

# **NORMAS DE GESTÃO DAS AVALIAÇÕES**

2014

**Título:**

Normas de Gestão das Avaliações

**Edição:**

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

**Data:**

Dezembro, 2014

**Contacto:**

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

**Website:**

[www.instituto-camoes.pt/](http://www.instituto-camoes.pt/)

## Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTERVENIENTES E RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>4</b>
1.1 Gestor da Avaliação .....	4
1.2 Júri de Seleção .....	5
1.3 Grupo de Acompanhamento .....	6
1.4 Equipa de Avaliação .....	6
1.5 Detentores de Interesse .....	7
<b>2. O PROCESSO DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Preparação da Avaliação .....	7
2.1.1 Definição do âmbito .....	7
2.1.2 Elaboração e aprovação dos Termos de Referência (TdR) .....	8
2.1.3 Seleção da Equipa de Avaliação .....	8
2.2 Realização da Avaliação .....	9
2.2.1 Trabalho de Gabinete .....	10
2.2.2 Trabalho de Campo .....	10
2.2.3 Relatório Final .....	10
2.3 Divulgação e Utilização .....	11

## INTRODUÇÃO

Um dos principais fatores para o sucesso da avaliação é o seu enquadramento institucional. Nesta perspetiva, a avaliação deverá ser uma prioridade claramente estabelecida e com um papel bem definido no quadro institucional da organização em que se enquadra.

O Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, IP é responsável quer pela avaliação das intervenções que financia (sejam na área da cooperação ou da língua e cultura) quer pela avaliação de toda a cooperação portuguesa. A lei orgânica 21/2013<sup>1</sup> atribui ao Camões, IP, no seu artigo 3, n.º 2, alínea i) *“proceder à identificação, análise, acompanhamento e avaliação dos resultados da execução dos programas e projetos de cooperação com vista a melhorar a racionalidade, eficácia e eficiência da ajuda”*.

Os estatutos<sup>2</sup> do Camões, IP estabelecem que essa avaliação (interna e externa) é atribuição do Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA) cujas competências deverão permitir uma boa gestão do processo de avaliação para que ele decorra de forma eficaz, eficiente e transparente.

### 1. INTERVENIENTES E RESPONSABILIDADES

Identificam-se como intervenientes no processo de gestão de uma avaliação, os seguintes:

- Gestor da Avaliação;
- Júri de Seleção (só para avaliações externas);
- Grupo de Acompanhamento;
- Equipa de Avaliação;
- Detentores de Interesse.

#### 1.1 Gestor da Avaliação

O Gestor da Avaliação é um técnico do GAA que, no caso das avaliações internas, será o chefe da equipa de avaliação. Em todas as avaliações, compete-lhe as seguintes responsabilidades:

- Consultar os Detentores de Interesse (por correio eletrónico e/ou reuniões) para definir o âmbito e os objetivos específicos da avaliação, bem como para recolher informação considerada relevante;
- Elaborar e apresentar uma proposta de Termos de Referência (TdR) (MOD03-PR19);
- Solicitar o cabimento e elaborar a Informação de Serviço relativa à realização da avaliação;

---

<sup>1</sup> DR, nº21, 1ª série, 30 janeiro, 2012.

<sup>2</sup> Portaria nº 194/2012, 20 de junho.

- Facilitar os contactos entre a Equipa de Avaliação e os Detentores de Interesse;
- Zelar pelo cumprimento dos TdR, designadamente quanto à metodologia, calendário e orçamento;
- Organizar as sessões de apresentação e discussão dos Relatórios Preliminar (MOD04-PR19) e Final (MOD06-PR19), no Camões, IP;
- Preparar as Fichas de Contraditório (MOD07-PR19) e de Seguimento (MOD08-PR19) das recomendações da avaliação;
- Enviar o relatório e respetivas fichas para a página eletrónica do Camões, IP, bem como para todos os Detentores de Interesse.

