



Normas Internas de Gestão das Avaliações Externas

Maio de 2006



Índice

1 – Enquadramento Institucional da Avaliação	2
2 – Gestão da Avaliação.....	3
2.1 – Introdução.....	3
2.2 – O Processo de Gestão de Avaliações.....	4
2.2.1 – Definição do âmbito e dos intervenientes da Avaliação	4
2.2.2 – Elaboração dos Termos de Referência	5
2.2.3 – Selecção da Equipa de Avaliadores.....	6
3. - Realização da Avaliação	7
3.1 – Ética.....	7
3.2 - Trabalho de Gabinete	8
3.3 - Fase de Trabalho de Campo.....	9
3.4. - Relatório Final	9
4. - Disseminação.....	10
5. – Seguimento	10



1 – Enquadramento Institucional da Avaliação

Um dos principais factores para o sucesso e eficácia da Avaliação é o seu enquadramento institucional. É fundamental que a Avaliação seja uma prioridade claramente estabelecida e com um papel bem definido no quadro institucional da organização em que se enquadra. Só assim se pode desenvolver uma Avaliação coerente e rigorosa.

Esta Avaliação só se obtém através da criação de uma unidade dedicada exclusivamente à Avaliação, com competências e atribuições muito bem definidas que garantam uma boa gestão do processo de Avaliação para que ele decorra de forma eficaz e eficiente.

Essa unidade orgânica deve ser responsável por:

- Promover e desenvolver processos de avaliação independentes, rigorosos e credíveis;
- Assegurar que a avaliação seja integrada na política de gestão geral da instituição;
- Promover a compreensão, a nível institucional, do papel vital da Avaliação para o aumento da eficácia e eficiência do trabalho da instituição.

Além do seu papel na implementação e desenvolvimento de avaliações, a unidade responsável pela Avaliação deve, igualmente, criar mecanismos que assegurem um acompanhamento da implementação dos resultados das avaliações e que permitam verificar se foram ou não implementados e como o foram.

A disseminação e divulgação dos resultados das avaliações efectuadas são da responsabilidade dessa mesma unidade. Os resultados das avaliações devem ser acessíveis a qualquer interessado, não apenas ao nível interno, na instituição, mas também ao nível externo.



Finalmente, a unidade de Avaliação deve igualmente, a fim de otimizar os resultados de qualquer avaliação que venha a realizar, estabelecer e manter contactos com os detentores de interesse e executores da intervenção¹ alvo da avaliação.

No caso da Cooperação Portuguesa, a instituição responsável pela avaliação é o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) através da Divisão de Avaliação, integrada na Direcção de Serviços de Programação Financeira e Planeamento, a qual planeia e propõe para aprovação superior as actividades de Avaliação da Cooperação Portuguesa.

2 – Gestão da Avaliação

2.1 – Introdução

A gestão da Avaliação abrange todas as actividades relacionadas com a sua área de competência, nomeadamente no que respeita a:

- Planear, acompanhar, desenvolver e actualizar as avaliações;
- Produzir reflexão teórica sobre Avaliação;
- Envolver os actores da Cooperação Portuguesa nas actividades de Avaliação, através da disseminação dos relatórios das avaliações e da promoção da incorporação das respectivas recomendações;
- Seleccionar os avaliadores com as características adequadas para a realização das avaliações;
- Assegurar que a Avaliação seja conduzida de acordo com critérios profissionais rigorosos e isentos, os quais constam do Guia de Avaliação, que os explica e que contém uma descrição clara e concisa das metodologias que se podem utilizar em qualquer avaliação e as formas que uma Avaliação pode revestir. Os princípios éticos e deontológicos que orientam a Avaliação estão também incluídos nesse Guia.

Uma gestão boa e sólida da Avaliação contribuirá para aumentar a qualidade do desempenho da Divisão de Avaliação e, também, para criar e fortalecer uma cultura de Avaliação na Cooperação Portuguesa.

¹ O termo intervenção é utilizado nas Normas como um termo geral para referir o objecto da avaliação e pode referir-se a uma actividade, projecto, programa, estratégia, política, sector, área de intervenção, etc.



