

GUIA DE AVALIAÇÃO

2014

FICHA TÉCNICA

Título:

Guia de Avaliação

Edição:

Gabinete de Avaliação e Auditoria
Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.
Ministério dos Negócios Estrangeiros
3ª Edição

Data:

Dezembro de 2014

Contacto:

Av. da Liberdade, 270, 1250-149 Lisboa
Tel. (351) 21 310 91 00

Website:

www.instituto-camoes.pt/

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA	6
I. NOÇÕES BÁSICAS.....	7
1.1. Definição de avaliação.....	7
1.2. A avaliação no ciclo do projeto/das intervenções	7
1.3. A avaliação e o acompanhamento	8
1.4. Avaliação e auditoria.....	11
1.5. Finalidades e objetivos da avaliação	12
1.6. Características-chave de uma “boa avaliação”	13
1.7. Ética na avaliação	14
1.8. Critérios de avaliação	15
1.9. Tipos de avaliação	16
II. A GESTÃO DA AVALIAÇÃO	19
2.1. Planeamento	19
2.2. Intervenientes e responsabilidades	19
2.3. A Elaboração dos Termos de Referência.....	20
2.4. A Seleção dos Avaliadores.....	21
2.5. As Fases da Avaliação.....	21
2.6. A Qualidade do Relatório da Avaliação.....	23
2.7. A Divulgação e Utilização da Avaliação	24
2.7.1. Divulgação dos resultados.....	24
2.7.2. Utilização dos resultados da avaliação.....	24
III. MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	26
3.1. A Recolha de dados	26
3.2. A análise dos dados.....	29
3.3. Técnicas e ferramentas	30
3.3.1. Abordagem do quadro lógico.....	31
3.3.2. Árvore de problemas.....	32
3.3.3. Árvore de objetivos e de efeitos	35
3.3.4. Árvore de decisões	38
3.3.5. Entrevistas	41

3.3.6. Inquéritos/questionários (Survey)	45
3.3.7. Grupo de Discussão (<i>Focus Group</i>)	50
3.3.8. Avaliação dos efeitos e dos impactos	53
3.3.9. Painel de peritos.....	54
3.3.10. Análise custo-benefício e análise custo-eficácia	56
3.3.11. Estudos de caso.....	58
3.3.12. Análise SWOT	60
3.3.13. Métodos Participativos	62
3.3.14. Análise multicritérios	66
3.3.15. Análise social e cultural.....	69
3.3.16. Métodos de avaliação rápida.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS.....	74
ANEXO I - PLANO DE TRABALHO	74

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, afetação de recursos e exemplaridade de certas práticas.

Para assegurar que a ajuda é fornecida de forma eficaz e transparente, na linha das necessidades dos países parceiros e na ótica 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 atividades de acompanhamento de intervenções em execução e na formulação e execução de novas intervenções.

A avaliação permite não só dar conta dos resultados das atividades 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 aos compromissos assumidos e respetivas ações.

Numa ótica 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 objetiva 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 decisão nos seus diversos níveis (do político ao operacional).

O Camões, IP é, na cooperação portuguesa, o órgão central de coordenação da política de cooperação, competindo-lhe, também “...Proceder à avaliação da execução dos programas, planos e projetos, em função dos objetivos definidos, diretamente ou através de avaliação externa”². O processo de avaliação compete ao Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA) que deve, por isso, promover a avaliação da cooperação portuguesa e difundir/disseminar os seus resultados.

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

² Portaria 194/2012, de 20 de junho, art. 6º a).

A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA

O presente guia foi elaborado para responder a insuficiências técnicas na área da avaliação e contribuir para a criação de mais-valia no desempenho da cooperação para o desenvolvimento, tentando sistematizar/organizar os principais aspetos (os mais pertinentes) da avaliação da cooperação. Destina-se a todos aqueles que trabalham em atividades de avaliação da ajuda, quer dentro, quer fora do Camões, IP.

O guia tem como objetivo 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 Camões, IP sobre o que se consideram ser as boas práticas da avaliação e o que o Camões, IP espera deles. O guia está estruturado em 3 partes fundamentais: na primeira (Capítulo I) são apresentadas as noções básicas da avaliação; na segunda (Capítulo II) é descrito o processo subjacente à gestão de uma avaliação; na terceira (Capítulo III) 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.

I. NOÇÕES BÁSICAS

1.1. Definição de avaliação

A avaliação consiste numa procura sistemática de resposta sobre as intervenções de desenvolvimento e pode ser realizada em diferentes momentos ao longo do ciclo do projeto. A avaliação pode ainda enfatizar um conjunto de questões, mas, independentemente de cada questão, implica recolher, analisar, interpretar e disseminar informação.

De acordo com o CAD da OCDE, a avaliação “é um processo tão sistemático e objetivo quanto possível que consiste em apreciar um projeto, programa ou política, a sua conceção, execução e resultados. Destina-se a determinar a relevância e o grau de consecução dos objetivos, bem como a eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade em termos de desenvolvimento. Uma avaliação deve fornecer informações credíveis e úteis e, ainda, permitir que as lições aprendidas sejam incorporadas no processo de decisão dos beneficiários e dos doadores”³.

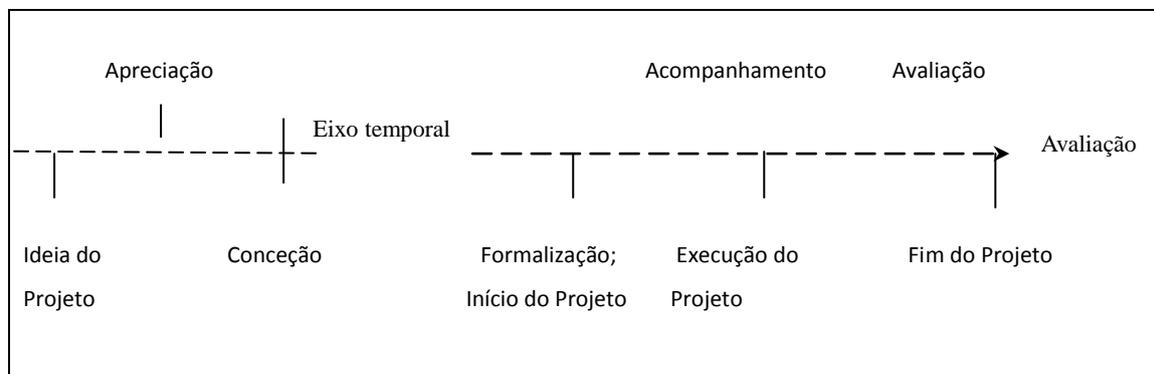
Na essência, a avaliação oferece uma oportunidade de aprendizagem no sentido de se procurar saber o que está a resultar, ou não e, neste caso, o que é necessário fazer para melhorar. A avaliação demonstra integridade e objetividade ao identificar resultados válidos e precisos, que são suportados por evidências constatadas.

1.2. A avaliação no ciclo do projeto/das intervenções

Um projeto é normalmente definido como um empreendimento colaborativo envolvendo conceção. É cuidadosamente planeado para alcançar um determinado objetivo.

O conjunto de fases de um projeto é chamado “ciclo de vida do projeto”.

Figura 1 – Avaliação no Ciclo do Projeto



³ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35882773.pdf>

De um modo geral, as fases do projeto apresentam as seguintes características:

Identificação – Fase onde uma ideia de projeto, de entre várias alternativas, é escolhida e definida.

Preparação – A ideia é cuidadosamente desenvolvida para a fase de avaliação *ex-ante*/apreciação.

Avaliação *ex-ante* – Todos os aspetos da ideia de projeto são sujeitos a sistemática e completa apreciação pelo promotor e um plano de projeto é preparado. Para este estudo de viabilidade (mérito económico e social do projeto) são utilizadas metodologias próprias.

Apresentação/formalização – O plano detalhado é submetido para aprovação e financiamento à entidade competente.

Implementação/execução – Depois de aprovado, o plano é implementado, inicia-se a sua execução.

Acompanhamento: realizado pelo gestor do projeto ao longo da implementação da intervenção. Trata-se de um processo contínuo de verificação sistemática do progresso das atividades e da forma como os recursos estão a ser utilizados, assim como de definição de estratégias facilitadoras em direção aos resultados (metas e objetivos) envolvendo e fornecendo *feedback* regular aos principais detentores de interesse.

