

MESTRADO
DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

AVALIAÇÃO E EFICÁCIA DAS ONG:
O PROJETO “CÁRITAS LUSÓFONAS EM REDE: INOVAR PARA O
IMPACTO”

RENATA VIEIRA DE ASSIS

OUTUBRO - 2021

MESTRADO
DESENVOLVIMENTO E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

AVALIAÇÃO E EFICÁCIA DAS ONG:
*O PROJETO “CÁRITAS LUSÓFONAS EM REDE: INOVAR PARA O
IMPACTO”*

RENATA VIEIRA DE ASSIS

ORIENTAÇÃO: LUÍS MAH

OUTUBRO - 2021

ACRÓNIMOS

APD – Ajuda Pública ao Desenvolvimento

CAD – Comité de Ajuda ao Desenvolvimento

CID – Cooperação Internacional para o Desenvolvimento

CLER – Cáritas Lusófonas em Rede

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento

ONG – Organizações não-governamentais

ONGD – Organizações não-governamentais de desenvolvimento

ONU – Organização das Nações Unidas

OSC – Organizações da Sociedade Civil

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPV – Portas para Vida

RNB – Rendimento Nacional Bruto

SGCI – *Standards de Gestão da Caritas Internationalis*

TdR – Termos de Referência

RESUMO

As organizações não-governamentais (ONG) têm uma participação importante nos projetos de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID). A capacidade dessas organizações de promover transformações positivas na vida das pessoas é o que assegura que suas intervenções estão sendo eficazes. Avaliar os projetos das ONG é uma forma não só de indicar seus resultados, mas também de maximizar sua eficácia, pois contribui para processos de aprendizagem e inovação. A avaliação é um instrumento que pode contribuir para maximização do impacto das ONG, desde que integre as possibilidades de aprendizagem para intervenções futuras e estratégias de inovação às expectativas relacionadas à comprovação de resultados. Este trabalho explora processos e instrumentos de avaliação do projeto “Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto” para exemplificar os contributos da avaliação para a eficácia das ONG, investigando de que forma os resultados da avaliação são integrados em processos de aprendizagem e inovação.

Palavras-chave: Avaliação; eficácia; aprendizagem; inovação.

ABSTRACT

Non-governmental organizations (NGO) play an important role in International Development Cooperation (IDC) projects. The ability of these organizations to promote positive transformations in people's lives is what ensures that their interventions are being effective. Assessing NGO projects is a way not only to indicate their results, but also to maximize their effectiveness, as it contributes to learning and innovation processes. Evaluation is an instrument that can contribute to maximizing the impact of NGO, as long as it integrates learning possibilities for future interventions and innovation strategies with expectations related to results' evidence. This work explores evaluation processes and instruments of the project “Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto” to exemplify the contributions of evaluation to NGO effectiveness, investigating how evaluation results are integrated into learning and innovation processes.

Keywords: Evaluation; effectiveness; learning; innovation.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Zacarias e Eli, por nunca medirem esforços para que eu pudesse realizar os meus sonhos e serem um porto seguro sempre à minha espera enquanto me aventuro por esse mundo. Às minhas irmãs, Tassiana e Danielle, obrigada por serem apoio, incentivo e colo sempre presente – mesmo a um oceano de distância.

Às amigas de longa data, Anna Clara e Clara, obrigada por estarem comigo e terem acreditado que era possível estar aqui enquanto tudo estava no campo das ideias. E às amigas que encontrei em terras portuguesas, Bia, Mari, Indira, Fran, Naira e Isabela, Lisboa se tornou casa porque tinha vocês aqui.

Agradeço ao Professor Luís Mah pela disponibilidade e atenção na orientação deste trabalho, incentivo e oportunidades. À Ana Luísa obrigada pelo apoio, conversas e sugestões. Agradeço também à Oficina Global pelas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Meus sinceros agradecimentos à Cáritas Portuguesa e à Cáritas Angola por consentirem e colaborarem com a realização deste estudo. Por fim, agradeço a todos os professores e colegas do Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional pelos ensinamentos e partilhas que contribuíram para minha formação.

ÍNDICE

ACRÓNIMOS	i
RESUMO	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. A AGENDA INTERNACIONAL DA EFICÁCIA: OS FÓRUMS DE ALTO NÍVEL E O FOCO NOS RESULTADOS DO DESENVOLVIMENTO	2
2.1. Os FÓRUMS DE ALTO NÍVEL SOBRE A EFICÁCIA DA AJUDA.....	2
2.2 DA EFICÁCIA DA AJUDA À EFICÁCIA DO DESENVOLVIMENTO: A CONSOLIDAÇÃO DE UMA GESTÃO CENTRADA EM RESULTADOS.....	6
3. A PRÁTICA DA EFICÁCIA: AVALIAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E IMPACTO	7
3.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO, RESULTADOS E IMPACTO.....	7
3.2 A QUE SERVE A AVALIAÇÃO?	9
3.3 O PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO.....	10
4. AVALIAÇÃO, IMPACTO E INOVAÇÃO NAS ONG.....	12
4.1 O QUE SÃO ONG?.....	12
4.1.1 <i>As ONG Religiosas</i>	14
4.2 AS ONG COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO	15
4.3 AVALIAÇÃO: IMPACTO, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NAS ONG.....	18
5. ESTUDO DE CASO: O PROJETO “CÁRITAS LUSÓFONAS EM REDE: INOVAR PARA O IMPACTO”	19
5.1 A CÁRITAS E OS STANDARDS DE GESTÃO	20
5.2 O PROJETO “CÁRITAS LUSÓFONAS EM REDE: INOVAR PARA O IMPACTO” (CLER)	21
5.3 A AVALIAÇÃO NO PROJETO CLER: RESULTADOS, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	23
5.3.1 <i>Os Procedimentos de Avaliação e seus Resultados</i>	23
5.3.2 <i>Limites e Contributos da Avaliação para Eficácia das ONG</i>	26
6. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS	29
ANEXO 1.....	34
ANEXO 2.....	37

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

As organizações não-governamentais (ONG) têm se tornado maiores e mais numerosas e têm tido uma atuação crescente junto aos projetos de desenvolvimento, sendo reconhecidas como atores importantes no contexto da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID). A proximidade dessas organizações com seus beneficiários permite que elaborem ações bem direcionadas às necessidades locais e capazes de gerar mudanças positivas na comunidade em que estão inseridas. Além disso, sua atuação abrange diversas áreas com intervenções desde o desenvolvimento comunitário e apoio à serviços de saúde e educação até respostas humanitárias em situações de emergência e catástrofes, resolução de conflitos e restabelecimento de democracias.

Mesmo com o reconhecimento da relevância do trabalho das ONG, há uma pressão crescente para que comprovem seu impacto. É demandado que sejam eficazes, o que implica que precisam ser transparentes e prestar contas do uso dos recursos, tenham uma gestão centrada em resultados e sejam inovadoras. Para tanto, as expectativas por resultados precisam estar alinhadas com a possibilidade de melhorar as intervenções futuras, permitindo processos de reflexão e aprendizagem.

Nas últimas décadas consolidou-se a visão de que o desenvolvimento é eficaz quando transforma positivamente a vida das pessoas, trazendo um enfoque para os resultados das intervenções de desenvolvimento. Nesse sentido, tornou-se imprescindível aplicar uma gestão centrada em resultados, que vai dispor de um conjunto de ferramentas para monitorização e avaliação de forma a indicar o quê e como foi alcançado.

A avaliação é um instrumento que pode contribuir para a eficácia do desenvolvimento. Por meio desta é possível identificar e atribuir resultados, sendo indispensável para prestação de contas. O seu uso para esse fim já é comum no contexto do desenvolvimento, nomeadamente na elaboração de relatórios para prestar contas e apresentar os resultados aos doadores. Entretanto, a principal contribuição da avaliação para maximização do impacto das ONG é possibilitar processos de reflexão que vão permitir que a organização esteja em constante aprendizagem.

O objetivo deste trabalho é refletir sobre como a avaliação pode contribuir para eficácia e impacto das ONG, investigando processos e instrumentos de avaliação por parte

dessas organizações e de que forma integram os resultados da avaliação em termos de aprendizagem para intervenções futuras e estratégias de inovação. Por meio de uma revisão de literatura explora-se os conceitos de eficácia, avaliação, resultados e impacto e também a atuação das ONG no contexto do desenvolvimento. Posteriormente, realiza-se um estudo de caso do projeto “Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto”, liderado pela Cáritas Portuguesa, com análise de relatórios do projeto e entrevistas semi-estruturadas para exemplificar os contributos da avaliação.

Após essa introdução, seguem quatro capítulos e a conclusão. O segundo capítulo faz um enquadramento da discussão no contexto dos Fóruns de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda. No terceiro capítulo são apresentados os conceitos relacionados à avaliação, resultados e impacto. O quarto capítulo discorre sobre as ONG e a avaliação em seu contexto. Por fim, o quinto capítulo apresenta os resultados do estudo de caso com uma análise de como a avaliação relaciona aprendizagem e impacto e é seguido pelas considerações finais na conclusão.

