acertadas para que as actividades produzam os objectivos estabelecidos.	←Quando?→	A avaliação é tradicionalmente feita no final de um projecto, para produzir um relatório sobre se foi ou não um sucesso. Ela deve também ser feita durante a vida do projecto/programa, para apreender em profundidade como está a evoluir, em tempo útil, para rectificar quaisquer problemas e aprender novas oportunidades.
O acompanhamento precisa de ser feito no local onde as actividades estão a ser executadas mas os resultados também precisam de ser transmitidos a outros níveis das organizações afectadas, para que tenha amplas implicações.	←Onde?→	Uma vez que a avaliação faz apreciações de valor ela não pode ser feita remotamente do exterior por peritos que não percebem os valores e as prioridades locais. Por isso, uma avaliação implica processos de inclusão das pessoas envolvidas e afectadas pelas actividades em causa.
O acompanhamento implica olhar, ouvir e aprender. Num projecto, actividades diversas requerem métodos específicos e o processo de acompanhamento deve ser planeado cuidadosamente antes da intervenção começar.	←Como?→	Há muitos métodos que podem ser usados no trabalho de avaliação devendo ser equacionados de forma realista e com antecedência, com planos quanto ao tempo e recursos que implicam.
O acompanhamento precisa de ter objectivos e canais de comunicação previamente acordados se ele pretende ser algo mais do que um mero procedimento de rotina. Deve ser definido desde o início com realismo e clareza quanto às responsabilidades, volume de trabalho que envolve e resultados específicos que se espera que produza.	←Com que resultados?→	A avaliação deve ser feita para aprender bem como para apreciar o valor do trabalho do passado. Deve traduzir-se numa contribuição decisiva para melhor planejar o trabalho futuro de promoção do desenvolvimento e, também, prestar contas quanto às oportunidades e recursos usados no passado.

Fonte: Laurence Taylor 10/2001 / <http://www.parcinfo.org>

Mas, a relação inversa também existe. A avaliação pode dar contributos para o acompanhamento na medida em que os estudos prévios (*baseline studies*) fornecem informação de base

insubstituível para a gestão e acompanhamento das intervenções bem como para uma eventual avaliação. Um processo de avaliação promove ele próprio uma clarificação dos objectivos, melhora a comunicação, aumenta o conhecimento e lança as bases para as actividades de acompanhamento.

4 – Finalidades e objectivos da avaliação

Os organismos públicos devem prestar contas sobre a forma como utilizam os recursos escassos e devem ter como principal preocupação a utilização eficaz e eficiente desses fundos. A avaliação constitui um instrumento de gestão que permite aprender lições com a experiência, incorporar essas lições na concepção de novas intervenções para atingir os resultados desejados e fornecer uma base para a responsabilização dos agentes envolvidos e para a transparência dos processos.

A avaliação na cooperação portuguesa tem os seguintes objectivos centrais:

- *Aprender lições* – compreender por que determinadas actividades de ajuda são mais ou menos bem sucedidas, de forma a melhorar o seu desempenho no futuro. As avaliações permitem que a cooperação portuguesa e os seus parceiros aprendam com a própria experiência, e incorporem os ensinamentos em futuras intervenções, melhorando por essa via a ajuda.
- *Prestar contas* – fornecer uma base objectiva para a prestação de contas aos principais detentores de interesse: governos e parlamentos parceiros, sociedade civil, contribuintes, pessoas afectadas pelas intervenções. Prestar contas está sobretudo relacionado com a transparência da utilização dos recursos, face aos contribuintes e beneficiários.
- *Mostrar resultados* – os resultados da avaliação podem dar um importante contributo para a afectação dos recursos destinados à cooperação, tanto na fase do planeamento como na da tomada de decisões e hierarquização de prioridades, nomeadamente na definição do orçamento da cooperação. É necessário criar mecanismos de fácil e rápida difusão dos resultados da avaliação para que os mesmos tenham utilidade. Estes resultados devem ser amplamente difundidos junto do grande público, contribuindo deste modo para a transparência e credibilidade da cooperação.
- *Aumentar o conhecimento* – a avaliação contribui para uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento, aumenta o conhecimento sobre a Ajuda, as suas possibilidades e limitações como instrumento de mudança económica e social.

5 – Critérios de avaliação

Os critérios básicos de qualquer avaliação são:

1. *Relevância* – Medida segundo a qual os objectivos de uma intervenção de desenvolvimento correspondem às expectativas dos beneficiários, às necessidades do país, às prioridades

globais, às políticas dos parceiros e dos doadores. Determina se as actividades e os resultados da intervenção estão em conformidade com os programas estabelecidos e correspondem de forma adequada à realização dos objectivos e à obtenção dos resultados pretendidos. Os objectivos e as actividades estão adaptados ao problema a tratar? Os meios e os recursos (humanos e financeiros) são coerentes com os objectivos fixados?

2. *Eficácia* – Medida segundo a qual os objectivos da intervenção de desenvolvimento foram atingidos, ou se espera serem alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa. Mede em que medida a Ajuda atinge os seus objectivos. É a relação entre os objectivos pretendidos e os resultados alcançados (implica que os objectivos tenham sido previamente definidos). Em que medida os resultados são devidos a esta intervenção?
3. *Eficiência* – Medida segundo a qual os recursos (fundos, peritos, tempo, etc.) são convertidos em resultados de forma mais económica. É um termo económico que visa medir se a Ajuda utiliza os recursos menos caros para atingir um determinado objectivo. Mede a produtividade da intervenção – ela é eficiente se conseguir atingir os seus objectivos ao menor custo. Os resultados obtidos têm correspondência com os recursos mobilizados?
4. *Impacto* – Efeitos a longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, induzidos por uma intervenção de desenvolvimento, directa ou indirectamente, previstos ou não. Mede as consequências da intervenção, do ponto de vista técnico, económico, sociocultural, institucional e ambiental. Quais são as consequências globais do projecto, programa ou política sobre o contexto em questão, tendo em conta os efeitos (esperados ou não) directos, indirectos, multiplicadores, de curto, médio e longo prazos?
5. *Sustentabilidade* – Continuação dos benefícios resultantes de uma intervenção de desenvolvimento, após a sua conclusão. Probabilidade de os benefícios perdurarem a longo prazo. Situação em que as vantagens líquidas são susceptíveis de resistir aos riscos ao longo do tempo. Visa saber em que medida os objectivos da Ajuda podem continuar a ser atingidos para além do fim da mesma, isto é, em que medida os grupos alvo podem e querem tomar a seu próprio cargo o prosseguimento da realização dos objectivos dessa ajuda. Qual a probabilidade de os benefícios gerados se continuarem a fazer sentir depois de a intervenção ter sido concluída?

Para além destes critérios, as avaliações tendem a incluir outros critérios que passam pela governação, envolvimento do sector privado, participação, equidade e ambiente sustentável. Com a reorientação das actividades de Ajuda, reforçou-se a atenção prestada aos objectivos



actualmente considerados primordiais: luta contra a pobreza, boa gestão dos assuntos públicos (eleições, papel da sociedade civil, direitos humanos), género e ambiente.

7 - Tipos de avaliação

A classificação das avaliações varia segundo diferentes critérios. Os principais aspectos que as diferenciam incluem:

7.1 – **Quem as realiza** (diferencia entre avaliação independente e auto-avaliação)

A *avaliação independente* ou *externa*⁶ é realizada por avaliadores que não tiveram responsabilidade ou envolvimento nas actividades que estão a ser avaliadas. Os executores da intervenção e os beneficiários podem também ser envolvidos no processo, mas o principal objectivo é obter uma apreciação independente e dedicar-se, acima de tudo, às questões da prestação de contas e da identificação de lições com ampla aplicabilidade. Cada vez mais as avaliações independentes, quer ao nível do sector, quer ao nível do país, estão a ser desencadeadas conjuntamente pelos governos doadores e parceiros⁷.

A *auto-avaliação*⁸, pelo contrário, envolve os executores e os beneficiários que avaliam as suas próprias actividades. Centra-se nas lições aprendidas para melhorar as actividades/acções imediatas.

7.2 – **Quando ocorrem** (consoante a fase em que se encontra a intervenção de desenvolvimento – meio percurso, no final ou ex-post)

A *avaliação no percurso* envolve, normalmente, uma apreciação externa sobre se a intervenção está a produzir os efeitos desejados e faz recomendações de correcção. Olha para os recursos para verificar se os resultados estão a ser alcançados.

A *avaliação final* olha de forma holística para o que aconteceu como resultado da intervenção e pergunta porquê? e como? para que as lições possam ser aprendidas.

A *avaliação ex-post* faz-se após a intervenção ter sido concluída. Deve ser feita alguns anos depois de concluída a intervenção para analisar de forma mais objectiva os resultados alcançados, apreciando questões de impacto e de sustentabilidade a longo prazo. É feita sobretudo para benefício dos detentores de interesse externos, que não estão directamente envolvidos na gestão

⁶ O processo de avaliação externa é tratado no capítulo II.

⁷ O CAD produziu um excelente guia sobre planeamento e implementação de avaliações conjuntas com outros doadores e fez uma revisão da experiência em matéria de avaliação de programas por país.

⁸ A auto-avaliação é tratada no capítulo III.



da intervenção, realçando-se a aplicabilidade a acções futuras semelhantes ou a optimização da afectação dos recursos.

Podemos, ainda neste contexto, falar em *avaliações formativas/informativas* e *avaliações sumativas*. As avaliações de projectos em execução são também referidas como *avaliações formativas* na medida em que são realizadas, sobretudo, para benefício dos que gerem o projecto, com a sua ampla participação e centradas na melhoria do seu trabalho. Servem para saber como estão a ser implementadas as intervenções e, se necessário, introduzir correcções na estratégia e/ou metodologia, de forma a serem alcançados os resultados pretendidos.

As *avaliações sumativas* são efectuadas numa fase avançada da implementação de uma intervenção de desenvolvimento, sobretudo no seu final ou após a conclusão, para analisar os resultados alcançados, aprender lições, prestar contas/promover a transparência e disseminar ensinamentos.

7.3 – Objecto da avaliação (da avaliação de projectos à avaliação de outros instrumentos de ajuda)

Avaliação de projectos – é a abordagem tradicional, que se centra num único projecto, em todos os aspectos com ele relacionados. Os resultados da avaliação podem ser muito importantes para a gestão de projectos, pelo que a avaliação a projectos-piloto tem uma importância particular.

Avaliação de programas – cobre a avaliação de diversos projectos interligados e inter-relacionados que contribuem para o mesmo objectivo global. A palavra programa é também utilizada para outras formas de Ajuda, nomeadamente o apoio ao ajustamento estrutural, os programas regionais, a ajuda humanitária, programa sectorial, etc.

Avaliação de sector / sectorial – avaliação da Ajuda a um determinado sector ou sub-sector, como a saúde ou a agricultura. Tal como com as *avaliações temáticas*, cobre uma série de projectos e programa país. A avaliação a sectores diz respeito não só à avaliação ao apoio sectorial a um país (projectos que contribuem para o mesmo objectivo global), mas também à avaliação conjunta de vários programas dentro do mesmo sector (programas que têm diferentes objectivos globais, mas que se destinam ao mesmo sector). A tónica é colocada nos aspectos positivos e negativos das diversas abordagens, modalidades e/ou estratégias para tratar os problemas sectoriais. Os critérios de avaliação utilizados são os habituais, ainda que possam existir algumas variações em função do nível de análise: em cada intervenção de forma individual e no sector no seu todo.



Avaliação temática – analisa questões transversais a diversas actividades, para além do sector a que dizem respeito. Inclui vários projectos ou programas semelhantes ou do mesmo tipo, normalmente em países diferentes. Podem ser avaliações que se centram em áreas específicas e em tópicos transversais. Os elementos chave destas avaliações são, habitualmente, quatro: erradicação da pobreza; género e desenvolvimento; sustentabilidade ambiental, e; fortalecimento institucional. Podem, ainda, incidir sobre outros aspectos como, por exemplo, a promoção do sector privado, o tratamento do HIV/SIDA, etc. As lições retiradas destas avaliações têm a ver com a melhoria do fornecimento de Ajuda nestas áreas no futuro e na identificação dos meios mais eficazes. A tónica é colocada nos mesmos pontos da avaliação sectorial, mas centra-se num tema que pode incluir vários sectores. Por exemplo, é possível avaliar o tratamento das considerações de género num grupo de projectos que pertencem a diferentes sectores (saúde, educação, etc.).

Avaliação de programa país – avaliação de todos os tipos de Ajuda (projecto e não-projecto) para um país. A avaliação país tem um nível de agregação mais elevado e consistem na avaliação de todas as actividades de cooperação num determinado país, num dado período de tempo (PIC, por exemplo). As conclusões e recomendações destas avaliações podem ser particularmente úteis nas fases de planeamento e programação da política de ajuda com um país parceiro e apoiar a definição dos Programas Indicativos de Cooperação.

Avaliação síntese/metavaliação – síntese das constatações de um certo número de avaliações de projectos ou programas individuais.

Avaliação de políticas / estratégica – avaliação de programas ou projectos agrupados que abordam problemas de determinada política ao nível sectorial ou temático. Visa facilitar a reformulação das políticas recomendando novas políticas ou a introdução de alterações necessárias na política em vigor para alcançar os objectivos e os resultados sectoriais ou temáticos. A tónica é posta na pertinência, no impacto das políticas sobre os beneficiários, directos ou indirectos: custos e vantagens; eficácia dos arranjos institucionais para aplicar as políticas ou controlar a sua aplicação.

A avaliação estratégica visa: aprofundar a compreensão de uma questão ou problema particular; limitar a margem de incerteza ligada a diversas maneiras possíveis de tratar o problema em questão; ajudar os detentores de interesse a chegar a um acordo sobre decisões em tempo útil sobre as questões tratadas. Exemplo: avaliação das modalidades de co-financiamento.



Avaliação de um instrumento de Ajuda – avaliação, por exemplo, da cooperação técnica⁹, da ajuda humanitária e de emergência¹⁰ ou do apoio ao orçamento.

Avaliação de processo – avaliação de um processo ou procedimento de ajuda, como o concurso/selecção dos executores e o acompanhamento. Avaliação de projectos ou programas agrupados para apreciar a eficiência e a eficácia de uma modalidade ou de um determinado processo adoptado. Exemplo: avaliação da abordagem programa.

*Avaliação de impacto*¹¹ – embora o impacto seja um dos 5 critérios fundamentais de qualquer avaliação, a avaliação centrada no impacto está a ganhar terreno na avaliação da cooperação para o desenvolvimento (com especial incidência nas questões do ambiente, género e pobreza), tendo em consideração que muitas das críticas à cooperação residem no facto de muitas intervenções terem falhado exactamente no alcançar dos seus objectivos de longo prazo.

A avaliação de impacto é habitualmente realizada algum tempo após a conclusão da intervenção e tem por objectivo determinar de uma forma geral se a Ajuda produziu os efeitos

⁹ A *avaliação da cooperação técnica* não deve basear-se nas percepções de quem a fornece ou de quem a recebe directamente mas numa análise das instituições, organizações ou indivíduos que são beneficiários desses recursos (o empregador no caso de um programa de formação, o utilizador da informação no caso de um projecto de investigação, a empresa ou organização no caso de assessoria técnica, etc.). Para emitir uma opinião sobre a cooperação técnica pode ser conveniente fazer uma análise custo-eficiência na medida em que é difícil e dispendioso expressar os benefícios em unidades monetárias. Há, ainda, que ter cuidado em não centrar a análise nas prioridades do doador mas sim nas necessidades e políticas dos receptores.

¹⁰ A *avaliação da ajuda de emergência* requer, pelas suas características, atenção particular. À medida que os conflitos se prolongam e agudizam a linha que separa a ajuda humanitária da cooperação para o desenvolvimento dilui-se o que faz com que a sua avaliação se aproxime da avaliação a projectos. Por isso, há que fazer uma primeira distinção quanto às características da acção a ser avaliada, entre as que se destinam a responder de forma imediata a uma catástrofe natural ou provocada pelo homem e as que devem ser entendidas como uma actividade de reconstrução e desenvolvimento, regresso de deslocados ou reintegração de refugiados.

Na avaliação da ajuda de emergência a eficácia e eficiência estão relacionadas de forma estreita com as disposições de logística que permitem que os bens e serviços fornecidos chegam ao seu destinatário último. Por isso, deve considerar-se a quantidade física e a qualidade, os atrasos para a sua mobilização, os mecanismos de transporte, armazenagem e distribuição, as possíveis alternativas para a gestão dos bens e os custos de operação. Quanto à pertinência, será prioritário considerar se os bens e serviços previstos foram adequados para as necessidades que se pretendia satisfazer e se foram entregues a tempo para prevenir uma extensão do conflito ou das suas consequências perniciosas. Pode ser útil uma análise do contexto, com causas e principais características do conflito, bem como um estudo político das partes envolvidas. O impacto deverá ser considerado no contexto da totalidade da ajuda prevista, tratando de definir o nível de auto-suficiência que criou na população receptora e os seus efeitos ambientais. Se existirem medidas de segurança excepcionais ou se foram incluídas forças militares nas operações é necessário considerar os possíveis efeitos não desejados da intervenção.

Na análise ex-post da ajuda humanitária é muito importante estudar os factores de desenvolvimento, sobretudo as políticas de apoio, institucionais, socioculturais e de género. Os factores ambientais, tecnológicos e económico-financeiros podem também sê-lo, de acordo com as circunstâncias, sobretudo na reabilitação pós-conflito.

¹¹ Para um aprofundamento deste tipo de avaliação ver Banco Mundial: Avaliação do impacto dos projectos de desenvolvimento na pobreza.



esperados/desejados nas pessoas, lugares e instituições e se esses efeitos são atribuíveis a essa Ajuda. Também permitem analisar as consequências não previstas, quer positivas, quer negativas. É de particular interesse saber se os benefícios chegaram aos pobres e que efeitos produziram no seu bem-estar.

7.4 – Metodologias utilizadas

Avaliação participativa – Avaliação realizada com ou pelos principais detentores de interesse, normalmente os beneficiários do projecto.

Avaliação conjunta – avaliação promovida por várias agências parceiras (doadores e/ou receptores). A realização de avaliações conjuntas com os parceiros possibilita a ambos partilhar as percepções sobre os efeitos e os problemas da cooperação e também permite uma mais fácil aprendizagem dos métodos de avaliação bem como o desenvolvimento da capacidade de avaliação dos países parceiros. As avaliações realizadas com outros doadores¹² são eficazes na medida em que permitem a ambos estudar métodos de avaliação e fortalecer a colaboração, a complementaridade e a harmonização.

Normalmente, as avaliações conjuntas são realizadas nas intervenções co-financiadas por dois ou mais doadores. Na prática, é preciso ter em conta o facto de cada parte ter o seu próprio calendário e mecanismos de financiamento pelo que os imperativos e procedimentos muitas vezes são difíceis de conciliar.

As avaliações conjuntas são necessárias no caso das organizações multilaterais que beneficiam de apoios financeiros e técnicos de vários doadores.

8 – Características de uma boa avaliação

O valor de uma avaliação está relacionado com a qualidade dos seus resultados. A qualidade de uma avaliação mede-se não apenas pelas suas conclusões, lições aprendidas e recomendações, mas também pela forma como o avaliador chegou a elas. A qualidade depende da produção de resultados credíveis e fiáveis adoptando procedimentos adaptados às circunstâncias, aprofundando a análise dos factos e aplicando métodos e técnicas rigorosas.

Considera-se que uma avaliação é boa pelo seu contributo para a tomada de decisões esclarecidas e para a aprendizagem, pela difusão de dados fiáveis, factuais e credíveis.

¹² Nos últimos anos tem sido intensificada a realização de avaliações conjunta, estando em curso várias no quadro da Rede de Avaliação do CAD/OCDE. A concluída mais recentemente foi a do Apoio ao Orçamento.

A medida em que os detentores de interesse se revêm nos resultados da avaliação permite saber se a avaliação foi bem realizada. Em princípio, se a sua participação em todas as fases da avaliação tiver sido grande, as recomendações e as lições apreendidas serão frutíferas.

Os padrões de qualidade de qualquer avaliação devem ser aplicados em todas as fases do processo, desde os TdR às propostas metodológicas e aos relatórios de avaliação, aspectos que são abordados no Capítulo II.

Numa tentativa de uniformizar a qualidade das avaliações, têm sido desenvolvidos esforços no quadro da Rede de Avaliação do CAD/OCDE. Um dos documentos mais recentes é as “Normas do CAD de qualidade da avaliação”¹³ que identificam os pilares chave necessários para um processo e um produto de avaliação de qualidade. As normas constituem um guia para as boas práticas o qual visa melhorar a qualidade das avaliações das intervenções de desenvolvimento. Procuram contribuir para uma abordagem harmonizada da avaliação, em consonância com os princípios da Declaração de Paris sobre Eficácia da Ajuda.¹⁴

8.1 – Imparcialidade, objectividade e independência

A avaliação deve ser imparcial e independente do processo de tomada de decisões ao nível político, do financiamento e da gestão da Ajuda. A imparcialidade e a objectividade contribuem para credibilizar a avaliação e os resultados da mesma e são conseguidas através do permanente respeito dos princípios de independência, neutralidade, transparência e justiça durante todo o processo de avaliação.

A independência dá legitimidade à avaliação e reduz o potencial de conflito de interesses que podem surgir, quer ao nível dos decisores políticos, quer dos gestores e executores da Ajuda.

A imparcialidade e a independência são conseguidas separando a função avaliação das actividades de planeamento e gestão da Ajuda, o que pode ser conseguido através da criação de um serviço responsável pela avaliação.

¹³ http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/normas_CAD.pdf

¹⁴ Declaração de Paris sobre a Eficácia da ajuda: Apropriação, Harmonização, Alinhamento, Resultados e Prestação de Contas Mútua. <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>



8.2 – Credibilidade, transparência e utilidade

A credibilidade da avaliação depende das competências, da experiência e da independência dos avaliadores bem como do grau de transparência e abrangência do processo de avaliação. A credibilidade requer que a avaliação relate quer os sucessos quer os fracassos. Os parceiros devem, por norma, participar amplamente na avaliação de forma a promover a credibilidade e o seu compromisso.

A transparência do processo de avaliação é crucial para a sua credibilidade e legitimidade. Para assegurar a transparência, o processo de avaliação deve ser o mais aberto possível, com ampla difusão dos resultados.

