



COOPERAÇÃO
PORTUGUESA

IPAD Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento

DOCUMENTOS DE TRABALHO

Revisão no Percurso

Nota Metodológica

Documento de Trabalho Nº 5

Maria Manuela Afonso

Mário Ribeiro

GAAI/IPAD

Novembro 2011

Lisboa, Novembro de 2011

Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD)

Av. da Liberdade, 192

1250-052 Lisboa

www.ipad.mne.gov.pt

Os Documentos de Trabalho do IPAD são produzidos por funcionários e colaboradores do IPAD.

Os Documentos de Trabalho são publicados sob responsabilidade única dos seus autores e não reflectem necessariamente a opinião e posição do IPAD.

1. Introdução

O presente documento tem por objectivo reflectir sobre a utilização da Revisão no Percurso (seja ela a meio percurso ou no último ano de implementação da intervenção) no ciclo de planeamento da Cooperação Portuguesa, nomeadamente no contexto da avaliação das intervenções de desenvolvimento. A avaliação de projectos e programas faz parte integrante desse ciclo de planeamento, contendo duas dimensões principais: (i) a avaliação interna, realizada pelo GAAl, em estreita colaboração com os serviços de acompanhamento do IPAD e com os executores das intervenções e, (ii) a avaliação externa, promovida pelo GAAl mas realizada por consultores externos seleccionados através de concurso. Da avaliação são parte integrante, numa óptica de Gestão Centrada nos Resultados¹, diversos instrumentos, como sejam os relatórios de desempenho de projectos e programas, os relatórios de auto-avaliação elaborados pelas unidades de acompanhamento, os relatórios finais de projectos e programas e as Revisões no Percurso. Na avaliação integram-se a avaliação no percurso, a avaliação final e a avaliação de impacto de projectos, programas, políticas, sectores, etc.

2. A Revisão no Percurso: conceito e objectivos

A Revisão no Percurso é um tipo de avaliação que procura avaliar a qualidade do trabalho realizado, apreciar objectivos e indicadores inicialmente definidos e determinar possíveis alterações na fase de implementação do projecto. É uma metodologia que se centra nos recursos utilizados e nos resultados obtidos, observando os objectivos inicialmente definidos e o seu grau de realização. Sempre que possível, deve estabelecer o quadro inicial do projecto (tal como descrito no quadro lógico), a sustentabilidade e o desempenho da execução. Deve incluir, também, recomendações sobre as orientações do projecto/programa e a sua execução orçamental.

Não há uma fronteira nítida entre Revisão no Percurso, Revisão a Meio Percurso, Avaliação a Meio Percurso e *Output to Purpose Review*². Embora habitualmente a Revisão no Percurso se centre mais no desempenho e não tanto nos resultados, ou seja, mais no *processo* e menos nos seus efeitos, para muitas agências a Revisão no Percurso é concebido como um *mix* metodológico ajustado aos objectivos da avaliação em causa.

¹ Tradução da expressão inglesa Results-Based Management (RBM). Este conceito é uma auto-apreciação contínua aplicada pelas unidades orgânicas das agências de cooperação internacional essencialmente direccionada para o alcance dos resultados pretendidos. É simultaneamente um sistema de apoio à gestão, na medida em que fornece informação sobre o grau de cumprimento de resultados a atingir bem como do nível de risco a eles associados assente num sistema de informação para a gestão (onde se inclui o *balanced scorecard*). Este sistema torna ainda possível alertar os gestores e coordenadores de projectos para que possíveis desvios possam ser corrigidos na fase de implementação de uma acção.

² Versão utilizada pela agência inglesa DFID.

Mais extensa do que o acompanhamento, a Revisão no Percurso é um exercício menos aprofundado que uma avaliação final ou *ex-post*, contrariamente, por exemplo, a uma avaliação sectorial ou temática, que é, por princípio, um exercício externo, autónomo do ponto de vista da agência promotora. Tendo como objectivo principal delinear conclusões e recomendações para reorientar a estratégia de intervenção futura, a Revisão no Percurso é um exercício fundamentalmente interno, com a colaboração dos actores envolvidos na intervenção, que questiona o *design* e desempenho da intervenção.