CAPÍTULO 2

A AGENDA INTERNACIONAL DA EFICÁCIA: OS FÓRUNS DE ALTO NÍVEL E O FOCO NOS RESULTADOS DO DESENVOLVIMENTO

2.1. OS FÓRUNS DE ALTO NÍVEL SOBRE A EFICÁCIA DA AJUDA

A CID avançou nos anos 1950 e 1960 com a visão de que os países desenvolvidos tinham a responsabilidade de fornecer ajuda aos países em desenvolvimento (Rijksoverheid, 2013). Assim, em 1969 o Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização para Cooperação e Desenvolvimento (CAD-OCDE) define Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) como “ajuda governamental que promove e visa especificamente o desenvolvimento econômico e o bem-estar dos países em desenvolvimento¹” (OECD, 2021, p. 1, tradução nossa).

A constatação de que, nas últimas décadas, os resultados da CID não estavam a ter os efeitos esperados no desenvolvimento e bem-estar dos países em desenvolvimento

¹ Para ser enquadrado como APD os fluxos de ajuda precisam ser direcionados para países e territórios que estão na lista de beneficiários (<http://oe.cd/dac-list>) ou para instituições multilaterais, devem ser fornecidos por agências oficiais (Estado, governos locais ou suas agências de cooperação) e ter um caráter concessional (OECD, 2021).

levantava questionamentos sobre a eficácia da APD, que na maioria das vezes responsabilizava os governos dos países em desenvolvimento. A partir dos anos 1990 uma nova visão sobre essa questão surge sob a liderança do CAD-OCDE, reconhecendo que os países doadores também precisavam melhorar a forma como praticavam a APD (Brown, 2020). Uma sequência de fóruns internacionais sobre o tema vai debater uma reforma da arquitetura da APD para maximizar seus impactos, estabelecendo a agenda da eficácia.

Primeiramente são ressaltadas as questões relacionadas à quantidade e qualidade da APD na Cimeira sobre Financiamento para o Desenvolvimento em Monterrey, no México, em 2002. Essa lançou as bases para as reformas na APD com o Consenso de Monterrey, no qual foi acordado sobre a necessidade de esta ter mais impacto no desenvolvimento. Nesse sentido, a eficácia da APD e o foco em resultados foram colocados no centro do diálogo entre países doadores e beneficiários e houve um reforço do compromisso dos países desenvolvidos de destinar 0,7% do RNB para APD (Ribeiro, 2011).

Na sequência, ocorreram os Fóruns de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda² (*High Level Forum on Aid Effectiveness*). Liderados pela OCDE e outras organizações internacionais como o Banco Mundial e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), são os principais fóruns mundiais para debater como a CID pode contribuir para a erradicação da pobreza (Kim & Lee, 2013). As discussões desses encontros tiveram implicações sobre como a cooperação é estruturada e sobre a necessidade de comprovar seus efeitos no desenvolvimento.

O Primeiro Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda aconteceu em Roma, em 2003. O tema central foi a harmonização da ajuda, em que os doadores reconheceram a importância de haver uma coordenação entre si, uniformizando e simplificando os procedimentos para concessão da APD e também se comprometeram em alinhá-la com as estratégias de desenvolvimento dos países beneficiários (Dabelstein & Patton, 2013). Para Atwood (2012), embora existam críticas de que o encontro em Roma não tenha gerado resultados concretos, esse deve ser reconhecido por chamar atenção para a necessidade de maximizar os efeitos da ajuda por meio de uma gestão eficaz.

² No contexto dos Fóruns de Alto Nível, ajuda refere-se a Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD). Da mesma forma, neste trabalho o termo ajuda é usado de forma regular e intercalando com APD.

Em 2005, aconteceu o Segundo Fórum de Alto Nível em Paris. A Declaração de Paris³, documento que resultou do encontro, foi um marco ao definir cinco princípios-chaves para maximizar a eficácia da ajuda:

- 1) Apropriação: os países parceiros exercem liderança sobre suas políticas, definem suas próprias estratégias e asseguram a coordenação das ações de desenvolvimento;
- 2) Alinhamento: os doadores orientam seu apoio às estratégias nacionais de desenvolvimento;
- 3) Harmonização: as ações dos doadores devem ser mais uniformes, transparentes e coletivamente eficazes;
- 4) Gestão centrada nos resultados: melhor gestão dos recursos e tomada de decisões baseadas nos resultados;
- 5) Responsabilidade mútua: os resultados em matéria de desenvolvimento são responsabilidade dos doadores e países parceiros.

Esses princípios apresentavam uma estrutura com ações e metas, ligando-os a indicadores de qualidade mensuráveis, para melhorar o impacto da ajuda no desenvolvimento. Desse modo, passaram a direcionar as intervenções da CID (Klingebiel, 2014).

O compromisso com a Declaração de Paris foi reafirmado em Acra, no Terceiro Fórum de Alto Nível sobre Eficácia da Ajuda, em 2008. Foi elaborada a Agenda de Ação de Acra⁴, que reconhecendo os avanços limitados que haviam sido alcançados desde 2003, reforça os princípios de Paris e afirma que o foco deveria estar na apropriação das necessidades do desenvolvimento pelos países em desenvolvimento, na construção de parcerias mais eficazes e inclusivas e na prestação de contas dos resultados (Atwood, 2011).

Um importante desdobramento do encontro em Acra foi a criação da Iniciativa Internacional para a Transparência da Ajuda⁵ (*International Aid Transparency Initiative*). A iniciativa global tem como objetivo melhorar a transparência no uso dos recursos

³ Declaração de Paris: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/38604403.pdf> (acesso: 2021/04/12).

⁴ Agenda de Ação de Acra: <https://www.oecd.org/development/effectiveness/41202060.pdf> (acesso: 2021/04/12).

⁵ Iniciativa Internacional para Transparência da Ajuda: <https://iatistandard.org/en/> (acesso: 2021/05/06).

destinados às ações para o desenvolvimento e humanitárias e na divulgação dos seus resultados.

Acra também representou o ingresso das Organizações da Sociedade Civil (OSC) como participantes do fórum pela primeira vez, alargando o debate sobre o papel dessas organizações e assumindo-as como atores relevantes na cooperação para o desenvolvimento. Com isso, as OSC iniciaram discussões sobre a eficácia das suas intervenções de desenvolvimento e lançaram o Fórum Aberto para Eficácia do Desenvolvimento das OSC (*Open Forum for CSO Development Effectiveness*). Os objetivos do fórum centravam-se na definição e promoção do papel das OSC na CID, de forma a possibilitar a construção de uma visão comum sobre a eficácia do desenvolvimento (Ribeiro, 2011). Como resultado dessa articulação, foram publicados em 2010 os Princípios de Istambul⁶, que se constituíram como uma referência para o trabalho das OSC.

Apesar dos esforços e da crescente participação de países desenvolvidos e em desenvolvimento, organizações multilaterais e OSC nos Fóruns de Alto Nível, na busca da maximização da eficácia da ajuda, os resultados em termos de desenvolvimento continuavam a estar longe do esperado. Segundo Kim & Lee (2013), era evidente a necessidade de uma melhor coordenação em vários níveis: (1) entre os diferentes doadores, tradicionais e novos; (2) entre as diversas modalidades de financiamento para o desenvolvimento, provenientes de fundações privadas, OSC e setor privado e (3) entre a APD e outras formas de financiamento do desenvolvimento, como investimento direto externo e remessas.

A expectativa era que o Quarto Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda, realizado em Busan em 2011, apontasse soluções que os encontros anteriores não conseguiram alcançar. Entre os objetivos do Fórum de Busan estavam a avaliação do paradigma da eficácia da ajuda, a transição para um novo paradigma – a eficácia do desenvolvimento – e ser um processo mais inclusivo de forma a manter sua legitimidade como um fórum global para a CID (Kim & Lee, 2013). A mudança para eficácia do desenvolvimento era a alternativa apresentada para superar as limitações dos fóruns precedentes. A ideia que acompanhava a transição de paradigma era ir para além da ajuda,

⁶ Princípios de Istambul: <https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2012/09/DEEEP-BOOK-2014-510.pdf?ad4440&ad4440> (acesso: 2021/04/15).

trazendo uma visão mais holística, na qual a APD é um elemento importante, mas não suficiente para alcançar o desenvolvimento (Oliveira & Proença, 2011).

2.2 DA EFICÁCIA DA AJUDA À EFICÁCIA DO DESENVOLVIMENTO: A CONSOLIDAÇÃO DE UMA GESTÃO CENTRADA EM RESULTADOS

A eficácia da ajuda pode ser entendida como um “arranjo para o planejamento, gestão e implantação de uma ajuda que é eficiente, reduz os custos de transação e é direcionada para os resultados do desenvolvimento, incluindo a redução da pobreza” (Stern et al, 2008, p.20, tradução nossa). A perspectiva baseada na eficácia da ajuda centrava-se nos instrumentos técnicos relacionados à APD, como a quantidade, a gestão e a coordenação.

Em Busan, os princípios relacionados a uma gestão eficaz da ajuda foram mantidos de forma que a mudança de paradigma foi parcial, introduzindo novos elementos que seriam essenciais para o desenvolvimento. Nesse sentido, a eficácia do desenvolvimento tem como princípios a apropriação das prioridades do desenvolvimento pelos países em desenvolvimento, o foco em resultados, a construção de parcerias inclusivas, a transparência e a responsabilidade de prestação de contas (Kim & Lee, 2013).