As avaliações devem ser úteis e reunir a informação necessária aos futuros utilizadores. Por isso, devem ser precisas e rigorosas: (i) identificando e transmitindo informações válidas sobre o essencial da intervenção que está a ser avaliada e (ii) formulando recomendações úteis e pragmáticas e apresentando as lições aprendidas decorrentes do processo de avaliação.

Mais do que estudos científicos, devem ser estudos orientados para a prática. As conclusões das avaliações devem, por isso, ser entendidas como relevantes e úteis para o esforço da Cooperação Portuguesa de promoção do desenvolvimento dos países parceiros. Devem ser apresentadas de uma forma clara e concisa e reflectir os diferentes interesses e necessidades das partes envolvidas na cooperação para o desenvolvimento. A sua fácil acessibilidade também é crucial para a utilidade, pelo que o processo de disseminação não pode ser negligenciado.

As avaliações devem ser calendarizadas tendo em consideração que devem estar disponíveis no momento oportuno para o processo de tomada de decisões e constituir valor acrescentado.

8.3 – Satisfação das expectativas

As avaliações devem identificar e transmitir informação válida e segura sobre os factos que determinam o valor/mérito da intervenção de desenvolvimento que está a ser avaliada, colocando a tónica nos objectivos e prioridades de intervenção da Cooperação Portuguesa, tendo como pano de fundo os ODM e os objectivos do país parceiro.

As avaliações devem respeitar as exigências expostas no plano de trabalho e no contrato. Devem aplicar as normas profissionais de acordo com as expectativas do IPAD, representar um valor acrescentado para a Cooperação Portuguesa e utilizar de forma sensata os recursos humanos, financeiros e materiais.

9 – Ética/deontologia da avaliação

As avaliações devem ser conduzidas de forma legal, ética e justa, velando pelo bem-estar de todos os que estão envolvidos nesse processo, bem como pelos que são afectados pelos seus resultados.

A deontologia da avaliação passa pela institucionalização de normas de procedimentos entre as quais se destacam:

1. *Um dispositivo tipo* – com uma distinção entre a entidade que acompanha a avaliação e o avaliador que a deve realizar, de acordo com os TdR (ver Capítulo II).
2. *Um questionamento tipo* – que convide os avaliadores a analisar os resultados de uma intervenção em termos de relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade (ver ponto 1.6 deste capítulo).
3. *Um procedimento tipo* – elaboração dos Termos de Referência, escolha do avaliador, acompanhamento dos trabalhos, recepção e discussão dos Relatórios, difusão dos resultados (ver Capítulo II).
4. *Uma metodologia tipo* – para o avaliador que vai realizar a avaliação, composta de técnicas de recolha e análise de informação, quer quantitativa quer qualitativa, bem como as utilizadas na área das ciências sociais.

9.1 – Princípios exigidos aos avaliadores

Todos os avaliadores devem aspirar a fornecer informações e apreciações pertinentes e conduzir o processo de avaliação com elevada qualidade.

Os avaliadores não são apenas responsáveis perante o IPAD. São também responsáveis perante as instituições, grupos e indivíduos envolvidos, afectados ou interessados pela avaliação. A ética é fundamental para dar credibilidade aos resultados da avaliação. Os seguintes padrões éticos para avaliadores fazem parte daquilo que é normalmente exigido pelos doadores internacionais:

1. Rigor na aplicação dos métodos de investigação

- Fazer investigações aprofundadas através de métodos e técnicas adequadas, respeitando as normas técnicas com o maior rigor;
- Estabelecer a validade da informação através de medidas e fontes, nomeadamente os detentores de interesse, que é oportuno utilizar no quadro da avaliação.



2. Competência

- Saber lidar com as pessoas e os processos, com papéis claramente definidos;
- Velar para que a equipa de avaliação inclua pessoas que façam os estudos e possuam conhecimentos, competências e experiência necessárias para conduzir a avaliação;
- Manter-se no interior dos limites da formação e da competência profissionais;
- Esforçar-se por melhorar constantemente as suas competências metodológicas e especializadas;
- Dominar as técnicas de concepção da avaliação, de pesquisa e recolha e tratamento de dados e de redacção de relatórios;
- Não fazer avaliações/apreciações de indivíduos.

3. Integridade

- Fazer prova de honestidade quanto aos seus conhecimentos e competências;
- Informar rapidamente o IPAD sobre qualquer conflito de interesses ou sobre qualquer risco de uma situação que não foi entendida como tal;
- Assegurar que a avaliação é independente, imparcial e exacta;
- Fornecer os indicadores exactos sobre os métodos, dados e resultados e velar para que ninguém possa fornecer indicações erróneas;
- Identificar todas as mudanças produzidas no decurso da avaliação ou nas ligações que se afastam do plano de trabalho, fornecendo as explicações necessárias e informando o IPAD e os principais detentores de interesse;
- Informar o IPAD de todo e qualquer problema grave ou constatação importante que não tenha relação directa com o quadro de referência;
- Não divulgar ou distribuir os resultados da avaliação sem a autorização prévia do IPAD. Os avaliadores têm um compromisso perante o público e os participantes bem como um acordo contratual com o IPAD. A responsabilidade pela distribuição do material publicado é do IPAD ou das suas delegações, ainda que os sumários e sínteses informais possam ser partilhados fora do IPAD.

4. Respeito

- Garantir o carácter confidencial da informação fornecida e o anonimato;
- Adoptar as estratégias necessárias para evitar que os avaliadores locais sejam vistos como críticos da sua sociedade;
- Aprender a conhecer as crenças, comportamentos e costumes das populações dos países beneficiários para poder manifestar o respeito desejado em matéria de crenças, práticas



religiosas, relações interpessoais, etc. – intrusão cultural – assim como com os valores internacionais relativamente a minorias e determinados grupos, como as mulheres;

- Encontrar o equilíbrio desejável entre a necessidade de satisfazer certas exigências relativas à gestão e a necessidade de recorrer a certas pessoas;
- Compreender que as pessoas estão habitualmente muito ocupadas e podem não querer ser envolvidas. Os avaliadores devem proporcionar o máximo de informação, minimizar pedidos de tempo e respeitar os direitos das pessoas à privacidade;
- Respeitar os direitos das pessoas em fornecer informação confidencial e assegurar que informações sensíveis não possam ser identificadas segundo a fonte.

5. Responsabilidade (individual e da equipa)

- Produzir os documentos exigidos nos TdR;
- Apresentar os resultados/prestar contas sobre o progresso da avaliação;
- Fazer prova da prudência e da honestidade em matéria de decisões financeiras;
- Todos os membros da equipa têm oportunidade de se dissociar de julgamentos e recomendações particulares/individuais. Qualquer divergência de opinião não resolvida dentro da equipa deve ser dada a conhecer no relatório.

6. Imparcialidade e independência

As avaliações devem ser equilibradas em termos de pontos fortes e fracos. No caso de haver diferentes pontos de vista entre as partes envolvidas eles devem ser incorporados na avaliação. Os avaliadores externos não podem ter qualquer envolvimento pessoal, directo ou indirecto, nas actividades das intervenções a avaliar. As entidades envolvidas na preparação ou implementação das actividades a serem avaliadas não são elegíveis para a avaliação.

Uma das funções das avaliações externas é melhorar a transparência/ responsabilidade da prestação de contas, fornecendo uma base objectiva a partir da qual responsabiliza os principais detentores de interesse.

Informações adicionais:

Acompanhamento e avaliação:

- <http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/>
- <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>

Critérios de avaliação:

- http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html



Características de uma boa avaliação:

- http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/normas_cad.pdf
- <http://www.oecd.org/dataoecd/11/56/1902965.pdf>

Ética/Deontologia da avaliação:

- http://www.aes.asn.au/about/guidelines_for_the_ethical_conduct_of_evaluations.pdf
- <http://www.eval.org/Publications/aea06.GPBrochure.pdf>
- <http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=4&lang=an>



II – O processo de avaliação externa

O processo de avaliação pode variar de caso para caso e de acordo com o tipo de avaliação, mas há um procedimento comum para todas as avaliações. O que se segue são as principais etapas do processo de programação, preparação e realização de avaliações externas, na cooperação portuguesa.

Ao GAAI/IPAD é responsável pelo planeamento, organização e implementação das avaliações. Sistematiza os resultados, dissemina as lições aprendidas e faz o seguimento da sua incorporação na prática da cooperação. Os avaliadores externos são responsáveis pelo conteúdo dessas avaliações.

1 - Planeamento da avaliação

Existem dois níveis de planeamento. O primeiro diz respeito à definição e aprovação de um plano plurianual de avaliações. O segundo tem a ver com a operacionalização de cada avaliação.

No nível superior, há que identificar e seleccionar as intervenções de desenvolvimento a avaliar, com base nas informações/consultas dos diferentes actores da Cooperação Portuguesa e da base de dados o que permite identificar as intervenções prioritárias e/ou aquelas que se encontram a necessitar de avaliação. O plano de avaliações que daqui resulta é aprovado pela Direcção do IPAD.

A fase seguinte é a da preparação/organização de cada avaliação, tarefa que pode variar em tempo e complexidade, de acordo com a natureza da intervenção em causa, mas que é essencial para o sucesso da mesma.

Antes de elaborar os Termos de Referência (TdR) é fundamental dispor das seguintes informações:

1. Perceber o objectivo da avaliação, ou seja, saber as razões porque a avaliação foi pedida;
2. Fazer o levantamento da informação disponível e documentação relevante (a intervenção, seu contexto, as hipóteses de partida);
3. Identificar/definir as questões a que a avaliação deverá responder (os critérios ou temas da avaliação);
4. Identificar os financiadores, os executores e os principais detentores de interesse da intervenção;



5. Definir o programa de trabalhos (calendário e prazos a cumprir), e os recursos necessários. Estudar, eventualmente, várias opções para seleccionar a melhor proposta;
6. Identificar eventuais conhecimentos especializados exigidos.

2 – Elemento/grupo de acompanhamento

Cada avaliação encomendada pelo IPAD deve ter um elemento de acompanhamento do GAAI. O papel deste elemento deve ser descrito nos TdR e explicado numa reunião à equipa de avaliação. Para avaliações mais complexas poderá/deverá constituir-se um grupo de acompanhamento, composto por pessoas directa ou indirectamente ligadas ao financiamento e/ou execução da intervenção de desenvolvimento. As boas práticas sugerem que o grupo de acompanhamento deve também incluir representantes dos principais detentores de interesse.

Quem acompanha a avaliação deve ter permanentemente em atenção que ela deve produzir dois resultados essenciais:

1. Identificação clara de um conjunto de apreciações, constatações, lições aprendidas e recomendações, bem fundamentadas na evidência;
2. Informação útil, factual, credível e segura para apoiar os decisores ao nível das políticas.

Por isso, este elemento/grupo de acompanhamento deve ajudar os avaliadores a manter o equilíbrio nas suas constatações e apreciações, desempenhar um papel importante na disseminação dos resultados e das lições e identificar formas de melhor incluir as recomendações na cultura, sistema e prática da Cooperação Portuguesa e das organizações envolvidas. Para o efeito, promovem-se reuniões iniciais para discutir, por exemplo, a documentação necessária, os mecanismos de acompanhamento e difusão dos resultados da avaliação.

O elemento/grupo de acompanhamento e o avaliador devem procurar desenvolver uma boa relação de trabalho de forma a estabelecer um diálogo adequado a uma boa comunicação interpessoal durante todo o processo de avaliação. Uma vez terminado o planeamento, as duas partes devem ter a mesma ideia sobre a forma como o trabalho será feito, os respectivos papéis, as tarefas a realizar e os prazos de apresentação dos documentos a produzir. Em qualquer das fases da avaliação, o elemento/grupo de acompanhamento deve ser posto ao corrente do estado de avanço dos trabalhos e pode ser chamado a fornecer esclarecimentos.

3 - Termos de Referência (TdR)

Os TdR expõem as necessidades e os objectivos da Cooperação Portuguesa relativamente a cada avaliação, clarificando os detalhes e permitindo ao leitor visualizar claramente o seu quadro de



referência. Descrevem o que deve ser avaliado, a razão porque a avaliação é encomendada e a forma como ela deve ser feita.

Ao estabelecerem os parâmetros gerais e os elementos essenciais, os TdR dão uma visão preliminar da avaliação e constituem o seu documento norteador, servindo para orientar todo o processo e para estabelecer um plano de trabalho.

A extensão dos TdR e o seu carácter mais ou menos detalhado pode variar, em função da importância e complexidade da avaliação, mas devem ser realistas acerca das apreciações e conclusões que os avaliadores poderão consubstanciar com "evidências claras". A experiência diz que dar atenção redobrada à elaboração dos TdR é essencial para o processo de avaliação decorrer de forma expedita e produzir trabalho de qualidade.

Ao GAAI/IPAD compete elaborar um *draft* dos TdR para cada avaliação programada, de acordo com os padrões exigidos, incluindo um calendário e um orçamento indicativo de avaliação. Para o efeito, consulta os serviços considerados relevantes e outros organismos com interesse directo, bem como as Delegações locais da cooperação que os fazem circular para recolha de contributos pelos parceiros locais, antes de os finalizar. Os principais detentores de interesse, em Portugal e nos países parceiros, devem concordar com o conteúdo dos TdR, os quais são posteriormente aprovados pela Direcção do IPAD.

Os TdR incluem:

- Uma descrição da intervenção a avaliar e o seu contexto;
- A enunciação dos motivos invocados para justificar a avaliação;
- Um resumo do alcance da avaliação e do seu interesse;
- Uma exposição de como a avaliação será feita;
- Um calendário e prazos;
- Um orçamento indicativo.

Os TdR devem ter flexibilidade suficiente para que o avaliador possa decidir qual a melhor abordagem para recolher e analisar os dados.

4 - Escolha dos avaliadores

As avaliações são, normalmente, confiadas a uma equipa de avaliadores e a qualidade da avaliação depende muito da competência e composição dessa equipa. Como regra geral, as equipas devem conter formações e qualificações diversas, incluindo as seguintes características:



- Especialistas em áreas que estão a ser avaliadas;
- Experiência em avaliação, particularmente em avaliação da cooperação para o desenvolvimento;
- Conhecimento do país/região;
- Conhecimentos e experiência em matéria de desenvolvimento;
- Competências interdisciplinares (sociais, económicas, institucionais);
- Equilibrada em termos de género;
- Independência, ou seja, não ser parte interessada e/ou directa ou indirectamente envolvida na intervenção alvo de estudo;
- Familiaridade com a cooperação portuguesa;
- Elemento(s) do país/instituição parceiro;
- Dimensão adequada ao trabalho a realizar.

A selecção de uma equipa com um líder experiente e competente é particularmente importante. Ele é o principal responsável por uma avaliação que responda aos padrões de qualidade exigidos e pela produção de relatórios de qualidade.

Quaisquer que sejam os conselhos e o acompanhamento exercido pelo GAAI/IPAD, se os avaliadores forem incapazes, por qualquer motivo que seja, de realizar as suas tarefas com o nível profissional desejado, surgirão problemas. Por isso, é essencial investir o tempo e a energia necessários na selecção dos avaliadores. O IPAD privilegia o concurso para garantir a transparência do processo, a equidade e a igualdade de oportunidades. O recrutamento dos consultores para realizar a avaliação é feita com base na bolsa de avaliadores (que se encontra em permanente actualização), seguindo os trâmites normais de selecção e contratação – a legislação que norteia este processo é o Decreto-lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro. O candidato escolhido é aquele que, possuindo as qualificações exigidas, oferece a melhor relação qualidade/preço ao IPAD.

A participação de avaliadores nacionais do país parceiro na equipa de avaliação é uma questão essencial. É política do IPAD fazer com que, sempre que possível, consultores locais integrem e trabalhem com a equipa de avaliação, facto que é especificado nos TdR. Este envolvimento promove não só a qualidade e a credibilidade local das conclusões e constatações da avaliação como contribui para o desenvolvimento de capacidades locais de avaliação. Contudo, isto não deve pôr em causa a independência da avaliação.



Como se faz a selecção

Em geral, os consultores propõem uma equipa de avaliação e apresentam uma proposta de trabalho. O exame das candidaturas faz-se a partir da análise das informações que constam das suas propostas (que descrevem a experiência e os conhecimentos especializados da equipa, bem como os currículos das pessoas que a integram, em função das exigências específicas da avaliação) e do plano de trabalho detalhado, com base nos TdR (ver ponto 5).

A selecção do avaliador inclui essencialmente 5 fases: 1) escolha do modo de selecção, de acordo com o Decreto-lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro; 2) abertura do processo; 3) selecção do candidato que oferece a melhor relação qualidade/preço; 4) informação aos candidatos sobre o resultado da selecção; 5) negociação e assinatura do contrato, com o avaliador escolhido.

O estabelecimento da melhor relação qualidade/preço

Como se escolhe o melhor candidato? Que qualidades o IPAD deve procurar?

A selecção dos avaliadores consiste em encontrar um avaliador competente, capaz de desempenhar a sua tarefa e de responder às expectativas do IPAD, ao mesmo tempo que oferece a melhor relação qualidade/preço. Quatro factores influenciam, normalmente, a escolha dos avaliadores:

- As expectativas dos responsáveis pela selecção e a sua apreciação;
- O grau de satisfação das exigências estabelecidas nos TdR;
- A formação e qualidade dos candidatos;
- O preço proposto.

Quando vários candidatos obtêm a classificação mais elevada, é escolhida aquela que apresenta um menor custo. Se necessário, a proposta de trabalho, o orçamento e o calendário são negociados com a equipa seleccionada, antes da assinatura do contrato, a qual encerra o processo de selecção.

5 - Plano de trabalho

O plano de trabalho é preparado pelo avaliador e é mais detalhado e preciso que os TdR. É, normalmente, o primeiro documento produzido pelos avaliadores que, uma vez aprovado pelo IPAD, se torna o principal instrumento de gestão e de orientação da avaliação, em função dos objectivos do IPAD em todas as etapas do processo. É o documento base para a selecção da equipa de avaliação. Este documento deve dar uma descrição clara sobre o que a equipa vai fazer, como, quando e porquê.



O plano de trabalho serve para:

- Dar uma visão global da intervenção a avaliar;
- Descrever os objectivos do IPAD relativamente à avaliação;
- Apresentar os membros da equipa de avaliação;
- Especificar os papéis e responsabilidades de cada uma das partes;
- Expor a metodologia adoptada;
- Estabelecer as exigências em matéria de relatórios;
- Fixar um calendário de trabalho com prazos precisos;
- Determinar o custo da avaliação.

Os TdR do IPAD fixam os objectivos e parâmetros da avaliação. É suposto o avaliador fazer o ponto de partida para estabelecer o que é realizável. Trata-se de chegar a acordo com o GAAI/IPAD sobre o plano de trabalho para que se alcancem os resultados previstos.

A avaliação inclui habitualmente uma visita ao país parceiro para recolha de dados. As modalidades quanto às deslocações a prever devem ser fixadas no momento do planeamento.

Aspectos a ter em consideração no momento da preparação do plano de trabalho:

- O plano de trabalho deve ser suficientemente detalhado para que a avaliação se faça com a clareza que convém e satisfaça as necessidades enunciadas;
- O plano de trabalho deve ser flexível e adaptado à situação favorecendo a inovação e a criatividade. Se aprovado, as alterações ou desvios relativamente ao planeado devem ser acordados com o GAAI/IPAD;
- O avaliador é encorajado a investir na concepção da avaliação para que o IPAD possa beneficiar do seu conhecimento e da sua experiência e para que a sua contribuição para o desenvolvimento do quadro de referência se traduza num valor acrescentado;
- No momento de constituir a equipa de avaliação, é necessário ter em conta a capacidade dos candidatos de trabalhar em conjunto e não apenas a sua experiência e conhecimento individual. A equipa de avaliação deve possuir competências técnicas que a análise de temas transversais pertinentes exige;
- Os resultados esperados da avaliação devem ser úteis ao IPAD e atingíveis no interior dos limites impostos pelas realidades operacionais e os prazos previstos. É importante fixar objectivos realistas tendo em conta o contexto material e as dificuldades de trabalho inerentes aos países em desenvolvimento;

- É necessário ter consciência de que certos efeitos e impactos podem não se fazer sentir senão a longo prazo;
- O plano de trabalho deve dar conta da necessidade de determinar eventuais resultados imprevistos da intervenção;
- Embora não haja um número de páginas padrão para o plano de trabalho, o avaliador deve colocar a tónica na clareza, concisão e precisão.

Principais aspectos a tratar no plano de trabalho:

▪ *Introdução e enquadramento*

Começa por descrever, de forma breve (uma ou duas páginas), a intervenção a avaliar. Apresenta a estrutura da intervenção e o contexto do país em desenvolvimento, falando sumariamente dos objectivos esperados. Deve colocar a tónica nos objectivos e prioridades da cooperação portuguesa, nos resultados esperados (efeitos, impactos, etc.), na abrangência, mencionando os beneficiários, na importância da intervenção e na participação dos detentores de interesse.

▪ *Objectivos da avaliação: porque se faz esta avaliação? O que é que a Cooperação Portuguesa espera desta avaliação?*

De uma forma geral, trata-se de clarificar certos pontos abordados nos TdR. A tónica deve ser colocada: na análise do progresso quanto aos resultados esperados e aos outros resultados no plano do desenvolvimento e factores de sucesso; nas questões em que o IPAD tem um interesse particular (redução da pobreza, questões transversais, etc.); na importância de extrair lições a partir da experiência; em qualquer outro elemento de informação relativamente à intervenção que o avaliador é encarregue de produzir.

▪ *Equipa: papéis e responsabilidades*

No plano de trabalho deve figurar o nome dos membros da equipa de avaliação e de quem tem a responsabilidade principal bem como, em termos gerais, a descrição das responsabilidades de cada um.

▪ *Metodologia*

O avaliador deve apresentar a metodologia de acordo com as exigências e objectivos enunciados nos TdR. Trata-se de estabelecer a metodologia mais adaptada aos objectivos estabelecidos tendo em conta a informação disponível, os prazos e os recursos destinados à avaliação. Uma metodologia de avaliação credível permite estabelecer uma relação directa entre os resultados e a intervenção avaliada, e eliminar assim as outras explicações possíveis.



Por isso, no plano de trabalho deve incluir-se: uma justificação sobre a metodologia a adoptar; o tipo de informação e respectivas fontes, os métodos de recolha de dados e as técnicas de análise necessárias.

- *Calendário e orçamento*

O avaliador deve fixar um calendário para os trabalhos propostos, com prazos precisos e determinar o custo da avaliação.