As Revisões no Percurso são, normalmente, realizadas a meio do período de implementação das intervenções. A informação produzida pelos serviços de acompanhamento desempenha um importante papel neste tipo de avaliação.

Os objectivos globais da Revisão no Percurso são:

- Assegurar que a implementação da intervenção está na direcção correcta;
- Apreciar em que medida as áreas identificadas são relevantes para as necessidades e prioridades dos beneficiários, as mudanças no contexto e revisão dos pressupostos;
- Apreciar em que medida as intervenções justificam os custos pelos seus resultados, ou seja, saber se há alternativas mais eficientes relativamente às metas previstas;
- Dar orientações para a conclusão do programa, produzindo recomendações sobre eventuais ajustamentos para o restante período.

A Revisão no Percurso tem como objectivos específicos:

- Apreciar o cumprimento dos objectivos à data da Revisão e a probabilidade de os alcançar até à conclusão da intervenção;
- Verificar a fiabilidade dos indicadores e metas de desempenho projectadas e eventual apreciação preliminar dos efeitos/impactos;
- Apreciar o alcançar dos resultados planeados e redefinir as actividades e metas da intervenção;
- Rever a implementação das actividades/projectos e resultados planeados face ao alcançado até ao momento e, sempre que possível, identificar os *outcomes* da intervenção (resultados e efeitos, como descritos no documento da intervenção), sustentabilidade e desempenho da execução;
- Identificar os factores, positivos e negativos, que influenciaram os resultados da intervenção;
- Identificar potenciais recomendações para melhoria da intervenção, as quais podem incluir modificações ao nível das actividades e da afectação orçamental, entre outras.

Em síntese, a Revisão no Percurso é uma revisão da estratégia de intervenção com a finalidade de saber se estão reunidas as condições para alcançar os objectivos do projecto/programa e da Ajuda.

A fiabilidade e âmbito dos dados, quer de natureza quantitativa quer qualitativa, são também cruciais para os resultados da Revisão no Percurso. No Anexo I são apresentados os principais aspectos a incluir.

Em síntese, a Revisão no Percurso pode contribuir para:

- Uma gestão centrada nos resultados;
- Assegurar a aprendizagem contínua e o controlo de qualidade;
- Encorajar a apropriação e a participação; e
- Assegurar que os recursos estão a ser utilizados de forma eficaz e eficiente para produzir os resultados e efeitos pretendidos.

Constitui uma oportunidade para reforçar o envolvimento do GAAI com os serviços do IPAD, as entidades executoras e os beneficiários no trabalho conjunto e para discutir com detalhe as lições aprendidas.

3. Metodologia

A metodologia utilizada na Revisão no Percurso é muito semelhante à das restantes avaliações. As principais diferenças estão no momento de realização; no nível de aprofundamento e no enfoque que é dado aos critérios de avaliação. Trata-se de um processo mais participativo, de aprendizagem, e não tanto de prestação de contas, em que os detentores de interesse são activamente envolvidos desde a elaboração dos Termos de Referência (TdR) (Anexo II) até à elaboração e discussão do relatório final o qual, por regra, não é muito extenso (20 a 30 páginas). No Anexo III apresenta-se uma estrutura indicativa do Relatório de uma Revisão no Percurso.

Os resultados da Revisão no Percurso destinam-se, em primeiro lugar, aos serviços que implementam e acompanham as intervenções, às embaixadas nos países correspondentes e às autoridades dos países onde decorre o projecto/programa, devendo reorientá-las à luz das recomendações dela emanadas. Destinam-se, igualmente, aos decisores políticos para apoiar a tomada de decisão mais esclarecida e reafectar recursos numa óptica de gestão centrada nos resultados.

4. A experiência do GAAI

Das 29 avaliações³ realizadas pelo IPAD entre 1998 e 2011, 10 foram exercícios de avaliação interna (34%), no percurso, ainda que seguindo figurinos diferentes entre si (Quadro 1).