A eficácia do desenvolvimento amplia a concepção do que é preciso para um desenvolvimento efetivo e passa a ponderar sobre os resultados com uma óptica centrada nas pessoas. Segundo o relatório do PNUD (2003), para avaliar a eficácia do desenvolvimento é preciso ir além das considerações sobre como o dinheiro é aplicado, realçando como os resultados do desenvolvimento são alcançados. Portanto, adicionar a noção de eficácia ao conceito de desenvolvimento implica estabelecer objetivos mensuráveis para que os resultados das intervenções possam ser verificados. A eficácia do desenvolvimento assume que “o desenvolvimento é eficaz apenas quando melhora a vida das pessoas” (UNDP Evaluation Office, 2003, p.6, tradução nossa) e, portanto, está interessada em aprimorar a elaboração e implementação dos projetos e programas de desenvolvimento, focando em processos que produzem resultados.

A centralidade dos resultados é primordial em ambos os paradigmas, que ressaltam a importância de produzir evidências quanto aos resultados das intervenções de desenvolvimento. É preciso indicar o quê e como foi alcançado. Segundo Marschall

(2018), em termos operacionais a evidência corresponde à eficácia, pois é a relação entre resultados planejados e alcançados. Para tanto, é preciso dispor de uma gestão dos projetos e programas na área do desenvolvimento que seja voltada para resultados, com instrumentos para acompanhá-los e medi-los.

Uma gestão por resultados é uma estratégia de gestão em que o objetivo é a melhoria do desempenho e a realização de resultados. Por meio dessa, tem-se uma estrutura e ferramentas para monitorização e avaliação que permitem aumentar a eficiência e eficácia através da aprendizagem organizacional, além de garantir a prestação de contas (Meier, 2003). Ademais, permite pensar em uma cadeia de resultados das atividades aos impactos (Marschall, 2018).

Com a agenda da eficácia aumentam as exigências e os esforços para comprovar resultados. Uma gestão centrada em resultados consolida a prática da avaliação. Rogers & Peersman (2014) ressaltam que esta prática não fica restrita aos projetos financiados pela CID, mas abrange todas as intervenções, com fontes de financiamento diversas, cujo propósito base é o desenvolvimento.

CAPÍTULO 3

A PRÁTICA DA EFICÁCIA: AVALIAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E IMPACTO

3.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO, RESULTADOS E IMPACTO

Há um entendimento crescente de que a avaliação pode tornar o desenvolvimento mais eficaz, pois permite gerar evidência ao indicar o que funciona, sobre quais condições, para quem, como e porque, medindo os resultados e identificando as intervenções que levaram a esses resultados (Khagram et al, 2009; Thomas & Tominaga, 2010).

Em um glossário com os principais termos sobre avaliação e gestão baseada em resultados, publicado pelo CAD-OCDE, avaliação é definida como uma

apreciação sistemática e objetiva de um projeto, programa ou política, em curso ou terminado, quanto à sua concepção, execução e resultados. O propósito é determinar a pertinência e o grau de cumprimento dos objetivos, a eficiência em matéria de desenvolvimento, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade. Uma avaliação deve fornecer informações credíveis e úteis permitindo integrar as lições da experiência nos processos de decisão dos beneficiários e dos doadores. Avaliação também se refere a um processo de determinar o valor ou a importância de uma atividade, política ou programa (DAC, 2002, p.21, tradução nossa).

Uma avaliação efetiva precisa ser capaz de delinear os efeitos diretos e indiretos, intencionais e não intencionais de uma intervenção. Além disso, com o foco crescente em resultados, as avaliações precisam cada vez mais de apreender os resultados não intencionais dos objetivos dos projetos (Thomas & Tominaga, 2010). Os resultados das atividades realizadas durante a execução de um projeto indicam se as ações produzem efeitos satisfatórios, mas são insuficientes para apontar os alcances em termos de desenvolvimento. É preciso, portanto, refletir sobre como a avaliação pode gerar evidências quanto a resultados e impactos.

O CAD-OCDE, no mesmo glossário mencionado anteriormente, define resultados⁷ como “os resultados imediatos, os resultados a médio prazo e os impactos (intencionais ou não, positivos ou negativos) de uma intervenção de desenvolvimento” (DAC, 2002, p.33, tradução nossa). Impacto, por sua vez, é definido como “os efeitos positivos e negativos, primários e secundários de longo prazo produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, direta ou indiretamente, de forma intencional ou não” (Ibidem, p.23, tradução nossa).

A complexidade do desenvolvimento exige ações que sejam pensadas para a realidade específica de cada contexto. Por isso, o impacto de um projeto deve ser identificado por meio das transformações que este provoca na vida das pessoas. No entanto, em situações de conflito ou emergência, por exemplo, as mudanças geradas por uma intervenção podem não perdurar a longo prazo, embora tenham efeito imediato e expressivo para a comunidade que a recebeu (Roche, 2000).

Conseqüentemente, nem todas as organizações devem medir seu impacto baseando-se em resultados de longo prazo e considerando apenas as mudanças duradouras. Em vez disso, em alguns casos o melhor é medir os efeitos mais imediatos (Ebrahim & Rangan, 2014). Assim, é adequada uma compreensão mais abrangente de impacto, como a apresentada por Roche (2000), que define o termo como “mudanças significativas ou duradouras na vida das pessoas, provocadas por uma determinada ação ou conjunto de ações” (p. 545, tradução nossa). Portanto, avaliar o impacto demanda um esforço metodológico maior do que apenas observar os fatos, sendo importante também compreender o que teria acontecido na ausência do projeto (Manning & White, 2014).

⁷ Há aqui uma limitação de tradução. Em inglês, *results* (resultados) pode ser diferenciado nos conceitos de *outputs* (produtos) e *outcomes* (efeitos). Entretanto, em português, comumente, os termos são traduzidos como sinônimos.

3.2 A QUE SERVE A AVALIAÇÃO?

Uma avaliação pode ser pensada para fornecer informações que vão justificar decisões sobre continuar, replicar ou escalar um projeto ou programa e também para informar sobre possíveis ajustes ou melhorias necessárias (Rogers, 2014). Ao realizar uma avaliação é possível apreender o que funciona, para quem e em quais circunstâncias (Rogers & Peersman, 2014), pois “ênfatiza a importância de compreender como uma diferença positiva e significativa pode ser feita na vida das pessoas” (Roche, 2000, p.551, tradução nossa).

É importante que a avaliação seja abordada de forma integrada com outros instrumentos disponíveis para acompanhar e apreciar um projeto ou programa, admitindo que os dados obtidos na monitorização sejam utilizados no processo de avaliação (Rogers, 2014). A monitorização permite perceber se uma intervenção está a ser implementada como planejada, enquanto ainda está em curso. É também capaz de fornecer informações sobre os resultados que se está alcançando, mas é insuficiente para afirmar porque isso está acontecendo. Por outro lado, a avaliação permite compreender não só o que ocorreu, mas também porque e, com isso, possibilita atribuir cada resultado a uma atividade específica. (Manning & White, 2014; Thomas & Tominaga, 2010; Baker, 2000).

No contexto do desenvolvimento, a transparência, representada pela prática da prestação de contas quanto ao uso dos recursos, tem sido uma requisição crescente por parte dos doadores. À essa, soma-se o discurso do impacto, exigindo a demonstração de resultados na superação de problemas sociais complexos, nomeadamente a pobreza e a desigualdade. Essa atenção à comprovação do impacto concomitantemente à responsabilidade de prestar contas tem levado à uma profissionalização do setor de avaliação (Ebrahim & Rangan, 2014).

Entretanto, a avaliação não se restringe a prestar contas e atestar resultados. Para além disso, também tem o papel de promover a aprendizagem, aperfeiçoando a gestão das iniciativas de desenvolvimento. Manning & White (2014), destacam a importância de haver um equilíbrio entre o uso da avaliação para prestação de contas e para aprendizagem. Para os autores, usar esta apenas para um ou outro objetivo configura um erro.

De acordo com o Guia de Avaliação elaborado pelo Gabinete de Avaliação e Auditoria do Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, a avaliação constitui um

instrumento de gestão que permite aprender lições para serem incorporadas nas novas intervenções. Por isso, o sucesso de uma avaliação está relacionado à forma e extensão com que suas recomendações são integradas pela organização (GAA, 2014). Isso significa que as atividades avaliativas também estão relacionadas com os processos de aprendizagem e inovação – efeitos importantes da avaliação que serão aprofundados no próximo capítulo.

Em resumo, a avaliação tem três objetivos centrais. É um instrumento para prestar contas, que está relacionado à transparência e responsabilização no uso dos recursos. Também é um mecanismo de difusão e atribuição dos resultados. E, por fim, é um meio para aprender lições, pois ao compreender as razões do maior ou menor sucesso de uma intervenção possibilita melhorar o desempenho das ações futuras (GAA, 2014). Como vai decorrer o processo de avaliação depende do objetivo que a organização estabelece como principal ao determinar sua execução (Roche, 2000; Baker, 2000; Bamberger, 2009).

3.3 O PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO

Não existe um único modelo adequado a todas as avaliações. Para Rogers & Peersman (2014), a avaliação não é como uma tecnologia que pode simplesmente ser importada e aplicada em outras áreas, mas uma prática que precisa ser empreendida de forma adequada ao que está a ser analisado, demandando ponderações a respeito de métodos e processos a serem usados em cada situação. Assim sendo, a depender do seu propósito e objeto de análise, a avaliação pode seguir procedimentos diferentes.

A escolha do método mais apropriado deve refletir sobre a natureza da intervenção e os propósitos da avaliação, além de fatores como tempo e recursos disponíveis. Portanto, as decisões relativas à elaboração de uma avaliação envolvem considerações sobre o que está a ser avaliado (um projeto pequeno, um programa – já acabados ou ainda em curso) e quais os usos pretendidos (justificar uma intervenção, verificar os resultados, escalar um projeto). As restrições orçamentárias e temporais, juntamente com a capacidade de implementar a avaliação, também precisam ser ponderadas na seleção metodológica (Bamberger, 2009; Rogers, 2009; Baker, 2000).