6 - Fase documental

Após a selecção dos avaliadores há uma reunião com o GAAI/IPAD. O principal resultado desta reunião deve ser o acordo quanto às expectativas do IPAD relativamente à avaliação e ao processo através do qual os avaliadores irão desenvolver os trabalhos e produzir o primeiro relatório, o qual deve incluir um plano de trabalho para as fases seguintes, propor a abordagem metodológica e a estratégia de disseminação. Sempre que necessário, pode e deve encontrar-se com o elemento/grupo de acompanhamento para esclarecimentos e informação adicionais.

Os consultores iniciam o trabalho fazendo contactos directos com os Serviços para a pesquisa documental, incluindo a recolha de todos os documentos relevantes, o diálogo e eventuais entrevistas (o GAAI/IPAD pode também ser solicitada). Entre as fontes úteis destacam-se: a documentação e os dossiers da intervenção; o arquivo do IPAD e/ou dos executores da intervenção; as consultas (em pessoa, por telefone, fax, e-mail, etc.) ao pessoal da Cooperação Portuguesa e aos detentores de interesse que, em Portugal, possuam conhecimentos úteis.

Em geral, o chefe da equipa de avaliação deve liderar este processo. O grau de participação dos outros elementos pode variar. Os avaliadores devem proceder a um exame detalhado de toda a informação útil para dispor de todos os elementos que lhes permitam preparar o primeiro relatório e o plano de trabalho para as fases seguintes.

6.1 - Produção do primeiro relatório

Todos os relatórios de avaliação da Cooperação Portuguesa devem ter um formato padrão. São escritos em português claro e sem erros, em formato word, arial 10, com espaço e meio, devendo ser entregues três exemplares impressos e uma cópia em suporte magnético.

O âmbito e detalhe deste primeiro relatório devem ser identificado nos TdR e acordado na primeira reunião. Ambos podem variar de acordo com a dimensão e complexidade da avaliação.

Os avaliadores são aconselhados a centrar o trabalho inicial na recolha de dados sobre o contexto geral e identificar em que medida esses dados já têm indicações sobre o impacto e a eficácia. A sua apreciação é o ponto de partida para identificar a que questões da avaliação é provável responder com os recursos disponíveis. É plausível incluir, em forma de síntese, uma revisão do documento central do projecto/programa/política para a avaliação, entrevistas iniciais com entidades e Serviços chave e uma análise do material relevante de outros doadores e da comunidade de investigação.

Esta análise da documentação antes da fase de trabalho de campo é essencial. Ela permite aos avaliadores conhecer os diferentes aspectos da intervenção ou da política e assim ser mais eficazes no momento da recolha de informação no terreno.

O relatório deve ser apresentado para discussão e aprovação pelo IPAD. Nele estão incluídos os resultados desta primeira fase – incluindo as conclusões provisórias – e a identificação das áreas que necessitam de recolha de mais documentação e informação. Com base nisso a equipa elabora um plano detalhado para a fase de trabalho de campo e as propostas metodológicas para as fases seguintes (trabalho de campo e relatório final).

Este relatório deve conter:

Título

Introdução

Enquadramento – no plano do desenvolvimento e da avaliação. O avaliador deve, também, fazer o ponto da situação sobre a literatura especializada nesta matéria.

Metodologia – descrição dos indicadores de resultados que serviram para estabelecer em que medida os resultados esperados foram atingidos; das fontes de informação e dos métodos e técnicas aplicados para a recolha e tratamento dos dados.

Resultados da fase documental – partindo da descrição sobre a forma como os dados brutos foram transformados para dar respostas úteis e válidas aos objectivos da Cooperação Portuguesa, o avaliador transforma-os em elementos de prova credível sobre a intervenção e os seus resultados, e dá uma primeira resposta às questões colocadas nos TdR. Faz uma apresentação preliminar das constatações, lições aprendidas e recomendações.

Plano de trabalho para as fases seguintes – o primeiro relatório inclui o planeamento e preparação do trabalho de campo e do relatório final. O avaliador deve completar, tanto quanto possível, o trabalho da fase documental e as análises preliminares antes da visita ao terreno porque:

- Ter acesso a pessoas chave no país é por vezes difícil e o tempo que se vai utilizar com elas deve sê-lo de forma produtiva;
- O tempo gasto no terreno é caro. É melhor criar uma equipa eficaz e identificar os problemas antes da visita ao terreno, quando a oportunidade de os resolver ainda é possível;
- Alguns informadores chave, especialmente das organizações doadoras, podem ter-se mudado. Contactá-los por vezes é mais fácil a partir de Portugal do que no terreno e eles podem até identificar outros informadores chave;



- O avaliador deve permitir aos principais detentores de interesse no terreno reagir às principais constatações e recomendações antes do fim da visita. Isto só é possível se muita da preparação for feita antes da visita ao país, para permitir tempo para analisar os dados e produzir conclusões e recomendações.

Anexos – incluem os TdR, acrónimos, bibliografia, entidades consultadas, quadros e tabelas complementares, etc.

O GAAI/IPAD deve fazer circular este relatório pelos actores envolvidos e, se possível, por outros detentores de interesse, dentro e/ fora da Cooperação Portuguesa, para comentários.

Uma vez discutido e aprovado, o primeiro relatório deve constituir a base para comandar a avaliação até ao fim. O IPAD faz saber à Delegação no terreno o que se espera que ela faça quanto a preparativos para a fase de trabalho de campo.

7 - Trabalho de campo

O trabalho de campo constitui a principal fase da avaliação. A equipa de avaliação deve assegurar-se, junto do GAAI/IPAD, que o planeamento está completo e chegar a acordo com os que estão no terreno antes de partir.

Os consultores e o elemento de acompanhamento deslocam-se ao país em causa, reúnem com a Delegação local e fazem as visitas de campo e outras pesquisas e reuniões, no quadro do proposto no primeiro relatório.

As questões específicas a serem respondidas durante esta fase, bem como os métodos a utilizar, devem ter sido descritos no primeiro relatório e aprovados pelo GAAI/IPAD. A experiência sugere que a análise e discussão das constatações preliminares, aspectos e questões levantadas com os detentores de interesse locais devem ser discutidos com os mesmos no fim da visita. A equipa deve apresentar uma síntese do relatório, incluindo as constatações, conclusões e recomendações preliminares, antes do fim da visita ao terreno, a qual serve de base para a discussão em *workshop*.

O tempo gasto nesta fase facilita, frequentemente, a aceitação local e a utilidade das recomendações finais da avaliação. Da mesma forma, estas actividades são elementos chave da estratégia de disseminação de uma avaliação e muitas vezes são um fórum no qual aspectos que são difíceis de responder num documento publicado podem ser discutidos livremente por aqueles que têm mais oportunidade para responder e de forma eficaz aos mesmos.



O GAAI/IPAD pode estar presente nestas sessões, quer para apreciar a qualidade da participação dos principais detentores de interesse na avaliação, quer para verificar o grau de aceitação das constatações e recomendações.

8 - Relatório final da avaliação

O Relatório final define o valor acrescentado da avaliação. O valor acrescentado é determinado pela(s):

- Análise da intervenção de desenvolvimento feita pelo avaliador (ou seja, as respostas às questões da avaliação e as conclusões tiradas);
- Lições retiradas da experiência;
- Recomendações, tendo em vista a melhoria de intervenções futuras.

O relatório final serve, acima de tudo, para dar a conhecer à Cooperação Portuguesa os resultados da avaliação. A informação fornecida deve responder de forma detalhada aos objectivos enunciados nos TdR e no plano de trabalho do avaliador e apresentar os resultados extraídos das constatações feitas, na sequência da recolha e análise dos dados. O principal objectivo é produzir resultados credíveis e úteis, de acordo com o exame que o avaliador fez da intervenção em causa. O relatório final deve ser breve e conciso, com apresentação clara e ajustada ao grupo alvo.

Depois da leitura do relatório final, os leitores não deverão ter dúvidas quanto à razão porque a avaliação foi feita, em que consistiu, quais os resultados e as recomendações e lições tiradas para o futuro. Os resultados devem ser apresentados segundo uma ordem lógica credível e basear-se em factos e conclusões extraídas dos dados recolhidos. O relatório deve ter um bom padrão de qualidade profissional quanto à precisão, equilíbrio, perspicácia e realismo, redacção clara e sem erros.

O avaliador prepara o relatório segundo o formato proposto nos TdR, ainda que a estrutura possa oscilar em função de circunstâncias específicas. O relatório deve incluir um sumário executivo onde são apresentados os principais resultados da avaliação. Para facilitar a disseminação dos resultados, o sumário executivo deve, também, ser apresentado em inglês.

A apresentação dos resultados num relatório final reduz o risco de estes serem mal interpretados. Quando o relatório é escrito de forma clara e concisa e os grandes pontos são bem explicados, os resultados são melhor compreendidos e mais eficazes. Ao preparar o relatório final os avaliadores devem ter em conta o facto de as diferentes audiências não possuírem todas os mesmos conhecimentos e não necessitarem do mesmo tipo de informação. Os leitores cujo conhecimento



técnico é limitado, por vezes mesmo inexistente, não devem ter dificuldade em compreender o relatório.

Deve, tal como os restantes, ser escrito em português, de forma clara, concisa e sem erros, em formato *word*, *arial* 10, devendo ser entregues três exemplares impressos e uma cópia em suporte magnético. A extensão do relatório final, que oscila entre 35 e 85 páginas (sem contar com os anexos) varia de acordo com a complexidade e extensão da avaliação. Embora a qualidade nada tenha a ver com a extensão, os relatórios devem ser concisos na medida em que os leitores chave não têm muito tempo para dedicar à leitura de relatórios longos.

Formular os resultados de uma avaliação não é tarefa fácil. O avaliador é chamado a olhar para todas as constatações feitas com o objectivo de avaliar os resultados de forma justa, objectiva e exacta, e decidir como enunciar as recomendações. Os resultados são extraídos da informação recolhida durante a avaliação. É essencial que o exame seja exaustivo que as conclusões sejam plenamente justificadas e o raciocínio seguido seja claramente exposto. A escolha de termos precisos evita equívocos e más interpretações.

A passagem dos dados brutos para as conclusões deve seguir uma progressão lógica. O leitor deve poder estabelecer uma relação entre as principais conclusões tiradas na apreciação global, as lições e as recomendações, e as provas estabelecidas graças à recolha e análise da informação. O avaliador deve fazer especificamente menção a fontes de informação identificáveis.

Os consultores apresentam um *draft* do relatório final. Se a qualidade deste *draft* é boa e respeita os TdR, o GAAI/IPAD faz circular o relatório para comentários pelos diferentes detentores de interesse e Delegação local para o fazer chegar aos parceiros locais. É realizado um *workshop* de análise e discussão do relatório com o GAAI/IPAD e os detentores de interesse, sobre os resultados da avaliação. O *draft* do relatório final é, simultaneamente, enviado aos serviços da cooperação no país parceiro que o faz circular pelos detentores de interesse local para recolha de comentários. Na sequência deste trabalho, os consultores incorporam as sugestões que considerem relevantes e finalizam o Relatório final apresentando-o ao GAAI/IPAD.

O relatório final serve para:

- Melhorar as intervenções futuras, incorporando as lições e recomendações;
- Credibilizar e assegurar o processo de transparência na cooperação portuguesa;



- Enriquecer o conhecimento da Cooperação Portuguesa em geral, e do IPAD em particular, quanto à eficácia e eficiência da cooperação, apoiando a tomada de decisões ao nível das políticas, estratégias e afectação de recursos;
- Informar todos os detentores de interesse e outros actores da Cooperação Portuguesa sobre os resultados obtidos;
- Dar a conhecer aos contribuintes e à opinião pública em geral os resultados da cooperação;
- Prestar contas perante os países parceiros.

Assim, embora os relatórios se destinem, antes de mais, à Cooperação Portuguesa, há outros públicos-alvo entre os quais se incluem os:

- Beneficiários e Governos locais;
- Financiadores;
- ONGD;
- Contribuintes em geral;
- Outros doadores.

8.1 - Principais elementos do relatório final

O avaliador deve discutir com o GAAI/IPAD os aspectos que se espera fazerem parte do relatório, para que a estrutura final seja adequada às necessidades. Contudo, há aspectos gerais que deverão estar sempre presentes:

- Uma apreciação global que saliente os principais aspectos da intervenção de desenvolvimento e responda às questões enunciadas nos TdR.
- Uma lista das recomendações e das lições aprendidas. As conclusões, lições aprendidas e recomendações serão mais facilmente apreendidas e aplicadas se forem claras, concretas, contundentes e redigidas de forma simples.
- Entre as constatações, lições aprendidas e recomendações¹⁵ deve haver uma relação intrínseca, pelo que poderá ser útil apresentá-las em conjunto ou sequenciadas.

¹⁵ As recomendações e as lições aprendidas devem ser relevantes, orientadas para os utilizadores visados e operacionalizáveis no quadro das suas responsabilidades. As recomendações são propostas operacionalizáveis e as lições aprendidas são generalizações das conclusões, aplicáveis para utilização mais geral.

Principais elementos do relatório final

Secção	Conteúdo
Sumário executivo	Sinopse do relatório colocando a tónica nos pontos essenciais, conclusões, lições aprendidas e recomendações
Introdução	a) Objectivo do relatório b) Alcance da avaliação
Enquadramento	a) Contexto, do ponto de vista do desenvolvimento b) Razão de ser e tema, objectivos, estrutura c) Realização/fases chave d) Informações sobre os resultados: acompanhamento, análises e) Recursos
Perfil da avaliação	a) Motivos, alcance e tema, objectivos b) Metodologia c) Composição da equipa
Constatações	Resposta dos avaliadores às questões colocadas nos TdR
Conclusões	Exame global dos resultados, colocando a tónica nos resultados
Lições aprendidas	Enumeração devidamente argumentada das lições quanto à: a) Execução b) Cooperação para o desenvolvimento
Recomendações	Enumeração devidamente argumentada, com identificação dos respectivos destinatários
Anexos	a) Acrónimos b) TdR da avaliação c) Bibliografia d) Pessoas/entidades consultadas e) Etc.

1. Sumário executivo

O sumário executivo dá uma visão global de todos os aspectos importantes da avaliação, colocando a tónica nos resultados. É muito provável que este sumário seja lido por mais pessoas do que o relatório. Por isso, constitui um valor permanente da avaliação. Convém prepará-lo com muito cuidado. O leitor comum deve encontrar aqui a informação necessária para compreender o que esta avaliação permitiu aprender.

O tom adoptado pelo avaliador deve ser o mesmo do resto do relatório. O sumário não excede, normalmente, 3 a 5 páginas, pelo que as descrições devem ser breves. Em regra deve conter:

- Introdução: objectivo do relatório e alcance da avaliação
- Descrição muito breve do projecto / programa / sector avaliado (objectivo, período avaliado, volume de fundos, principais componentes, localização geográfica);
- Objectivo e foco da avaliação, como expresso nos TdR;
- Síntese das constatações, conclusões, lições aprendidas e recomendações da avaliação (que devem constituir a maior parte do sumário executivo).



2. Introdução

Na introdução o avaliador expõe o objectivo do relatório e descreve de forma breve o alcance da intervenção e da avaliação. Não deve ultrapassar uma página.

3. Perfil da intervenção

3.1. Contexto do ponto de vista do desenvolvimento

O avaliador deve descrever os principais factores que influenciam o meio em que a intervenção é/foi realizada:

- Situação económica local;
- Dimensões, influências e factores sociais, culturais, geográficos e políticos que considere importantes;
- Estado das infra-estruturas e da organização no país parceiro.

O avaliador pode optar por utilizar indicadores chave do desenvolvimento (ex. economia, educação, saúde) para descrever o contexto.

3.2. A intervenção de desenvolvimento

Breve história da intervenção, mudanças na envolvente e seus efeitos na intervenção, materialização de riscos e pressupostos, etc. O avaliador deve explicar a génese da intervenção e como é que ela se enquadra nos objectivos da Cooperação Portuguesa, nomeadamente de redução da pobreza nos países parceiros, bem como na obtenção dos seus objectivos prioritários (satisfação das necessidades básicas, igualdade de género, ambiente, etc.). Convém, também, explicar a razão de ser da intervenção e em que aspectos é colocada a tónica.

O avaliador deve descrever os objectivos, actividades planeadas e realizadas, resultados, efeitos e impactos esperados. Deve apresentar a estrutura organizacional referindo o papel do IPAD, dos parceiros e de outros doadores (se existirem) assim como identificar os principais detentores de interesse. Deve também indicar-se o financiamento total, mencionando as contribuições dos diversos parceiros.

3.3. Execução/etapas chave

Apresentação cronológica das etapas chave e dos resultados obtidos.

Apresentação das constatações emanadas das actividades de acompanhamento e de eventuais avaliações anteriores, análise das intervenções, entrevistas especiais, etc.

Como os casos variam, convém assinalar as lacunas ou obstáculos que influenciaram os resultados da intervenção.

4. Perfil da avaliação

O avaliador deve explicar como respondeu aos objectivos expostos no plano de trabalho e nos TdR, que devem constituir anexos do relatório final. As modificações feitas durante a avaliação devem ser referidas.

4.1. Enquadramento

Aqui são apresentados:

- Os factores que nortearam a decisão de proceder à avaliação;
- Os parâmetros de partida da avaliação;
- Alcance e objectivos;
- Resultados esperados.

4.2. Metodologia

O avaliador deve descrever:

- As abordagens e métodos utilizados na avaliação (o que foi feito, por quem, quando, onde e como) – metodologias de recolha e análise de dados utilizadas;
- Quais as questões (e sub-questões) a que a avaliação responde e a forma como se aplicou a metodologia para formular as respostas;
- A selecção dos indicadores de resultados;
- As fontes de informação, estabelecendo uma relação com cada um dos indicadores de resultados.

Convém apresentar as actividades segundo uma ordem lógica claramente definida, desde a recolha de dados até à elaboração dos resultados. Devem, também, referir-se as limitações da avaliação.

O avaliador deve fornecer uma descrição exacta e detalhada das restrições mais importantes que a metodologia escolhida comporta. Nos casos em que houve mudanças deve fazer-se referência das mesmas.

5. Constatações – resultados da avaliação

As constatações são afirmações factuais sobre a avaliação que permitem verificar factos. O avaliador organiza um quadro síntese dos resultados da intervenção respondendo às principais

questões colocadas nos TdR ou descrevendo os resultados obtidos em função dos resultados no plano do desenvolvimento. O leitor deve ver a relação entre os resultados e as observações feitas a partir dos dados recolhidos e analisados. O avaliador deve fazer menção expressa das fontes de informação identificáveis.

Este capítulo é, normalmente, o mais extenso do relatório, podendo subdividir-se em várias secções:

- Informação, análises e resultados (*findings*) devem ser apresentados de forma clara em secções destinadas a cada um dos aspectos cobertos pela avaliação, como definido nos TdR;
- As conclusões devem ser identificadas de forma clara e apoiadas pela evidência e análise apresentadas no relatório;
- O grau de confiança com que as conclusões podem ser delineadas deve ser explicitamente mencionado.

Neste capítulo é feita a análise dos critérios gerais de avaliação e das questões específicas desta avaliação, bem como dos aspectos transversais.

6. Conclusões

As conclusões são a síntese dos factores de sucesso e de fracasso da intervenção avaliada, com uma atenção especial nos resultados e impacto, esperados ou não, e mais genericamente nos outros pontos fortes e fracos. Uma conclusão ancora-se em dados e em análises elaboradas a partir de uma cadeia transparente de argumentos.

O avaliador fornece uma explicação sumária dos resultados da intervenção em relação aos objectivos enunciados na fase da sua planificação. No momento de decidir quais os resultados a pôr em evidência, a sua importância deve constituir um factor determinante.

Quer as conclusões, quer as recomendações, devem ser concisas e de preferência fazer referência às diversas secções do relatório a que as respectivas conclusões e recomendações se referem. As recomendações devem ser relevantes, orientadas para os utilizadores visados e operacionalizáveis no quadro das suas responsabilidades.

7. Lições aprendidas

Por lições aprendidas entende-se as generalizações baseadas na avaliação das experiências com projectos, programas ou políticas que permitem retirar ensinamentos de circunstâncias específicas para situações mais abrangentes. São generalizações das conclusões, aplicáveis para utilização



mais geral. Frequentemente as lições sublinham os pontos fortes e fracos na preparação, concepção e execução de intervenções que afectam o desempenho, os resultados e o impacto. Devem ser relevantes, orientadas para os utilizadores visados e operacionalizáveis no quadro das suas responsabilidades.

Devem constituir um pequeno capítulo sobre as lições de natureza geral que a avaliação produziu, isto é, lições e experiências que podem ser importantes também para outros projectos e programas.

É necessário estar-se ciente de que uma lição aprendida num relatório de avaliação não é a mesma coisa que uma lição operacionalizada na tomada de decisão no futuro e a melhoria da tomada de decisões no futuro deve ser o principal critério para apreciar a qualidade de qualquer avaliação.

As observações feitas pelo avaliador podem facilitar a elaboração de novas orientações, estratégias e práticas. No momento de as enunciar, o avaliador deve adoptar uma perspectiva de não se limitar ao campo da avaliação em questão e utilizar o seu conhecimento e experiência para que a informação adquirida possa servir para fins gerais, de forma a produzir um valor acrescentado para a Cooperação Portuguesa.

Existem dois tipos de lições:

- As lições no plano do desenvolvimento, que visam atingir os resultados em matéria de desenvolvimento, a melhoria das práticas da ajuda e o alcançar dos objectivos prioritários da actuação da Cooperação Portuguesa;
- As lições do ponto de vista das operações, relativas à gestão, ao acompanhamento e à administração, que visam estabelecer um ambiente de trabalho favorável e boas práticas de trabalho. Estas lições podem dizer respeito aos resultados, à constituição e coordenação das equipas, aos sistemas de execução, à elaboração de relatórios, etc.

O avaliador deve centrar-se nas lições que tenham maiores hipóteses de ser aplicadas noutras áreas de actividade da cooperação, em vez de muitas lições que apenas são úteis em certas circunstâncias e que retomam as constatações. Normalmente, os avaliadores limitam-se a meia dúzia de lições.