Quadro 1 – Características das revisões no percurso

Ano	Avaliação	Equipa
1998	Projecto da Faculdade de Direito de Bissau	ICP, com apoio metodológico ISCTE
2007	PIC de S. Tomé e Príncipe	GAAI + serviço de acompanhamento IPAD
2007	Projecto Saúde para Todos	(GAAI + serviço de acompanhamento IPAD + apoio externo de especialista na área da saúde
2008	Três Intervenções no sector da Educação na Guiné-Bissau	GAAI com participação de um consultor local
2009	Programa de Cooperação Técnico-Policial em Cabo Verde	GAAI+DGAI/MAI
2010	PIC da Guiné-Bissau (2008-2010)	GAAI
2011	PIC de Angola (2007-2010)	GAAI + MIREX de Angola
2011	PIC de Timor-Leste (2008-2010)	GAAI + MNE de Timor-Leste
2011	PIC de S. Tomé e Príncipe (2008-2011)	GAAI
2011	PIC de Cabo Verde (2008-2011)	GAAI + MIREX de Cabo Verde (em curso)

As Revisões no Percurso realizadas pelo IPAD envolveram, directa ou indirectamente, para além dos técnicos do GAAI, os “gestores” dos projectos e da coordenação do respectivo PIC dos diferentes serviços do Instituto. Além disso, contaram, directa ou indirectamente, com a participação dos detentores de interesse, em particular os executores e beneficiários directos das intervenções. Em dois casos, a Revisão no Percurso recorreu à colaboração de consultores externos, enquanto especialistas em áreas específicas.

De uma forma geral, estas Revisões no Percurso foram instrumentos de acompanhamento e avaliação que tiveram como objectivo conhecer se uma dada intervenção (projecto/programa) tinha probabilidade de alcançar os resultados pretendidos. Centraram-se quer nos recursos utilizados quer nos resultados obtidos, observando os objectivos inicialmente definidos e o seu grau de realização. Incluíram, também, recomendações quanto às orientações do projecto/programa e de afectação orçamental. Os objectivos de desenvolvimento do país parceiro foram também apreciados com vista à sua prossecução.

Para a Cooperação Portuguesa, as Revisões no Percurso realizadas assumiram uma particular importância nas situações em que, por questões temporais e/ou orçamentais, não foi possível realizar uma avaliação final mas onde era necessário aprofundar o conhecimento sobre os processos e resultados. Isto pode verificar-se quer ao nível dos

³ Disponíveis em

<http://www.ipad.mne.gov.pt/CentroRecursos/Documentacao/Avaliacao%20e%20Auditoria%20Interna/Paginas/default.aspx>

projectos quer dos programas, permitindo aprofundar o conhecimento e dar orientações e recomendações sobre o processo de implementação e o alcance dos resultados e efeitos potenciais, numa óptica de gestão centrada nos resultados.

No que diz respeito à Revisão no Percurso dos Programas Indicativos de Cooperação (PIC), os exercícios de avaliação/revisão centraram-se em questões previamente definidas e constantes dos TdR, que orientaram a recolha de dados e a análise dos aspectos centrais da Cooperação Portuguesa com os diferentes países. Dado tratar-se de um exercício a meio percurso, as questões de avaliação relacionadas com os efeitos e impactos, bem como com a sustentabilidade, careceram de limitações de análise, podendo apenas falar-se em tendências e previsões, tendo em consideração os resultados alcançados até ao momento da realização do estudo. Ainda no que diz respeito a estas Revisões no Percurso é de referir a realização das “Avaliações Conjuntas”, enquanto instrumento de boas práticas de eficácia de ajuda⁴ e que envolveram técnicos do GAAI e dos serviços de cooperação dos diferentes países parceiros onde estava em causa a avaliação do PIC.

4. Conclusão

A experiência já adquirida na realização de Revisões no Percurso permitem ao GAAI fazer um balanço positivo e equacionar um conjunto de constatações que são parte integrante da “formação em exercício” e que constituem temas de reflexão interna. Delas podem ser destacadas as seguintes:

- A importância de a avaliação ser um trabalho de equipa que inclua a participação dos detentores de interesse;
- A importância de o avaliador desempenhar um papel de “facilitador” e não tanto de “perito” externo distanciado e que avalia de forma independente;
- O envolvimento do avaliador no processo de planeamento de uma acção contribui para aprofundar o seu conhecimento sobre o projecto/programa e o envolvimento de outros técnicos na avaliação/revisão no percurso ajuda a criar uma cultura de avaliação na cooperação e a utilizá-la como uma ferramenta de aprendizagem e reflexão.
- A importância do acompanhamento e a lacuna existente no IPAD a esse nível, numa óptica de gestão centrada nos resultados.