Avaliação – Após o final do projeto é feita nova análise, de forma independente, em termos da sua eficiência e desempenho. Podem ainda medir-se efeitos, tendo por base os objetivos do projeto.

Tanto a fase de apreciação como a de acompanhamento são fundamentais para a avaliação, na medida em que a conceção do projeto e a qualidade da informação produzida durante a sua execução são a base para o êxito de qualquer avaliação.

1.3. A avaliação e o acompanhamento

Embora sejam tarefas distintas, a ligação entre a avaliação e o acompanhamento é muito estreita e complementar. O acompanhamento, como já referido, é uma fase muito importante no ciclo do projeto e uma fonte chave de informação para a avaliação. Quanto melhor for o acompanhamento, mais elevada a hipótese da avaliação obter bons resultados.

O acompanhamento é uma fase que se consubstancia em ver, descrever o que existe e captar o que realmente acontece, durante a implementação do projeto. É fundamentalmente um processo interno, realizado pelos responsáveis pela execução do projeto/programa e efetuado para apreciar o progresso do mesmo em intervalos regulares de tempo. É um processo

contínuo de recolha e análise de informação para responder à gestão imediata das atividades que estão a ser realizadas.

O acompanhamento permite identificar a existência de desfasamentos entre o nível de execução e o previsto no plano e adotar as respetivas medidas corretivas. Centra-se, assim, no estado de avanço do projeto/programa e efetua o controlo por comparação com o planeado. 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.

A avaliação é um processo posterior de identificação e reflexão sobre os efeitos do que foi executado e de apreciação do seu valor. Preocupa-se com a relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade da intervenção. Mais esporádica que o acompanhamento, é facilitada pelas informações e análises deste, mas utiliza fontes de informação suplementares e metodologias próprias. Alguns tipos de avaliação, particularmente no percurso, formativas e a autoavaliação estão mais próximos do acompanhamento.

Quadro 1 – Diferenças entre acompanhamento e avaliação

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 atividade 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	← Porquê? →	A avaliação é feita para que as pessoas envolvidas numa atividade possam refletir 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 atividade correspondeu ao custo e esforço envolvidos e aprender com a experiência para o trabalho futuro.

oportunidades estão a ser usados.		
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 atividade. 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 atividades produzam os objetivos estabelecidos	← Quando? →	A avaliação é tradicionalmente feita no final de um projeto, para produzir um relatório sobre se foi ou não um sucesso. Ela deve também ser feita durante a vida do projeto/programa, para apreender em profundidade como está a evoluir, em tempo útil, para retificar quaisquer problemas e aprender novas oportunidades.
O acompanhamento precisa de ser feito no local onde as atividades estão a ser executadas mas os resultados também precisam de ser transmitidos a outros níveis das organizações afetadas, 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 afetadas pelas atividades em causa
O acompanhamento implica olhar, ouvir e aprender. Num projeto, atividades diversas requerem métodos específicos e o processo de acompanhamento deve ser	← 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

planeado cuidadosamente antes da intervenção começa		que implicam.
O acompanhamento precisa de ter objetivos 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 planear 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>

1.4. Avaliação e auditoria

A auditoria assegura que a execução do projeto se efetua 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, diretivas, 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.

Quadro 2 – Diferenças entre auditoria e avaliação

	Auditoria	Avaliação
Frequência/ tempo	Episódica, anual ou final.	Episódica, a meio percurso, no final. Ocasional, durante e/ou após a implementação.
Ação principal	Controlo da conformidade relativamente às normas.	Apreciação, medição dos efeitos, atribuição de causalidades.
Objetivos	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 de acompanhamento da gestão.	Informações de acompanhamento, estudos, entrevistas, análises, inquéritos.
Entidade que encomenda	Autoridades da organização ou sua tutela.	Autoridades que decidem sobre a realização do projeto ou da política.
Quem efetua	Audidores especialistas e acreditados (internos ou externos).	Avaliadores exteriores ao projeto ao à política (internos ou externos à organização) com a participação, em certos casos, da equipa do projeto (autoavaliação).
Principais / utilizadores/ destinatários do relatório	Autoridades da organização ou sua tutela.	Autoridades que têm que decidir sobre a realização do projeto ou da política. Grupo alargado de decisores. Público em geral, opinião pública, contribuintes.

1.5. Finalidades e objetivos da avaliação

Qualquer entidade deve prestar contas sobre a forma como utiliza os recursos, que muitas vezes são escassos, e deve ter como principal preocupação a utilização eficiente desses recursos. A avaliação constitui um instrumento de gestão, que permite aprender lições e incorporá-las na conceção de novas intervenções para atingir os resultados desejados, contribuindo para a transparência dos processos e para a responsabilização de todos os agentes envolvidos.

A avaliação tem os seguintes objetivos centrais:

- Aprender lições – compreender as razões do maior ou menor sucesso das intervenções, de forma a melhorar o desempenho de intervenções futuras, aumentando assim o conhecimento do processo de desenvolvimento.
- Prestar contas – Fornecer uma base objetiva para a prestação de contas aos principais detentores de interesse. Prestar contas está sobretudo relacionado com a transparência e responsabilização na utilização dos recursos.
- Mostrar resultados – É um mecanismo de fácil e rápida difusão dos resultados das intervenções, ao difundir os seus próprios resultados.

As avaliações não devem ser só medidas pelo conjunto de recomendações que produzem, mas também devem ser medidas através de como essas recomendações são incorporadas pelos interessados. O sucesso da avaliação está muito ligado à forma e extensão com que os vários agentes integram os resultados da avaliação na sua atuação.

As avaliações devem ser imparciais e independentes do processo de tomada de decisão, do financiamento e da gestão das intervenções. A imparcialidade e a objetividade contribuem para credibilizar a avaliação e os resultados da mesma. São conseguidas através do permanente respeito pelos princípios de independência, neutralidade, transparência e justiça durante todo o processo de avaliação.

As avaliações efetivas demonstram, assim, uma perspetiva imparcial, equilibrada e independente; asseguram a credibilidade dos resultados; dirigem-se às expectativas dos parceiros; têm em atenção limitações de orçamento; permanecem focadas no valor e utilização das mesmas para a intervenção.

O sucesso é finalmente determinado como, o que é aprendido, contribui para informar a tomada de decisão e o ciclo de aprendizagem.

1.6. Características-chave 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 creíveis e fiáveis adotando procedimentos adaptados às circunstâncias, aprofundando a análise dos factos e aplicando métodos e técnicas rigorosas.

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 de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento”⁴ 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 com o objetivo último de melhorar a qualidade das avaliações das intervenções de desenvolvimento. De entre as características de uma boa avaliação destacam-se:

Ir ao encontro das expectativas dos detentores de interesse

- A avaliação satisfaz os requisitos do contrato e as expectativas do plano de trabalho;
- A avaliação incorpora um conjunto de valências *standard*, que vão de encontro às expectativas da gestão.

Constituir valor acrescentado

- A avaliação contribui com um maior foco para a programação e para as áreas prioritárias de atuação;

⁴ http://d3f5055r2rwsy1.cloudfront.net/images/cooperacao/av_au_normas_cad_aval.pdf

- A avaliação contribui para o esforço de desenvolvimento, informa a tomada de decisão em tempo útil e promove a aprendizagem;
- A avaliação apresenta e articula os resultados de forma a facilitar a compreensão pelos parceiros/detentores de interesse;
- A avaliação apresenta resultados úteis, recomendações pragmáticas e lições aprendidas, através de um processo participativo que envolve ativamente todos os detentores de interesse.

Qualidade dos resultados

- A avaliação produz resultados credíveis, usando uma conceção apropriada e utilizando métodos rigorosos;
- A avaliação demonstra imparcialidade e objetividade, mantendo sempre os princípios de independência, neutralidade e transparência.

Custo-Benefício

- A avaliação demonstra valor acrescentado para a Organização, para as comunidades e grupos alvo;
- A avaliação reflete a justa utilização dos recursos humanos, financeiros e físicos.

1.7. Ética na avaliação

O sucesso no desempenho das avaliações está ligado à utilização da abordagem correta; à seleção de um avaliador competente e dedicado; a fazer um trabalho de forma diligente e a assegurar que os resultados são precisos, úteis e exequíveis.