2.2 – O Processo de Gestão de Avaliações

O processo em que se desenrola uma Avaliação é constituído por várias fases, as quais estão metodologicamente bem definidas e com funções bem clarificadas.

2.2.1 – Definição do âmbito e dos intervenientes da Avaliação

A fase de preparação é uma das fases principais do processo de Avaliação. Desta fase está dependente toda a avaliação e a forma como ela se vai desenvolver e atingir (ou não) os seus resultados.

Antes de se proceder à avaliação de qualquer intervenção é necessário estabelecer e definir com a maior clareza e precisão o seu âmbito, objectivos e razões para a sua realização.

É elaborada uma Informação prévia para aprovação superior da avaliação, do seu modelo e do financiamento do seu custo, para a eventual constituição de um grupo de acompanhamento bem como para alertar para eventuais constrangimentos à sua realização.

Uma vez aprovada a Informação prévia, realiza-se uma reunião com os serviços envolvidos e procede-se à análise da documentação existente sobre a intervenção a avaliar, para recolha de informação para a elaboração dos respectivos Termos de Referência.

Nesta fase é necessário efectuar uma consulta aos detentores de interesse, de forma a envolvê-los no processo de avaliação desde o seu início. Desta forma, os resultados obtidos pela Avaliação poderão vir a ter influência em qualquer decisão política futura que venha a ser tomada numa área relacionada com a do objecto da Avaliação.

O papel dos intervenientes na Avaliação, a todos os níveis de envolvimento, deve ser definido claramente, para evitar equívocos quanto às suas responsabilidades e



atribuições desde o seu início. Estando os papéis de cada um bem definidos haverá um risco menor de sobreposições ou conflitos de competência durante a Avaliação.

Deverá, igualmente, ser bem definido quem são os destinatários do relatório de Avaliação, assim como quais são os detentores de interesse da intervenção a avaliar e quem vai ter acesso aos dados antes de estes serem tratados.

As questões globais a que se pretende responder com a Avaliação, e que se prendem com os aspectos referidos anteriormente, devem, igualmente, ser definidas com o máximo rigor, também para evitar situações de desvio e mal entendidos nas fases posteriores da Avaliação.

Deverá ser feito um levantamento acerca da intervenção, desde os seus antecedentes e legislação que lhe diga respeito, até à consulta de outras análises e avaliações feitas anteriormente e o impacto que elas tiveram, podendo ser consultados artigos publicados sobre a mesma.

Após ter sido concluída a pesquisa referida, dever-se-á proceder a uma descrição detalhada da intervenção e dos seus objectivos.

O fundamental nesta fase é conhecer, aprofundadamente, a intervenção e os seus objectivos para que seja possível proceder a uma Avaliação o mais completa possível.

Posteriormente, será escolhida a metodologia que será seguida durante a Avaliação, a qual deve ser o mais rigorosa possível, pois só assim se poderá realizar uma Avaliação fiável e imparcial, que englobe todos os aspectos passíveis de serem avaliados.

2.2.2 – Elaboração dos Termos de Referência

Uma vez concluído o trabalho anteriormente referido, elabora-se a primeira versão dos Termos de Referência (TdR), que constituem o documento enquadrador da Avaliação. Nele se incluem não só os aspectos apurados anteriormente mas, também, os contributos obtidos através das reuniões realizadas com os intervenientes no processo de avaliação.



Esta primeira versão destina-se a circular e ser comentada pelos vários intervenientes do processo de avaliação, desde os executores da intervenção aos outros detentores de interesse. Os membros do grupo de acompanhamento da avaliação também deverão pronunciar-se sobre esse rascunho.

Todas as sugestões e alterações aos TdR feitas por estes intervenientes devem ser tomadas em consideração na sua reformulação. Uma vez reformulados, os Termos de Referência são enviados pela Divisão de Avaliação para aprovação superior.

2.2.3 – Selecção da Equipa de Avaliadores

Com a aprovação dos Termos de Referência inicia-se uma nova fase no processo de Avaliação, na qual se procede à selecção da equipa de Avaliadores.