⁴ Esta prática enquadra-se no espírito da Declaração de Paris, assinada em 2005, e posteriormente a Agenda para a Acção de Acra (2008), documentos centrados nos mecanismos de progresso com vista a melhorar a eficácia da ajuda. Neles, são apresentados como principais aspectos (i) o reforço do controlo e da gestão do desenvolvimento por parte dos países parceiros e (ii) a apresentação de resultados e a prestação mútua de contas.

A experiência adquirida coloca, igualmente, um conjunto de interrogações para reflexão futura:

- Quais os ganhos dos exercícios internos relativamente às avaliações externas?
- A natureza sensível de um programa ou projecto pode requerer sempre a *imparcialidade* de um avaliador externo?
- Serão as “avaliações conjuntas” uma tipologia com ganhos recíprocos?
- O âmbito e as limitações de uma Revisão no Percorso exigem flexibilidade nas metodologias a adoptar?

Bibliografia

- Barbe, L., 2008, *Mise en Perspective et réflexions sur l'évaluation interne*, http://www.cabinetcress.fr/public/LB_Roche_sur_yon_Evaluation.pdf
- Barkley, M., 2001, *Internal Evaluation on the edge: Postcard from a Postmodern Practitioner*, <http://www.aes.asn.au/conferences/2001/refereed%20papers/Barkley.pdf>
- Braskamp, LA, Brandenburg, DC & Ory, JC, 1987, „Lessons about clients“ expectations”, in J Nowakowski (ed.), *The client perspective on evaluation: New directions for program evaluation*, no. 36, Jossey-Bass, San Francisco.
- Christie, C., Ross, R., Klein, B., 2004, “Moving toward collaboration by creating a participatory internal-external evaluation team: a case study”, *Studies in Educational Evaluation*, 30: 125-134. http://www.pasadena.edu/externalrelations/TLC/pdf/moving_toward_collaboration.pdf
- Conley-Tyler, M., 2005, “A fundamental Choice: internal or external evaluation?” *Evaluation Journal of Australasia*, Vol. 4 (nova série) nº 1&2, Março/Abril: 3-11. www.aes.asn.au/publications/Vol4No1_2/fundamental_choice.pdf
- Cracknell, B., 2000, *Evaluating Development Aid. Issues, Problems and Solutions*, Sage Publications, Londres.
- Cronbach, LJ, et al, 1980, *Towards reform of program evaluation: aims, methods, and institutional arrangements*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fitzpatrick, J.; Sanders, J., Worthen, B., 2004, *Program Evaluation*, 3rd Ed., Pearson Ed. Boston.
- Guenther, J., Falk, I., 2007, *The roles of the evaluator as objective observer and active participant. Are they mutually exclusive?* <http://www.aes.asn.au/conferences/2007/Papers/John%20Guenther.pdf>
- IDRC, 2004, *Selecting and Managing an Evaluation Consultant or Team*, <http://www.idrc.ca/uploads/user-S/115645009918Guideline.pdf>
- Laat, B., 2008, *Evaluator, evaluand, evaluation client: a tricky triangle*. <http://www.europeanevaluation.org/download/?noGzip=1&id=7875029>
- Mathison, S., 1999, “Rights, Responsibilities, and Duties: A Comparison of Ethics for Internal and External Evaluators”, *New Directions for Evaluation*, nº 82, Summer: 25-34. <http://weblogs.elearning.ubc.ca/mathison/Mathison>
- Sanker, M.; 1999, From external to internal evaluation: a Boon or a Curse. Paper presented at the Australasian Evaluation Society Conference. <http://www.aes.asn.au/conferences/1999/Sankar%20Meenakshi%20LS.pdf>
- Scriven, M., 1997, “Truth and Objectivity in Evaluation”. In Chelimsky, E. & Shadish, W. R. (Eds.), *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Seppänen-Järvellä, R., 2002, *How to promote organizational Development through internal process-evaluation?* http://www.finnishevaluationsociety.net/tiedoston_katsominen.php?dok_id=136
- Tyler, M., 2005, *A Fundamental Choice: Internal or External Evaluation?* http://www.aes.asn.au/publications/Vol4No1_2/fundamental_choice.pdf
- UNICEF, s.d., *Internal vs External Evaluation*, UNICEF M&E training resource, http://www.ceecis.org/remf/Service3/unicef_rus/module3/docs/3-2-3_internal-vs-external-evaluation.doc
- Vedung, E., 2000, *Public Policy and Program Evaluation*, Transaction Publishers, Londres e New Brunswish.