A conduta ética exige competência no serviço prestado; integridade nas relações com os detentores de interesse; responsabilização no desempenho e resultados apresentados.

Princípios gerais a serem seguidos:

➤ *Métodos sistemáticos*

- Elaborar instrumentos de recolha de informação, utilizando métodos adequados e técnicas apropriadas, demonstrando níveis técnicos elevados;
- Validar a informação usando várias medidas e fontes de informação eficazes no contexto do âmbito da avaliação.

➤ *Competência*

- Assegurar a formação, capacidades e experiência no âmbito da equipa de avaliação, necessárias para responder aos requisitos da avaliação;
- Trabalhar sempre dentro dos limites da experiência e competência;

- Esforço contínuo no sentido de melhorar as capacidades metodológicas e práticas.
- *Integridade*
- Fazer prova inquestionável dos níveis de capacidade e conhecimento;
 - Informar tão cedo quanto possível de qualquer conflito de interesses existente ou potencial;
 - Assegurar que a avaliação é independente, imparcial e exata;
 - Identificar todas as mudanças produzidas no decurso da avaliação, ou no final, que se afastam do plano de trabalho, fornecendo as explicações necessárias e informando os principais detentores de interesse;
 - Avisar a Organização de qualquer questão significativa e/ou conclusões que não estejam diretamente relacionadas com os termos de referência.
- *Respeito*
- Garantir o carácter confidencial da informação e o anonimato;
 - Adotar 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, no sentido de respeitar as suas crenças religiosas, relações interpessoais e até vestuário;
 - Encontrar o equilíbrio entre a necessidade requerida do detalhe para a gestão e a necessidade de referência a indivíduos específicos.

1.8. Critérios de avaliação

De acordo com o CAD/OCDE, os critérios base de qualquer avaliação são os seguintes:

Relevância – Medida segundo a qual os objetivos de uma intervenção de desenvolvimento correspondem às expectativas dos beneficiários, às necessidades do país, às prioridades globais, às políticas dos parceiros e dos doadores. Confere se as atividades e os resultados da intervenção estão em linha com os programas estabelecidos e correspondem de forma adequada às necessidades identificadas.

Eficácia – medida segundo a qual os objetivos 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 objetivos. É, assim, a relação entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados.

Eficiência – Medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados da forma mais económica. Se há uma boa relação custo-benefício. Mede a produtividade da intervenção, no sentido em que ela será tanto mais eficiente quanto conseguir atingir os seus objetivos ao menor custo possível.

Impacto – Efeitos a longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, induzidos por uma intervenção de desenvolvimento, direta ou indiretamente, previstos ou não. Mede as consequências globais do projeto, programa ou política sobre o contexto em questão.

Sustentabilidade – Continuidade em relação aos benefícios resultantes de uma intervenção de desenvolvimento, após a sua conclusão. Medir a probabilidade dos benefícios perdurarem no longo prazo. Visa saber em que medida os grupos alvo podem e querem apropriar-se dos resultados dessa intervenção.

1.9. Tipos de avaliação

Globalmente existem fundamentalmente dois tipos de avaliação: formativa (centrada no processo) e sumativa (focalizada nos resultados de curto, médio e longo prazo).

A classificação pode variar segundo diferentes critérios:

1.9.1. Quem avalia

- Avaliação externa à intervenção – é realizada por avaliadores que não tiveram envolvimento/responsabilidade nas intervenções que estão a ser avaliadas. Os executores e beneficiários podem ser envolvidos no processo de avaliação, mas o principal objetivo é obter uma apreciação independente, haver prestação de contas e a identificação de lições com ampla aplicabilidade. Estas avaliações podem ainda ser conjuntas com o país parceiro e/ou com outro doador.
- Autoavaliação – é realizada pelos executores e/ou beneficiários que, assim, avaliam as suas próprias atividades. Centra-se nas lições aprendidas para melhorar as ações/atividades imediatas.

1.9.2. O momento em que ocorre

- Avaliação *ex-ante* – Envolve uma apreciação da viabilidade económica e social da intervenção, realizada, normalmente, pelos promotores/executores, antes da tomada de decisão de avançar com a implementação da mesma.
- Avaliação no percurso – envolve uma apreciação externa, durante a execução da intervenção, sobre se esta está a produzir os resultados desejados e faz recomendações de correção. Analisa também os recursos no sentido de garantir a

eficiência. Neste caso podemos também ter uma avaliação formativa, no sentido de perceber o mais cedo possível o que está a ser atingido e identificar formas de melhorar o desempenho/processo da intervenção.

- Avaliação final – Imediatamente após a conclusão da intervenção, analisa de forma holística para o que aconteceu, como resultado da intervenção e interroga sobre as razões e o processo para permitir que as lições sejam aprendidas.
- Avaliação *ex-post* – Após a intervenção ter sido concluída. Deve ser feita algum tempo depois de concluída para ser possível identificar e analisar efeitos, permitindo também uma análise de impacto e em relação à sustentabilidade. Neste caso podemos também ter uma avaliação sumativa, que se preocupa em identificar os resultados e o valor global da intervenção.

1.9.3. O que se avalia/objeto da avaliação

- Avaliação de projetos/programas – é a abordagem tradicional, que se centra num único projeto, em todos os aspetos com ele relacionado, ou abrange a avaliação de diversos projetos interligados e inter-relacionados, que contribuem para o mesmo objetivo global.
- Avaliação setorial – Versa sobre os resultados globais provenientes da implementação de vários programas, que concorrem de forma integrada para os objetivos, no contexto de um setor/área de intervenção macro. A avaliação consiste assim, numa análise integrada, seguindo a mesma linha de coerência que presidiu à conceção da intervenção setorial.
- Avaliação temática – É um exercício de avaliação que analisa um determinado aspeto transversal ou comum a várias intervenções.
- Avaliação programa país – Um programa país identifica os objetivos globais, as linhas estratégicas de atuação e as respetivas prioridades, tendo em consideração a estratégia do país parceiro. A avaliação deste tipo de programa combina diferentes métodos tanto de análise, quanto de recolha de informação, com o objetivo último de tentar encontrar a coerência na implementação de todo o programa e analisar os resultados globais encontrados, no sentido de perceber a mais-valia da implementação de um programa desta natureza, *versus* a implementação de projetos “avulso”, sem qualquer objetivo global comum.
- Avaliação da ajuda humanitária/emergência – Logo após a ocorrência de uma catástrofe natural ou de outro acontecimento que exija ajuda humanitária, realiza-se

uma primeira avaliação da situação no terreno, feita pelo executor/financiador da intervenção. Segue-se uma atribuição rápida de fundos/materiais com base nessa avaliação, a qual corresponde à “abordagem baseada nas necessidades”. A avaliação subsequente à intervenção de emergência tem como objetivo analisar todo o processo (clarificação de papéis dos vários atores envolvidos e o nível de coordenação das atividades e recursos) e identificar melhorias em relação às respostas às emergências; reforçar a capacidade de resposta dos países à situação de crise e contribuir para um desenvolvimento de longo prazo, dando indicações, fazendo recomendações para o período pós-emergência.

- Avaliação do apoio ao orçamento – Este tipo de ajuda tornou-se a forma de intervenção de alguns doadores, nas últimas décadas. Alteraram a sua forma de intervir, passando a contribuir diretamente para os orçamentos dos países. O grande objetivo deste tipo de ajuda é melhorar o alinhamento com as políticas dos países parceiros e reduzir o desperdício dos múltiplos e fragmentados projetos. A avaliação, neste caso, consiste em analisar os impactos deste tipo de apoio e perceber em que medida o apoio ao orçamento é um caminho mais adequado para atingir os objetivos e, nomeadamente, a redução da pobreza. O CAD/OCDE desenvolveu, inclusivamente, uma metodologia própria para avaliar este tipo de apoio. A metodologia tenta encontrar a cadeia de resultados e os impactos induzidos deste apoio ao nível macro/país.

II. A GESTÃO DA AVALIAÇÃO

Independentemente do tipo de avaliação que se realiza, existem procedimentos que devem ser seguidos e que fazem parte do processo de gestão da avaliação. O ponto de partida deverá ser o planeamento a um nível mais macro e no qual são definidas as avaliações que a instituição ou agência pretende implementar num determinado período de tempo.