8. Recomendações

As recomendações são “enunciados individuais que se baseiam nas observações feitas, que indicam o que deve ser feito no futuro”. Devem ser relevantes, orientadas para os utilizadores visados e operacionalizáveis no quadro das suas responsabilidades. São propostas que têm por objectivo promover a eficácia, qualidade ou eficiência de uma intervenção de desenvolvimento, reorientar os objectivos, e/ou redistribuir/reafectar recursos. As recomendações devem estar relacionadas com as conclusões.

Nesta secção o avaliador propõe as melhorias a introduzir no futuro ou assinala os pontos que devem ser alvo de acompanhamento.

O avaliador deve explicar o que o levou a formular as recomendações em causa, relacionando os elementos da informação recolhida durante a avaliação. Deve ter uma configuração normativa (“o IPAD deve....”, A Cooperação Portuguesa deve...).

O agrupamento das recomendações por diferentes níveis e destinatários facilita a sua aplicação.

9. Anexos

Os anexos são indispensáveis porque contribuem para enriquecer, ilustrar e valorizar o próprio relatório. A informação complementar e que corre o risco de tornar a leitura do relatório pouco fluida deve ser incluída nos anexos. Normalmente contêm:

- A lista de acrónimos
- Os TdR da avaliação
- A bibliografia e outras referências
- A lista das pessoas e entidades consultadas
- A lista das pessoas entrevistadas, incluindo as instituições que elas representam e o cargo que ocupam
- Tabelas, diagramas, informação estatística, etc. (facultativo).

Quando os anexos são muito extensos, são habitualmente publicados num documento separado.

9 - Publicação e disseminação

Uma avaliação cujos resultados não são usados tem pouco valor. Na concepção de uma avaliação deve ter-se em mente que o objectivo é fornecer informação útil aos envolvidos para melhorar os projectos/programas e para aprendizagem. Para tal, é necessário que os resultados sejam comunicados com clareza, com validade, e apropriados/adaptados às audiências para que elas



possam fazer uso dessa informação. Uma estratégia de comunicação é um ingrediente essencial na avaliação da cooperação para o desenvolvimento.

Ao investir nas avaliações o IPAD tem a oportunidade de melhorar o resultado das intervenções de desenvolvimento da Cooperação Portuguesa. As avaliações não são actividades pontuais isoladas. Em termos gerais e do ponto de vista operacional, elas podem ser úteis pelo facto de procurarem as vantagens a longo prazo da nossa cooperação. O saber adquirido apoia os decisores e gestores da Ajuda a tomar decisões esclarecidas e a encontrar soluções para os problemas que se apresentam. Os ensinamentos tirados das avaliações podem ter um valor estratégico no momento do estabelecimento das políticas, estratégias e prioridades da Cooperação Portuguesa. Os resultados das avaliações podem igualmente beneficiar outros detentores de interesse (beneficiários locais, agentes de execução, ministérios beneficiários, etc.).

A responsabilidade pela disseminação dentro do IPAD e da Cooperação Portuguesa compete ao GAAI. Os resultados da avaliação devem ser disseminados de forma eficaz, para que possam influenciar a futura tomada de decisões. Os resultados permitem, também, aprofundar o conhecimento dos portugueses relativamente à Ajuda Pública ao Desenvolvimento. Por isso, a disseminação:

- Precisa de ser planeada desde o início e incluída nos TdR;
- Necessita de ser direccionada e definida para grupos específicos, devendo ter em atenção o tipo de audiência, adoptando os instrumentos mais adequados a cada auditório.

Os relatórios de avaliação (ou pelo menos uma síntese) são apenas uma parte da estratégia de disseminação dos resultados. As constatações da avaliação precisam de ser disseminadas de forma ampla e aberta e o orçamento da avaliação deve conter recursos suficientes para uma disseminação efectiva.

O processo de disseminação deve começar tão cedo quanto possível no decurso da avaliação, e não apenas no fim, de forma a encorajar a participação dos detentores de interesse e permitir que beneficiem dos resultados da mesma, no quadro das suas intervenções futuras.

O sumário executivo e o relatório final devem ser distribuídos por todos os detentores de interesse. O GAAI/IPAD publica-os na Internet para o público em geral. Se necessário, poderão fazer-se sessões sobre os resultados da avaliação, que podem incluir os consultores, para disseminar e assimilar os ensinamentos e as recomendações.



Informações adicionais:

Normas e Directrizes:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm
- http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/normas_cad.pdf
- <http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>
- <http://www.oecd.org/dataoecd/63/50/2065863.pdf>
- http://www.oecd.org/document/60/0,2340,en_21571361_34047972_31779580_1_1_1_1,00.htm

↓



III – A Auto-avaliação

3.1 - Razões e objectivos

Não é possível promover avaliações externas para todas as intervenções de desenvolvimento financiadas pela cooperação portuguesa. A política do IPAD é a de adoptar uma abordagem mais integrada, deixando de se centrar na avaliação a projectos para se centrar num nível mais elevado de avaliação de programas, sectores, países e políticas, indo ao encontro das reformas das políticas nos parceiros, à criação/reforço das capacidades, e ao aumento da eficácia e eficiência de toda a cooperação portuguesa. Além disso, algumas avaliações externas são demasiado dispendiosas relativamente ao custo global das intervenções e/ou relativamente aos benefícios potenciais que advêm dos seus resultados.

Contudo, isto não significa que a avaliação de projectos e acções não seja importante. De facto, a avaliação deve constituir **uma rotina da boa gestão**, para avaliar a forma como são concebidas e implementadas as intervenções de desenvolvimento, tendo em vista torná-las mais eficazes e otimizar os seus resultados, fornecendo informação pertinente para uma gestão eficaz a todos os níveis e numa óptica da gestão centrada nos resultados.

Por outro lado, é necessário assegurar um acompanhamento mais completo de todas as actividades da nossa cooperação e a avaliação deve ser uma fase do ciclo do projecto tal como as restantes (programação, identificação, instrução, financiamento, implementação). Por isso, quando não é possível ou viável proceder à avaliação externa, deve optar-se pela avaliação interna ou pela auto-avaliação constituindo-se, assim, como um instrumento complementar de prestação de contas e de aprendizagem.

A avaliação também deve ser vista como um exercício que promove a apropriação, sendo por isso importante que os diversos actores da cooperação façam e/ou participem em exercícios avaliação das intervenções de desenvolvimento que executam, em articulação, sempre que necessário, com os serviços de avaliação do IPAD.

A auto-avaliação não pretende alcançar os mesmos resultados que uma avaliação externa, mas ela é um instrumento complementar que permite a aprendizagem e a reflexão, pelo maior número possível de actores, sobre os resultados da cooperação para o desenvolvimento e, simultaneamente, contribui para a criação de uma cultura de avaliação. Ao tornar-se uma rotina comum a todos os actores da cooperação e ao impor-se como uma etapa normal no ciclo de vida



das intervenções contribui para a prestação de contas e para a incorporação das boas práticas permitindo a correcção das lacunas identificadas no sentido de se alcançarem os resultados pretendidos, em suma, para o aumento da eficácia da ajuda.

3.2 – Quando se faz

A auto-avaliação deve ser feita anualmente, ou em momentos considerados de viragem/mudança/balanço (para que os resultados possam dar um contributo decisivo para as fases seguintes), e no momento de conclusão das intervenções de desenvolvimento.

3.3 – Quem faz

Na auto-avaliação há uma coincidência entre avaliador e avaliado, ou seja, quem faz a avaliação é quem executa/acompanha a intervenção de desenvolvimento. Ela pode ser feita por uma única pessoa e, neste caso, esta deve ser a mais indicada: o gestor, chefe de equipa ou o responsável pelo acompanhamento da intervenção.

Contudo, muito se pode ganhar se ela for realizada com mais pessoas. A questão que se coloca é quantas pessoas devem participar na auto-avaliação. Neste caso ninguém deve ser forçado a participar. Ainda que o grau de entusiasmo possa variar, é importante que todos se sintam parte do processo e que se revejam nos resultados do mesmo.

3.4 - Como se faz

É necessário ter perfeitamente claro a partir de que ponto a auto-avaliação se vai fazer. Para simplificar o trabalho e facilitar o tratamento dos resultados são normalmente utilizadas fichas tipo para a avaliação interna. A resposta às questões da avaliação pressupõe um exercício de recolha e análise de informação. O(s) técnico(s) encarregue(s) de responder pode(m):

- Consultar os documentos do projecto/intervenção para identificar e ter em consideração os recursos, resultados e objectivos previamente definidos;
- Fazer referência aos documentos da contabilidade (orçamento previsto, balanços, etc.);
- Apoiar-se nas fichas de acompanhamento;
- Comparar, do ponto de vista quantitativo e qualitativo, as acções da cooperação portuguesa e as de outros doadores no mesmo sector e/ou na mesma região;
- Recolher as apreciações/opiniões dos responsáveis locais e dos beneficiários directos, sobre essa intervenção de desenvolvimento.



Os relatórios de auto-avaliação dão informação sobre os critérios tradicionais: eficácia, eficiência, relevância, impacto e sustentabilidade de uma intervenção de desenvolvimento e incluem as principais constatações, recomendações e lições aprendidas. Analisam, ainda, questões importantes como a coordenação e a complementaridade. Constituem-se, pois, como instrumentos de aprendizagem e de aperfeiçoamento no qual os participantes são os próprios responsáveis.

A auto-avaliação tem por base as percepções dos participantes. Não há receitas universais. Cada auto-avaliação é única. A ficha que a seguir se apresenta constitui uma hipótese de trabalho que pode e deve ser adaptada a cada circunstância específica. Trata-se, sobretudo, de sugestões que mostram formas de encontrar uma metodologia adequada e um instrumento que pode estimular novas abordagens.

3.5 – A quem se destinam os resultados

Os resultados da auto-avaliação devem ser enviados às entidades coordenadoras da cooperação portuguesa para que possam tomar decisões mais esclarecidas. Contudo, eles devem servir, sobretudo quando se trata de uma auto-avaliação no percurso, para os serviços que no terreno são responsáveis pela gestão das intervenções procederem a reorientações numa óptica da gestão centrada nos resultados.

Informações adicionais:

- http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/195/en/auto_evaluation_guide.pdf
- <http://www.fao.org/sd/ppdirect/ppre0059.htm>
- <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/research/openssl.pdf?tbl=RESEARCH&id=429d7be52>

MODELO DE FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DE UMA INTERVENÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

Responsável no IPAD	Local de implementação
Gestor no terreno	Beneficiários
Descrição das acções realizadas desde o início da intervenção	

AVALIAÇÃO DA INTERVENÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

(Apreciação do seu valor em função dos critérios utilizados na avaliação das políticas públicas: relevância, coerência, eficácia, eficiência, viabilidade/sustentabilidade e impacto)

RELEVÂNCIA/PERTINÊNCIA

(Conformidade da intervenção relativamente aos objectivos e resultados pretendidos)

1. A que prioridade do país parceiro corresponde a intervenção?	(por referência à ENRP* do país em questão)
2. A que prioridade corresponde a intervenção, no quadro do PIC/PAC?	(por referência ao PIC/PAC do país em questão)
3. Há outras acções da cooperação portuguesa a serem desenvolvidas no quadro desta prioridade? Quais?	
4. Em caso afirmativo da questão anterior, existe articulação entre elas? De que tipo?	
5. Em que objectivo(s) de longo prazo do parceiro se enquadra a intervenção?	

* Estratégia Nacional de Redução da Pobreza ou documento equivalente.

COERÊNCIA

(Grau de adequação entre os meios e os objectivos da intervenção)

1. Com a experiência adquirida no decorrer da intervenção e tendo em conta as condicionantes locais, até que ponto os meios em qualidade e quantidade afectos à intervenção foram os mais adequados para alcançar o objectivo previsto?	
2. Como e por quem são asseguradas a direcção e coordenação das diversas actividades da intervenção? Essa coordenação permite a coerência das acções?	
3. Existe adequação entre as expectativas das partes?	
4. A parceria foi satisfatória nas diferentes fases da intervenção?	



COORDENAÇÃO E COMPLEMENTARIDADE

(Grau de articulação entre os parceiros do desenvolvimento e existência de sinergias entre os mesmos)

1. Há outros actores da cooperação para o desenvolvimento a intervir no mesmo sector? Quais?	
2. A intervenção é coordenada com essas actuações? Como?	
3. Há complementaridade, ou seja, cada parceiro concentra a sua actuação em áreas específicas? Quais?	
4. Há articulação com as autoridades locais? A que nível e como?	
5. Há partilha de competências? A que nível e como?	

EFICÁCIA

(Relação entre objectivos pretendidos e resultados alcançados, ou seja, grau de realização dos objectivos previstos)

1. Resultados pretendidos	Relembrar como foram formulados os resultados pretendidos (indicadores de resultados): - Em termos qualitativos (criação ou consolidação de uma estrutura, valorização profissional, reforço das capacidades, modificação de uma legislação,...) - Em termos quantitativos (ex. n.º de pessoas formadas, % de satisfação na população alvo da intervenção, etc.)
2. Resultados reais	Propor uma análise qualitativa dos resultados obtidos até ao momento (indicadores de resultados - bens e serviços fornecidos): Propor uma análise quantitativa dos resultados obtidos até ao momento (podem mencionar-se aqui os montantes significativos que permitem medir os resultados da intervenção)
3. Análise dos eventuais desvios	Comparar os resultados intermédios/finais com os resultados reais. Analisar os eventuais desvios (falta de cumprimento da parte portuguesa, do parceiro local, falta de pertinência da intervenção, falta de motivação, problemas de coerência,...)
4. A intervenção teve efeitos imprevistos? Se sim, são positivos ou negativos? Analisá-los.	

EFICIÊNCIA

(Em que medida os recursos utilizados foram os mais adequados e económicos para os objectivos a atingir)

1. Os montantes do IPAD efectivamente despendidos correspondem ao previsto?	Explicar porque houve uma subutilização das verbas ou, pelo contrário, gastos excessivos.
2. Haveria outros meios, em quantidade e qualidade, mais adequados para alcançar o objectivo específico? Se não, porquê?	
3. Os outros co-financiadores cumpriram os seus compromissos financeiros? Se não, porquê?	
4. As receitas eventuais da intervenção (por exemplo propinas) corresponderam ao previsto?	
5. Os resultados alcançados correspondem aos montantes despendidos pelo IPAD?	Indicar, se possível, os ratios financeiros (ex. relação entre o n.º de pessoas formadas e as despesas globais para obter um custo médio de formação)



VIABILIDADE/SUSTENTABILIDADE

(Capacidade de as actividades da intervenção perdurarem e desenvolverem-se no tempo. Probabilidade de os benefícios perdurarem a longo prazo.)

1. As actividades geradas pela intervenção terminaram ou continuam? Se continuam, de que forma, em que quadro e com que meios estão a ser realizadas?	
2. Há apropriação da intervenção pelos beneficiários? Como?	
3. O responsável local pela cooperação portuguesa acompanhou a intervenção? Como? Com que tipo de financiamento?	

RESULTADOS OBTIDOS E IMPACTO

(Aquilo que uma intervenção alcançou ou alcançará no curto e no médio prazo. Característica de uma intervenção se traduzir em actividades reais.

Influências da intervenção, para além dos resultados pretendidos, noutros domínios ou noutro plano.)

1. Qual é o estado de avanço da intervenção? As acções previstas foram realizadas? Quais as que foram anuladas ou atrasadas? Porquê?	
2. O calendário previsto foi respeitado? A que se deve imputar o eventual atraso?	
3. Os recursos foram todos utilizados conforme o planeado? Se não, porquê?	
4. A intervenção é susceptível de ter, para além dos seus efeitos imediatos, incidência noutros domínios ou noutro plano?	
5. Que imagem tem a intervenção junto dos seus parceiros?	
6. A intervenção beneficia de boa visibilidade? Que estratégia de comunicação o responsável local pela cooperação desenvolveu para dar a conhecer a intervenção e valorizar, por essa via, a acção de Portugal?	

CONCLUSÕES E CONSTATAÇÕES

Pontos fortes	Destacar os aspectos previstos mais positivos e/ou os que tenham ultrapassado as expectativas
Pontos fracos	Destacar os aspectos negativos, objectivos não alcançados, actividades não realizadas, etc.
Constrangimentos	Destacar os aspectos que não permitiram alcançar os Objectivos Específicos e/ou as actividades previstas

LIÇÕES APRENDIDAS

(Generalizações baseadas na avaliação das experiências da intervenção que permitem retirar ensinamentos de circunstâncias específicas para situações mais abrangentes. Frequentemente as lições sublinham os pontos fortes e fracos na preparação, concepção e execução da intervenção que afectam o desempenho, os resultados e o impacto.)

--

RECOMENDAÇÕES

(Propostas que têm por objectivo promover a eficácia, qualidade ou eficiência de uma intervenção de desenvolvimento, reorientar os objectivos, e/ou redistribuir/reaffectar recursos. As recomendações devem estar relacionadas com as conclusões.)

1. Com base na avaliação desta intervenção e da sua análise da situação local no sector em causa, diga quais são as acções que devem ser prioritariamente realizadas. Com que objectivos, meios e instrumento(s) da cooperação?	
2. Outras observações eventuais	Referir outros aspectos considerados relevantes para a melhoria dos resultados da intervenção.

INCORPORAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES / SEGUIMENTO

(Quadro a preencher pelo responsável local pela cooperação ou pelo responsável pelo acompanhamento da intervenção)

ANEXOS

Qualquer documento produzido no país parceiro (artigo de jornal, brochura, correio, ...) susceptível de ilustrar ou autenticar as apreciações formuladas na presente ficha deve se anexada.

IV – Métodos e técnicas de avaliação

Com a definição e aprovação do plano de trabalho¹⁶ é claramente identificado o que os avaliadores vão fazer e o que se pretende alcançar. A partir daí, o desafio para os avaliadores passa a ser recolher e analisar a informação a ser usada na formulação dos resultados da avaliação.

Cada questão da avaliação requer técnicas particulares e pressupõe um procedimento particular, no fim do qual se terão reunido os elementos necessários à construção de um raciocínio (argumentação) que permite exprimir uma apreciação válida (ou convincente). O conjunto de procedimentos na avaliação é composto por diversos instrumentos e técnicas.

Neste capítulo, que não pretende ser exaustivo, apresentam-se alguns métodos de recolha de informação e instrumentos de avaliação. A sua elaboração baseou-se em outros manuais de avaliação disponíveis, nomeadamente os do Banco Mundial e da EuropeAid.

4.1 – A Recolha de dados

Para responder às questões da avaliação, a equipa recolhe dados já disponíveis (dados secundários) e utiliza métodos de recolha de dados para obter novas informações (dados primários).

A recolha da informação inclui, normalmente, (i) análise dos documentos e pesquisa de literatura; (ii) consulta/entrevistas com os técnicos e dirigentes nos actores da cooperação em Portugal; e (iii) informação recolhida através da deslocação ao terreno quer através de observação directa, quer através de entrevistas, inquéritos, sessões de *focus group*, etc.

Para evitar duplicação de esforços, os avaliadores devem começar por consultar a informação disponível. Esta informação é rápida de obter quando comparada com os dados primários e pode ajudar a responder, em parte, a algumas questões da avaliação. Pode ser obtida nos dossiers de gestão e acompanhamento, em estudos e investigações relativas à área em questão, através de fontes estatísticas publicadas e de relatórios de avaliação já realizadas. O recurso a esta

¹⁶ No plano de trabalho figuram:

- As principais fontes de informação escolhidas para apreciar os resultados;
- Os métodos de recolha de dados;
- As técnicas de análise da informação.



informação ajuda o avaliador a adquirir uma perspectiva histórica e a esclarecer-se sobre a intervenção a avaliar. Permite também conhecer os detentores de interesse.

A análise da informação existente pode ser útil para clarificar/refinar as questões de avaliação, identificar informadores para posterior entrevista, desenvolver protocolos/minutas/registo de entrevistas e determinar que dados importantes para a avaliação estão em falta e devem ser recolhidos pelos avaliadores.

Contudo, podem surgir dificuldades e problemas de fiabilidade. Se os dados não forem relevantes podem pôr em causa a credibilidade da avaliação. Por outro lado, podem surgir problemas de:

- Acesso à informação;
- Falta de cooperação por parte de quem detém a informação;
- Dados contraditórios, fornecidos por informadores diferentes;
- Distância cultural;
- Ausência ou fraqueza da informação pretendida.

Por isso, antes de os dados existentes serem usados deve ser dada particular atenção aos seguintes aspectos:

- Conceitos: os dados medem /reflectem o que se quer tratar?
- Dados em falta
- Precisão: as fontes e os métodos de medição são fiáveis?
- Idade: quando teve lugar a medição?
- Fiabilidade ao longo do tempo: as definições ou os métodos de medição mudaram no período em análise?
- Comparabilidade: as definições e os métodos de medição são consistentes de um lugar para outro?
- Dados agregados: os dados estão agregados com outros?
- Desagregação: é possível separar dados em subcategorias ou subsectores mantendo uma base estatística suficientemente grande?

Para resolver eventuais problemas, é preciso estar-se atento na utilização dos dados secundários, recomendando-se:

- Sempre que possível, devem ser usadas fontes múltiplas de evidência como forma de validar a informação.

- Estar atento a interesses encobertos quando se usam dados secundários. Os que são responsáveis pela sua recolha podem ter razões para mostrar uma visão pessimista ou optimista.

Na medida em que contribui para a fiabilidade e validade dos dados recolhidos, a recolha normalizada facilita a reunião dos elementos de informação. O recurso a estes instrumentos de recolha de dados tais como guiões de entrevistas e questionários favorece a normalização. Esta forma de proceder contribui para a fiabilidade e a validade dos dados porque se colocam questões tipo, que têm o efeito de normalizar a recolha no seu todo e permitir a reunião dos elementos de informação recolhidos.

Se se pretende obter resultados úteis e credíveis, importa escolher bons instrumentos, adaptá-los às necessidades ou criar novos. Por vezes é oportuno consultar relatórios de avaliação semelhantes para encontrar os instrumentos cuja validade e fiabilidade estão provados. No caso das avaliações complexas, um estudo piloto destinado a verificar a clareza e legibilidade dos dados pode ser útil.