No caso das avaliações externas compete-lhe, ainda:

- Atuar de acordo com a legislação em vigor;
- Integrar o Júri de Seleção;
- Integrar o Grupo de Acompanhamento;
- Reunir com a Equipa de Avaliação em todas as fases do processo de avaliação e sempre que considerado necessário;
- Receber os Relatórios (Preliminar e Final) da Equipa de Avaliação, proceder à sua divulgação junto do Grupo de Acompanhamento e Detentores de Interesse e reunir os diferentes comentários;
- Apreciar a qualidade do Relatório Final de acordo com os critérios para a apreciação da qualidade dos relatórios finais de avaliação;
- Instruir a DSPG para proceder ao desembolso das diferentes parcelas de pagamento conforme o calendário dos TdR.

## **1.2 Júri de Seleção**

O Júri de Seleção das equipas de avaliação só é constituído quando se trata de uma avaliação externa. Composto por três elementos deve, preferencialmente, integrar dois elementos do GAA, o Chefe de Divisão e o Gestor da Avaliação, e um elemento da DSPG. Quanto às suas responsabilidades, o Júri deve:

- Proceder à abertura das propostas recebidas e analisá-las com base na grelha de classificação definida no documento Critérios de Seleção para Avaliações Externas (RF03-PR19);
- Elaborar a Informação de Serviço para aprovação superior, com proposta de classificação dos concorrentes;

- Informar os concorrentes sobre a equipa selecionada.
- Responder a reclamações em sede de audiência de interessados.

### **1.3 Grupo de Acompanhamento**

O Grupo de Acompanhamento é constituído pelo Gestor da Avaliação e por representantes dos Detentores de Interesse. Tem as seguintes responsabilidades:

- Acompanhar tecnicamente a avaliação, velando pelo cumprimento do estipulado nos TdR;
- Contribuir para a identificação dos Detentores de Interesse a envolver em cada fase da avaliação;
- Analisar os Relatórios Preliminar e Final submetidos pela Equipa de Avaliação, emitindo comentários e/ou sugestões técnicas sobre os mesmos;
- Reunir com a Equipa de Avaliação sempre que considerado necessário.

### **1.4 Equipa de Avaliação**

A Equipa da Avaliação varia consoante se trata de uma avaliação interna ou externa. No caso da primeira, a Equipa de Avaliação será constituída por dois ou três técnicos do GAA; na avaliação externa a Equipa será selecionada pelo Júri de Seleção, entre as candidaturas apresentadas, e aprovada superiormente, de acordo com os TdR e com o já referido documento Critérios de Seleção para Avaliações Externas.

As responsabilidades da Equipa de Avaliação são as seguintes:

- Cumprir os TdR, designadamente no que respeita ao âmbito, objeto e objetivos específicos da avaliação;
- Cumprir com os prazos de apresentação dos Relatórios Preliminar e Final;
- Elaborar e entregar os Relatórios (Preliminar e Final) conforme estipulado nos TdR;
- Apresentar, para discussão, o Relatório Final no Camões, IP;
- Contactar o Gestor da Avaliação para todas as questões e dúvidas que possam surgir durante o processo de avaliação;
- Proceder à marcação e gestão das deslocações ao terreno;
- Reunir com o Grupo de Acompanhamento, sempre que considerado necessário.

### **1.5 Detentores de Interesse**

Os 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 da intervenção em causa, incluindo as embaixadas e os parceiros locais. Nessa qualidade, devem:

- Participar na definição do âmbito e dos objetivos específicos da avaliação;
- Facilitar o acesso à informação e à documentação, designadamente através de reuniões, entrevistas e outras;
- Analisar os Relatórios (Preliminar e Final) da Equipa de Avaliação, emitindo eventuais comentários;
- Preencher as Fichas do Contraditório e de Seguimento no que respeita às recomendações formuladas pela Equipa de Avaliação e que lhe são destinadas.

## **2. O PROCESSO DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO**

Tendo por base o Plano Trienal de Avaliação do Camões, IP, a gestão do processo de avaliação é da responsabilidade do GAA e contempla três fases fundamentais: a preparação, a realização e a publicação e disseminação.

### **2.1 Preparação da Avaliação**

A fase de preparação é a primeira fase do processo de Avaliação. Dela depende toda a avaliação e a forma como se irá desenvolver e atingir os seus resultados. Para cada avaliação identificada no Plano Trienal de Avaliação do Camões, IP (MOD02-PR19), é definido o âmbito da avaliação e os TdR. Esta fase inclui, ainda, a identificação do Gestor da Avaliação e do Grupo de Acompanhamento, bem como a definição/seleção da Equipa de Avaliação.