2.1. Planeamento

O planeamento da avaliação é feito em dois momentos. Num primeiro momento identificam-se (MOD01-PR19) e selecionam-se as intervenções de desenvolvimento que se pretende avaliar e prepara-se um plano de avaliações (MOD02-PR19) para os três anos seguintes que é aprovado pela gestão do topo. Num segundo momento é preparado e organizado o planeamento de cada uma das avaliações constantes daquele plano. Deste planeamento consta, nomeadamente, se a avaliação é interna (escolha da equipa) ou externa, o orçamento e a calendarização.

2.2. Intervenientes e responsabilidades

Na gestão da avaliação existem diferentes intervenientes com responsabilidades específicas:

- *Gestor da Avaliação*: é o responsável pelo acompanhamento de todo o processo da avaliação, desde a elaboração dos Termos de Referência, à seleção da Equipa de Avaliação (EA), à consulta a todos os detentores de interesse para definir o âmbito e os objetivos específicos da avaliação e recolha da informação considerada relevante. Integra o Grupo de Acompanhamento da avaliação e é o elo de ligação entre a EA e os Detentores de Interesse. Aprecia a qualidade dos relatórios (preliminar e final), prepara as fichas de contraditório e seguimento das recomendações da avaliação e procede à difusão do relatório final.
- *Júri de Seleção*: é constituído por três elementos, incluindo o Gestor da Avaliação, e é responsável por analisar as propostas recebidas, com base numa grelha de classificação, e propor à gestão de topo a classificação dos concorrentes. Informa os concorrentes sobre a equipa selecionada e responde a reclamações caso haja. Só se constitui júri quando se trata de avaliações externas.
- *Grupo de Acompanhamento*: integra o Gestor da Avaliação e representantes dos Detentores de Interesse, tendo como responsabilidade acompanhar tecnicamente a avaliação. Reúne com a Equipa de Avaliação sempre que necessário, analisa os

relatórios (preliminar e final) e faz comentários e sugestões técnicas. Ainda contribui para a identificação de Detentores de Interesse a envolver em cada fase da avaliação.

- *Equipa de Avaliação (EA)*: varia consoante se trate de uma avaliação interna ou de uma avaliação externa. Seleccionada pelo júri, a EA será constituída por diferentes elementos, um deles exercendo o papel de Chefe da Equipa, e tem como responsabilidade realizar a avaliação propriamente dita, tendo por base os TdR designadamente quanto ao âmbito, objeto e objetivos específicos da avaliação, aos prazos para apresentação dos relatórios preliminar e final, à marcação e gestão das deslocações ao terreno e ao contacto com os Detentores de Interesse. Deve formular recomendações, identificando os detentores de interesse a que se destinam.
- *Detentores de Interesse*: são todas as entidades, organizações e grupos envolvidos na conceção, planeamento e implementação do objeto da avaliação, nomeadamente os executores, cofinanciadores e outros parceiros de intervenção em causa, incluindo as embaixadas e os parceiros locais. Devem, sempre que possível, participar na definição do âmbito e objetivos específicos da avaliação, facilitar o acesso á informação e à documentação, analisar os relatórios preliminar e final da Equipa de Avaliação e emitir eventuais comentários, preencher as fichas de Contraditório e de Seguimento no que respeita às recomendações formuladas pela EA e que lhe são destinadas. Deve designar representantes que integrem o Grupo de Acompanhamento.

2.3. A Elaboração dos Termos de Referência

Os termos de referência (TdR) definem a forma como um consultor ou uma equipa deve conduzir uma avaliação. Este documento define os objetivos e o âmbito da avaliação, as responsabilidades do consultor ou da equipa e fornece uma descrição clara dos recursos disponíveis para o respetivo estudo. Serve, ainda, como base para a contratualização do(s) avaliador(es) e estabelece os parâmetros em relação aos quais o sucesso do estudo pode ser medido. O desenvolvimento de TdR rigorosos e bem especificados é, pois, uma atividade crítica na gestão de uma avaliação de qualidade⁵.

A elaboração dos TdR exige reuniões com os responsáveis pela execução da intervenção; a consulta de vasta documentação sobre a intervenção e a discussão da proposta dos TdR com quem encomenda a avaliação; com a embaixada portuguesa bem como com entidades relevantes no país parceiro.

⁵ Para uma leitura mais pormenorizada do conteúdo dos TdR, ver MOD03-PR19 – Termos de Referência.

2.4. A Seleção dos Avaliadores

A qualidade da avaliação vai depender muito da competência e composição da EA, pelo que este é um momento crucial no processo de gestão da avaliação. A EA deve conter formações e qualificações diversas, designadamente especialistas em áreas que serão objeto da avaliação, conhecimento do país/região, conhecimento e experiência em matéria de desenvolvimento, competências interdisciplinares (sociais, económicas e institucionais) e experiência em avaliação da cooperação para o desenvolvimento. Deve, por outro lado, ser independente, equilibrada em termos de género e ter uma dimensão adequada ao trabalho a realizar. Sempre que possível deve integrar avaliadores nacionais do país parceiro.

A seleção da EA inclui essencialmente 5 fases:

- 1) Escolha do procedimento de seleção: o procedimento a seguir tem por base o montante financeiro inerente à realização da avaliação e deve respeitar as regras constantes do diploma que estabelece o regime de realização da despesa pública com aquisição de bens e serviços.
- 2) Abertura do processo: é lançado o procedimento para a seleção da EA na página eletrónica do Camões, IP e é enviada comunicação aos candidatos inscritos na Bolsa de Avaliadores do Instituto relativamente à abertura do concurso. É igualmente publicado na página eletrónica o documento para a *Apresentação de Propostas de Avaliação*.
- 3) Seleção dos candidatos: o júri analisa e classifica as candidaturas apresentadas, tendo por base os critérios previamente definidos, e identifica a equipa a ser selecionada⁶.
- 4) Informação aos candidatos: todos os candidatos são informados sobre o resultado da seleção.
- 5) Assinatura do contrato: é celebrado um contrato escrito entre o Camões, IP e a EA selecionada no qual é também referido o calendário para os pagamentos.

2.5. As Fases da Avaliação

Terminada a escolha da EA e assinado o contrato, há que dar início à avaliação. São 4 as fases que a constituem:

⁶ Para conhecer os critérios de seleção, ver: Documento de Referência RF03-PR19 – Critérios de Seleção para Avaliações Externas.

- **Plano de trabalho:** realização de uma primeira reunião entre o Gestor da Avaliação e a EA para a definição do plano de trabalho (Anexo 1) e a metodologia de acompanhamento da avaliação com base nos TdR.
- **Fase Documental/Trabalho de Gabinete:** a EA realiza um trabalho de levantamento e análise da documentação e informação disponível, bem como de entrevistas com as unidades orgânicas, outros serviços /entidades da administração pública e indivíduos relevantes sobre a intervenção que está a ser avaliada. Durante esta fase deverá ser facultada à EA toda a documentação disponível sobre a intervenção em causa, bem como todas as informações suplementares ou contactos considerados relevantes para que seja adquirido um melhor conhecimento da intervenção a avaliar. No final desta fase é redigido o **Relatório Preliminar**⁷ que é entregue ao Gestor da Avaliação, o qual fará circular pelos detentores de interesse envolvidos até ao momento. É realizada uma reunião entre a EA e todos os Detentores de Interesse envolvidos nesta fase, para apresentação e discussão do relatório preliminar. Esta fase termina com uma reunião entre o Grupo de Acompanhamento e a EA para preparar a deslocação ao terreno e respetivo trabalho de campo.
- **Trabalho de Campo:** A EA desloca-se ao terreno para proceder à recolha de informações complementares àquelas que recolheu na fase anterior, designadamente através de reuniões, entrevistas, questionários, entre outros, e observar *in loco* a execução e/ou resultados da intervenção objeto da avaliação. O Gestor da Avaliação poderá acompanhar a equipa no trabalho de campo. No final desta fase, a Equipa de Avaliação realizará uma reunião no terreno com todos os envolvidos no trabalho de campo, na qual apresentará para discussão os resultados, as constatações e as recomendações obtidas até ao momento.
- **Relatório Final:** A versão provisória do Relatório Final⁸ deve ser entregue ao Gestor da Avaliação no prazo definido nos TdR. Esta versão é discutida numa reunião final, com a presença do maior número possível de detentores de interesse, e deverá alimentar a versão final do relatório, incorporando, dessa forma, as sugestões e os comentários aceites. O Relatório Final da avaliação será entregue ao Gestor da Avaliação devendo

⁷ Para conhecer o conteúdo indicativo do Relatório Preliminar, ver: MOD04-PR19 – Relatório Preliminar da Avaliação.