Em função da natureza da informação, podem utilizar-se técnicas quantitativas ou qualitativas para a sua recolha:

- Técnicas qualitativas – técnicas de recolha de informação cujos resultados são informações que se exprimem em palavras, incluindo descrições de situações, eventos, pessoas, interacções e comportamentos observados. São técnicas que se concentram nos sinais e símbolos que decifram a realidade tal como a vê a própria população. São técnicas interactivas em que se tem a oportunidade de rever os guiões das entrevistas e formas de registo da observação à medida que se realiza o estudo e vêm à luz novos factos. As técnicas qualitativas mais utilizadas na avaliação de intervenções de desenvolvimento são as entrevistas a informadores chave, as entrevistas à comunidade, os grupos de discussão e a observação participante. As técnicas qualitativas são mais adequadas que as quantitativas para reunir informação sobre atitudes, motivações, crenças, aspirações, expectativas ou percepções.
- Técnicas quantitativas – técnicas que recolhem informação que produz dados numéricos. O método mais amplamente utilizado para recolher dados quantitativos é o inquérito estruturado. As técnicas quantitativas são mais adequadas que as qualitativas para obter números, taxas e percentagens e para recolher informação sobre factos e acontecimentos.

Para aprofundar a informação recolhida do processo de acompanhamento utiliza-se, normalmente, uma amostra. Por isso, a amostragem é um conceito importante para várias técnicas no processo



de avaliação. A amostragem não é um instrumento em si mesmo mas usado com outros instrumentos é muito útil. A amostragem responde à questão: quem se deve inquirir, entrevistar, incluir num grupo de discussão, etc. É uma forma de estreitar / reduzir o nº de possíveis inquiridos para os tornar geríveis e económicos.

Também é aconselhado usar a triangulação. Isto significa que um conjunto de dados ou informações é confirmado por outro. A confirmação é procurada através de várias fontes que dizem a mesma coisa.

A recolha e análise de dados devem responder às questões enunciadas no plano de trabalho do avaliador. Não é raro que problemas de indisponibilidade ou de mão-de-obra qualificada surjam no terreno, o que obriga o avaliador a encontrar outras soluções. Entre os problemas susceptíveis de surgir encontram-se:

- A recusa de reconhecer a existência de dados;
- A ausência de dados que permitam responder às questões;
- A falta de informação ou a sua má qualidade;
- Os problemas de validade ou fiabilidade;
- As informações contraditórias;
- O carácter delicado de certas informações difíceis de divulgar;
- As provas sobre as faltas que foram cometidas.

Informações adicionais:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/methods/mth_obs_en.htm
- <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/5data.pdf>
- <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-4.pdf>

Observação directa

- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-5.PDF>
- <http://www.evaled.info>

Amostragem

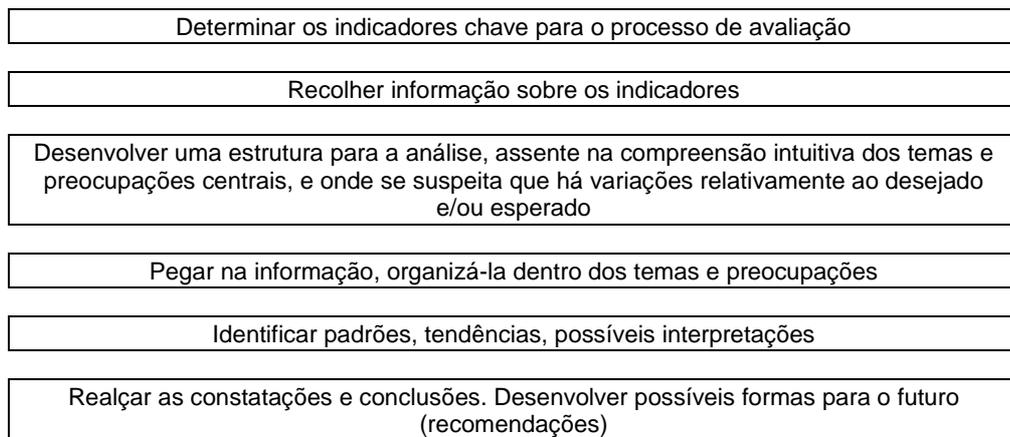
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-3.PDF>

4.2 – A análise dos dados

A análise dos dados pode assumir muitas formas desde a descrição básica a análises estatísticas mais complexas, em função do tipo de dados e da complexidade das questões.



A análise é um processo que transforma a informação detalhada em interpretações, tendências, e padrões ou modelos compreensíveis. O ponto de partida para a análise é muitas vezes pouco científico. É um raciocínio intuitivo dos temas chave que saem do processo de recolha da informação. Quando se têm os temas chave é possível trabalhar a informação, estruturá-la e organizá-la. O passo seguinte é escrever a análise das constatações como uma base para alcançar conclusões e fazer recomendações. O processo é o seguinte:



Fonte: CIVICUS

A equipa de avaliação identifica as principais constatações e progressivamente produz conclusões provisórias. Neste ponto é favorável a abordagem de “*brainstorming*”. Esta é uma análise exploratória. Ambas, constatações e conclusões provisórias, são depois partilhadas e submetidas à crítica dos detentores de interesse mais importantes, até poderem ser confirmadas com base credível e segura.

Informações adicionais:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/methods/mth_ana_en.htm
- <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-12.PDF>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-6.pdf>

4.3 – Técnicas e ferramentas

Praticamente todas as técnicas das ciências económicas e sociais são utilizadas na avaliação. Os inúmeros métodos podem coexistir na recolha e análise da informação apesar das suas características diferentes. Acresce que a análise da informação é frequentemente usada como sinónimo de avaliação. Embora seja difícil fazer uma distinção clara entre elas, a tónica é colocada no facto de que a avaliação é conduzida através da recolha e análise da informação.

Os métodos que se seguem não pretendem ser exaustivos. Alguns são complementares, outros são alternativos. Uns têm uma aplicação ampla, outros são muito limitados a determinados aspectos. A escolha de qual é o mais adequado a uma dada avaliação depende de uma série de considerações. É necessário escolher os métodos que melhor se adequem ao âmbito e objectivos da avaliação bem como aos recursos disponíveis. Uma das qualidades da equipa de avaliação é ser capaz de identificar os procedimentos técnicos que lhe permite chegar a conclusões convincentes para cada uma das questões.

As informações que se seguem referentes a cada método pretendem apenas dar a conhecer as suas características principais. Para um conhecimento mais aprofundado e forma de implementação, aconselha-se a consulta da informação adicional.

4.3.1 - Abordagem do quadro lógico

Conceito /Definição:

O quadro lógico ajuda a clarificar os objectivos de qualquer projecto, programa ou política. Contribui para a identificação das relações de causalidade previstas – a “lógica do programa” – na cadeia “recursos, actividades, produtos, resultados e efeitos”. Conduz à identificação de indicadores de desempenho em cada fase desta cadeia, bem como dos riscos que possam impedir o alcançar dos objectivos. O quadro lógico é também um instrumento para atrair os parceiros na clarificação de objectivos e na concepção de actividades. Durante a implementação, o quadro lógico serve como instrumento útil de análise do progresso e para tomar medidas correctivas.

Utilização / Aplicação:

- Melhorar a qualidade da concepção dos projectos e programas, exigindo a especificação de objectivos claros, o uso de indicadores de desempenho e uma avaliação dos riscos.
- Resumir a concepção de actividades complexas.
- Ajudar a preparar planos operacionais pormenorizados.
- Fornecer uma base objectiva para a análise, acompanhamento e avaliação das actividades.

Vantagens:

- Assegura que os responsáveis pela tomada de decisões formulem as perguntas fundamentais e analisem os pressupostos e riscos.
- Envolve as partes interessadas no processo de planeamento e acompanhamento.



- Quando utilizado de forma dinâmica, é um instrumento eficaz de gestão que permite orientar a execução, o acompanhamento e a avaliação.

Limitações:

- Se for utilizada com rigidez, impede a criatividade e a inovação.
- Se não for actualizado durante a implementação, pode converter-se num instrumento estático que não reflecte a realidade.
- Muitas vezes requer actividades complementares de acompanhamento e de capacitação.

Informações adicionais:

- [http://Inweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://Inweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- <http://www.usaid.gov/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>
- <http://topics.developmentgateway.org/evaluation/rc/filedownload.do~itemId=1079480>
- http://lqausa.com/logframe_approach.htm
- http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA1489en_web.pdf&a=2379
- <http://www.jica.go.jp/english/evaluation/guides/pdf/guideline02-01.pdf>

4.3.2 – Árvore de problemas

Conceito /Definição:

A análise de problemas é um meio de testar a validade dos objectivos de um projecto, programa ou estratégia. Como um programa visa resolver uma série de problemas, a avaliação deve preocupar-se com a validade da sua análise. Por isso, os avaliadores devem testar:

- A validade do procedimento: como é que os problemas foram identificados e classificados?
- A coerência aparente da relação dos problemas: há relações causais relevantes?

A equipa de avaliação pode apreciar a qualidade da análise e a conformidade entre a análise da situação e a estratégia (ou programa) adoptada.

Utilização / Aplicação:

- A árvore de problemas, enquanto construção de avaliação ex-post pode ser uma ferramenta para testar a coerência e relevância da análise relativamente aos principais problemas contextuais.
- Pode ser utilizada nas avaliações a uma região ou país porque o quadro lógico explicita a decisão de fornecer ajuda a uma região ou país num dado momento, identificando os objectivos



dessa ajuda e os problemas a resolver. Como a avaliação reconstrói a análise feita, este tipo de instrumento é particularmente importante para:

- **Analisar os problemas explícitos incluídos na documentação** – a tradução da análise numa árvore permite ao avaliador testar a coerência da análise e sua relevância para os objectivos. Por isso, deve ser reconstruída a árvore de problemas.
- **Analisar problemas não explícitos na documentação** – a análise da situação facilita o estabelecimento de uma árvore de problemas, os quais devem ser resolvidos com a ajuda. Esta fase deve facilitar a reconstrução de um árvore de objectivos ou, no mínimo, validar o elaborado de acordo com a documentação.

Vantagens:

- **Apresentação dos problemas** – a árvore apresenta os vários problemas e suas relações com o problema central através de um sistema de ramos. Mostra as relações lógicas entre eles ou, pelo contrário, a lógica fraca dessas ligações.
- **Problema principal e problemas contextuais** – na análise da situação, a árvore faz a distinção entre os problemas relacionados com o contexto das actividades e os problemas a serem resolvidos pela estratégia e pelo planeamento. Como consequência, a sua construção requer a ênfase das prioridades da ajuda ao desenvolvimento e explica porque certos problemas são considerados tão importantes na estratégia e outros não.
- **Definição de objectivos** – a árvore de problemas permite ao avaliador:
 - Mostrar os objectivos implícitos da estratégia (ou programa);
 - Testar a validade dos objectivos expressos na estratégia e nos documentos de programação.
- Contribui para a organização da avaliação à volta da questão essencial, que é sistematicamente colocada: em que medida os objectivos foram alcançados?

Limitações:

- **Acesso à informação** – a falta de dados ou a dificuldade de acesso à informação pode diminuir a qualidade da análise da situação. O avaliador deve, por isso, reflectir sobre as seguintes questões:
 - A análise é suficientemente global e cobre os principais aspectos da situação?
 - A informação é actual, isto é, baseada em dados suficientemente actualizados?
 - A informação é dinâmica, isto é, tem em conta as tendências observadas e as mudanças de fundo da sociedade?
- **Qualidade da análise** – A metodologia para a análise não garante elevada qualidade dos dados, quer para a metodologia, quer para as fontes de informação, que são habitualmente

mencionadas nos documentos de estratégia, programação e política. O avaliador deve pois sistematicamente alargar a apreciação para incluir as fontes de análise desenvolvida nesses documentos. A metodologia usada, a natureza das principais fontes de informação e a identidade dos autores deve também ser mencionada.

- **Problema principal / problema contextual** – a determinação das prioridades de cada problema resulta da sua classificação em duas categorias: problemas contextuais e problema principal. Duas questões devem ser resolvidas:
 - A determinação destas prioridades está explicada?
 - Os dados disponíveis permitem ao avaliador apreciar a relevância dessa explicação?
- **Seleção do problema principal** – a seleção do problema principal, crucial para a construção da árvore, é particularmente desafiadora quando os objectivos das actividades são gerais e é abarcado todo o tipo de problemas ao nível do país (ou da região) são consideradas. A documentação pode mostrar dois problemas principais que carecem de ligações entre eles ou podem parecer insuficientes para a determinação de um único problema central.
- **Ilustração tipo árvore** – a forma como se elabora uma árvore ilustra uma classificação que nem sempre realça a complexidade da situação e das interacções entre questões. Na realidade, a construção deste tipo de diagramas depende de convenções gráficas como:
 - Não há ilustração de interacções entre problemas na mesma coluna
 - Não há ilustração de ligações de feedback (os efeitos tornam-se causa e vice-versa)
 - Várias caixas podem ilustrar vários problemas de causa única.
- **Conhecimento da situação no país ou na região** – a equipa de avaliação pode não ter o conhecimento suficiente do país ou região para apreciar a relevância da análise realizada ou a determinação da lógica estabelecida para o problema principal.

Informações adicionais:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/examples/exp_too_obj_two_en.pdf
- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_dpm_en.htm
- http://ec.europa.eu/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf
- http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2004_en.pdf
- http://www.unsiap.or.jp/completed_prog/workshop/ms/ms4/modules/ms4_m2p1.pdf
- http://www.who.int/ncd/vision2020_actionplan/documents/LFAguidelines.pdf



4.3.3 – Árvore de objectivos e de efeitos

Conceito /Definição:

A ajuda ao desenvolvimento (projectos, programas e estratégias) centra-se normalmente num objectivo a ser alcançado, ou num efeito pretendido. O objectivo é expresso em termos de uma intervenção, enquanto o impacto é expresso em termos de consequência da intervenção.

Vários glossários de avaliação fornecem definições destes dois termos como, por exemplo, o Glossário da OCDE:

http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/gloosaval_port.pdf

Objectivo de desenvolvimento

Impacto positivo esperado, em termos físicos, financeiros, sociais, ambientais ou outros, por uma ou várias intervenções de desenvolvimento, numa sociedade, grupo ou comunidade receptora.

Impacto

Efeitos a longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, induzidos por uma intervenção de desenvolvimento, directa ou indirectamente, previstos ou não.

Quando a árvore é usada como um instrumento estruturante os efeitos apresentados são os efeitos pretendidos com a ajuda.

A árvore pode ser usado como um instrumento de análise dos efeitos do programa. Os efeitos apresentados são os efeitos observados: na fase de planeamento, as metas são habitualmente expressas em termos de objectivos. Na fase de avaliação, os conceitos de objectivos e efeitos podem ser usados indistintamente.

Utilização / Aplicação:

- As árvores de problemas são habitualmente usados como instrumento de organização. Fornecem o quadro para a recolha da informação e a realização das entrevistas em profundidade durante a apreciação do programa ou estratégia. Relacionam os efeitos directos e os impactos esperados pelo programa.
- A construção de diagramas deste tipo deve, por isso, constituir uma das primeiras tarefas da avaliação. A árvore de objectivos ilustra a classificação, desde o objectivo geral aos objectivos operacionais detalhados. A árvore de efeitos e impactos mostra a classificação dos resultados, efeitos e impactos do que foi pretendido com a implementação do sistema de objectivos.



- No contexto da avaliação, as árvores são usados para reconstruir a lógica da cooperação com um país. Esta lógica reconstruída poderá ser expressa num ou mais árvores lógicas de efeitos. Antes de preparar a(s) árvore(s) de efeitos, a equipa terá de hierarquizar os objectivos da cooperação definidos e traduzi-los para os efeitos pretendidos. Estes efeitos constituem as “caixas” do(s) árvore(s).
- As árvores podem ser usadas:
 - Em programas estabelecidos com base no quadro lógico – neste caso o programa identifica claramente os vários níveis de objectivos pretendidos pelo programa. O quadro lógico é assim um ponto de referência para a avaliação. A árvore de efeitos pode ser deduzido a partir do quadro lógico dos objectivos da intervenção. O avaliador deve reproduzir a árvore de objectivos incluída no programa ou, se esta não estiver disponível, reconstruí-la com a ajuda da primeira coluna do quadro lógico e, se necessário, convertê-lo numa árvore de efeitos.
 - Em políticas e estratégias mais complexas – a árvore de objectivos também pode ser usado na avaliação de projectos e programas cujo fundamento não é explicitado num quadro lógico. Na prática, os objectivos e efeitos pretendidos de políticas e estratégias complexas carecem muitas vezes de apresentação explícita e estrutura lógica, enquanto que a justificação para uma avaliação é capaz de responder às seguintes questões:
 - Os objectivos ou efeitos pretendidos da política ou estratégia foram alcançados?
 - Em que medida esses objectivos ou efeitos pretendidos foram alcançados?
- Para realizar a avaliação, o avaliador tem que determinar e hierarquizar os objectivos/efeitos da estratégia ou política. Neste contexto, uma árvore de objectivos combinado com um árvore de efeitos é um instrumento eficaz para a reconstrução e apresentação do sistema de objectivos e/ou de efeitos.
- Para programas estabelecidos a partir do quadro lógico, tal como em políticas e estratégias mais complexas, a construção de uma árvore de objectivos e de efeitos deve ser uma das primeiras tarefas do avaliador. A árvore orienta a primeira fase de recolha de informação e a compreensão das entrevistas, cujo objectivo é desenvolver um conhecimento aprofundado da política ou programa que está a ser avaliado.

Vantagens:

- **Classificação lógica dos objectivos e dos efeitos** – a árvore ilustra explicitamente os objectivos/efeitos e suas várias colunas, desde o objectivo global (mais ou menos a longo

prazo) até às actividades que já foram implementadas ou o vão ser. Revela as ligações lógicas entre objectivos/efeitos ou a sua ausência.

- **Definição das questões da avaliação** – através da árvore, o avaliador olha para as várias questões que o ajudam a responder à questão central: em que medida os objectivos definidos e os efeitos pretendidos foram alcançados?
- **Apresentação da estratégia** – quando a árvore de objectivos é bem estruturado e apresentado de forma clara, é um instrumento educativo valioso que facilita a compreensão da estratégia.

Limitações:

- **Uma simplificação da realidade** – enquanto gráfico, a árvore é uma representação simplificada da realidade e o seu valor educativo depende da selecção de um grau de simplificação sensato. Para evitar uma excessiva simplificação dos factos, o avaliador pode desenvolver sub-árvores centrados em partes específicas da árvore principal.
- **Uma suposta coerência** – a árvore estabelece uma ligação lógica entre um objectivo e outro pertencente à linha abaixo, ou entre um efeito e outro da linha abaixo. Cada objectivo subordinado é apresentado como dependendo logicamente de um nível de efeitos mais elevado. O resultado da implementação das actividades ou calendarizadas pelo programa aparecem como um contributo para o objectivo principal/efeito e apoiam a coerência dos objectivos e do sistema de efeitos.

As árvores de objectivos e de efeitos conciliam uma série de escolhas. Cada objectivo ou efeito de uma dada linha é alcançado através da implementação dos objectivos subordinados ou efeitos cuja selecção deve ser explicada. Na verdade, uma estratégia ou um programa raramente resolvem todo o âmbito do objectivo global, limitando-se a escolhas para cada linha de objectivos ou efeitos. A menos que a avaliação possa encontrar uma explicação para as escolhas feitas na documentação estratégica, é preciso dar uma resposta a várias questões:

- Estas escolhas são a única possibilidade?
- Há objectivos mais relevantes para a linha X?
- Que factores externos conduziram a esta selecção?
- Que razões conduziram à eliminação de certos objectivos?

Se o avaliador não tiver em conta estas questões, a avaliação da relevância e da coerência de um programa ou estratégia pode ser superficial.

**Informações adicionais:**

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_obj_som_en.htm
- http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2004_en.pdf
- http://www.who.int/ncd/vision2020_actionplan/documents/LFAguidelines.pdf

4.3.4 – Árvore de decisões**Conceito /Definição:**

A árvore de decisões mostra o processo durante o qual os objectivos estratégicos e as políticas globais de cooperação com os países parceiros são convertidas em decisões de cooperação a curto e médio prazo.

Ilustra as sucessivas decisões informais e oficiais, resultando na programação da ajuda ao desenvolvimento.

Podem ser encontrados dois tipos de factores de decisão:

- Factores incluídos no processo de decisão, em que cada um selecciona objectivos, justificando os do nível mais baixo.
- Factores externos que influenciam a tomada de decisão.

Utilização / Aplicação:

- Durante a avaliação de estratégias, a árvore de decisões permite ilustrar as escolhas. As estratégias e políticas de intervenção definidas pelos doadores bi e multilaterais têm objectivos explícitos e implícitos. Os documentos que os apresentam contêm habitualmente uma série de objectivos mais ou menos organizados e entre os quais podem ser identificados um ou mais objectivos gerais, objectivos operacionais relativos a projectos de ajuda ao desenvolvimento e uma série de objectivos intermédios a vários níveis. Assim, os itens operacionais de um programa que dependem de um documento estratégico ou político, são suportados por um sistema de objectivos dado nesses documentos.
- Numa árvore de objectivos, a selecção de um objectivo hierarquicamente superior e a sua desagregação em vários objectivos intermédios, até aos objectivos operacionais é, muitas vezes, o resultado de escolhas não explícitas. A menos que as decisões sejam julgadas arbitrárias, a selecção realizada pelos autores dos documentos estratégicos e de programação depende de vários fontes:
 - Recomendações das instituições nacionais e supra-nacionais
 - Análise de acontecimentos/dados externos



- Intervenções de outros actores da cooperação
 - Lições aprendidas em anteriores programas ou projectos.
- A árvore de decisões ilustra o impacto desses fluxos de informação nas escolhas sucessivas (isto é, a progressiva eliminação de opções alternativas) feitas pelos decisores. Na realidade, cada caixa da coluna central da árvore representa uma escolha (objectivos escolhidos e rejeitados) e as caixas de cada lado ilustram os fluxos de recursos que representam a justificação externa para essas escolhas.

Vantagens:

- **Clarificação da estratégia** – a árvore realça:
 - O leque de opções para o estabelecimento de um sistema de objectivos (objectivo global, escolha e rejeição de objectivos intermédios, etc.)
 - Os acontecimentos externos que influenciam a tomada de decisão.

Complementando a árvore de objectivos e a árvore de efeitos, a árvore de decisões facilita a análise da estratégia em termos de coerência interna (sucessão lógica das escolhas) e relevância externa (elementos contextuais e posição dos detentores de interesse).

- **Ilustração dos principais parceiros da intervenção e análise dos 3C** – quando os termos de referência de uma avaliação requerem uma análise da parceria, o árvore é usado para salientar a intervenção dos principais parceiros (governos, países e outros doadores) na estratégia definida, o estabelecimento de programa e a selecção dos projectos. A árvore pode desempenhar o mesmo papel para a análise dos 3C (coerência, coordenação e complementaridade).