Anexo I – Revisão no Percurso (principais aspectos)

Critério	Perguntas a considerar
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos estão a ser implementados como planeado? (comparar com o planeado) • Os resultados estão a ser alcançados como planeado? (comparar com as metas) • Prevê-se que o objectivo do projecto seja alcançado? (comparar com as metas)
Processo de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • As actividades estão a ser implementadas como planeado? • Qual é o sistema de gestão do projecto (sistema de acompanhamento, processo de tomada de decisão, funções do IPAD e da delegação, mecanismos de comunicação dentro do projecto, etc.)? • O projecto é conhecido na agência e no parceiro? • Há um responsável na contraparte? • O grau de participação do grupo-alvo e respectiva organização é elevado? O reconhecimento do projecto é alto?
Relevância	<p>Necessidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • O projecto está alinhado com as necessidades locais? • O projecto está alinhado com as necessidades do grupo-alvo? <p>Prioridades</p> <ul style="list-style-type: none"> • O projecto é consistente com a política de desenvolvimento do país parceiro? • O projecto é consistente com a política externa portuguesa e com o PIC? <p>Adequabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • O projecto está a ser apropriado, como uma estratégia para produzir efeitos no desenvolvimento do sector e área alvo do país parceiro? • Que sinergias são possíveis na coordenação com outros doadores? • A Cooperação Portuguesa tem vantagens comparativas? <p>Mudanças no contexto e revisão dos pressupostos</p> <ul style="list-style-type: none"> • O design do projecto é adequado para tratar o problema em causa? • Que factores internos e externos influenciam a capacidade de os beneficiários (e executores) atingirem os objectivos fixados? • O projecto continua relevante tendo em consideração possíveis mudanças no contexto? • Há necessidade de reformulação do projecto dadas as mudanças no país, sector ou contexto em que se insere?
Eficácia (previsão)	<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olhando para o desempenho actual, qual é a probabilidade de alcançar os objectivos? • Há algum factor que inibida o alcançar dos objectivos do projecto? • Os resultados são suficientes para alcançar os objectivos do projecto? • Há algum resultado não previsto?
Eficiência	<p>Nível de alcance dos resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • O nível de alcance dos resultados é o adequado? (comparar o desempenho com as metas) • Há algum factor inibidor do alcançar dos resultados? <p>Relações causais</p> <ul style="list-style-type: none"> • As actividades são suficientes para produzir os resultados? • Os recursos são suficientes para produzir os resultados?