⁸ Para conhecer o conteúdo indicativo do Relatório Final, ver: MOD06-PR19 – Relatório Final de Avaliação.

incluir um sumário executivo, em português e em inglês, onde são apresentados os principais resultados da avaliação.

2.6. A Qualidade do Relatório da Avaliação

O relatório da avaliação constitui um dos produtos principais do processo de avaliação que apoia a prestação de contas, a tomada de decisão, a aprendizagem e a melhoria. Garantir a sua qualidade é essencial e contribui para que haja um maior interesse nos seus resultados. Na realidade a qualidade da avaliação começa com a elaboração dos TdR e com a escolha da EA e vai até à elaboração do relatório final. Para verificar a qualidade de um relatório de avaliação, o Camões, IP definiu três critérios essenciais tendo por base as Normas de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento (CAD, 2010)⁹:

- *As escolhas metodológicas*: se os TdR foram respeitados e se todas as questões da avaliação foram respondidas; os métodos utilizados na recolha de informação; e a utilização dos instrumentos quantitativos e qualitativos de recolha de informação.
- *Análise e apreciação da avaliação da intervenção*: a análise da informação recolhida, a organização das constatações, os argumentos em que se baseiam e a sua triangulação; se as conclusões decorrem das constatações, se são claras e objetivas; se as recomendações decorrem das constatações e das conclusões, se são práticas, realistas e suficientemente explícitas de forma a serem traduzidas em decisões e/ou ações, se os destinatários das recomendações são identificados.
- *Formato do Relatório final*: se o formato e a dimensão do relatório e do sumário executivo respeitam as indicações do Camões, IP, se inclui um sumário executivo em inglês, se é objetivo e de fácil leitura.

O Gestor da Avaliação utiliza, assim, uma matriz de análise da qualidade do relatório final da avaliação baseada nesses critérios, na qual atribui uma pontuação de 1 a 5 (sendo 1 Muito Insatisfatório e 5 Excelente) a questões específicas¹⁰. A qualidade do relatório da avaliação será fundamental para uma disseminação, e sobretudo para uma utilização mais bem-sucedida dos resultados da avaliação.

⁹ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45464406.pdf>

¹⁰ Para conhecimento da Matriz, ver MOD10-PR19 - Critérios para a Apreciação da Qualidade dos Relatórios Finais da Avaliação

2.7. A Divulgação e Utilização da Avaliação

2.7.1. Divulgação dos resultados

A divulgação dos resultados deve ser planeada a par de todo o restante processo de avaliação e, nesse sentido, dever-se-á definir, desde o início da avaliação, quer o grupo-alvo, quer todos aqueles que vão participar neste processo. A divulgação deve ser feita da forma mais abrangente possível, isto é, não se deve limitar aos que se envolveram diretamente no processo da avaliação mas sim a todos os detentores de interesse. Para promover uma utilização transversal dos resultados da avaliação, a divulgação pode utilizar os seguintes canais e/ou produtos:

- Reuniões e seminários
- Correio ou correio eletrónico
- Intranet
- Internet
- Newsletter

2.7.2. Utilização dos resultados da avaliação

Para além da divulgação dos resultados da avaliação, a sua utilização nas intervenções em curso ou a implementar deve ser assegurada. Para tal as conclusões e as recomendações da avaliação devem ser incorporadas na programação e na execução das diversas intervenções (em curso ou novas), o que significa que é necessário promover a utilização dos ensinamentos junto de todos os detentores de interesse. Devem ser seguidos os seguintes canais e/ou produtos:

- **Síntese da avaliação:** com natureza diferente do sumário executivo e com uma linguagem adaptada ao público-alvo, esta síntese é elaborada quando se considere relevante e colocada no sítio eletrónico do Camões, IP e enviada aos diferentes detentores de interesse, nomeadamente no país parceiro.
- **Ficha do Contraditório:** após a aprovação do relatório final da avaliação, é enviada esta Ficha (MOD07-PR19), aos vários atores aos parceiros locais a quem se destinam as recomendações e conclusões da avaliação. Estes indicam se aceitam ou rejeitam as recomendações, identificam as tarefas/ações específicas a implementar e, no caso de rejeição, justificam a razão da discordância. É identificado o calendário previsto para implementar a recomendação. Esta ficha, após preenchimento, é colocada no sítio eletrónico do Camões, IP, junto ao respetivo relatório de avaliação.

- **Ficha de Seguimento:** Um ano após a elaboração da Ficha do Contraditório, é enviada a Ficha de Seguimento (MOD08-PR19) aos destinatários das recomendações. Estes indicam quais as medidas e/ou ações concretas que foram implementadas e se estão conformes com o calendário previsto. Após preenchimento, esta ficha é também colocada no sítio eletrónico do Camões, IP junto ao respetivo relatório de avaliação.
- **Relatório Anual de Avaliação e Auditoria:** Anualmente é feito o reporte do progresso efetuado na implementação das recomendações da avaliação realizadas nos anos anteriores e faz-se o balanço crítico do mesmo.
- **Comissão Interministerial para a Cooperação:** As reuniões desta Comissão constituem um espaço importante para partilha de lições e ensinamentos das avaliações da cooperação portuguesa.
- **Fórum de Cooperação para o Desenvolvimento:** Este fórum constitui um instrumento importante para reforçar a utilização dos ensinamentos da avaliação entre todos os atores da cooperação portuguesa.
- **Inquérito periódico sobre a utilidade da avaliação:** Periodicamente, em momentos chave, deve ser realizado um inquérito sobre as avaliações, no sítio do Camões, IP. Por esta via poderão pronunciar-se todos os interessados sobre a utilidade, relevância e valor acrescentado das avaliações e as opiniões recolhidas poderão contribuir para melhorar todo o processo de avaliação.

III. MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

A partir do momento em que está identificada a equipa de avaliação e definido e aprovado o plano de trabalho, 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 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.

3.1. 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 atores da cooperação em Portugal; e (iii) informação recolhida através da deslocação ao terreno quer através de observação direta, 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 dossiês 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 informação ajuda o avaliador a adquirir uma perspetiva 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 aspetos:

- Conceitos: os dados medem /refletem 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 subsetores 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 otimista.

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, interações 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 interativas 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 perceções.
- 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. Podem, contudo, surgir problemas que obrigam o avaliador a encontrar outras soluções. Entre os problemas suscetíveis de surgir incluem-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 dos dados;
- 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
- https://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/Evaluation_branch/Methodology%20-%20September%202013/Handbook%20entire%20document%20final%2011.29.2013.pdf
- <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-4.pdf>

Observação direta

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

Amostragem

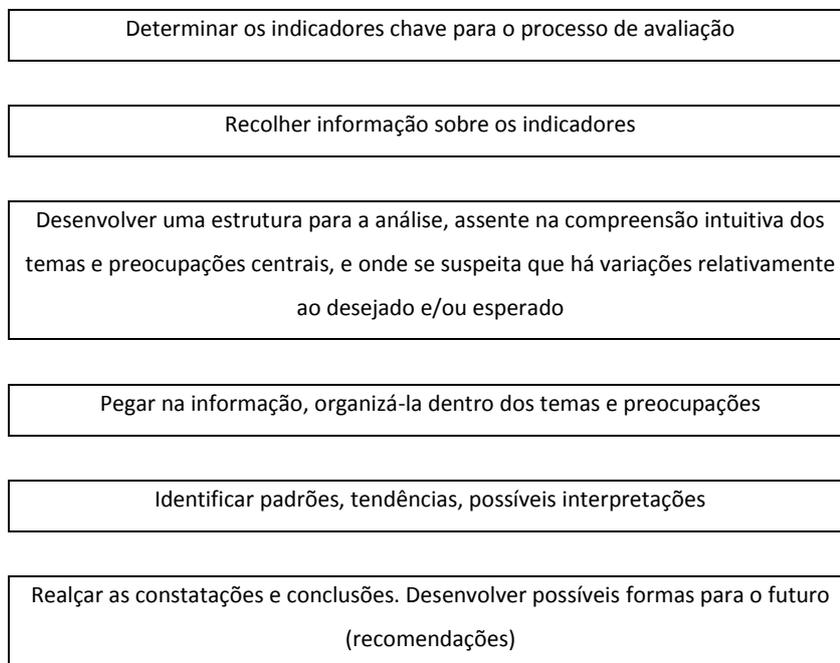
- <http://learningstore.uwex.edu/pdf/G3658-3.PDF>

3.2. 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 EA 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>

3.3. 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 aspetos. 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 objetivos 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.