Todas essas questões são especificadas nos Termos de Referência (TdR). Este é um documento que explicita os objetivos e o âmbito da avaliação, determina as

responsabilidades da equipe avaliadora (servindo como base para sua contratação, se for o caso), informa sobre os recursos disponíveis e estabelece os parâmetros de sucesso do estudo (GAA, 2014).

Ainda que cada processo avaliativo seja construído de acordo com as características de cada intervenção e objetivo da avaliação, sua elaboração e execução deve considerar algumas etapas gerais. Primeiro, é preciso decidir se a avaliação deve ou não ser realizada. Na sequência, esclarecer quais os objetivos desta e estabelecer os procedimentos de gestão, verificando os dados que estão disponíveis. Então, elabora-se a avaliação, desenvolvendo os termos de referência e faz-se a seleção da equipe avaliadora. Finalmente, inicia-se a fase de recolha de dados, análises e produção de relatórios, que é concluída com a divulgação dos resultados (Baker, 2000; Rogers, 2014; GAA, 2014).

Na prática, cada uma dessas etapas envolve um conjunto de tarefas. Compreendê-las facilita a escolha de métodos, estratégias ou processos mais adequados e permite desenvolver a capacidade de avaliação – seja para planejar, solicitar ou gerenciar o processo avaliativo. Essas tarefas, agrupadas em blocos, podem ser usadas como uma ferramenta de planejamento (Tabela I) para decidir qual o foco da avaliação e como deve ser feita sua gestão, bem como a seleção de métodos e disseminação dos resultados e recomendações (BetterEvaluation, 2014).

Tabela I: Ferramenta de planejamento

<p>1. GERENCIAR uma avaliação ou sistema de avaliação Gerenciar uma avaliação (ou uma série de avaliações), incluindo decidir quem irá conduzir a avaliação, e quem irá tomar as decisões sobre esta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entender e envolver atores - Estabelecer processos de tomada de decisão - Decidir quem vai realizar a avaliação - Determinar e garantir recursos - Definir padrões de ética e qualidade da avaliação - Documentar processos de gerenciamento e acordos - Desenvolver documentos de planejamento para uma avaliação - Avaliação crítica (fazer meta-avaliação) - Desenvolver capacidade em avaliação
<p>2. DEFINIR o que deve ser avaliado Desenvolver uma descrição (ou acessar uma versão existente) do que deve ser avaliado e o que se entende sobre seu funcionamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma descrição inicial - Desenvolver a teoria do programa/modelo lógico - Identificar possíveis resultados involuntários

<p>3. ENQUADRAR os limites de uma avaliação Defina os parâmetros da avaliação - seus propósitos, questões de avaliação fundamentais e os critérios e padrões a serem utilizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar usuários primários - Decidir o propósito - Especificar as questões-chave da avaliação - Determinar as características de “sucesso”
<p>4. DESCREVER atividades, resultados, impactos e contexto Coletar e recuperar dados para responder a questões descritivas sobre as atividades do projeto/programa/política, os vários resultados obtidos, e o contexto em que foi implantada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Amostragem - Uso de medidas e indicadores - Coletar e/ou recuperar dados - Gerenciar dados - Associar dados qualitativos e quantitativos - Analisar os dados - Visualizar os dados
<p>5. ENTENDER AS CAUSAS dos resultados e impactos Coletar e analisar dados para responder a perguntas causais, sobre o que produziu os resultados e impactos observados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir se os resultados suportam a atribuição causal - Compare os resultados com o contra factual - Investigar as possíveis explicações alternativas
<p>6. SINTETIZAR dados de uma ou mais avaliações Agrupar dados para formar uma avaliação em relação ao mérito ou valor da intervenção, ou para resumir evidência que incluam várias avaliações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sintetizar dados de uma única avaliação - Sintetizar dados de várias avaliações - Generalização dos resultados
<p>7. RELATÓRIO E APOIAR A UTILIZAÇÃO dos resultados Desenvolver e apresentar resultados de maneira que sejam úteis para quem for utilizar a avaliação e apoiar seu uso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os requisitos do relatório - Desenvolver meios de se comunicar o relatório - Garantir a acessibilidade - Desenvolver recomendações - Apoiar a utilização

Fonte: BetterEvaluation (2014)

CAPÍTULO 4

AVALIAÇÃO, IMPACTO E INOVAÇÃO NAS ONG

4.1 O QUE SÃO ONG?

O termo organizações não-governamentais (ONG) tem origem formal em 1945 quando foi mencionado no Artigo 71 da Carta das Nações Unidas para referir algumas organizações não-estatais que teriam um caráter consultivo nas atividades da ONU (Lewis, 2010; Berger, 2003; Fowler, 2013). Entretanto, a história das ONG é mais longa do que sugere a origem da denominação, tendo assumido diversas formas ao longo dos séculos.

Grupos que hoje são designados como ONG estão ativos desde o século XIX, com atuação significativa nos movimentos para abolição do tráfico de escravos. Durante a Primeira e Segunda Guerras Mundiais, surgiram novas ONG dedicadas a objetivos humanitários e de desenvolvimento e desde o fim da Segunda Guerra Mundial essas têm tido um papel crescente no contexto do desenvolvimento (Werker & Ahmed, 2008).

No século XX ocorreu um grande aumento no número de ONG, que passaram de menos de 200 organizações em 1909 para aproximadamente 1000 em 1956, ultrapassando 20 mil no início dos anos 2000, segundo estimativas da União das Associações Internacionais (Werker & Ahmed, 2008). Além disso, cresceram também em tamanho e variedade de atividades (Ferris, 2005).

Os anos 1970 marcaram o início do reconhecimento das ONG como parte do sistema de CID, ao ser percebido seu valor em termos de contribuição para o desenvolvimento, consideravelmente diferente das práticas governamentais (Fowler, 2013). Esse cenário consolidou-se nos anos 1980, com as ONG assumindo um papel ainda maior no cenário internacional do desenvolvimento, uma vez que o fim da Guerra Fria favoreceu o aumento da participação da sociedade civil no espaço público e os ajustes macroeconômicos promovidos pelo Consenso de Washington levaram a uma privatização dos serviços sociais (Lewis, 2010; Berger, 2003).

Toda a atenção direcionada às ONG nesse período aumentou a quantidade de recursos ofertados e os esforços para capacitá-las a escalar seu trabalho. Atualmente, são apontadas como atores chave nas áreas de ação pública, nomeadamente desenvolvimento, direitos humanos, ajuda humanitária e meio ambiente. As ONG podem assumir um papel de implementadoras, no qual se concentram em mobilizar recursos para fornecer bens e serviços às pessoas que necessitam em múltiplas áreas como saúde, microfinanças, agricultura e ajuda emergencial. Também podem incumbir-se de uma função catalisadora, que inclui o trabalho de advocacia, aproveitando sua capacidade de inspirar e contribuir para a melhoria do pensamento e da ação para promover a transformação social. Por fim, podem atuar como parceiras do governo, setor privado e doadores em iniciativas de desenvolvimento e responsabilidade social (Lewis, 2010).

Com um escopo de trabalho amplo e sendo organizações com características diversas, definir e classificar as ONG enquanto categoria analítica não é um processo simples. Uma divisão possível é elaborada com base na região (ONG do Norte e do Sul),

no nível de representação (local, regional ou internacional) e na missão (área temática em que concentra as atividades) (Berger, 2003). Ainda assim, coexistem grandes grupos formalizados, com muitos recursos e um quadro de funcionários profissionalizado e pequenos grupos informais, com poucos recursos que contam principalmente com trabalho voluntário (Lewis, 2010).

No entanto, apesar dessas diferenças as ONG compartilham algumas características principais: são institucionalizadas, no sentido em que têm alguma permanência organizacional e realizam reuniões regulares; têm caráter privado, porquanto sua atuação é independente do Estado e são declaradamente sem fins lucrativos (Lewis, 2010; Aldashev & Navarra, 2018).

Uma definição concisa de ONG precisa considerar essas propriedades organizacionais e enfatizar o propósito de trabalho desses grupos. O Banco Mundial⁸ define ONG como “organizações privadas que desempenham atividades para aliviar o sofrimento, promover os interesses dos pobres, proteger o meio ambiente, fornecer serviços sociais básicos ou empreender o desenvolvimento comunitário”. De forma similar, para Vakil (1997), as ONG são “organizações privadas, autônomas e sem fins lucrativos, voltadas para a melhoria da qualidade de vida das pessoas desfavorecidas” (p.2060, tradução nossa).

Entre a diversidade de organizações classificadas como ONG também é importante destacar as que são referidas como organizações não-governamentais de desenvolvimento (ONGD). São designadas ONGD as organizações que trabalham na CID e estão principalmente preocupadas com questões relativas à redução da pobreza, justiça social e direitos humanos (Ferreira et al, 2017).

4.1.1 AS ONG RELIGIOSAS

Para além das classificações anteriormente apresentadas, é importante destacar mais uma especificidade. Entre as ONG há milhares que se definem como organizações religiosas ou baseadas na fé. Essas, da mesma forma que suas homólogas seculares, têm uma longa história de trabalho voltada a atender as pessoas necessitadas e dar resposta

⁸ Diretriz Operacional 14.70 de 1989 do Banco Mundial: <https://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html> (acesso: 2021/06/29).

em situações de emergência. Contudo, a presença da fé/crença religiosa como elemento motivacional de suas ações é uma característica que as diferenciam das outras.