Limitações:

- **Disponibilidade da informação** – a informação directa sobre os factores que influenciaram o processo de elaboração estratégica e de programação é por vezes escassa nos documentos oficiais das estratégias e dos programas. Outros documentos públicos, como as avaliações, podem fornecer indicadores mas a informação que dão é limitada. A documentação restrita (estudos, notas, correspondência) é em princípio mais informativa, mas frequentemente não pode ser consultada ou o seu acesso é difícil. A informação verbal tem as mesmas limitações relativamente à disponibilidade e acessibilidade.
- **Incertezas sobre as relações causais** – mesmo quando potencialmente são fornecidos elementos informativos (por exemplo, a intervenção de outros doadores ou as prioridades do governo) as relações causais entre as decisões nem sempre são explícitas. Por vezes é



necessário interpretar a informação, o que pode ser fonte de risco de erro, sobretudo nos casos em que várias causas fundamentam a tomada de decisão.

Informações adicionais:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_dcs_en.htm

4.3.5 – Entrevistas

Conceito /Definição:

A utilização de entrevistas é uma inevitabilidade na avaliação. É uma ferramenta de recolha de informação e pontos de vista. Normalmente assumem a forma de discussão face a face entre o avaliador e o entrevistado. Têm como objectivo recolher informação específica. São uma maneira flexível e de baixo custo para obter informação. Utilizam o diálogo para obter e interpretar a informação. Permitem ao entrevistador seguir linhas de investigação interessantes e imprevistas e aos entrevistados decidir as coisas nas suas próprias palavras sem ser limitado a uma série de respostas previamente determinadas. Também se chama “inquérito informal” ou “entrevista informal”.

As entrevistas envolvem o colocar questões específicas que visam recolher informação que permite medir os indicadores. As questões podem ser abertas ou fechadas (S/N).

Utilização / Aplicação:

- As entrevistas podem ser utilizadas com quase todos os envolvidos num projecto ou programa. Podem ser feitas directamente, por telefone, por e-mail ou por correio.
- As entrevistas podem ser usadas como técnica de recolha de dados quantitativos, mas são, sobretudo, úteis para dados qualitativos. Servem para recolher diferente tipo de informação, quer nas avaliações formativas, quer nas sumativas:
 - Factos e informações para a verificação de factos;
 - Opiniões e perspectivas;
 - Análises;
 - Sugestões;
 - Reacção às hipóteses e conclusões dos avaliadores.
- Contudo, uma série de entrevistas não é suficiente para quantificar um evento, porque as respostas não são padronizadas. Esta é a principal diferença entre entrevistas e

questionários/inquéritos. A entrevista é uma informação útil para desenvolver hipóteses e análises. Pode salientar os objectivos e dinâmica do programa, o raciocínio dos detentores de interesse e a organização das várias opiniões e percepções do programa.

- Em função do tipo de ferramenta de observação usado e da fase da avaliação, a entrevista pode ser usada em combinação com outros métodos:
 - Para testar as principais questões a tratar no início da avaliação com o objectivo de preparar sessões de *focus group*
 - Para ser o principal método de observação, e se apoiado por um questionário (se o contexto geral do país o permitir) ou, por exemplo, por uma sessão de *focus group* de beneficiários.

Tipos de entrevistas

Em função da fase da avaliação o tipo de entrevista pode variar.

Tipos de entrevistas adequadas para as várias fases da avaliação

Fase da avaliação	Tipo de entrevistas	Contributo das entrevistas para a avaliação
Trabalho de gabinete	Entrevista preparatória Usada para definir a grelha de questões e a selecção de quem irá responder. Nesta fase, o guião da entrevista deve ser flexível e ter como objectivo fazer salientar os tópicos sobre os quais a entrevista se baseia.	Fortalecer as bases para a escolha dos principais tópicos e questões e completa a grelha do questionário.
Trabalho de campo	A entrevista é desenhada para recolher informação e pontos de vista. Vários guiões de entrevista devem ser definidos para corresponder às diferentes categorias de entrevistados e aos principais tópicos e questões.	Recolhe informação sobre os objectivos e resultados do programa das pessoas responsáveis pelo programa, executores, detentores de interesse e beneficiários
Análise e preparação das apreciações	Entrevistas em profundidade para apresentar e investigar as questões, usada para recolher as reacções às constatações e análises do avaliador. Nesta fase, o avaliador pode testar a relevância e a exequibilidade das suas conclusões.	Recolhe feedback dos entrevistados. Dá informação aprofundada e reformula velhas questões.

Fonte: CE

Podem identificar-se três tipos fundamentais de entrevistas:

1. Entrevistas não estruturadas

O entrevistado expressa-se livremente e pode discutir tópicos não planeados porque não há um conjunto de questões predeterminadas. O avaliador intervém apenas para introduzir e desenvolver questões relacionadas com os comentários do entrevistado.



Este tipo de entrevista é particularmente interessante no início de uma avaliação, para se ter uma ideia global do objecto de análise e identificar as principais questões e tópicos.

2. Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas são as mais utilizadas na avaliação, particularmente quando o avaliador tem um conhecimento suficiente sobre o objectivo e as principais questões a colocar durante a avaliação e, por isso, são alvo de mais atenção. Recolhem testemunhos dos entrevistados usando um guião da entrevista com questões abertas (quadro flexível ou tópicos que resultam das questões da avaliação). O avaliador modifica o guião da entrevista com questões adicionais, de forma a aprofundar áreas úteis durante a entrevista.

Este tipo de entrevistas são mais úteis quando se pretende recolher informação qualitativa complexa, isto é, narrativas sobre como um determinado utilizador aplica ou dissemina (ou não) aquilo que está a ser utilizado.

As entrevistas qualitativas podem ser usadas como uma fase exploratória antes de elaborar questionários quantitativos para ajudar a determinar as questões adequadas e as categorias. Inversamente, as entrevistas podem ser usadas após terem sido analisados resultados de medidas mais padronizadas para aprofundar constatações inesperadas ou interessantes. O seu valor quando comparado com os inquéritos é que podem inquirir pessoas e ter uma ideia muito mais rica e clara dos seus pontos de vista do que no inquéritos.

3. Entrevistas estruturadas

O avaliador segue estritamente o guião da entrevista. Pergunta a diferentes entrevistados o mesmo conjunto de questões, na mesma ordem, e usando as mesmas palavras. O avaliador evita colocar ou desenvolver questões adicionais, e o entrevistado não tem oportunidade de se expressar livremente. As respostas a cada pergunta devem ser curtas. As entrevistas estruturadas não são muito utilizadas na avaliação. Contudo, podem ser usadas para classificar por categorias pontos de vista e informação sobre o impacto de um projecto ou programa. O avaliador pode também usar os resultados dessas entrevistas para elaborar um questionário, com o objectivo de analisar o impacto do projecto/programa.

Vantagens:

- É um processo simples, rápido, flexível e barato de recolher informação e, por isso, o seu uso é inevitável na avaliação;

- Pode obter-se um grande nível de detalhe, permitindo a discussão das questões em profundidade;
- Fornece informação aprofundada sobre os valores, factos e comportamentos dos entrevistados;
- É um método adequada para um número limitado de entrevistados chave;
- É essencial para desenvolver análises e compreender a percepção dos detentores de interesse sobre o que está a ser avaliado;
- Permite fundir um grupo de elementos, produzindo assim um estudo relativamente exaustivo sobre um dado assunto;
- Uma entrevista bem conduzida pode dar ideias sobre os critérios dos mecanismos de implementação e as relações causais peculiares de um programa e ajudar a identificar casos de sucesso ou fracasso óbvios;
- Produz informação que pode ser facilmente comunicada na forma de caixa de exemplo num texto;
- Dão ao entrevistador a certeza de que as suas questões são interpretadas como pretendido;
- As entrevistas individuais são, em certos casos, preferíveis a outros métodos tais como grupos de discussão, ou quando è necessária uma apreciação. Também são boas para as populações pouco escolarizadas. As entrevistas estruturadas podem substituir os questionários no caso dos interlocutores com dificuldades em preenchê-los;
- Evita problemas de calendário ao tentar marcar reuniões com muitas pessoas;
- É essencial para a análise porque recolhe informação directamente no seu contexto. Assim, fornece um bom indicador do que motiva os detentores de interesse para agir, as suas várias percepções dos objectivos do programa, problemas encontrados e resultados efectivos;
- É um método é adequado quer para a avaliação de um projecto quer para avaliações mais complexas, tais como avaliação país ou sector, onde pode ser combinada com outros instrumentos.

Limitações:

- Se envolver um elevado número de entrevistados o seu custo em tempo e recursos torna-se significativo;
- A amostra de pessoas a entrevistar pode não ser representativa (pode nem sequer ter havido método de amostragem) pelo que os resultados podem não ser generalizáveis;
- Os benefícios das entrevistas dependem do conhecimento dos entrevistados e da sua colaboração para responder às questões. A informação pode ser distorcida devido à escolha dos entrevistados;



- Exige algumas competências por parte do entrevistador, nomeadamente ter conhecimentos para planear, conduzir e interpretar uma entrevista;
- Uma entrevista individual tem em consideração factores individuais e situacionais tornando difícil delinear conclusões gerais;
- As entrevistas individuais podem permitir uma identificação exaustiva de efeitos e causas possíveis mas não podem ser usadas para medir impactos ou intensidade/valor da causa;
- Não há anonimato e o entrevistador pode influenciar as respostas;
- A informação tem de ser testada e as entrevistas são normalmente combinadas com outros instrumentos analíticos.

Informações adicionais:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_itw_en.htm
- <http://hivinsite.ucsf.edu/InSite?page=cfren-15-sl-03&ss=xsl%2Fconf-sl&slide=1>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-2.PDF>
- <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>
- <http://www.evaled.info>
- <http://www.idemployee.id.tue.ne/>
- [www.enterprise-impact.org.uk/word-files/Qual Methods-2-Section2.doc](http://www.enterprise-impact.org.uk/word-files/Qual%20Methods-2-Section2.doc)

4.3.6 – Inquéritos/questionários (Survey)

Conceito /Definição:

Os inquéritos são um conjunto de questões escritas, usadas para recolher respostas escritas, as quais, quando analisadas, permitem medir os indicadores. São uma importante ferramenta para recolher dados quantitativos ou qualitativos, sobre o desempenho de uma intervenção, junto de um determinado grupo, através de amostragem. São instrumentos de observação que quantifica e compara informação.

Os dados são recolhidos a partir de uma amostra da população-alvo da avaliação. Quem responde não é suposto responder à questão essencial que está a ser investigada: num bom questionário as questões derivam das questões da avaliação e são suficientemente básicas para o inquirido responder.

Os questionários combinam, frequentemente, itens estruturados e algumas questões abertas no final (para informação que é mais multiforme e/ou precisa, mas menos acessível para a análise estatística),

Há dois tipos de inquéritos/questionários:

1. Questionários estruturados

Os itens estruturados são questões em que os inquiridos têm que responder de forma específica escolhendo num conjunto limitado de respostas predefinidas. O formato do questionário é desenhado para obter informação sobre factos, para saber se os inquiridos concordam com uma sugestão, para registar as suas opiniões ou um conjunto de afirmações, etc.

Há duas diferenças entre este tipo de inquérito e a entrevista semi-estruturada:

- 1) Os inquéritos estruturados pretendem produzir dados quantitativos; as respostas possíveis para cada pergunta têm um conjunto limitado de opções cifradas para a análise e apresentação dos dados estatísticos;
- 2) A cobertura do inquérito estruturado é decidida e padronizada antes de as entrevistas se realizarem.

2. Questionários abertos

Nos questionários abertos os inquiridos respondem a uma questão precisa e o entrevistador toma notas. Assim, o questionário aberto é semelhante às entrevistas estruturadas, na medida em que os itens abertos permitem uma variedade de abordagens e de profundidade na resposta.

Os questionários podem poupar muito tempo e, se forem preenchidos pelos inquiridos, permitem inquirir muitas pessoas. Feito desta maneira dá às pessoas um sentimento de anonimato e podem dizer coisas que não diriam a um entrevistador.

Utilização / Aplicação:

- O inquérito é utilizado como instrumento de recolha de informação qualitativa ou quantitativa permitindo identificar necessidades e opiniões, especialmente na avaliação ex-ante, e recolher informação sobre as mudanças esperadas ou aquelas que ocorreram na fase de implementação, sendo por isso utilizado nas avaliações a meio percurso ou finais. O inquérito permite ainda:
 - Fornecer dados de referência para comparar o desempenho da estratégia, programa ou projecto;
 - Comparar grupos diferentes num determinado momento;
 - Comparar alterações no mesmo grupo, ao longo do tempo;
 - Comparar as mudanças reais com as metas estabelecidas e o desenho de um programa ou projecto;



- Descrever as condições de uma comunidade ou grupo concreto;
- Dar um contributo importante para uma avaliação formal dos efeitos de um programa ou projecto;
- Avaliar os níveis de pobreza como base para a preparação de estratégias de redução da pobreza.

O avaliador pode sentir menos dificuldade na elaboração de um inquérito para a avaliação de um determinado projecto ou programa do que para a avaliação país ou região, onde o processo de identificação dos beneficiários e detentores de interesse reais pode ser difícil.

- Na avaliação os inquéritos são também utilizados para apreciar o impacto das políticas e programas em várias categorias de pessoas. O inquérito recolhe:
 - Informação sobre a situação socioeconómica dos vários grupos de pessoas, o que pode apoiara a definição de tipologias.
 - Informação sobre as mudanças de situação e de prática (dada pelos indicadores económicos e sociais).
 - Opiniões, apreciações e percepções sobre uma política ou programa (fornecidas pela apreciação de critérios precisos).
 - Análises relacionadas com as causas da mudança e com o impacto das políticas e programas sobre essas mudanças. A análise começa com questões que suportam as hipóteses preliminares.

Vantagens:

- As conclusões da amostra de pessoas entrevistadas podem aplicar-se a um grupo alvo mais amplo ou a toda a população;
- Podem ser feitas estimativas quantitativas sobre a dimensão e distribuição dos efeitos;
- Útil quando a população é numerosa, porque permite ao avaliador inquirir um grande número de beneficiários;
- Permite ao avaliador trabalhar sobre uma população alvo e sobre uma amostra limitada;
- Identifica os efeitos de programas e políticas.

Vantagens e limitações de alguns métodos mais comuns de inquéritos

Método	Vantagens	Limitações
Inquéritos face a face	<ul style="list-style-type: none"> • Grande capacidade de localizar a população alvo e obter uma amostra representativa • Os inquéritos extensos são melhor aceites • Os entrevistadores podem pedir para clarificar as respostas 	<ul style="list-style-type: none"> • O custo por inquérito é maior do que qualquer outro método e muito mais caro se a população alvo estiver dispersa por vários países • Possível enviesamento das respostas por parte do entrevistador
Inquéritos por telefone	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido • Menos caro que o face a face • Os entrevistadores podem pedir para clarificar respostas • Inquéritos longos são menos tolerados que os face a face 	<ul style="list-style-type: none"> • Má reputação devido ao marketing telefónico • Exige saber o número de telefone da amostra de inquiridos • Pode haver enviesamento das respostas por parte dos inquiridos
Inquéritos de feedback*	<ul style="list-style-type: none"> • Muito rápido • O facilitador do <i>workshop</i> ou o formador podem motivar os participantes a responder, muitas vezes com boa representatividade dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente limita-se à avaliação de um determinado evento, por isso raramente é aplicado em avaliações mais amplas
Inquéritos por correio	<ul style="list-style-type: none"> • Menos caros que as entrevistas • Menos intrusivas que as entrevistas. Quem responde pode fazê-lo devagar 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora mais tempo a obter resultados (várias semanas) • Auto-escolha e, por isso, enviesamento da amostra
Inquéritos por e-mail	<ul style="list-style-type: none"> • Muito económico e rápido • Nos PED o acesso ao e-mail é por vezes melhor do que à web • As taxas de resposta são normalmente altas (novidade do método, não precisa de correio para enviar as respostas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas pessoas não gostam de e-mails não solicitados • Limitados a populações alvo que têm bom acesso a e-mail. • Auto-escolha e, por isso, enviesamento da amostra
Inquéritos on-line	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo • Pode fazer escolha automática de respostas tipo • As taxas de resposta são habitualmente altas • Podem ser combinados com um convite por e-mail para responder ao inquérito on-line 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado às pessoas que têm bom acesso à Internet • Auto-escolha e, por isso, enviesamento da amostra • Deve ser assegurada a segurança para evitar ataques à página • A identificação de quem responde pode ser um problema • Alguns podem responder várias vezes

*inquéritos distribuídos no final de um workshop ou de uma acção de formação.

Fonte: auto-evaluation guidelines; FAO.

Limitações:

- A elaboração e análise dos dados são processos muito lentos nos inquéritos grandes, incluindo quando se dispõe de computadores;
- Por vezes é difícil de prever a taxa de resposta – a baixa taxa de resposta é uma das maiores preocupações do inquiridor;
- Requer importantes recursos logísticos;
- Requer um grande número de pessoas para conduzir o inquérito e analisar os resultados;
- Requer dados prévios sobre a situação inicial;
- Pode apresentar dificuldades no processo de selecção de uma amostra representativa;



- Permite apenas uma descrição simplista da realidade;
- Com pessoas não alfabetizadas o questionário tem de ser preenchido por outra pessoa, o que ocupa tempo e o qual pode ser limitado;
- Os questionários têm de ser pilotados para assegurar que as questões são bem compreendidas;
- Se um questionário é complexo e precisa de análise computacional é preciso um perito para o elaborar;
- Apesar das vantagens (especialmente quando comparada com outros instrumentos de observação) as limitações em termos de tempo, recursos financeiros e meios técnicos podem limitar a sua utilização na avaliação.

Informações adicionais:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/evaluation/tools/too_qst_en.htm
- <http://hivinsite.ucsf.edu/InSite?page=cfren-15-sl-04&ss=xsl%2Fconf-sl&slide=1>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-10.PDF>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-11.PDF>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-14.pdf>
- [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- <http://www.evaled.info>
- http://www.fao.org/docs/eims/upload/215034/78491_en_auto_evaluation_guide.pdf
- <http://www.statpac.com/surveys/>
- <http://www4.worldbank.org/afr/stats/cwiq.cfm>

4.3.7 – Grupo de Discussão (Focus Group)

Conceito /Definição:

O grupo de discussão pode ser definido como um grupo de indivíduos interactivos que têm características em comum, que são reunidos por um facilitador que usa o grupo e a sua interacção como forma de recolher informação sobre determinado assunto. Um grupo deste tipo é habitualmente constituído por 6 a 10 pessoas. Se se pretende entrevistar mais pessoas através desta metodologia, o mais prático é fazer várias sessões.

Os participantes discutem ideias, problemas, conhecimentos e experiências. Cada pessoa é livre de comentar, criticar ou explicar com detalhe os pontos de vista expressos pelos outros oradores. Os participantes são seleccionados com base em critérios que variam de acordo com o objectivo



da reunião. O moderador/facilitador guia a discussão, devendo ser flexível mas focalizado, usando para o efeito um guião de entrevista cuidadosamente estruturado. As questões, pouco numerosas, centram-se, normalmente, em tópicos ou assuntos específicos.

A realização destas sessões é uma variação às entrevistas semi-estruturadas em que um conjunto de detentores de interesse é entrevistado em grupo. Cada sessão dura cerca de 2 horas, podendo fazer-se várias sessões. A sessão deve ser gravada ou, na sua impossibilidade, devem anotar-se as observações e os comentários.

Utilização / Aplicação:

- Na avaliação o grupo de discussão é usado para:
 - Recolher dados qualitativos e, muito raramente, informação quantitativa;
 - Examinar análises e perspectivas (os participantes interagem durante a sessão, o que facilita uma troca espontânea de pontos de vista);
 - Facilitar a expressão colectiva da análise, perspectivas e sugestões;
 - Dar aos participantes ideias sobre as perspectivas de outros grupos e olhar para a diversidade de análises desenvolvidas por diferentes grupos de detentores de interesse;
 - Desenvolver e testar hipóteses de trabalho no início ou durante a avaliação;
 - Desenvolver e testar conclusões, recomendações e sugestões com os detentores de interesse e beneficiários numa avaliação no percurso, ao nível local e institucional.

- No domínio da avaliação os grupos são usados para alcançar diferentes objectivos nas diferentes fases da avaliação e com vários participantes. São particularmente úteis na fase de trabalho de campo, nomeadamente na avaliação de intervenções que afectam uma grande variedade de parceiros locais e ONG.

- Possibilita o envolvimento de:
 - Quem pode fornecer informação sobre uma questão específica;
 - Grupos múltiplos;
 - Indivíduos novos ou desconhecidos.

Vantagens:

- Para além de todas as vantagens das entrevistas individuais, permite rapidamente recolher pontos de vista de uma forma mais alargada e a de um leque mais diversificado de pessoas, do que nas entrevistas individuais;

- Fornece dados de forma rápida e a mais baixo custo que as entrevistas individuais e são mais fáceis de organizar que os inquéritos;
- É uma forma útil de recolha de opiniões de uma amostra de um número significativo de pessoas;
- A dinâmica de grupo pode ser positiva para os resultados;
- É útil para recolher informação e pontos de vista na fase de deslocação ao terreno junto dos detentores de interesse, executores e beneficiários, especialmente na análise do impacto;
- É um instrumento que facilita o estudo dos efeitos do programa – este instrumento é eficaz em termos de custo e também pode fornecer ao avaliador informação valiosa sobre os efeitos da política/programa em grupos de beneficiários ou detentores de interesse específicos. Tendo em consideração as análises dos efeitos, o avaliador pode usar este instrumento para recolher opiniões de grupos de interesse estratégico sobre o objectivo das políticas/programas sob avaliação.
- Uma fonte de criatividade, se a dinâmica do grupo for controlada – o grupo de discussão facilita a expressão de pontos de vista divergentes dando oportunidade para:
 - A análise das reacções dos detentores de interesse a outras perspectivas
 - Analisar a argumentação, percepções e análises de cada grupo de detentores de interesse, através de exercícios que envolvem a confrontação e o debate.