3.3.1. Abordagem do quadro lógico

Conceito /Definição:

O quadro lógico ajuda a clarificar os objetivos de qualquer projeto, programa ou política. Contribui para a identificação das relações de causalidade previstas – a “lógica do programa” – na cadeia “recursos, atividades, 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 objetivos. O quadro lógico é também um instrumento para atrair os parceiros na clarificação de objetivos e na conceção de atividades. Durante a implementação, o quadro lógico serve como instrumento útil de análise do progresso e para tomar medidas corretivas.

Utilização / Aplicação:

- Melhorar a qualidade da conceção dos projetos e programas, exigindo a especificação de objetivos claros, o uso de indicadores de desempenho e uma avaliação dos riscos.
- Resumir a conceção de atividades complexas.
- Ajudar a preparar planos operacionais pormenorizados.
- Fornecer uma base objetiva para a análise, acompanhamento e avaliação das atividades.

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 atualizado durante a implementação, pode converter-se num instrumento estático que não reflete a realidade.
- Muitas vezes requer atividades complementares de acompanhamento e de capacitação.

Informações adicionais:

- [http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707E-DDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707E-DDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- <http://www.aid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>
- <http://topics.developmentgateway.org/evaluation/rc/filedownload.do~itemId=1079480>
- http://lgausa.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>

3.3.2. Árvore de problemas**Conceito /Definição:**

A análise de problemas é um meio de testar a validade dos objetivos de um projeto, 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 EA pode apreciar a qualidade da análise e a conformidade entre a análise da situação e a estratégia (ou programa) adotada.

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 objetivos 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 objetivos. 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 uma árvore de objetivos 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 atividades 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 objetivos** – a árvore de problemas permite ao avaliador:
 - Mostrar os objetivos implícitos da estratégia (ou programa);
 - Testar a validade dos objetivos 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 objetivos 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, refletir sobre as seguintes questões:
 - A análise é suficientemente global e cobre os principais aspetos da situação?
 - A informação é atual, isto é, baseada em dados suficientemente atualizados?
 - 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 objetivos das atividades 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 interações entre questões. Na realidade, a construção deste tipo de diagramas depende de convenções gráficas como:
 - Não há ilustração de interações 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 EA 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_tw_o_en.pdf
- http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_dpm_en.htm
- http://ec.europa.eu/europeaid/gsm/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

3.3.3. Árvore de objetivos e de efeitos

Conceito /Definição:

A ajuda ao desenvolvimento (projetos, programas e estratégias) centra-se normalmente num objetivo a ser alcançado, ou num efeito pretendido. O objetivo 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 OCDE¹¹:

Objetivo 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 recetora.

Impacto

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

¹¹http://d3f5055r2rwsy1.cloudfront.net/images/cooperacao/av_au_gloss_aval_gestao_port.pdf

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

A árvore pode ser usada 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 objetivos. Na fase de avaliação, os conceitos de objetivos e efeitos podem ser usados indistintamente.

Utilização / Aplicação:

- As árvores de problemas são habitualmente usadas 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 diretos 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 objetivos ilustra a classificação, desde o objetivo geral aos objetivos 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 objetivos.
- No contexto da avaliação, as árvores são usadas para reconstruir a lógica da cooperação com um determinado país. Esta lógica reconstruída poderá ser expressa numa ou mais árvores lógicas de efeitos. Antes de preparar a(s) árvore(s) de efeitos, a equipa terá de hierarquizar os objetivos da cooperação definidos e traduzi-los para os efeitos pretendidos. Estes efeitos constituem as “caixas” da(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 objetivos pretendidos pelo programa. O quadro lógico é assim um ponto de referência para a avaliação. A árvore de efeitos pode ser deduzida a partir do quadro lógico dos objetivos da intervenção. O avaliador deve reproduzir a árvore de objetivos 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 objetivos também pode ser usada na avaliação de projetos e programas cujo fundamento não é explicitado num

quadro lógico. Na prática, os objetivos e efeitos pretendidos de políticas e estratégias complexas carecem muitas vezes de apresentação explícita e estrutura lógica, enquanto a justificação para uma avaliação é capaz de responder às seguintes questões:

- Os objetivos ou efeitos pretendidos da política ou estratégia foram alcançados?
- Em que medida esses objetivos ou efeitos pretendidos foram alcançados?
- Para realizar a avaliação, o avaliador tem que determinar e hierarquizar os objetivos/efeitos da estratégia ou política. Neste contexto, uma árvore de objetivos combinado com um árvore de efeitos é um instrumento eficaz para a reconstrução e apresentação do sistema de objetivos 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 objetivos 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 objetivo é desenvolver um conhecimento aprofundado da política ou programa que está a ser avaliado.

Vantagens:

- **Classificação lógica dos objetivos e dos efeitos** – a árvore ilustra explicitamente os objetivos/efeitos e suas várias colunas, desde o objetivo global (mais ou menos a longo prazo) até às atividades que já foram implementadas ou o vão ser. Revela as ligações lógicas entre objetivos/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 objetivos definidos e os efeitos pretendidos foram alcançados?
- **Apresentação da estratégia** – quando a árvore de objetivos é bem estruturada e apresentada 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 seleção de um grau de

simplificação sensato. Para evitar uma excessiva simplificação dos factos, o avaliador pode desenvolver sub-árvores centradas em partes específicas da árvore principal.

- **Uma suposta coerência** – a árvore estabelece uma ligação lógica entre um objetivo e outro pertencente à linha abaixo, ou entre um efeito e outro da linha abaixo. Cada objetivo subordinado é apresentado como dependendo logicamente de um nível de efeitos mais elevado. O resultado da implementação das atividades ou calendarizadas pelo programa aparecem como um contributo para o objetivo principal/efeito e apoiam a coerência dos objetivos e do sistema de efeitos.

As árvores de objetivos e de efeitos conciliam uma série de escolhas. Cada objetivo ou efeito de uma dada linha é alcançado através da implementação dos objetivos subordinados ou efeitos cuja seleção deve ser explicada. Na verdade, uma estratégia ou um programa raramente resolvem todo o âmbito do objetivo global, limitando-se a escolhas para cada linha de objetivos 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 objetivos mais relevantes para a linha X?
- Que fatores externos conduziram a esta seleção?
- Que razões conduziram à eliminação de certos objetivos?

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

3.3.4. Árvore de decisões

Conceito /Definição:

A árvore de decisões mostra o processo durante o qual os objetivos estratégicos e as políticas globais de cooperação com os países parceiros são convertidos 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 fatores de decisão:

- Fatores incluídos no processo de decisão, em que cada um seleciona objetivos, justificando os de nível mais baixo.
- Fatores 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 objetivos explícitos e implícitos. Os documentos que os apresentam contêm habitualmente uma série de objetivos mais ou menos organizados e entre os quais podem ser identificados um ou mais objetivos gerais, objetivos operacionais relativos a projetos de ajuda ao desenvolvimento e uma série de objetivos 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 objetivos dado nesses documentos.
- Numa árvore de objetivos, a seleção de um objetivo hierarquicamente superior e a sua desagregação em vários objetivos intermédios, até aos objetivos operacionais é, muitas vezes, o resultado de escolhas não explícitas. A menos que as decisões sejam julgadas arbitrárias, a seleção realizada pelos autores dos documentos estratégicos e de programação depende de várias fontes:
 - Recomendações das instituições nacionais e supranacionais
 - Análise de acontecimentos/dados externos
 - Intervenções de outros atores da cooperação
 - Lições aprendidas em anteriores programas ou projetos.
- 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 (objetivos 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 objetivos (objetivo global, escolha e rejeição de objetivos intermédios, etc.)
 - Os acontecimentos externos que influenciam a tomada de decisão.