Embora as ONG religiosas operem segundo a mesma estrutura legal e política que as demais organizações seculares, a sua missão e intervenções são guiadas pelos princípios da crença religiosa. A devoção a uma crença religiosa implica a responsabilidade de se colocar a serviço dos mais necessitados e se constituir como motivação para trabalhar nessas organizações (Berger, 2003; Ferris, 2005).

Alguns aspectos das ONG religiosas são: a afiliação a um corpo religioso; uma referência explícita aos valores religiosos na declaração da sua missão; o apoio financeiro de fontes religiosas e uma estrutura em que a seleção dos membros do conselho e o processo decisório são baseados em valores religiosos (Ferris, 2005). Assim, Berger (2003) define ONG religiosas como

organizações formais cuja identidade e missão são derivadas dos ensinamentos de uma ou mais religiões ou tradições espirituais e que operam com bases não-lucrativas, independentes e voluntárias para promover e realizar ideias coletivamente articuladas sobre o bem público a nível nacional e internacional (p. 16, tradução nossa).

Porém, existem diferenças também entre as ONG religiosas. Enquanto há algumas com ligações formais à igreja, outras seguem valores explicitamente religiosos mas sem ligações concretas à nenhuma instituição de cariz religioso. Ademais, algumas concentram sua base de atuação a nível local e outras têm representação com contribuições significativas no contexto do desenvolvimento internacional (Ferris, 2005).

4.2 AS ONG COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO

As ONG desempenham um papel importante e crescente no contexto do desenvolvimento nas últimas três décadas, estão maiores e mais numerosas e têm recebido maiores valores em financiamentos (Werker & Ahmed, 2008; Jamali, 2003; Banks, Hulme, & Edwards, 2015; Banks, 2020). Apesar disso, algumas críticas são levantadas relativamente ao impacto dessas organizações.

Tais críticas, entretanto, baseiam-se na capacidade relativamente pequena que as ONG têm de promover uma transformação política e social de longo prazo para alcançar justiça social. Em um cenário em que o setor do desenvolvimento está focado em resultados imediatos mensuráveis, isso não quer dizer que as ONG não tenham impacto,

mas que a maior parte dos seus esforços permanecem paliativos e sem potencial transformativo, pois o impacto relacionado aos resultados de suas intervenções não consegue alterar a estrutura econômica-social da sociedade (Banks, Hulme, & Edwards, 2015; Banks, 2020).

Nesse sentido, prevalece a percepção de que as ONG continuam com um papel central para o desenvolvimento, com impacto significativo em diversos setores e contextos (Banks, 2020). Desde o Fórum de Alto Nível sobre Eficácia da Ajuda em Acra, em 2008, as ONG foram reconhecidas como parceiras na implementação da CID bem como atores independentes do desenvolvimento (OECD, 2020). No entanto, o espaço para maior atuação das ONG vem desde as mudanças na agenda do desenvolvimento, nomeadamente a partir do fim da Guerra Fria e com a adoção de políticas neoliberais, que redimensionaram os papéis do Estado, do mercado e da sociedade civil.

Diante da redução do orçamento de Estado, das falhas e incapacidade dos governos em liderar o desenvolvimento, as ONG surgem como alternativas ao oferecerem serviços com uma abordagem centrada nas pessoas, muitas vezes assumindo obrigações que antes eram do Estado (Jamali, 2003; Ahmed, 2013; Banks, Hulme & Edwards, 2015).

As ONG lideram ações e projetos para promover um impacto positivo no contexto em que estão inseridas. Enquanto fornecedores de serviços, essas organizações desempenham atividades em diversas áreas e com níveis de complexidade distintos. Atuam desde o desenvolvimento comunitário e apoio à serviços de saúde e educação até respostas humanitárias em situações de emergência e catástrofes, resolução de conflitos e restabelecimento de democracias (Banks & Hulme, 2012; Ahmed, 2013).

Algumas características intrínsecas às ONG colocam-nas em posição de vantagem comparativa para provisão de serviços. Por terem uma relação mais próxima e direta com as comunidades em que atuam, conseguem estabelecer boas relações com os beneficiários e isso permite que suas abordagens sejam participativas e desenvolvidas com base nas reais necessidades locais (Banks & Hulme, 2012). Jamali (2003), também ressalta que essas organizações têm grande flexibilidade, que permite uma reação rápida para dar resposta a novos desafios, e por serem independentes podem atuar em questões negligenciadas pelo Estado.

Ademais, um atributo com grande relevância para as ONG é sua capacidade de inovação. A habilidade de inovar e experimentar, juntamente com sua flexibilidade e

atuação conjunta com as comunidades, é que tornam possível um trabalho de base articulado que reflete as necessidades locais e é também uma alternativa de empoderamento dos mais desfavorecidos (Banks & Hulme, 2012). A inovação é ainda relacionada à eficácia dessas organizações, visto que é o que lhes permite encontrar novas formas de atender grupos marginalizados (Banks, Hulme & Edwards, 2015).

Contudo, o trabalho desempenhado pelas ONG enfrenta o constrangimento em relação aos recursos, uma vez que na maioria das vezes não possuem meios para gerar receitas e a execução de seus projetos é subordinada à existência de financiamentos. Por um lado, os valores que lhes são destinados reforçam o enunciado de que são atores-chaves no desenvolvimento. Segundo dados do CAD-OCDE, em 2019 o financiamento canalizado para e através das ONG⁹ foi de US\$21 mil milhões, o equivalente a 15% de toda APD bilateral (DAC, 2021). Por outro lado, a alta dependência dos doadores pode comprometer a autonomia, a capacidade de inovação e a orientação de seu trabalho voltada para os interesses locais (Banks & Hulme, 2012).

A necessidade de recursos pode deixar as ONG subordinadas às prioridades dos doadores que cada vez mais exigem a comprovação de resultados. Como consequência disso, as organizações precisam demonstrar e convencer sobre o impacto de suas atividades, tendo que priorizar o cumprimento de metas sobre seus objetivos mais amplos de empoderamento de grupos marginalizados (Ahmed, 2013; Banks & Hulme, 2012; Banks, Hulme & Edwards, 2015). Assim, grande parte do seu tempo tem que ser concentrado na prestação de contas e a avaliação é direcionada para produção de relatórios sobre os resultados dos projetos.

De acordo com Banks, Hulme & Edwards (2015), atender às expectativas dos doadores e à demanda por resultados de curto prazo é incompatível com a característica inovadora das ONG, pois a capacidade de inovação requer uma abordagem do desenvolvimento que seja flexível, de longo prazo e tenha espaço para aprendizagem contínua. A continuidade da relevância do trabalho das ONG para o contexto do desenvolvimento demanda uma integração entre avaliação, impacto e inovação, de forma

⁹ No relatório é utilizado o termo organizações da sociedade civil (OSC) como sinônimo de ONG. A APD para ONG refere-se a contribuições a programas e projetos desenvolvidos independentemente pelas organizações, enquanto a APD canalizada através de ONG representa os fundos destinados às organizações para implementar projetos dos doadores.

que a avaliação sirva para informar seu impacto, mas também possa ser usada para aprendizagem.

4.3 AVALIAÇÃO: IMPACTO, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NAS ONG

À medida que as ONG se destacavam como atores no desenvolvimento, aumentou a pressão para que demonstrassem o impacto do seu trabalho. Com o setor do desenvolvimento internacional focado na maximização da eficácia da ajuda, avaliar a qualidade e eficácia das intervenções passou a ser uma preocupação dos doadores e das ONG (Chapman & Kelly, 2007; Fowler, 2013).

Segundo Lingán et al (2009), a eficácia das ONG está baseada em seis princípios: (1) responsabilidade de prestar contas; (2) apropriação e parcerias; (3) transparência; (4) aprendizagem, avaliação e gestão para resultados; (5) independência e (6) foco na diversidade e equidade. Assim, uma ferramenta importante para eficácia dos projetos de desenvolvimento é a avaliação, uma vez que é um meio para apresentar resultados e permite a construção de processos de aprendizagem dentro da organização.

Entre as ONG é comum o esforço para se tornarem organizações em constante aprendizagem e, por isso, frequentemente fazem uso da avaliação para melhorar o desempenho, de forma que não é vista apenas como um mecanismo formal para satisfazer os requisitos dos doadores (Roper & Pettit, 2002; Whitehead et al, 2016). Contudo, a postura dos doadores ao solicitarem relatórios sobre a aplicação dos recursos demonstra uma abordagem simplista da avaliação, centrada em verificar o grau de execução dos objetivos através de uma relação linear de causa e efeito para propósitos de prestação de contas, que estreita as oportunidades de aprendizagem (Chapman & Kelly, 2007). Além disso, dada a relação assimétrica entre as ONG e os doadores, a continuidade dos financiamentos fica condicionada aos resultados reportados, pelo que é pouco provável que as organizações coloquem informações negativas nos relatórios, o que também compromete o processo de aprendizagem (Mebrahtu, 2002; Britton, 2005).

A capacidade de aprendizagem constante é essencial para eficácia e inovação, mas nem sempre é compatível com as exigências dos doadores quanto à apresentação de resultados. Aprendizagem é um processo contínuo de reflexão crítica que integra o pensar e o fazer, no qual a análise das informações gera um conhecimento capaz de levar a mudanças organizacionais (Ebrahim, 2003; Britton, 2005). Para tanto, é primordial

admitir que em muitos casos a aprendizagem vai estar relacionada a identificar e corrigir os erros (Bloch & Borges, 2002).