O primeiro passo para a selecção da equipa é a elaboração de uma lista de avaliadores, bem como dos documentos integrantes do procedimento público para a sua selecção. A escolha deste procedimento é determinada pelo montante do custo da avaliação, de acordo com as regras constantes do diploma que estabelece o regime de realização de despesas públicas com a aquisição de bens e serviços - Decreto-lei n.º 197/99, de 8 de Junho.

Este trabalho é da competência da Direcção de Serviços da Administração (ADMIN) que, em colaboração com a Divisão de Avaliação, e após a identificação do procedimento adequado para a escolha da equipa de avaliadores, redige uma Informação para aprovação superior, com uma proposta do respectivo procedimento de selecção, constituição do respectivo júri e lista de entidades a incluir no procedimento.

Uma vez aprovada a proposta a ADMIN lança o procedimento para selecção dos avaliadores.

Após a definição e constituição do júri, este passa a ter as seguintes responsabilidades:

- Definição da grelha para classificação das propostas dos avaliadores;



- Abertura das propostas recebidas e análise das mesmas;
- Elaboração de Informação para aprovação superior, com proposta de classificação dos concorrentes;
- Informação aos concorrentes.

A selecção da equipa deve ter em consideração vários aspectos, como a formação, a experiência profissional, outras competências e composição da equipa, tal como é explícito nos TdR.

Finalizado este procedimento com a escolha da equipa de avaliadores, é elaborada pela ADMIN, com a colaboração da Divisão de Avaliação, uma minuta do contrato a ser celebrado com a entidade seleccionada, a qual é proposta para aprovação superior.

Antes da assinatura do contrato poderá existir uma reunião prévia entre a Divisão de Avaliação e os avaliadores, para eventuais acertos de pormenor entre os TdR e a proposta da equipa. A assinatura do contrato conclui a fase de preparação e lançamento da avaliação e dá início ao trabalho de Avaliação propriamente dito.

3. - Realização da Avaliação

Após a assinatura do contrato realiza-se uma primeira reunião entre a equipa de avaliadores e a Divisão de Avaliação, para definição do plano de trabalho e metodologia de acompanhamento da Avaliação, com base na proposta apresentada pela equipa e nos TdR.

3.1 – Ética

São vários os princípios éticos que devem nortear a actividade da avaliação, nomeadamente:

- Respeito pelas crenças, maneiras e costumes dos detentores de interesse: este respeito é algo de fundamental, uma vez que é devido a eles que se está a proceder à Avaliação;



- Integridade e honestidade: os avaliadores devem reger a sua conduta de forma íntegra e honesta;
- Respeito pelo bem-estar público;
- Confidencialidade e anonimato: estes princípios, juntamente com a protecção das fontes devem ser respeitados escrupulosamente, caso contrário poderão pôr em risco a realização e o bom resultado de futuras avaliações;
- Responsabilidade: os avaliadores são os últimos responsáveis pelo seu próprio trabalho e pela forma como o realizam. Devem agir com responsabilidade em todas as fases do trabalho, desde o seu planeamento até à apresentação e redacção dos resultados, incluindo o cumprimento rigoroso dos prazos e calendários estabelecidos para a avaliação;
- Respeito pelos Direitos Humanos e pelas questões do género: o respeito pelos princípios definidos para estas questões, a nível internacional, deve ser o pano de fundo de toda a actividade dos avaliadores.

3.2 - Trabalho de Gabinete

A primeira fase corresponde ao trabalho de gabinete, no qual a equipa de avaliação irá proceder a um trabalho de pesquisa da documentação e informação disponível, e a entrevistas com os serviços relevantes, sobre a intervenção que está a ser avaliada.

Durante esta fase deverá ser facultada aos avaliadores toda a documentação disponível sobre a intervenção em causa, bem como todas as informações suplementares ou contactos necessários, considerados importantes/relevantes para que seja efectuada uma melhor pesquisa.