Complementando a árvore de objetivos 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, a árvore é usado para salientar a intervenção dos principais parceiros (governos, países e outros doadores) na estratégia definida, o estabelecimento de programa e a seleção dos projetos.

A árvore pode desempenhar o mesmo papel para a análise dos 3C (coerência, coordenação e complementaridade).

Limitações:

- **Disponibilidade da informação** – a informação direta sobre os fatores 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

3.3.5. 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 objetivo 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 colocam 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 projeto ou programa. Podem ser feitas diretamente, 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 perspetivas;
 - Análises;
 - Sugestões;
 - Reação 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 objetivos e dinâmica do programa, o raciocínio dos detentores de interesse e a organização das várias opiniões e perceções 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 objetivo 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 seleção de quem irá responder. Nesta fase, o guião da entrevista deve ser flexível e ter como objetivo 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 objetivos 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 reações 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 objeto de análise e identificar as principais questões e tópicos.

2. Entrevistas semiestruturadas: São as mais utilizadas na avaliação, particularmente quando o avaliador tem um conhecimento suficiente sobre o objetivo 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 de que podem inquirir pessoas e ter uma ideia muito mais rica e clara dos seus pontos de vista do que nos 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 projeto ou programa. O avaliador pode também usar os resultados dessas entrevistas para elaborar um questionário, com o objetivo de analisar o impacto do projeto/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 adequado para um número limitado de entrevistados chave;
- É essencial para desenvolver análises e compreender a perceção 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 é 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 diretamente no seu contexto. Assim, fornece um bom indicador do que motiva os detentores de interesse para agir, as suas várias perceções dos objetivos do programa, problemas encontrados e resultados efetivos;
- É um método adequado quer para a avaliação de um projeto quer para avaliações mais complexas, tais como avaliação país ou setor, 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 fatores 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

3.3.6. 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.

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 que lhes permite expressar aquilo 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 projeto;

- 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 projeto;
- Descrever as condições de uma comunidade ou grupo concreto;
- Dar um contributo importante para uma avaliação formal dos efeitos de um programa ou projeto;
- 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 projeto 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 apoiar a definição de tipologias.
 - Informação sobre as mudanças de situação e de prática (dada pelos indicadores económicos e sociais).
 - Opiniões, apreciações e perceções 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) • Autoescolha 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 <i>e-mail</i> 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 <i>e-mails</i> não solicitados • Limitados a populações alvo que têm bom acesso a <i>e-mail</i>. • Autoescolha e, por isso, enviesamento da amostra
Inquéritos online	<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 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado às pessoas que têm bom acesso à Internet • Autoescolha e, por isso, enviesamento da amostra • Deve ser assegurada a segurança para evitar ataques à página

	<p>por <i>e-mail</i> para responder ao inquérito <i>online</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • A identificação de quem responde pode ser um problema • Alguns podem responder várias vezes
--	--	--

*inquéritos distribuídos no final de um *workshop* ou de uma ação 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 seleção 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 supervisionados 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/egeval/tools/too_gst_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/7BCBD707E-DDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707E-DDD449885256F02006323BE/$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>

3.3.7. Grupo de Discussão (Focus Group)

Conceito / Definição:

O grupo de discussão pode ser definido como um grupo de indivíduos interativos que têm características em comum, que são reunidos por um facilitador que usa o grupo e a sua interação como forma de recolher informação sobre um 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 selecionados com base em critérios que variam de acordo com o objetivo 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 semiestruturadas 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 perspetivas (os participantes interagem durante a sessão, o que facilita uma troca espontânea de pontos de vista);
 - Facilitar a expressão coletiva da análise, perspetivas e sugestões;

- Dar aos participantes ideias sobre as perspetivas 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 objetivos nas diferentes fases da avaliação e com vários participantes. São particularmente úteis na fase de trabalho de campo, nomeadamente na avaliação de intervenções que afetam 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 objetivo 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 reações dos detentores de interesse a outras perspetivas;
 - Analisar a argumentação, perceções 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 algo ou a ficar caladas sobre um determinado assunto e, por isso, não é uma técnica fiável para determinar um ponto de vista ou uma perceção 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 reação 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 espetador: 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;

- Afetação de tempo e custos (que podem facilmente crescer) – realizar várias sessões pode ser problemático em termos de afetação 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>

3.3.8. 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 atividade de desenvolvimento, por exemplo, um projeto ou programa. A avaliação dos efeitos e dos impactos ajuda a compreender melhor até que ponto as atividades atingem os pobres e quais foram os seus efeitos no bem-estar das pessoas.

Utilização / Aplicação:

- Medir os resultados e efeitos de uma atividade e distinguir entre estes e a influência de outros fatores externos.
- Ajudar a clarificar se os custos de uma atividade se justificam.
- Orientar as decisões sobre a conveniência de aumentar, modificar ou eliminar projetos, programas ou políticas.
- Extrair lições para melhorar a conceção e gestão de atividades 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 melhorar?
- A análise e o rigor sistemáticos podem dar aos gestores e responsáveis maior confiança na tomada de decisão.

Limitações:

- Abordagem dispendiosa em termos de recursos financeiros 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/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.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

3.3.9. Painel de peritos

Conceito /Definição:

É um painel que inclui especialistas independentes reconhecidos em pelo menos uma das áreas tratadas pelo objeto da avaliação. Recolhe a opinião de especialistas exteriores ao objeto 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 projeto, 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_pann_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>

3.3.10. 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 atividade podem ou não ser justificados pelos resultados e efeitos produzidos.

A **análise custo-benefício** identifica a forma economicamente mais eficiente de atingir um objetivo. Utiliza-se quando os resultados e custos de um projeto 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 projeto ou de diferentes projetos que visam os mesmos objetivos; 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 objetivos e selecionar entre projetos ou atividades alternativos que atinjam os objetivos ao menor custo.

Utilização / Aplicação:

- Apoiar as decisões sobre a afetação mais eficiente dos recursos.
- Identificar projetos 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 projeto. Compara políticas, programas ou projetos. 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 atualizar 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 projetos.
- 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 objetivos idênticos.
- Torna explícitos os pressupostos económicos que de outra forma poderiam continuar implícitos ou ignorados na fase da conceção.
- Úteis para convencer os responsáveis pela tomada de decisão de que os benefícios justificam a atividade.

Limitações:

- Bastante técnicos, exigindo a disponibilidade de recursos financeiros e humanos adequados.
- Como a análise custo-eficácia se centram nos principais resultados diretos de uma intervenção se uma intervenção produz resultados secundários e/ou indiretos, 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 projetos 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>

3.3.11. 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 objetivo 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 direta de uma intervenção e entrevistas com as pessoas diretamente envolvidas na sua implementação e nos seus efeitos. Isto significa que o avaliador tem que fazer trabalho de campo e este aspeto 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 projetos 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 ação dos vários atores.
- 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/tool_cas_en.htm

- <http://www.evaled.info/>
- [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)

3.3.12. 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 setor com o estudo das oportunidades e ameaças ao seu ambiente. Como tal, é instrumental na formulação de estratégias de desenvolvimento.

O objetivo da análise é ter em conta os fatores 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 objetivo 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 aspetos positivos e negativos e identifica os fatores no ambiente que podem influenciar positiva ou negativamente os projetos 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 projetos.
- 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 a 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 subjetivo – 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 fatores 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/>

3.3.13. 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 participa ativamente em todo o processo**, desde o planeamento da avaliação, a recolha e análise de informação e planeamento de ações para melhorar a execução. Contudo o número de detentores de interesse e o seu grau de participação varia de agência para agência e entre projetos.