#### **2.1.1 Definição do âmbito**

Momento em que se estabelece e define com clareza o âmbito, os objetivos e razões para a realização da avaliação, assim como as questões globais que se pretende ver respondidas. Para tal, procede-se ao levantamento da informação disponível sobre a intervenção a avaliar, os seus antecedentes e legislação relevante, a consulta e análise de outros documentos e avaliações disponíveis, tendo como objetivo um conhecimento o mais detalhado possível da intervenção a avaliar.

A realização de uma reunião e/ou contacto com as Unidades Orgânicas e/ou serviços de outros

ministérios setoriais, envolvidos no acompanhamento e na execução da intervenção sobre a qual a avaliação incidirá, constitui igualmente um importante passo nesta fase de preparação. Esta reunião é complementada com uma consulta a outros Detentores de Interesse, envolvendo-os desde o início no processo de avaliação. Esta consulta assume maior relevância quando os resultados a obter pela avaliação podem vir a influenciar uma futura decisão política numa área relacionada com a do objeto da avaliação.

Em suma, o fundamental nesta fase é conhecer, aprofundadamente, a intervenção e os seus objetivos para que seja possível proceder a uma avaliação o mais completa possível. Após a definição do âmbito, passa-se à elaboração dos TdR.

### **2.1.2 Elaboração e aprovação dos Termos de Referência (TdR)**

Recolhidos todos os elementos acima mencionados, o Gestor da Avaliação elabora uma primeira versão dos TdR, o documento técnico que norteia a avaliação, cuja elaboração deve obedecer à estrutura definida no MOD03-PR19.

Esta primeira versão é colocada em circulação para recolha de comentários pelos principais Detentores de Interesse do processo de avaliação. As sugestões e alterações propostas por estes intervenientes deverão ser tomadas em consideração na reformulação dos TdR pelo Gestor da Avaliação.

No caso de se tratar de uma avaliação interna, finalizados os TdR, é elaborada uma Informação de Serviço, submetendo-os superiormente para aprovação. Aprovados os TdR passa-se de imediato à realização da avaliação propriamente dita, ou seja, para o ponto 2.2 (Realização da Avaliação) do presente documento.

No caso de uma avaliação externa, o Gestor da Avaliação deverá solicitar junto da DSPG o cabimento da respetiva despesa. Cabimentada a despesa, deve elaborar a Informação de Serviço que submete, para aprovação superior, os TdR e o respetivo cabimento de despesa. Aprovada a Informação de Serviço, o Gestor da Avaliação deve seguir a legislação em vigor.

### **2.1.3 Seleção da Equipa de Avaliação**

Aprovada a proposta de realização da avaliação é o momento de proceder à seleção da Equipa de Avaliação. A escolha do procedimento a seguir depende do montante financeiro inerente à realização da avaliação, de acordo com as regras constantes do diploma que estabelece o



regime de realização de despesas públicas com a aquisição de bens e serviços<sup>3</sup>. Este trabalho é da competência da DSPG/DAJC (Divisão de Apoio Jurídico e Contencioso) do Camões, IP que, em colaboração com o Gestor da Avaliação, elabora uma Informação de Serviço para aprovação superior, com uma proposta do respetivo procedimento de seleção, constituição do júri e lista de entidades a quem se deve formalizar o convite.

Uma vez aprovada a proposta, a DSPG/DAJC lança o procedimento para seleção da Equipa de Avaliação na página eletrónica do Camões, IP, e envia comunicação aos candidatos inscritos na Bolsa de Avaliadores do Instituto relativamente à abertura do concurso.

Constituído o Júri, e esgotado o prazo para apresentação de candidaturas, inicia-se a análise e classificação das candidaturas apresentadas tendo por base os critérios definidos no documento de referência *Crítérios de Seleção para Avaliações Externas* (RF03-PR19). O Júri de seleção identifica a equipa selecionada e elabora uma ata que envia a todos os candidatos.