Limitações:

- Pode inibir a expressão de pontos de vista minoritários entre o grupo e algumas pessoas podem influenciar outras a dizer uma coisa ou a ficar caladas sobre um determinado assunto e, por isso, não é uma técnica fiável para determinar um ponto de vista ou uma percepção verdadeiramente individual;
- Os participantes de um grupo de discussão não constituem uma amostra representativa e as constatações não podem ser estatisticamente interpretadas porque a informação recolhida é qualitativa;
- A gravação e transcrição da sessão exigem equipamento adequado e pode consumir muito tempo;
- A informação é difícil de analisar porque a conversa é em reacção a comentários de outros membros do grupo;
- O facilitador tem menos controlo sobre o grupo do que numa entrevista individual e o tempo pode ser perdido em questões irrelevantes para o assunto em análise;
- O moderador precisa de estar muito bem treinado e os grupos são muito variados e pode ser difícil juntá-los;



- Uma das principais dificuldades com os grupos de discussão (e outras formas de investigação qualitativa) é a questão da dependência do espectador: os resultados obtidos podem ser influenciados pelo moderador, colocando questões de validade;
- Em certos contextos, organizar grupos de discussão pode ser difícil, devido à delimitação do grupo beneficiário, localização de difícil acesso e o encontrar de competências nacionais e locais;
- A expressão pública pode ser limitada pela vontade política e social, ou prejudicada pela posição dos participantes no grupo;
- Preparação e organização complexa – antes da organização do grupo de discussão o avaliador precisa, normalmente, de realizar análises preliminares sobre grupos estratégicos que se formaram dentro dos vários detentores de interesse. Nos países em desenvolvimento quando a localização física dos beneficiários é dispersa, as sessões são difíceis de organizar e consomem muito tempo. As autoridades locais podem ter dificuldade em indicar profissionais nacionais e locais para preparar e organizar estas sessões com o avaliador;
- Afectação de tempo e custos (que podem facilmente crescer) – realizar várias sessões pode ser problemático em termos de afectação de tempo e recursos especialmente devido: (i) à preparação que consome muito tempo; (ii) pagamento aos participantes; custos de transporte; (iii) salário do facilitador; (iv) processamento da informação, que frequentemente consome muito tempo.

Informação adicional:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_fcg_en.htm
- <http://hivinsite.ucsf.edu/InSite?page=cfren-15-sl-02&ss=xsl%2Fconf-sl&slide=1>
- <http://www.evaled.info>

4.3.8 - Avaliação dos efeitos e dos impactos

Conceito /Definição:

A avaliação dos efeitos e dos impactos é a identificação sistemática das repercussões – positivas ou negativas, deliberadas ou involuntárias – nos indivíduos, lugares, instituições e no ambiente, como consequência de uma determinada actividade de desenvolvimento, por exemplo, um projecto ou programa. A avaliação dos efeitos e dos impactos ajuda a compreender melhor até que ponto as actividades atingem os pobres e quais foram os seus efeitos no bem-estar das pessoas.



Utilização / Aplicação:

- Medir os resultados e efeitos de uma actividade e distinguir entre estes e a influência de outros factores externos.
- Ajudar a clarificar se os custos de uma actividade se justificam.
- Orientar as decisões sobre a conveniência de aumentar, modificar ou eliminar projectos, programas ou políticas.
- Extrair lições para melhorar a concepção e gestão de actividades futuras.
- Comparar a eficácia de intervenções alternativas.
- Contribuir para uma melhor prestação de contas relativamente aos resultados.

Vantagens:

- Permite estimar a magnitude dos resultados e dos efeitos/impactos para os diferentes grupos demográficos e regiões ou ao longo do tempo.
- Fornece respostas a algumas das questões centrais do desenvolvimento: Estamos realmente a fazer alguma coisa? Quais os resultados no terreno? Como podemos fazer para melhor?
- A análise e o rigor sistemáticos podem dar aos gestores e responsáveis maior confiança na tomada de decisão.

Limitações:

- Abordagem cara e morosa.
- É menos eficaz quando as autoridades necessitam da informação com rapidez.
- É difícil estabelecer um contrafactual válido.

Informações adicionais:

- [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- http://povlibrary.worldbank.org/files/12685_usersguide_hi_res.zip
- http://povlibrary.worldbank.org/files/12928_chapter5.pdf
- http://povlibrary.worldbank.org/files/4943_annex_c.pdf
- <http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/handbook.pdf>
- <http://www.enterprise-impact.org.uk/pdf/QuantitativeMethods.pdf>
- http://www.gefweb.org/MonitoringandEvaluation/MEOngoingEvaluations/documents/Ongoing_Evals-GEF_Impact_Eval.doc

4.3.9 – Painel de peritos

Conceito /Definição:

É um painel que inclui especialistas independentes reconhecidos em pelo menos uma das áreas tratadas pelo objecto da avaliação. Recolhe a opinião de especialistas exteriores ao objecto da avaliação. É usado:

- Para promover a partilha de lições aprendidas e boas práticas;
- Quando é necessária a validação externa;
- Quando a diversidade de opiniões é visada em questões complexas;
- Quando há necessidade de recorrer a conhecimento especializado.

Com base num plano de trabalho preciso e replicável, o painel chega a conclusões e recomendações através do consenso. Em função da proposta do projecto, estas recomendações dizem respeito à implementação ou ao impacto do programa ou parte dele.

Utilização / Aplicação:

O painel de peritos é especialmente indicado nas avaliações país/região podendo ser útil em várias situações, tais como:

- Estudar áreas muito específicas que exigem um elevado nível de competências;
- Estudar assuntos para os quais outros instrumentos são difíceis de implementar a um custo aceitável;
- Avaliar um âmbito muito limitado;
- Em avaliações complexas, ajudar os avaliadores nas suas conclusões sobre um assunto.

Vantagens:

- O conhecimento dos peritos sobre o assunto é a principal vantagem deste instrumento. Ele fomenta a:
 - Redução significativa de tempo;
 - Redução de custos;
 - Credibilidade das conclusões;
 - Adaptabilidade a uma variedade de situações encontradas na avaliação.

Limitações:

As limitações deste instrumento, que devem ser minimizadas, resultam essencialmente de uma série de riscos:



- Como o painel tem que chegar a conclusões de consenso, a sua organização tende a eliminar pontos de vista minoritários e reduzir conclusões;
- O ponto de vista de um perito “dominante” pode ser determinante dentro do painel.

Informação adicional:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/examples/lib_too_pan_one_en.pdf
- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_pan_en.htm
- http://www.evaled.com/downloads/sb2_expert_panels.doc
- <http://www.evaled.info>

4.3.10 - Análise custo-benefício e análise custo-eficácia

Conceito /Definição:

A análise custo-benefício e a análise custo-eficácia são instrumentos para determinar se os custos de uma actividade podem ou não ser justificados pelos resultados e efeitos produzidos.

A **análise custo-benefício** identifica a forma economicamente mais eficiente de atingir um objectivo. Utiliza-se quando os resultados e custos de um projecto podem traduzir-se em unidades monetárias. Usa-se para comparar custos e benefícios.

A **análise custo-eficácia** estima os recursos em termos monetários e os resultados em termos quantitativos não monetários. Tem como finalidade determinar o grau de eficácia e eficiência relativo de alternativas distintas de um mesmo projecto ou de diferentes projectos que visam os mesmos objectivos; ou seja, é uma análise económica e social de custo-benefício, que quantifica benefícios sem os traduzir em termos monetários. É uma metodologia de análise económica que aprecia a eficácia de indicadores realçando resultados e efeitos. Não avalia o valor monetário dos efeitos. Este tipo de análise permite comparar os meios alternativos para alcançar os mesmos objectivos e seleccionar entre projectos ou actividades alternativos que atinjam os objectivos ao menor custo.

Utilização / Aplicação:

- Apoiar as decisões sobre a afectação mais eficiente dos recursos;
- Identificar projectos que ofereçam uma taxa de rendimento do investimento mais elevada.



- Na avaliação podem ser usadas para discutir a eficiência e a eficácia de um programa ou projecto. Compara políticas, programas ou projectos. Propõe alternativas para identificar a mais adequada para alcançar um resultado ao mais baixo custo.
- Nas avaliações ex-ante apoiam a tomada de decisão. Nas avaliações ex-post mede a eficiência económica de uma intervenção já realizada. Nas avaliações no percurso serve para actualizar os efeitos ex-ante e dar ideias sobre que opções devem ser escolhidas para continuar a intervenção.

Vantagens:

- São bons métodos para calcular a eficiência de programas ou projectos;
- São instrumentos educativos e de comunicação que sintetizam os efeitos usando um único indicador quantificável;
- Visibilidade da eficácia da intervenção;
- Instrumento de avaliação ex-ante simples e eficaz que compara diferentes medidas ou programas com objectivos idênticos;
- Torna explícitos os pressupostos económicos que de outra forma poderiam continuar implícitos ou ignorados na fase da concepção;
- Úteis para convencer os responsáveis pela tomada de decisão de que os benefícios justificam a actividade.

Limitações:

- Bastante técnicos, exigindo a disponibilidade de recursos financeiros e humanos adequados.
- Como a análise custo-eficácia se centram nos principais resultados directos de uma intervenção se uma intervenção produz resultados secundários e/ou indirectos, o recurso a análises deste tipo pode ser irrelevante ou contraproducente. Por isso, deve ser usada com cuidado nas avaliações ex-post;
- Os dados necessários para os cálculos custo-benefício podem não existir e os resultados previstos serem demasiado dependentes dos pressupostos assumidos;
- Os resultados têm de ser interpretados com cuidado, especialmente nos projectos em que os benefícios são difíceis de quantificar.

Informações adicionais:

- [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- <http://www.evaled.info>

4.3.11 – Estudos de caso

Conceito /Definição:

É um método de aprendizagem sobre uma situação complexa, que se baseia no entendimento integral da situação, a qual se obtém através da descrição e análise, quer como conjunto, quer dentro do seu contexto.

O estudo de caso é talvez o instrumento de avaliação mais diversificado, cujo objectivo e conteúdo pode apresentar uma grande variedade, sendo, por vezes, difícil para os especialistas ter a certeza se devem ou não optar por estudos de caso.

O estudo de caso pode incluir a análise de documentos, de dados estatísticos ou dos dados de implementação do programa mas inclui, em particular, a observação directa de uma intervenção e entrevistas com as pessoas directamente envolvidas na sua implementação e nos seus efeitos. Isto significa que o avaliador tem que fazer trabalho de campo e este aspecto é um dos pontos fortes do estudo de caso.

Utilização / Aplicação:

- O estudo de caso é um instrumento resistente para resolver situações complexas, nomeadamente:
 - Quando os dados quantitativos são escassos ou estão indisponíveis;
 - Quando a apreciação das questões “porquê” e “como” é tão importante, ou mais, do que a própria análise dos dados.
- Os estudos de caso podem ser usados em todos os tipos de avaliação (ex-ante, intermédia, ex-post). São particularmente utilizados quando o que está a ser avaliado inclui vários projectos ou intervenções. Faz-se uma amostra dos estudos de caso para avaliar os resultados.
- Com uma utilização muito variada, o estudo de caso é um instrumento que pode ser usado em todas as fases do processo de avaliação: recolha de dados, observação, análise e mesmo apreciação.

Vantagens:

- A sua riqueza, possível pela informação qualitativa detalhada. O contexto de implementação é descrito com precisão e os dados qualitativos são mais fáceis de compreender que a informação quantitativa;
- O seu uso relativamente livre, especialmente para avaliadores que já usaram técnicas de entrevista, triangulação, observação e análise de dados;
- A sua flexibilidade, fazendo adaptações contínuas a várias situações possíveis;
- A sua fase de implementação é compatível com a da avaliação país/região e pode ser muito curta em alguns casos;
- A oportunidade de obter e compreender informação a um nível de profundidade suficientemente grande. Permite aos avaliadores familiarizar-se com a lógica da acção dos vários actores;
- A sua acessibilidade. É um dos poucos instrumentos no domínio dos não especialistas, permitindo-lhes compreender situações complexas.

Limitações:

Para além das limitações individuais inerentes a cada tipo de estudo de caso há uma série de limitações comuns como:

- Identificar os alvos adequados, na avaliação país/região, conduzindo a um risco de enviesamento na recolha ou tratamento da informação;
- Estabelecer fronteiras (por exemplo, uma zona geográfica, dentro de uma população, etc.) e ligá-las aos problemas tão amplos como os que são tratados numa avaliação país (por exemplo, a luta contra a pobreza, desenvolvimento económico, etc.);
- Determinar o número de casos que dão uma base segura para generalização;
- Generalizar temas que foram estudados a um nível local;
- Assegurar que os dados estarão sempre disponíveis aquando dos estudos de implementação, que se estendem por um período de tempo significativo;
- Fazer interpretação estatística de dados, mesmo se existe uma fonte válida em cada estudo;
- Custos do instrumento. Em muitos casos de avaliação país/região este instrumento deve ser limitado a avaliações em que represente claramente um valor acrescentado;
- O risco de parcialidade, pelo facto de este instrumento se basear em apreciações, mesmo tendo o maior cuidado na sua utilização.

**Informações adicionais:**

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_cas_en.htm
- <http://www.evaled.info/>
- www.enterprise-impact.org.uk/word-files/Qual Methods-2-Section2.doc

4.3.12 – Análise SWOT**Conceito /Definição:**

A análise SWOT (pontos forte, pontos fracos, oportunidades e ameaças) é um instrumento de análise estratégica. Combina o estudo de pontos fortes e fracos de uma organização, área geográfica ou sector com o estudo das oportunidades e ameaças ao seu ambiente. Como tal, é instrumental na formulação de estratégias de desenvolvimento.

O objectivo da análise é ter em conta os factores internos e externos, maximizar o potencial de pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento, minimizando simultaneamente o impacto dos pontos fracos e ameaças. A análise SWOT é habitualmente preparada através de reuniões com os detentores de interesse ou peritos interessados na estratégia.

A análise SWOT pertence ao grupo de instrumentos que estudam a relevância e a coerência possível de determinados programas ou estratégias.

Há vários tipos de análise SWOT. Os seus 4 elementos podem variar em função das necessidades de análise tais como apoiar o planeamento de mecanismos de desenvolvimento ou análises de áreas geográficas, determinar e validar estratégias ou avaliações ex-ante. Por isso, SWOT pode incluir os acrónimos:

- SWOL – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e limitações;
- SWPO – sucessos, pontos fracos, potencialidades e obstáculos;
- SWAP – sucessos, fraquezas, metas, problemas;
- SOFT – sucessos, oportunidades, fracassos, ameaças.

Para além deste refinamento induzido pelos acrónimos, estas análises partilham o mesmo objectivo e não se distinguem na metodologia.

Utilização / Aplicação:

- Pode ser usada para identificar possíveis abordagens estratégicas. Embora originalmente desenhada para o planeamento, este instrumento pode ser usado na avaliação para assegurar que a estratégia implementada é adequada à situação descrita na análise;



- Descreve aspectos positivos e negativos e identifica os factores no ambiente que podem influenciar positiva ou negativamente os projectos reduzindo, assim, as incertezas e apoiando a melhoria da estratégia ou a sua apreciação;
- Na avaliação ex-ante – apoia o planeamento estratégico e a elaboração dos programas país. É também útil para a apreciação de projectos;
- Na avaliação no percurso – aprecia a relevância do que está a ser avaliado e, se necessário, a sua coerência;
- Na avaliação ex-post – aprecia a relevância e coerência da estratégia ou do programa. A análise SWOT é mais importante se esta tarefa não foi realizada durante o desenvolvimento da estratégia ou do programa;
- Durante o processo de construção de uma metodologia de avaliação, o delinear de um árvore de problemas é comparável ao processo de determinação dos pontos fracos e ameaças na análise SWOT. Por isso, este instrumento pode ser usado na fase de desenvolvimento da metodologia, para apreciar a relevância da estratégia à situação do país que está a ser avaliado.

Vantagens:

- Realça rapidamente a adequabilidade (ou não) de uma estratégia, em relação aos problemas e questões que é suposto resolver;
- Quando combinada com a análise estratégica de uma avaliação ex-ante, apoia a tomada de decisão e a incorporação de abordagens estratégicas na avaliação.

Limitações:

- Instrumento subjectivo – as análises fornecidas por grupos separados sobre um dado tópico podem diferir muito (os pontos fortes para uns podem ser pontos fracos para outros). Por isso, os consensos devem ser encontrados antes da conclusão da análise. A distinção entre factores internos e externos pode, por vezes, ser difícil;
- Tal como noutros instrumentos que se traduzem numa matriz, a análise SWOT é considerada como simplista na abordagem;
- Instrumento moroso.

Informação adicional:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/examples/lib_too_swo_fiv_en.pdf
- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/examples/lib_too_swo_for_en.pdf
- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/examples/lib_too_swo_thr_fr.pdf



- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_swo_en.htm
- <http://www.evaled.info/>

4.3.13 - Métodos Participativos

Conceito /Definição:

Não existe uma única definição de avaliação participativa. A ideia partilhada pela maior parte dos doadores é que a avaliação participativa é: (i) uma avaliação conduzida em conjunto por vários detentores de interesse, **incluindo os beneficiários locais**; (ii) uma avaliação na qual uma grande variedade de **detentores de interesse participam activamente em todo o processo**, desde o planeamento da avaliação, a recolha e análise de informação e planeamento de acções para melhorar a execução. Contudo o número de detentores de interesse e o seu grau de participação varia de agência para agência e entre projectos.

Os métodos participativos permitem a intervenção activa na tomada de decisão por quem tem algo a ver com o projecto, programa ou estratégia; geram um sentimento de identificação com os resultados e recomendações da avaliação e o *empowerment*.

A principal diferença entre a avaliação convencional e a avaliação participativa em termos de objectivos é que a primeira coloca a tónica nos resultados da avaliação enquanto a outra realça o processo. Esta diferença resulta do facto de a avaliação convencional tender a usar os resultados da avaliação para determinar as necessidades da fase seguinte do projecto enquanto a avaliação participativa tende a promover a apropriação e o desenvolvimento de capacidades de gestão.

Comparação entre avaliação convencional e avaliação participativa

	Avaliação convencional das agências doadoras	Avaliação participativa
Objectivo da avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a prestação de contas ao financiador • Obter lições úteis e conhecimento para melhorar o projecto • Adquirir conhecimento e informação necessária para a tomada de decisões da agência doadora sobre se o projecto continua • Contribuição para o conhecimento em cada área 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capacidade de gestão • Promover a apropriação • Reforçar o feedback efectivo quer para quem implementa a ajuda quer para o receptor • Aumentar a prestação de contas para ambos os lados
Impacto da avaliação	Ênfase nas constatações da avaliação	Procura-se que os impactos sejam produzidos não só através das constatações da avaliação mas também através do processo de participação



Meios de produção de impactos	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de avaliação Relatórios das reuniões de avaliação Apresentação no site Base de dados dos resultados da avaliação 	Para além dos itens da lista ao lado, <ul style="list-style-type: none"> Workshop Diálogo Entrevistas
Principais pessoas/instituições alvo da avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Cidadão (contribuinte) Agência doadora Instituições que implementam o projecto 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal do projecto Participantes no projecto (beneficiários)
Tempo de implementação da avaliação	Sobretudo quando o projecto termina ou pós-projecto. Também são realizadas avaliações ex-ante e a meio percurso.	Período durante o qual o projecto está a ser implementado. Quando o projecto continua após a cooperação, a avaliação ex-post pode ser conduzida.
Período de avaliação	A avaliação é conduzida durante um período definido.	A avaliação é implementada continuamente como parte das actividades.
Avaliador	É formada uma equipa de avaliação com peritos em cada área, incluindo a avaliação. A equipa de avaliação é seleccionada pela agência doadora. Visa-se a neutralidade e a independência.	O pessoal do projecto e os beneficiários são os avaliadores. As pessoas exteriores actuam como facilitadores. É dada ênfase à auto-apreciação e à apreciação interna do projecto.
Resultados da avaliação	Dependem das apreciações do avaliador.	A ênfase é colocada no consenso entre os detentores de interesse.
Número de participantes da avaliação	Limitado a um número reduzido, incluindo a equipa de avaliação da agência doadora, autoridades competentes e país receptor, etc.	O número de participantes varia em função dos objectivos da avaliação, mas é encorajada a participação de um elevado número de detentores de interesse, incluindo os beneficiários.
Critérios de avaliação	Os indicadores e os alvos são estabelecidos previamente pela agência doadora e pelos avaliadores. A avaliação é conduzida sob critérios limitados.	Os critérios da avaliação são estabelecidos em conjunto pelos participantes na avaliação. Podem ser acrescentados novos critérios durante a realização da avaliação.
Métodos de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Os avaliadores externos decidem os métodos em função dos detalhes da avaliação especificados pela agência doadora. São frequentemente utilizados métodos quantitativos. É dedicado algum tempo a analisar os resultados depois do trabalho de campo, e só depois são apresentados os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinados pelos participantes em função das circunstâncias. São utilizados sobretudo métodos qualitativos (em conjunto com métodos quantitativos) numa tentativa de ter uma visão global. Adopção de métodos que não requerem tempo para análise e apresentação de resultados.
Considerações para avaliação	<ul style="list-style-type: none"> A ênfase é dada à avaliação do "efeito" trazido pelo projecto. É dada importância à objectividade científica e à imparcialidade da avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> A ênfase é colocada na análise do "processo" que produziu "efeito". A ênfase é colocada no processo de participação e na construção de consensos. É dada ênfase ao feedback dos resultados da avaliação para os participantes da avaliação.
Quem paga a avaliação	As agências doadoras que deram fundos para o projecto dão recursos para a avaliação.	Os fundos provêm de várias fontes.

Fonte: JICA, pp.16-17.

Utilização / Aplicação:

- Conhecer as condições locais e as perspectivas e prioridades da população local para formular intervenções mais satisfatórias e sustentáveis;
- Identificar problemas e resolvê-los durante a execução;
- Avaliar um projecto, programa ou política;
- Fornecer conhecimentos teóricos e práticos para dar mais meios à população pobre.

Instrumentos de participação mais utilizados na avaliação:

1. **Análise dos detentores de interesse** – é o ponto de partida da maioria dos exercícios participativos. Usa-se para desenvolver um entendimento das relações de poder, influência e interesses das diversas pessoas envolvidas numa actividade e para determinar quem deve participar e quando.
2. **Avaliação dos beneficiários** – implica uma consulta sistemática aos beneficiários dos projectos e de outros detentores de interesse para identificar e definir iniciativas de desenvolvimento, detectar obstáculos à participação e trocar opiniões para melhorar os serviços e actividades.
3. **Acompanhamento e avaliação de carácter participativos** – envolve a participação dos detentores de interesse a diferentes níveis, de forma conjunta, para identificar problemas, recolher e analisar informação e produzir recomendações.
4. **Avaliação rural participativa** – é uma abordagem de planeamento que se centra na partilha de conhecimento entre as populações locais, urbanas e rurais, e os estranhos à comunidade. Permite aos gestores do desenvolvimento e à população local avaliar e planear intervenções adequadas de uma forma colaboradora, recorrendo frequentemente a técnicas visuais para que as pessoas analfabetas possam participar.