Considerar consequências não intencionais e falhas promove importantes oportunidades de aprendizagem, mas muitas vezes não há espaço para compartilhar essas informações (Agyemang et al, 2009). Desta forma, Ebrahim (2003) ressalta que as avaliações que recompensam os acertos e punem os fracassos não são efetivas enquanto meios para aprendizagem. Por essa razão, os doadores deveriam encorajar as ONG a desenvolverem processos de avaliação que admitam refletir sobre os erros, sem receio de que isso possa constranger financiamentos futuros.

É também a possibilidade de refletir, aprender e adaptar que sustenta a inovação. Enquanto um processo dinâmico e não linear, inovar engloba diferentes etapas que passam por identificar o problema, criar soluções, testar, adaptar e escalar – podendo repetir ou pular algum estágio. As definições de inovação apontam para algo que é novo ou diferente e que acrescenta valor, o que no contexto do desenvolvimento internacional é relacionado a fazer a diferença em um mundo desigual (Whitehead et al, 2016).

Promover transformações positivas na vida das pessoas é o que assegura que as intervenções de desenvolvimento estão sendo eficazes e, por isso, é dada tamanha atenção ao impacto das ONG. Entretanto, avaliações com ênfase em divulgar resultados podem ter o efeito limitador sobre a eficácia. Para que isso não aconteça, é importante que o processo avaliativo integre as possibilidades de aprendizagem para intervenções futuras e estratégias de inovação às expectativas relacionadas ao impacto. Assim, uma avaliação permite compreender como as mudanças aconteceram, mas só é efetiva em termos de maximizar a eficácia se puder ser usada simultaneamente para adaptar e melhorar o trabalho da organização.

CAPÍTULO 5

ESTUDO DE CASO: O PROJETO “CÁRITAS LUSÓFONAS EM REDE: INOVAR PARA O IMPACTO”

A avaliação pode ter uma contribuição significativa para a eficácia das ONG. Por meio de uma apreciação sistemática de um projeto é possível verificar o grau de execução dos objetivos, os resultados alcançados e o impacto bem como assegurar a transparência da organização e oportunizar processos de aprendizagem e inovação.

Entretanto, alguns constrangimentos podem restringir os efeitos da avaliação. Esta colabora para a eficácia do desenvolvimento e para maximização do impacto das ONG quando seu uso não é restrito à prestação de contas e há espaço para identificar e corrigir os erros. Para tanto, é importante ponderar sobre quais são os objetivos da avaliação e como seus resultados são integrados em intervenções futuras.

O projeto “Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto” (CLER) fornece uma boa oportunidade de análise para observar o papel da avaliação relativamente à eficácia e impacto das ONG, pois envolve processos de autoavaliação, avaliação externa, monitorização e avaliação do impacto. As diversas avaliações são aplicadas com objetivos diferentes e usam procedimentos variados. Nesse sentido, esse trabalho explora os processos e instrumentos de avaliação presentes no projeto, buscando refletir sobre sua contribuição para o impacto das ONG no desenvolvimento.

A investigação foi feita com base nos documentos do projeto CLER – candidatura, manuais da *Caritas Internationalis* sobre *Standards* de Gestão e procedimentos de autoavaliação, relatórios de autoavaliação, relatórios anuais de prestação de contas, relatórios de avaliação do PPV, Plano de Melhoria e respectivos relatórios de implementação – em uma análise concentrada em explorar seus procedimentos de avaliação. Também foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas (Anexo 2) com gestores da Cáritas Portuguesa e da Cáritas Angola para compreender sua apreciação relativamente aos processos de avaliação.

5.1 A CÁRITAS E OS STANDARDS DE GESTÃO

A Cáritas representa a ação social da igreja e sendo uma ONG religiosa, “compartilha a missão da Igreja Católica de servir os pobres e promover a caridade e a justiça em todo o mundo” (Caritas Internationalis, 2021b). A *Caritas Internationalis* é uma rede formada por mais de 160 organizações no mundo e as diversas organizações que a compõe trabalham inspiradas pelos princípios da fé católica para construir um mundo mais justo, por meio de projetos de ajuda humanitária e desenvolvimento.

A Cáritas Portuguesa é membro da *Caritas Internationalis* e tem uma ampla atuação em todo o território português, por meio de uma rede de vinte Cáritas Diocesanas e inúmeros grupos paroquiais, bem como diversos projetos de cooperação para o desenvolvimento – sendo, portanto, uma ONGD. Em sua missão, destaca a promoção do

desenvolvimento humano integral e a defesa do bem-comum através da partilha de bens e a assistência em situações de calamidade e emergência (Cáritas Portuguesa, 2021). A proximidade da Cáritas Portuguesa com as Cáritas Lusófonas em África vem de uma relação que é construída desde a década de 1970 com projetos de assistência social e ajuda humanitária. Ademais, desde 2000 esta coordena o Fórum das Cáritas Lusófonas.

Desde 2013, a *Caritas Internationalis* tem envolvido toda a rede Cáritas num processo de reforço das competências organizacionais que tem por base instrumentos e procedimentos uniformizados de gestão – os *Standards* de Gestão da *Caritas Internationalis* (Anexo 1). Essas normas são a ferramenta oficial da Cáritas para avaliação organizacional, desenvolvimento institucional e reforço de capacidades e enquadram-se em um movimento para promover a responsabilização e boa governação dos seus serviços aos mais vulneráveis. Também estão baseados em boas práticas existentes e princípios aceites pela comunidade internacional, para salvaguardar a competência profissional e a eficácia no serviço ao próximo (Caritas Internationalis, 2021a).

Os *Standards* de Gestão da *Caritas Internationalis* (SGCI) concentram-se em quatro áreas: (1) Legislação e Códigos de Ética; (2) Governação e Organização; (3) Gestão Financeira e Prestação de Contas e (4) Envolvimento das Partes Interessadas. Esses foram pensados para que todas as Cáritas tenham políticas e procedimentos adequados. A Cáritas Portuguesa iniciou em 2014 a implementação dos SGCI e ficou responsável por apoiar esse processo nas Cáritas Lusófonas em África. No IX Encontro das Cáritas Lusófonas, em 2017, a Cáritas Angola demonstrou interesse em ser pioneira no projeto de capacitação da Cáritas Portuguesa para a implementação dos SGCI.

5.2 O PROJETO “CÁRITAS LUSÓFONAS EM REDE: INOVAR PARA O IMPACTO” (CLER)

O CLER é um projeto de capacitação institucional que tem como objetivo global “melhorar a qualidade, eficácia e eficiência da prestação de serviços da Cáritas Nacional de Angola às populações mais vulneráveis angolanas” (Cáritas Portuguesa, 2017, p. 4). Assim, o projeto visa assegurar a implementação dos SGCI na Cáritas Angola de modo a garantir as competências profissionais e a eficiência na realização da missão da Cáritas.

O CLER decorreu de janeiro de 2018 a julho de 2021, foi promovido pela Cáritas Portuguesa em parceria no terreno com a FEC (Fundação Fé e Cooperação)¹⁰ e financiado pelo Camões - Instituto da Cooperação de da Língua. A base do projeto era a implementação de procedimentos dos SGCI. Ademais, propunha-se mapear e sistematizar os projetos implementados localmente pelas Cáritas Lusófonas para criar uma plataforma online de partilha interna de boas práticas¹¹.

Como beneficiários o projeto lista a equipe da Cáritas Angola (2 membros da direção, 2 responsáveis do departamento financeiro e 9 técnicos de projetos), as equipas das Cáritas Diocesanas (19 diretores, 18 responsáveis das áreas de administração e finanças e 15 técnicos de projetos) e os beneficiários finais da Cáritas Angola (1.300.230 beneficiários). Embora seja um projeto de capacitação, o CLER destaca em seus objetivos que “visa potenciar a atuação da Cáritas Angola na resposta às necessidades atuais dos mais desfavorecidos, isolados e empobrecidos da sociedade angolana fortalecendo as competências organizacionais da instituição” (Cáritas Portuguesa, 2017, p. 7). Nesse sentido, a implementação dos SGCI viabiliza a profissionalização da organização, com a criação de um Plano Estratégico e um Manual de Procedimentos, mas estes seriam os meios pelos quais a Cáritas Angola conseguiria construir ações eficazes que de fato respondessem às necessidades da comunidade local.

A *Caritas Internationalis* disponibiliza um manual com as etapas para implementação dos SGCI que percorrem o seguinte Ciclo de Gestão: Autoavaliação; Análise de Dados e Priorização; Plano de Melhoria; Monitorização e Avaliação Externa. O ponto central para possibilitar o desenvolvimento institucional e o reforço de capacidades encontra-se na avaliação, uma vez que é a partir desta que são identificados os aspectos organizacionais que necessitam de melhorias.

Além das avaliações previstas no manual da *Caritas Internationalis*, o projeto CLER também envolve outros processos de monitorização e avaliação. Em cada ano do projeto foram realizadas avaliações iniciais e intermédias para verificar a motivação e expectativas dos membros da Cáritas Angola relativamente à capacitação e também como forma de monitorar as atividades realizadas. O CLER inclui ainda a avaliação de um

¹⁰ A FEC é também uma ONGD religiosa e foi selecionada como parceira no projeto por já desenvolver ações em Angola e conhecer a realidade local.