Aprovada a escolha da Equipa de Avaliação, é celebrado um contrato escrito entre o Camões, IP, na pessoa do seu representante máximo, e o representante legal da equipa de avaliação, sendo identificado neste contrato o calendário de pagamentos. A minuta do contrato é elaborada pela DAJC. Os pedidos de pagamentos são realizados pelo Gestor da Avaliação, de acordo com o estipulado no contrato. O processamento do pagamento é da responsabilidade da DSPG.

De referir que, antes da assinatura do contrato, poderá existir uma reunião entre o Gestor da Avaliação e a Equipa de Avaliação para eventuais acertos de pormenores técnicos entre os TdR e a proposta feita pelos avaliadores.

Concluída a fase de preparação, inicia-se a avaliação.

## **2. 2 Realização da Avaliação**

Numa avaliação interna, o GAA define a equipa de avaliação, o plano de trabalho e a metodologia a seguir na avaliação.

Tratando-se de uma avaliação externa, e após a assinatura do contrato, realiza-se uma primeira reunião entre a Equipa de Avaliação e o Gestor da Avaliação para definição do plano de trabalho e metodologia de acompanhamento da Avaliação, com base no estipulado nos TdR e tendo em consideração a proposta apresentada pela equipa selecionada.

---

<sup>3</sup> Código dos Contratos Públicos (CCP), Decreto-lei 18/2008, 29 de janeiro.

### **2.2.1 Trabalho de Gabinete**

Nesta fase da avaliação, a Equipa de Avaliação realiza um trabalho de levantamento e análise da documentação e informação disponível, bem como a 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 deve ser facultada à Equipa de Avaliação 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, o qual deve seguir a estrutura indicativa exigida aos avaliadores para a elaboração do relatório preliminar. Esse relatório é entregue ao Gestor da Avaliação, dentro do prazo estipulado nos TdR, que o fará circular pelos Detentores de Interesse envolvidos até ao momento.

É realizada uma reunião entre a Equipa de Avaliação e todos os Detentores de Interesse envolvidos nesta fase, para apresentação e discussão do relatório preliminar.

Esta fase termina com uma reunião entre o Gestor da Avaliação, o Grupo de Acompanhamento e a Equipa da Avaliação para preparar a deslocação ao terreno e respetivo trabalho de campo.

### **2.2.2 Trabalho de Campo**

A Equipa de Avaliação 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 avaliada. O Gestor da Avaliação pode, se considerado necessário, acompanhar a equipa de avaliação no trabalho de campo.

No final desta fase, a Equipa de Avaliação realiza uma reunião no terreno com todos os envolvidos no trabalho de campo, na qual apresenta para discussão os resultados, as constatações e recomendações obtidas até ao momento.

### **2.2.3 Relatório Final**

A elaboração do Relatório Final constitui um importante momento na avaliação, o qual deve respeitar, à semelhança do relatório preliminar, a estrutura indicativa de relatório final. A versão provisória do Relatório Final deve ser entregue ao Gestor da Avaliação no prazo estipulado nos TdR. Esta versão é discutida numa reunião final, com a presença do maior número possível de Detentores de Interesse. Na sequência dessa reunião, a Equipa de

Avaliação redigirá a versão final do relatório, de modo a incorporar as sugestões e comentários aceites.

O Relatório Final da avaliação será entregue ao Gestor da Avaliação dentro do prazo estipulado nos TdR. A qualidade deste Relatório será apreciada de acordo com os Critérios para a Apreciação da Qualidade dos Relatórios Finais de Avaliação (MOD10-PR19).

### **2.3 Divulgação e Utilização**

Tal como estipulado nas *Diretrizes para a Divulgação e Utilização da Avaliação* (PO.III.7.2.02/V02), após entrega da versão final do relatório de avaliação, o Gestor da Avaliação leva ao conhecimento da gestão de topo e procede à sua distribuição pelos Detentores de Interesse, incluindo os parceiros locais, acompanhado pela respetiva Ficha do Contraditório. O Relatório Final e a Ficha de Contraditório são divulgados na página eletrónica do Camões, IP.

Um ano após a divulgação do relatório da avaliação, o Gestor da Avaliação prepara e envia a Ficha de Seguimento, seguindo o procedimento definido nas já referidas Diretrizes para a Divulgação e Utilização da Avaliação. Depois de preenchida, esta ficha será divulgada na página eletrónica do Camões, IP junto do Relatório da Avaliação.