	<p>Calendário</p> <ul style="list-style-type: none">Os recursos têm sido adequados em quantidade e no momento oportuno para realizar as actividades planeadas? <p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none">Os resultados justificam os custos investidos comparando com projectos semelhantes? <p>Resultados em termos de outputs alcançados face às metas do projecto</p> <ul style="list-style-type: none">O projecto atingiu o nº de beneficiários esperados/previsto (i.e. indivíduos, serviços, etc.) dentro do calendário previsto?As actividades do projecto estão de acordo com o calendário das actividades tal como definido pelo plano de acção anual?Os desembolsos e despesas do projecto estão de acordo com os planos orçamentais previstos?
Efeitos (previsão)	<p>Probabilidade de alcançar o objectivo geral</p> <ul style="list-style-type: none">Tendo em consideração o desempenho dos recursos e os resultados alcançados, qual é a probabilidade de o objectivo global ser alcançado?Há probabilidade de, sendo o objectivo global alcançado, ter efeitos ao nível do desenvolvimento do país parceiro? <p>Efeitos multiplicadores</p> <ul style="list-style-type: none">Há indícios de outros efeitos para além dos previstos?<ul style="list-style-type: none">Influências no estabelecimento de políticas e na preparação das leis, sistemas, normas, etc.Influência nos aspectos social e cultural como o género, direitos humanos, combate à pobrezaInfluências na protecção do ambienteInfluências das mudanças tecnológicas <p>Influência económica na sociedade alvo, envolvidos no projecto, beneficiários, etc.</p>
Sustentabilidade (Previsão)	<p>Políticas e sistemas</p> <ul style="list-style-type: none">Há abertura política para a continuação do projecto após o fim da ajuda?Há legislação relevante sobre a área apoiada? Há planos para a sua implementação? <p>Aspectos organizacionais e financeiros</p> <ul style="list-style-type: none">Há suficiente capacidade organizacional para implementar as actividades após a cooperação terminar? (afecção de recursos humanos, processo de tomada de decisão, etc.)Há um sentimento de apropriação relativamente ao projecto na instituição implementadora?O orçamento está garantido (incluindo as despesas de funcionamento)? Foram tomadas as necessárias medidas orçamentais no país parceiro? <p>Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none">Os métodos e tecnologias transferidos e utilizados no projecto estão a ser aceites e utilizados?Os equipamentos são geridos e mantidos adequadamente?Há probabilidade de a instituição implementadora poder manter o mecanismo para a sua disseminação?
Coordenação e Complementaridade	<ul style="list-style-type: none">Existe coordenação entre os diversos parceiros a actuar no mesmo sector de intervenção e com as autoridades locais?Existe complementaridade entre a intervenção e as de outros parceiros, incluindo as entidades nacionais?

Anexo II – Termos de Referência para a Revisão no Percurso

1. Introdução /Enquadramento

- ✓ Breve descrição da intervenção que será revista, tendo por base o documento de projecto/programa
- ✓ Âmbito, objectivos e destinatários da Revisão
- ✓ Equipa que vai fazer a Revisão e quem vai liderar o processo

2. Âmbito do trabalho

A análise/apreciação pode incluir:

- ✓ Relevância
- ✓ Desempenho e processo de implementação
- ✓ Eficácia
- ✓ Eficiência
- ✓ Sustentabilidade
- ✓ Efeitos/impacto (no caso de intervenções que já estão em implementação há alguns anos)
- ✓ Valor Acrescentado
- ✓ Coordenação e complementaridade
- ✓ Gestão de Risco
- ✓ Medidas anti-corrupção

3. Metodologia da Revisão

- ✓ Fontes de informação e metodologia a ser utilizada
- ✓ Divisão de responsabilidades entre a equipa e outros detentores de interesse
- ✓ Calendário para a realização
- ✓ Orçamento

4. Relatório

- ✓ Descrição do formato e estrutura do relatório

Matriz de orientação

	Indicadores de Desempenho	Meios de verificação de acompanhamento e avaliação	Pressupostos chave
Objectivo Global da intervenção			
Objectivos de desenvolvimento da intervenção			
Outputs			
Resultados			

Anexo III – Estrutura indicativa do Relatório de uma Revisão no Percurso

1. Sumário Executivo

- 1.1 Objectivo e Âmbito
- 1.2 Metodologia
- 1.3 Principais constatações
- 1.4 Recomendações

2. Implementação da Revisão

- 2.1 Breve revisão da intervenção
- 2.2 Objectivo da Revisão no Percurso
- 2.3 Metodologia utilizada
- 2.4 Indicadores usados, dados de referência e de comparação

3. Principais Constatações

- 3.1 Apreciação global da implementação da intervenção
- 3.2 Relevância
- 3.3 Mecanismos de implementação e gestão
- 3.4 Eficácia
- 3.5 Eficiência
- 3.6 Efeitos/Impacto (previsão)
- 3.7 Sustentabilidade dos resultados alcançados
- 3.8 Coordenação e Complementaridade

4. Conclusões e recomendações

- 4.1 Desempenho global
- 4.2 Lições aprendidas
- 4.3 Principais áreas a modificar
- 4.4 Recomendações gerais
- 4.5 Recomendações para melhorar a implementação e a gestão

5. Anexos

Anexo 1 – Termos de Referência

Anexo 2 – Entrevistas realizadas (na sede e no terreno)

Anexo 3 – Bibliografia

As Recomendações podem ser apresentadas na forma de tabela, por exemplo:

#	Resultado	Observação	Conclusão/Lições Aprendidas	Recomendação