No final do Trabalho de Gabinete é redigida uma primeira versão do relatório desta fase, no qual será descrita e analisada a informação recolhida e apresentadas algumas conclusões provisórias que os avaliadores puderam identificar.

Esse relatório é entregue à Divisão de Avaliação que o fará circular pelos restantes membros do grupo de acompanhamento, caso exista, bem como pelos serviços/entidades consultados para recolha de opiniões e sugestões.



Será realizada uma reunião com os avaliadores para discussão desse relatório.

A fase de trabalho de gabinete é concluída com a realização de um workshop onde participam todos os intervenientes desta fase (Divisão de Avaliação, financiadores, executores e outros intervenientes) onde é discutido o relatório do trabalho de gabinete e poderão ser debatidas questões relacionadas com a fase seguinte.

3.3 - Fase de Trabalho de Campo

Previamente ao início da fase de trabalho de campo é realizada uma reunião entre a Divisão de Avaliação, e/ou grupo de acompanhamento caso exista, e os avaliadores para preparação da deslocação ao terreno, a qual poderá ser acompanhada por um técnico da Divisão de Avaliação.

Na deslocação ao terreno, os avaliadores deverão recolher toda a informação que permita confirmar, alterar e/ou completar a informação obtida na primeira fase, bem como elaborar um conjunto de conclusões, lições aprendidas e recomendações.

Para recolha desta informação deverão ser utilizadas várias fontes e mecanismos, nomeadamente, análise de documentação e informação estatística, entrevistas com todos os envolvidos na intervenção, entre outros. Antes de regressar a Portugal, a equipa de Avaliação realizará uma reunião com todos os envolvidos no trabalho de campo, na qual se discutirão os resultados da visita e algumas das constatações e recomendações obtidas até ao momento.

A equipa de avaliadores redigirá um primeiro rascunho do relatório de trabalho de campo, o qual será analisado pela Divisão de Avaliação que o fará circular pelo grupo de acompanhamento da Avaliação, se existir, e restantes interessados.

3.4. - Relatório Final

O relatório final, a ser redigido pela equipa de avaliadores, além de conter a descrição, análise de todo o trabalho subjacente à avaliação e as respectivas conclusões, deve



igualmente incluir as respostas às perguntas da avaliação, as lições aprendidas e as recomendações, as quais constituem uma componente fundamental da Avaliação.

A versão provisória deste relatório será discutida num workshop final, com a presença do maior número possível de detentores de interesse. Sempre que necessário, a equipa de avaliação fará uma revisão desta versão provisória do relatório final de modo a incorporar as sugestões e comentários dos detentores de interesse.

A equipa de avaliadores redigirá também um Sumário Executivo, em português e inglês, que constitui um breve resumo da avaliação realizada, assim como das principais conclusões, lições aprendidas e recomendações.

A Divisão de Avaliação preencherá uma grelha de apreciação da qualidade da versão provisória do relatório final, bem como da sua versão final e dos seus resultados.

A versão final do relatório final será apresentada pela Divisão de Avaliação para aprovação superior.

4. - Disseminação

O processo de disseminação dos resultados da Avaliação começa com o workshop sobre o relatório final e continua com a sua publicação e inclusão no site do IPAD. O relatório final será enviado aos países parceiros e Embaixadas e o sumário executivo em inglês será, também, enviado aos membros do CAD e da UE.

5. – Seguimento

Uma das principais missões de um processo de Avaliação é a produção de conclusões, lições aprendidas e recomendações que possam ser incorporadas noutras intervenções de desenvolvimento, em curso e/ou futuras, tendo como objectivo último o aumento da eficácia da cooperação para o desenvolvimento.



Ao IPAD compete acompanhar a incorporação das mencionadas conclusões, lições aprendidas e recomendações nas intervenções, e também a forma como foram incorporadas.

Neste quadro, a Divisão de Avaliação promoverá o preenchimento da “ficha contraditória”, após a conclusão do processo de avaliação, e da ficha de seguimento, decorridos 6 meses a 1 ano após a avaliação, para apreciar o nível de incorporação dos resultados da avaliação nas intervenções de desenvolvimento.