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

A principal diferença entre a avaliação convencional e a avaliação participativa em termos de objetivos 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 projeto 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
Objetivo da avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a prestação de contas ao financiador. • Obter lições úteis e conhecimento para melhorar o projeto. • Adquirir conhecimento e informação necessária para a tomada de decisões da agência doadora sobre se o projeto continua. • Contribuição para o conhecimento em cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capacidade de gestão. • Promover a apropriação. • Reforçar o <i>feedback</i> efetivo quer para quem implementa a ajuda quer para o recetor. • 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 projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal do projeto. • Participantes no projeto (beneficiários).
Tempo de implementação da avaliação	Sobretudo quando o projeto termina ou pós-projeto. Também são realizadas avaliações <i>ex-ante</i> e a meio percurso.	Período durante o qual o projeto está a ser implementado. Quando o projeto continua após a cooperação, a avaliação <i>ex-post</i> pode ser conduzida.

Período de avaliação	A avaliação é conduzida durante um período definido.	A avaliação é implementada continuamente como parte das atividades.
Avaliador	É formada uma equipa de avaliação com peritos em cada área, incluindo a avaliação. A equipa de avaliação é selecionada pela agência doadora. Visa-se a neutralidade e a independência.	O pessoal do projeto e os beneficiários são os avaliadores. As pessoas exteriores atuam como facilitadores. É dada ênfase à autoavaliação e à apreciação interna do projeto.
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 recetor, etc.	O número de participantes varia em função dos objetivos 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. Adoção de métodos que não requerem tempo para análise e apresentação de resultados.

<p>Considerações para avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase é dada à avaliação do "efeito" trazido pelo projeto. • É dada importância à objetividade 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.
<p>Quem paga a avaliação</p>	<p>As agências doadoras que deram fundos para o projeto dão recursos para a avaliação.</p>	<p>Os fundos provêm de várias fontes.</p>

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 projeto, 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 atividade e para determinar quem deve participar e quando.
2. **Avaliação dos beneficiários** – implica uma consulta sistemática aos beneficiários dos projetos e de outros detentores de interesse para identificar e definir iniciativas de desenvolvimento, detetar obstáculos à participação e trocar opiniões para melhorar os serviços e atividades.
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 atores no processo de conceção
- Estabelece parcerias e o controlo local dos projetos.
- 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 objetivo.
- 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 objetivo 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>

3.3.14. 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 projetos ou medidas heterogéneas. Pode, por isso, ser adequada para as avaliações.

De acordo com os critérios selecionados, a análise ajuda os decisores a integrar, num quadro prospetivo ou retrospectivo, diferentes opiniões sobre um projeto, 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.

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 objetivos operacionais de um programa só pode ser realizada se os detentores de interesse concordarem com o objetivo global e, se possível, com o objetivo específico do programa;
- Duração do debate – as dificuldades práticas de escolher as atividades 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;
- Fator tempo – o período de tempo afeto à análise (e o seu custo) é muitas vezes um fator limitador no contexto da avaliação. As análises multicritérios assentam frequentemente em processos lentos e interativos, que podem incluir períodos de negociação demorados;
- Aspeto técnicos da metodologia – a capacidade técnica exigida para o uso efetivo 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;
- Subjetividade da análise – embora a análise multicritérios racionalize a abordagem de problemas complexos, e tenha em conta dados objetivos e subjetivos, os seus opositores consideram-no um instrumento subjetivo;
- Dificuldades práticas – na escolha das atividades 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>

3.3.15. 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 perspetiva 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 fatores 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 perceções 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.
- Appreciar 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 objetivo é realçar fatores 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 ações 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 objetivos 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 objetivos estratégicos – a primeira limitação é inerente à metodologia sugerida, que consiste em restringir o âmbito da análise social e

cultural de acordo com os objetivos estratégicos. Quando a análise é realizada na fase de elaboração da estratégia, o seu âmbito é determinado pelos objetivos 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 os objetivos das estratégias que está a ser avaliada. Neste caso, contudo, o risco de negligenciar indicadores que podem ter conduzido à seleção de outro conjunto de objetivos 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 objetivo 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 socio-antropólogo na equipa de avaliação.

Informação adicional:

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

3.3.16. 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 objetivo 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 selecionado de variáveis e indicadores.

Métodos de avaliação rápida

1. **Observação direta:** utilização de um formulário de observação detalhada para registar o que se vê no local de implementação do projeto ou programa. A informação pode referir-se a atividades em curso, processos, debates, interações sociais e resultados observáveis.

2. **Entrevistas a informadores chave:** conjunto de perguntas abertas, formuladas a alguns indivíduos selecionados devido ao seu conhecimento e experiência num tema de interesse. As entrevistas são qualitativas, em profundidade e semiestruturadas. 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 Seleção 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 visto como uma variação aos métodos participativos. Desenvolvido nos anos 70, para a avaliação de projetos 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 semiestruturado para recolher informação qualitativa e aprender rapidamente sobre uma comunidade e suas condições de vida. É uma atividade sistemática realizada por uma equipa multidisciplinar, com uma interação da comunidade (mulheres e homens) e outros detentores de interesse para produzir informação e criar novas hipóteses para o desenvolvimento rural. Tenta capacitar os atores ou detentores de interesse para a análise da situação, para o planeamento e também para atuar.
8. **Análise SWAT:** ver 4.3.12.

Utilização / Aplicação:

- Dar informação rápida para a tomada de decisão, sobretudo relativamente a projetos e programas.
- Dá uma compreensão qualitativa das complexas mudanças socioeconómicas, as situações sociais fortemente interativas, ou os valores, motivações e reações 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 credíveis 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

ANEXOS

Anexo I - 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 Camões, IP se torna o principal instrumento de gestão e de orientação da avaliação. É o documento base para a seleção 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 Objetivos da avaliação;
- Apresentar os membros da equipa de avaliação;
- Especificar os papéis e responsabilidades de cada uma das partes;
- Expor a metodologia adotada;
- Estabelecer as exigências em matéria de relatórios;
- Fixar um calendário de trabalho com prazos precisos;
- Determinar o custo da avaliação.

Os TdR fixam os Objetivos 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 GAA/Camões, IP 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.

Aspetos 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 GAA/Camões, IP;
- O avaliador é encorajado a investir na conceção da avaliação para que o Camões, IP 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 Camões, IP e atingíveis no interior dos limites impostos pelas realidades operacionais e os prazos previstos. É importante fixar Objetivos 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 aspetos 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 Objetivos esperados. Deve colocar a tónica nos Objetivos 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.

▪ *Objetivos 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 fatores 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 objetivos enunciados nos TdR. Trata-se de estabelecer a metodologia mais adaptada aos objetivos estabelecidos tendo em conta a informação disponível, os prazos e os recursos destinados à avaliação. Uma metodologia de avaliação credível permite estabelecer uma relação direta 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 adotar; o tipo de informação e respetivas 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.

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_PISA_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://inweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDD0449885256F02006323BE/\\$file/me_portuguese.pdf](http://inweb18.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDD0449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)
- CAD/OCDE, 1992, *Manual da ajuda ao desenvolvimento. Princípios do CAD para uma ajuda eficaz*. Paris.
- CAD/OCDE, 1998, *Review of DAC principles for evaluation development assistance*. Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/63/50/2065863.pdf>
- CAD/OCDE, 1999, *Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies*. Paris. <https://www.oecd.org/dataoecd/9/50/2667294.pdf>
- CAD/OCDE, 2001, *Evaluation feedback for effective learning and accountability*, Paris.
- CAD/OCDE, 2002, *Evaluation and aid effectiveness*. Paris.
- CAD/OCDE, 2002, *Glossário da Avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados*, http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/gloosaval_port.pdf
- CAD/OCDE, 2006, *Normas do CAD para a Qualidade da Avaliação*, http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/normas_CAD.pdf
- CARLSSON, J, et al, 1999, *Are Evaluations Useful? Cases from Swedish Development Co-operation*, SIDA Studies in evaluation 99/1, Estocolmo.
- CE, 1993, *Manual da Gestão do Ciclo do Projecto*, CEE, Bruxelas.
- CE, 1997, *Analyse Financière et Économique des Projets de Développement*, Bruxelas.
- CE, 1997, *L'Évaluation des programmes de dépenses de L'UE. Guide: Évaluation ex post et intermédiaire*, CE, Luxemburgo.
- CIDA, 1999, *Results-based management in CIDA: an introductory guide to the concepts and principles*. CIDA, <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218132538-PND>
- CIDA, 2004, *CIDA Evaluation Guide*, [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/\\$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, *Metodologia 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/texis/vtx/research/openssl.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 Iorque.