¹¹ A plataforma online “Rede Cáritas Lusófonas” é um dos resultados do projeto CLER: <http://rede.caritas.pt/> (acesso: 2021/08/26).

projeto nacional da Cáritas Angola realizada junto aos líderes, voluntários e beneficiários para verificar o impacto da Cáritas Angola. Ademais, são apresentados relatórios de avaliação ao final de cada ano do projeto para prestação de contas ao doador.

5.3 A AVALIAÇÃO NO PROJETO CLER: RESULTADOS, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

5.3.1 OS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO E SEUS RESULTADOS

No CLER são aplicados diversos processos de avaliação, com procedimentos e objetivos diferentes, e explorá-los auxilia a refletir sobre como as ONG podem usar a avaliação para maximizar seu impacto. O planejamento da avaliação deve considerar qual o propósito da sua realização, o seu objeto de análise e os recursos e tempo disponíveis. Assim, conseguir integrar diferentes objetivos para que a avaliação seja um instrumento de apresentação de resultados e também promotora de reflexões para aprendizagem e aprimoramento institucional pode ser um fator significativo para eficácia das ONG.

Em entrevista, quando questionados sobre a percepção da organização quanto aos processos de avaliação, os interlocutores da Cáritas Portuguesa e da Cáritas Angola destacam que é um desafio. O interlocutor da Cáritas Portuguesa ainda ressalta: *“esse ponto da avaliação e monitorização é também um ponto frágil, no geral, e não falo na Cáritas em si, falo em muitas organizações do terceiro setor. A questão da monitorização e avaliação é sempre um grande desafio, às vezes por uma questão de estruturação também, porque faltam alguns passos para se chegar a essa monitorização e avaliação”* (Entrevista CP, 2021). Por isso, no CLER foram desenvolvidas algumas ferramentas de avaliação que a Cáritas Angola pudesse utilizar a longo prazo e não apenas durante o projeto.

O projeto CLER inicia com uma autoavaliação da Cáritas Angola relativamente à execução dos SGCI. Na prática os SGCI são uma lista de normas a cumprir. A *Caritas Internationalis* fornece uma estrutura para realização da autoavaliação e instruções para o preenchimento da lista. Para cada *standard* são enumerados os procedimentos que a organização deve realizar e na autoavaliação esta atribui uma pontuação de 1 a 5 (1-não existe, 2-raramente ou insuficiente, 3-normalmente ou suficiente, 4-na maioria das vezes ou bom e 5-sempre ou exemplar). A partir disso, é realizada uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos e quais devem ser as prioridades para então elaborar o Plano de Melhoria.

Os resultados da autoavaliação levam a mudança, pois ao identificar os pontos que precisam ser corrigidos ou aperfeiçoados, o Plano de Melhoria estabelece objetivos, indicando responsáveis, recursos e meios de monitorização para assegurar e verificar os avanços da organização. Posteriormente é realizada uma avaliação externa, por um avaliador designado pela *Caritas Internationalis* que vai ao terreno analisar os resultados da autoavaliação e validar o processo de desenvolvimento do Plano de Melhoria. Enfim, a mesma autoavaliação é realizada no último ano do projeto, sendo uma forma de avaliar o desenvolvimento organizacional alcançado e conseqüentemente indicar o impacto do projeto CLER para a Cáritas Angola.

Todo esse processo de autoavaliação e avaliação externa acontece para analisar o grau de cumprimento dos SGCI. A autoavaliação inicial é um ponto de partida para reflexão, aprendizagem e inovação e ao ser refeita ao final do projeto contribui para uma outra reflexão sobre o que a Cáritas Angola conseguiu avançar em termos organizacionais e nos serviços prestados à comunidade, servindo também para indicar o impacto do projeto CLER.

Para Cáritas Angola esse processo de avaliação foi complexo e repleto de desafios, pois, segundo seu interlocutor, implicou em *“desvendar o véu da organização para os outros, o que nós organizações normalmente não gostamos de fazer. Mas finalmente acabou por ser um desafio construtivo a tal ponto que de forma coletiva começamos a perceber quais eram as nossas debilidades. [...] E isso abre a mente das pessoas, mas também das organizações à compreensão do contexto em que nos encontramos em relação ao que nós desejamos alcançar”* (Entrevista CA, 2021).

Ao final do ciclo do projeto várias inovações a nível organizacional estavam em curso na Cáritas Angola. Por meio de um processo participativo foram elaborados o Plano Estratégico e o Manual de Procedimentos. Também foram revistos os estatutos da organização, elaborados orçamentos anuais e implementado o Plano de Comunicação. A reflexão iniciada a partir da autoavaliação permitiu um amadurecimento institucional que traduziu-se em uma melhoria dos serviços prestados.

Ao longo do projeto CLER estavam previstas atividades para monitorar a realização dos objetivos. Além de reuniões mensais para o acompanhamento da implementação do Plano de Melhorias, a monitorização foi realizada todos os anos por meio de entrevistas e questionários aplicados à equipe da Cáritas Angola. Essa escuta aos

colaboradores tinha como objetivo avaliar suas expectativas em relação ao CLER, verificar seus conhecimentos sobre o funcionamento e estrutura da Cáritas Angola e identificar as principais necessidades da organização. A comparação dos resultados de cada ano mostra um desempenho positivo do projeto, em que o interesse dos membros da Cáritas Angola com o mesmo aumentava e também conseguiam dizer com mais assertividade o que ainda precisava melhorar.

Para avaliar o impacto da atuação da Cáritas Angola, foi selecionado o projeto nacional “Portas para a Vida”¹² (PPV) para ser submetido a uma avaliação durante os três anos do CLER. Essa avaliação foi realizada junto aos líderes, voluntários e beneficiários do projeto PPV por meio de entrevistas e questionários com o objetivo de analisar sua coordenação, o acesso à formação por parte dos líderes e voluntários e seu impacto na vida dos beneficiários. Por ter sido realizada anualmente durante o CLER, essa avaliação permitiu também validar o impacto positivo do processo de capacitação da Cáritas Angola na melhoria dos atendimentos aos seus beneficiários.

Por fim, ao final de cada ano do projeto CLER foi elaborado um relatório de avaliação para propósitos de prestação de contas à entidade financiadora. Esses relatórios medem o desempenho do projeto, reunindo uma descrição de todas as atividades realizadas e seu grau de execução e apresentam os resultados dos diversos processos de avaliação (autoavaliação, avaliação externa, monitorização e avaliação do impacto do projeto PPV). Os relatórios dos anos 2 e 3 incorporam as avaliações dos anos anteriores, permitindo uma análise comparativa da evolução dos resultados.

O relatório de avaliação final do projeto CLER mostra que os objetivos foram alcançados e é transparente ao prestar contas, apontando as falhas e dificuldades ao longo do projeto e os aprendizados a partir desses. A implementação dos SGCI na Cáritas Angola foi bem sucedida e o desenvolvimento da capacidade institucional pode ser verificado pelos resultados das avaliações e pela monitorização da execução do Plano de Melhoria. Ademais, a realização das avaliações de forma integrada com os membros da Cáritas Angola tornou a reflexão uma prática, despertando processos de aprendizagem na organização.

¹² O projeto foi selecionado entre outros desenvolvidos pela Cáritas Angola porque já estava em curso e teria continuidade durante o CLER, de forma que permitiria a realização das avaliações. O objetivo do projeto PPV é dar resposta aos problemas relacionados ao HIV/SIDA.

5.3.2 LIMITES E CONTRIBUTOS DA AVALIAÇÃO PARA EFICÁCIA DAS ONG

A Cáritas Portuguesa entende os processos de monitorização e avaliação como instrumentos importantes para o desempenho institucional e aprimoramento dos serviços prestados aos mais vulneráveis, mas reconhece que nem sempre são aplicados para esse propósito. Muitas vezes a implementação da avaliação é condicionada pela falta de recursos, incluindo poucos colaboradores, e por isso é mais recorrente quando responde a obrigatoriedade de prestação de contas ao doador, conforme apontado em entrevista: *“tenho a certeza de que toda a gente tem a noção da importância de isso [avaliação] acontecer até para melhoria de ação, de processos, de campanhas, de projetos, seja do que for. Mas é como estava a dizer, de fato o problema aqui é muitas vezes o tempo, ou seja, toda a gente assume que é uma coisa importante, mas depois no corre corre ninguém consegue fazer essa avaliação a não ser que seja de fato uma obrigatoriedade”* (Entrevista CP, 2021).

Entretanto, em outro momento da entrevista o interlocutor da Cáritas Portuguesa menciona que as ferramentas de avaliação desenvolvidas junto com a Cáritas Angola durante o projeto foram pensadas de forma a integrarem um conjunto de procedimentos que a organização pudesse utilizar sempre que necessário. E destaca que esta já começou a implementá-las em outras ações que estava desenvolvendo. Além de que o processo de criação de ferramentas de avaliação de monitorização também contribuiu com instrumentos úteis para a própria Cáritas Portuguesa (Entrevista CP, 2021).

O projeto CLER possui uma especificidade pois tem uma avaliação como ponto de partida para elaboração dos objetivos de desenvolvimento institucional. Esse aspecto é o principal responsável pelo processo de aprendizagem que promove o desenvolvimento organizacional da Cáritas Angola. Entretanto, as avaliações anuais também possibilitaram revisar atividades e ações para as quais foi identificada a necessidade de serem corrigidas ou melhoradas ainda durante o período do projeto.