Vantagens:

- Examina as questões pertinentes através da participação dos principais actores no processo de concepção
- Estabelece parcerias e o controlo local dos projectos.
- Aumenta o conhecimento local, a capacidade de gestão e as qualificações.
- Dá informação pontual e fiável para a tomada de decisões da gestão.

Limitações:

- Algumas vezes é pouco objectivo;
- Moroso se os detentores de interesse forem envolvidos de forma significativa;



- Potencialidade para o domínio e uso indevido por parte de alguns detentores de interesse com o objectivo de maximizar os seus próprios interesses.

Informações adicionais:

- [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief12.html>
- <http://www.ids.ac.uk/ids/participe/research/pme.html>
- <http://www.jica.go.jp/english/evaluation/guides/pdf/guideline02-01.pdf>
- <http://www.worldbank.org/participation/partme.htm>

4.3.14 – Análise multicritérios

Conceito /Definição:

A análise multicritérios orienta a tomada de decisões com base num critério comum. É utilizada para facilitar a compreensão e a resolução de questões na tomada de decisões. É realizada para fazer uma apreciação comparativa entre projectos ou medidas heterogéneas. Pode, por isso, ser adequada para as avaliações.

De acordo com os critérios seleccionados, a análise ajuda os decisores a integrar, num quadro prospectivo ou retrospectivo, diferentes opiniões sobre um projecto, de forma a formular uma apreciação.

Este instrumento requer a participação dos detentores de interesse (decisores, técnicos, beneficiários, etc.) e fornece recomendações e pareceres operacionais.

Os seus objectivos são sugerir uma solução através da simplificação da questão, tendo em conta as preferências dos detentores de interesse.

Utilização / Aplicação:

A análise multicritérios é, sobretudo, um instrumento da avaliação ex-ante e é particularmente usada para apreciar as escolhas estratégicas de intervenção. Também pode ser usada como instrumento de negociação, apoiando os debates sobre as escolhas estratégicas.

Na avaliação ex-post a análise multicritérios pode contribuir para a avaliação de um programa ou política através da apreciação dos seus impactos, relativamente a vários critérios.

Vantagens:

- Capacidade de simplificar situações complexas;
- Permite encontrar a solução em situações complexas – a sua maior vantagem é a capacidade de simplificar situações complexas. Na prática, além de um certo número de critérios, os decisores não podem ter em consideração a totalidade da informação na sua apreciação. A análise multicritérios desmonta os componentes de situações complexas e estrutura-os, para progressivamente encontrar uma solução de forma transparente;
- É um instrumento de negociação útil para debate entre utilizadores;
- Metodologia acessível – as bases em que se escolhem os critérios e taxas de desempenho são evidentes, compreendidos e delineados pelo grupo encarregue da análise. Deste modo, os principais detentores de interesse têm boa visibilidade quer sobre o processo quer sobre a evolução das sucessivas decisões;
- Metodologia racional – a análise multicritérios desenvolve uma abordagem homogénea e simultânea de um leque de componentes durante a avaliação, a qual cria uma boa compreensão das várias componentes para a análise. Neste sentido, racionaliza o processo de decisão;
- Instrumento de negociação útil para debates complexos – devido às suas vantagens, a análise multicritérios é muitas vezes usada para resolver questões complexas e em situações de conflito, como as do desenvolvimento regional e nacional. A simplicidade do processo facilita o debate e promove a comunicação entre os detentores de interesse. É um instrumento de negociação útil para debates entre utilizadores.

Limitações:

- Pré-requisitos – a análise só pode realizar-se quando os detentores de interesse concordam com uma série mínima de pontos. Por exemplo, a análise multicritérios dos objectivos operacionais de um programa só pode ser realizada se os detentores de interesse concordarem com o objectivo global e, se possível, com o objectivo específico do programa;
- Duração do debate – as dificuldades práticas de escolher as actividades ou as variantes a serem estudadas, para determinar o critério de comparação e produzir a grelha de apreciação, não devem ser subestimadas. Os debates organizados para estabelecer estes pontos cruciais podem por vezes ser muito longos e complicados;
- Disponibilidade dos dados – a falta de dados fiáveis sobre um período de tempo suficiente para organizar e validar as metodologias pode ser uma limitação;
- Factor tempo – o período de tempo afecto à análise (e o seu custo) é muitas vezes um factor limitador no contexto da avaliação. As análises multicritérios assentam

frequentemente em processos lentos e interactivos, que podem incluir períodos de negociação demorados;

- Aspecto técnicos da metodologia – a capacidade técnica exigida para o uso efectivo desta metodologia é evidente. Para além de conhecimentos em aplicações informáticas, os avaliadores devem ter competências em conceitos matemáticos e metodologias de agregação de dados, para evitar conclusões frágeis ou realizar análises sem um processo estruturado;
- Subjectividade da análise – embora a análise multicritérios racionalize a abordagem de problemas complexos, e tenha em conta dados objectivos e subjectivos, os seus opositores consideram-no um instrumento subjectivo;
- Dificuldades práticas – na escolha das actividades ou das variáveis a serem estruturadas, para determinar a comparação de critérios e para produzir grelhas classificadas.

Informação adicional:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_cri_en.htm
- <http://www.evaled.info>

4.3.15 - Análise social e cultural

Conceito /Definição:

Tem origem na sociologia e antropologia. Quando aplicada à área da avaliação, nomeadamente avaliação país/região, a análise social e cultural ocupa-se com a sociedade numa perspectiva da sua estrutura e dinâmica. Apresenta os elementos constitutivos da etnicidade, grupos sociais e religiosos, grupos de interesse e as características que suportam os valores comuns de uma sociedade, bem como as suas contradições internas.

A análise social e cultural não se centra apenas em estruturas iniciais, mas também em factores que introduziram mudanças endógenas e exógenas na sociedade. Fornece a base para a compreensão do comportamento de sociedades relativamente à cooperação para o desenvolvimento (sociedade no seu todo, ou grupos dentro da sociedade).

Com esta abordagem a avaliação visa compreender como é que as dinâmicas dentro da sociedade, as hierarquias sociais, as relações sociais assentes no género, as crenças religiosas e as percepções comuns sobre o trabalho, dinheiro, riqueza e pobreza influenciam a aceitação e implementação dos programas de cooperação.



Utilização / Aplicação:

- Analisar as mudanças sociais e os entraves ao desenvolvimento – a análise social e cultural deve ser um dos principais instrumentos para delinear estratégias e definir programas. Ela facilita a compreensão da capacidade da estrutura social para absorver e reforçar a mudança induzida pela implementação das estratégias de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, fornece os meios de identificação de constrangimentos que impedirão essas mudanças. É um processo dinâmico, em contraste com a descrição estática da sociedade.
- Apreciar as estratégias nacionais – a análise social e cultural é importante na avaliação ex-ante porque permite uma compreensão das sociedades. O avaliador deve estabelecer um quadro sócio-antropológico que incorpore a estratégia de cooperação para o desenvolvimento. Esta estratégia e os programas daí resultantes terão, provavelmente, maior ou menor sucesso em diferentes tipos de sociedade. O objectivo é realçar factores que favoreçam as estratégias introduzidas pelo processo de cooperação, e apresentá-las aos gestores dos programas de cooperação que de outra forma podem ir contra características políticas, religiosas ou sociais específicas, hábitos culturais e grupos de interesse e, ao fazer isto, pôr em risco o programa.
- Em todas as situações – as características sociais e culturais a ser estudadas devem ser as que influenciam as estratégias de cooperação para o desenvolvimento em situações onde:
 - As populações alvo são a favor ou contra acções planeadas nestas estratégias;
 - Os funcionários locais responsáveis pelos programas de cooperação permitem que toda a população beneficie dos efeitos positivos da estratégia ou, pelo contrário, centram-se num grupo de interesse específico, casta ou comunidade.
 - As crenças religiosas ou hierarquias sociais nas relações sociais facilitam ou impedem as mudanças planeadas pela estratégia definida.
- Nas avaliações no percurso e ex-post – a utilização da análise social e cultural na avaliação ex-ante não exclui a sua inclusão nos outros tipos de avaliação.
- A avaliação no percurso pode usar este instrumento para apreciar a relevância dos objectivos estratégicos e as prioridades dos programas.
- As avaliações ex-post podem fazer uma comparação entre as constatações iniciais na análise social e cultural e uma análise de resultados dos programas implementados pela estratégia.
- Pode combinar-se com a análise SWOT.

Vantagens:

- Uma abordagem transversal – a análise social e cultural está na intersecção de vários instrumentos de avaliação. Desempenha um papel de mediação entre tópicos de apreciação e instrumentos de avaliação. Contribui para o estabelecimento de conclusões da avaliação



(relativas à relevância, coerência, eficácia, eficiência e sustentabilidade) em especificidades e no realçar de tendências no sistema social em que a estratégia e os programas de cooperação são implementados;

- Nova ênfase nas ciências sociais aplicadas ao desenvolvimento – a análise social e cultural traz novas perspectivas para aplicar as ciências sociais porque a sua utilização está ainda no início e as referências são escassas.

Limitações:

- Uma metodologia que não questiona os objectivos estratégicos – a primeira limitação é inerente à metodologia sugerida, que consiste em restringir o âmbito da análise social e cultural de acordo com os objectivos estratégicos. Quando a análise é realizada na fase de elaboração da estratégia, o seu âmbito é determinado pelos objectivos gerais da cooperação, os quais não se referem a países específicos. Quando a análise é realizada na fase de avaliação da estratégia, o seu âmbito é relativo aos objectivos das estratégias que está a ser avaliada. Neste caso, contudo, o risco de negligenciar indicadores que podem ter conduzido à selecção de outro conjunto de objectivos é substancial.
- Uma metodologia cuja implementação é desafiadora – este instrumento tem inerente uma dificuldade de implementação (mais do que uma limitação) que é a árdua responsabilidade do avaliador relativa à condução da investigação. Para a abordagem geral, esta metodologia pode fornecer indicadores ao avaliador sobre as questões a tratar, as fontes de informação e a metodologia a usar na recolha e análise dos dados. Contudo, para cada objectivo específico de um país, o avaliador terá de desconstruir o teor dos documentos de estratégia nacional e converter os temas da abordagem geral em sub-questões individuais. Por isso, o aconselhável é ter um especialista sócio-antropólogo na equipa de avaliação.

Informação adicional:

- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_asa_en.htm

4.3.16 - Métodos de avaliação rápida

Conceito /Definição:

Alguns dos métodos atrás referidos são também classificados como métodos de avaliação rápida. São métodos rápidos e de baixo custo para obter a opinião e os comentários dos beneficiários e outros detentores de interesse, com o objectivo de responder às necessidades de informação dos responsáveis pela tomada de decisão.



São métodos que utilizam uma amostra fiável e pequena, são de curta duração e analisam um grupo seleccionado de variáveis e indicadores.

Métodos de avaliação rápida

- 1. Observação directa:** utilização de um formulário de observação detalhada para registar o que se vê no local de implementação do projecto ou programa. A informação pode referir-se a actividades em curso, processos, debates, interacções sociais e resultados observáveis.
- 2. Entrevistas a informadores chave:** conjunto de perguntas abertas, formuladas a alguns indivíduos seleccionados devido ao seu conhecimento e experiência num tema de interesse. As entrevistas são qualitativas, em profundidade e semi-estruturadas. Assentam em guias de entrevista nos quais se registam os temas ou perguntas.
- 3. Entrevista de grupos comunitários:** série de perguntas e debates moderados numa reunião aberta a todos os membros da comunidade. O entrevistador segue um questionário cuidadosamente preparado.
- 4. Debates em grupos de discussão:** ver 4.3.7.
- 5. Painel de peritos:** ver 4.3.9
- 6. Mini inquéritos:** questionários estruturados com um número limitado de perguntas com respostas estruturadas que se aplica a 50-75 pessoas. A selecção dos inquiridos pode ser aleatória ou “deliberada” (entrevistas a determinados detentores de interesse). Ver 4.3.6.
- 7. Diagnóstico rural rápido:** método que pode ser vistos como uma variação aos métodos participativos. Desenvolvido nos anos 70, para a avaliação de projectos agrícolas, tornou-se uma alternativa aos métodos morosos, onerosos e com grande recolha de dados. É uma resposta à insatisfação e às críticas aos pressupostos sobre a forma como eram feitos os primeiros trabalhos de desenvolvimento.

É um processo semi-estruturado para recolher informação qualitativa e aprender rapidamente sobre uma comunidade e suas condições de vida. É uma actividade sistemática realizada por uma equipa multidisciplinar, com uma interacção da comunidade (mulheres e homens) e outros detentores de interesse para produzir informação e criar



novas hipóteses para o desenvolvimento rural. Tenta capacitar os actores ou detentores de interesse para a análise da situação, para o planeamento e também para actuar.

8. Análise SWAT: ver 4.3.12.

Utilização / Aplicação:

- Dar informação rápida para a tomada de decisão, sobretudo relativamente a projectos e programas.
- Dá uma compreensão qualitativa das complexas mudanças socioeconómicas, as situações sociais fortemente interactivas, ou os valores, motivações e reacções dos detentores de interesse.
- Dá o contexto e interpretação para os dados quantitativos recolhidos através de métodos mais formais.

Vantagens:

- Custo baixo;
- Rapidez;
- Flexibilidade para explorar novas ideias.

Limitações:

- Os resultados referem-se, normalmente, a comunidades ou localidades específicas, o que dificulta a sua generalização;
- São menos válidos, fiáveis e creíveis que os inquéritos formais.

Informações adicionais:

- [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- USAID. Performance Monitoring and Evaluation Tips, n.ºs 2, 4, 5 e 10.
http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/#02

Bibliografia

- BAMBERGER, M., 2000, *Integrating quantitative and qualitative research in development projects*, World Bank, Washington.
- BANCO MUNDIAL, 1999, *Impact evaluation; a note on concepts and methods*. http://ciat-library.ciat.cgiar.org/paper_pobreza/082.pdf
- BANCO MUNDIAL, 2000, *Evaluating the impact of development projects on poverty – a handbook for practitioners*. <http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/handbook.pdf>
- BANCO MUNDIAL, 2001, *International program for development evaluation training (IPDET) – Modules 1 – 12*.
- BANCO MUNDIAL, 2002, *A user's guide to poverty and social impact analysis*. http://poverty2.forumone.com/files/12685_PSA_Users_Guide_-_Complete_-_High_resolution_-_English_-_May_2003.pdf
- BANCO MUNDIAL, 2002, *Understanding Impact evaluation*. <http://www1.worldbank.org/prem/poverty/impact/overview/intro.htm>
- BANCO MUNDIAL, 2004, *Monitorização e Avaliação: Algumas Ferramentas, Métodos e Abordagens*: [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- CAD/OCDE, 1992, *Manual da ajuda ao desenvolvimento. Princípios do CAD para uma ajuda eficaz*. Paris.
- CAD/OCDE, 1998, *Review of DAC principles for evaluation development assistance*. Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/63/50/2065863.pdf>
- CAD/OCDE, 1999, *Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies*. Paris. <https://www.oecd.org/dataoecd/9/50/2667294.pdf>
- CAD/OCDE, 2001, *Evaluation feedback for effective learning and accountability*, Paris.
- CAD/OCDE, 2002, *Evaluation and aid effectiveness*. Paris.
- CAD/OCDE, 2002, *Glossário da Avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados*, http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/gloosaval_port.pdf
- CAD/OCDE, 2006, *Normas do CAD para a Qualidade da Avaliação*, http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/normas_CAD.pdf
- CARLSSON, J, et al, 1999, *Are Evaluations Useful? Cases from Swedish Development Co-operation*, SIDA Studies in evaluation 99/1, Estocolmo.
- CE, 1993, *Manual da Gestão do Ciclo do Projecto*, CEE, Bruxelas.
- CE, 1997, *Analyse Financière et Économique des Projets de Développement*, Bruxelas.
- CE, 1997, *L'Évaluation des programmes de dépenses de L'UE. Guide: Évaluation ex post et intermédiaire*, CE, Luxemburgo.
- CIDA, 1999, *Results-based management in CIDA: an introductory guide to the concepts and principles*. CIDA, <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218132538-PND>
- CIDA, 2004, *CIDA Evaluation Guide*, [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/\\$file/English_E_guide.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/$file/English_E_guide.pdf)
- CIDA, 2000/2002, *How to Perform Evaluations – A Ten-Part Series* – <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218131657-PG4>
- CIDA, 2004, *Evaluation Guide* [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/\\$file/English_E_guide.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/$file/English_E_guide.pdf)
- CIP, 1995, *Evaluation and Monitoring: the role of project evaluation and monitoring in Netherlands Bilateral Aid*, Amsterdão.
- CIVICUS, 2002, *Monitoring and Evaluation*, <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>
- COOPERATION FRANÇAISE, 2001, *Guide de l'évaluation*. Paris.
- DANIDA, 1998, *Guidelines for Sector Programme Support*, Danida, Copenhaga.
- DANIDA, 2006, *Evaluation Guidelines*, Danida, Copenhaga, http://www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/Evaluations/Guidelines/?wbc_purpose=basic



- DFID, 2005, *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff*, <http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/files/guidance-evaluation.pdf>
- DGCID/MFA, 2005, *Guide de l'évaluation*, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/guide_juin_2005.pdf
- ECHO, 1995, *Operational Manual for the evaluation of humanitarian aid*, ECHO, Bruxelas.
- ECHO, 1999, *Manual for the evaluation of humanitarian aid*, ECHO, Bruxelas.
- EuropeAid, 2006, *Evaluation Methodology*, http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/intro_pages/methods.htm
- EVO, 1997, *Evaluation: a management tool for improving project performance*, Inter-American Development Bank, Evaluation Office, Washington.
- FREUDENTHAL, S., NARROWE, J., 1991, *Baseline study handbook. Focus on field*, SIDA, Estocolmo.
- GRET, 2001, *Évaluer: Apprécier la qualité pour faciliter la décision*, http://www.gret.org/ressource/doc_scienc/pdf/doc21.pdf
- GTZ, 2001, *Guidelines for impact monitoring in economic and employment promotion projects with special reference to poverty reduction impacts*.
- HEDRICH, T., BICKMAN, L., ROG, D., 1993, *Applied research design. A practical Guide*, Sage, Londres.
- ILO, 1996, *Guide to the preparation of workplans, progress review and self-evaluation reports*.
- ILO, 1997, *Guidelines for the preparation of independent evaluations of ILO programmes and projects*, Evaluation Unit (PROG/EVAL).
- IOB, 2003, *Guidelines For IOB Evaluations*, <http://www.euforic.org/iob/docs/200501261625004158.pdf>
- IPAD, 2007, *Guia Comentado de Recursos sobre Avaliação na Internet*,
- JICA, 2001, *Participatory evaluation and international cooperation*
- JICA, 2004, *JICA Evaluation Handbook. Practical Methods for Evaluation*, <http://www.jica.go.jp/english/evaluation/guides/guideline.html>
- KUSEK, J., RIST, R., 2004, *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. Banco Mundial, Washington.
- LIEBENTHAL, A., FEINSTEIN, O., INGRAM, G., 2004, *Evaluation & Development. The Partnership dimension*. World Bank Series on Evaluation and development, Volume 6, Transaction Publishers, Londres.
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, 1998, *Metodología de evaluación de la Cooperación española*. Madrid. <http://www.mae.es/es/MenuPpal/Cooperacion+Internacional/Publicaciones+y+documentación/#sec5>
- MINISTERO degli AFFARI ESTERI, 2002, *Manuale operativo di monitoraggio e valutazione delle iniziative di Cooperazione allo Sviluppo*, Cooperazione Italiana, Roma. http://www.esteri.it/eng/6_40_176.asp
- MOFA, 2003, *Evaluation Guidelines*, <http://www.oecd.org/dataoecd/51/31/35141306.pdf>
- PNUD, 1997, *Suivi et évaluation dans une perspective de résultats*.
- PNUD, 2002, *Handbook on monitoring and evaluating for results*. <http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/ME-HandBook.pdf>
- POATE, D., 1997, *Measuring & Managing Results: Lessons for Development Cooperation*, PNUD/OESP, SIDA, Nova Iorque.
- SDC, 1996, *Manual on self-evaluation*, Berna.
- SDC, 1997, *Monitoring – keeping in touch with reality*. Berna.
- SDC, 1999, *Key questions and indicators*. Berna.
- SDC, 2000, *External evaluation – Working instruments for planning, evaluation, monitoring and transference into action*. Berna.
- SDC, 2002, *Guidelines Evaluation & Controlling*, http://162.23.39.120/dezaweb/ressources/resource_en_23568.pdf
- SIDA, 1994, *Evaluation manual for SIDA*. Estocolmo.
- TECHNOPOLIS FRANCE, 2002, *The use of evaluation in the Commission Services – Final report*.
- UNFPA, 2001, *Monitoring and Evaluation Toolkit for Programme Managers*, <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>



- UNHCR, 2002, *Real-time humanitarian evaluations – some frequently asked questions*, <http://www.unhcr.org/cgi-bin/tehis/vtx/research/opendoc.pdf?tbl=RESEARCH&id=3ce372204>
- UNICEF, 1995, *Monitoring progress towards the goals of the World Summit for Children: a practical handbook for multiple-indicators surveys*, <http://www.emro.who.int/GFATM/guide/tools/mics/manual.pdf>
- UNICEF, 2002, *A UNICEF Guide for monitoring and evaluation*, <http://www.preval.org/documentos/00473.pdf>
- UNIDO, 2002, *Guidelines for the evaluation of projects and programmes*, http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/file_id=23848.pdf
- USAID, 2002, *The role of evaluation in USAID*, http://pdf.dec.org/pdf_docs/PNABY239.pdf
- WK KELLOGG FOUNDATION, 1998, *Evaluation Handbook*, <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub770.pdf>
- WORTHEN, B., SANDERS, J., FITZPATRICK, J., 1997, *Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines*, Second Edition, Addison Wesley Longman, Nova lorque.