A análise dos resultados das diversas avaliações que são empregadas no CLER permite observar que os processos de avaliação podem ser um instrumento para melhoria dos procedimentos e serviços da organização. Cada avaliação foi planejada para um objetivo diferente, mas ainda assim consegue cumprir simultaneamente, em certa medida, com as principais funções da avaliação – atestar resultados, prestar contas e promover a aprendizagem. Por exemplo, as avaliações anuais eram destinadas a prestar contas ao

financiador, mas além de indicar os resultados, os relatórios também apontavam falhas e dificuldades no decorrer do projeto e de que forma foram superados.

No entanto, os processos mais significativos de mudança aconteceram em decorrência da autoavaliação. Isso mostra que a aprendizagem e inovação exigem que os membros da organização dediquem-se a refletir sobre os resultados de uma avaliação e tenham espaço para propor e testar melhorias. Como a autoavaliação é planejada já considerando esses aspectos, o desenvolvimento organizacional a partir desta é mais expressivo. Nos outros processos de avaliação as melhorias foram mais pontuais e orientadas para mudanças em procedimentos do projeto, pois seu potencial de desencadear processos de aprendizagem é restringido pelas limitações de recursos da organização.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

As preocupações com os resultados do desenvolvimento levantaram discussões sobre como tornar a ajuda mais eficaz. Os Fóruns de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda ressaltaram a importância de atestar os resultados alcançados. As discussões que inicialmente centravam-se na eficácia da ajuda, com maior atenção relativamente à quantidade e gestão dos fluxos da APD, foram ampliadas com o paradigma da eficácia do desenvolvimento.

Assim, consolidou-se o entendimento de que o desenvolvimento é eficaz quando transforma a vida das pessoas, de forma que os resultados das intervenções de desenvolvimento deveriam ser comprovados pelo impacto gerado em seus beneficiários. Para isso, é preciso uma gestão que seja voltada para os resultados, ou seja, uma estratégia de gestão em que o objetivo é a melhoria do desempenho e a realização de resultados e que dispõe de ferramentas de avaliação que permitem prestar contas e maximizar a eficácia através da aprendizagem.

A avaliação é um instrumento que pode contribuir para aumentar o impacto das ONG, uma vez que por meio de uma apreciação sistemática permite verificar o grau de cumprimento dos objetivos e fornecer informações sobre os resultados para prestar contas aos doadores e para integrar as lições da experiência em processos de aprendizagem e inovação. Entretanto, o potencial que a avaliação possui de contribuir para a eficácia das

organizações está condicionado a sua aplicação integrando os propósitos de prestação de contas e aprendizagem.

O planejamento da avaliação deve considerar, entre outros fatores, o propósito de sua realização. Dessa forma, o objetivo pelo qual a avaliação é realizada direciona a aplicação dos seus resultados. Ainda que a possibilidade de desencadear processos de aprendizagem esteja sempre presente, uma avaliação para prestação de contas promoverá reflexões mais pontuais se o que for apreendido não for destinado também a reflexões mais densas capazes de promover mudanças organizacionais e melhorias nos serviços.

Como atores importantes na promoção do desenvolvimento, mas que dependem de comprovar resultados para garantir os financiamentos para continuidade do seu trabalho, as ONG poderiam beneficiar-se do uso da avaliação como um instrumento para aumentar o impacto de suas ações. A eficácia das ONG está relacionada aos resultados de seus projetos e a forma como são transparentes ao prestar contas, mas também à capacidade de inovar. Por isso, conseguir fazer uso da avaliação para integrar seus processos de aprendizagem é essencial para melhorias no desempenho e maximização do impacto.

O projeto “Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto”, analisado neste trabalho, exemplifica de que forma a avaliação promove reflexões que colocam em prática ações para melhoria do trabalho realizado pelas ONG. Ademais, mostra as dificuldades enfrentadas para que os processos de avaliação sejam usados para além da prestação de contas. As ONG reconhecem a importância da avaliação e buscam integrar seus resultados em termos de aprendizagem para intervenções futuras e estratégias de inovação. Entretanto, ainda existem limitações a serem superadas para que consigam melhor aproveitar o potencial de aprendizagem a partir da avaliação para maximizar sua eficácia e o impacto de suas intervenções.

REFERÊNCIAS

- Agyemang, G.; Awumbila, M.; Unerman, J. & O’Dwyer, B. (2009). NGO Accountability and Aid Delivery, The Association of Chartered Certified Accountants: Research report, 110.
- Ahmed, Z. U. (2013). Beyond-aid scenarios and sustainability: strategic implications for non-governmental organizations (NGOS), *Corporate Ownership & Control*, 10(4), 215-222.
- Aldashev, G. & Navarra, C. (2018). Development NGOS: Basic facts, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 125-156.
- Atwood, B. (2012). Creating a global partnership for effective development cooperation. Center for Global Development Essay. Center for Global Development: Washington, DC.
- _____. (2011). The road to Busan: pursuing a new consensus on development cooperation. The 2011 Brookings Blum Roundtable Policy Briefs. Brookings Institute: Washington, DC.
- Baker, J. (2000). Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners. The World Bank: Washington, D.C.
- Bamberger, M. (2009). Institutionalizing impact evaluation within the framework of a monitoring and evaluation system (English). World Bank Group: Washington, D.C.
- Banks, N. (2020). The Role and Contributions of Development NGOs to Development Cooperation: What Do We Know?. In: Chaturvedi, S. et al (Eds). *The Palgrave Handbook of Development Cooperation for Achieving the 2030 Agenda*, Switzerland: Springer Nature, 671-688.
- Banks, N.; Hulme, D. & Edwards, M. (2015). NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?, *World Development*, 66, 707-718.
- Banks, N. & Hulme, D. (2012). The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction, *Brooks World Poverty Institute: Working Paper 171*, 1-39.
- Berger, J. (2003). Religious Nongovernmental Organizations: An Exploratory Analysis, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(1), 15-39.
- BetterEvaluation. (2014). Ferramenta de planejamento ‘Quadro Arco-íris’. Disponível em: https://www.betterevaluation.org/rainbow_framework/downloads [Acesso em: 2021/05/14].
- Bloch, D. & Borges, N. (2002). Organisational learning in NGOs: An example of an intervention based on the work of Chris Argyris, *Development in Practice*, 12(3-4), 461-472.

Britton, B. (2005). Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity, The International and NGO Training and Research Centre: Praxis Paper, 3, 4-56.

Brown, S. (2020). The Rise and Fall of the Aid Effectiveness Norm, The European Journal of Development Research, 32, 1230-1248.

Caritas Internationalis. (2021a). Management Standards [Em linha]. Disponível em: <https://www.caritas.org/who-we-are/management-standards/> [Acesso em: 2021/08/26].

_____. (2021b). Our Mission [Em linha]. Disponível em: <https://www.caritas.org/who-we-are/mission/> [Acesso em: 2021/08/26].

_____. (2020). The Caritas Internationalis Management Standards. Disponível em: <https://www.caritas.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/03/Revised-Caritas-Internationalis-Management-Standards-2021.pdf> [Acesso em: 2021/08/24].

Cáritas Portuguesa. (2021). Missão, Visão e Valores [Em linha]. Disponível em: <https://caritas.pt/quem-somos/missao-visao-e-valores/> [Acesso em: 2021/08/22].

_____. (2017). Candidatura Projetos de Cooperação para o Desenvolvimento do ONGD. Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto. [Não publicado].

Chapman, R & Kelly, L. (2007). Why Understanding Organisational Values and Relationships is Important for Assessing Aid Effectiveness - An NGO Perspective, Doing Evaluation Better: Australasian Evaluation Society Conference. Disponível em: <https://aes.asn.au/images/images-old/stories/files/conferences/2007/Papers/Rhonda%20Chapman.pdf> [Acesso em: 2021/06/10].

Dabelstein, N. & Patton, M. Q. (2013). The Paris Declaration on Aid Effectiveness: History and Significance, The Canadian Journal of Program Evaluation 27 (3), 19-36.

Development Assistance Committee (DAC). (2021). Aid for civil society organisations: Statistics based on DAC members’ reporting to the Creditor Reporting System Database (CRS), 2018–2019. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

_____. (2002). Glossary of key terms in evaluation and results-based management. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

Ebrahim, A. & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance, California Management Review 56(3), 118-141.

Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs, World Development, 31(5), 813-829.

Ferreira, M. A.; Carvalho, A. & Teixeira, F. (2017). Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds-A Case Study, Journal of Human Values 23(3), 178-192.

Ferris, E. (2005). Faith-based and secular humanitarian organizations, *International Review of the Red Cross*, 87(858), 311-325.

Fowler, A. (2013). Development NGOs. In: Edwards, M. (Eds). *The Oxford handbook of civil society*, New York: Oxford University Press, 42-54.

Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA). (2014). *Guia de Avaliação*. Lisboa: Camões - Instituto da Cooperação e da Língua. Disponível em: https://www.oecd.org/derec/portugal/Guia_Avalia%C3%A7%C3%A3o_V01.pdf [Acesso em: 2021/05/13].

Jamali, D. (2003). NGOs in development: opportunities and challenges, *Labour and Management in Development Journal*, 4(2), 1-18.

Khagram, S., Thomas, C., Lucero, C. & Subarna Mathes. (2009). Evidence for development effectiveness, *Journal of Development Effectiveness* 1(3), 247-270.

Kim, E. M. & Lee, J. E. (2013). Busan and Beyond: South Korea and the Transition from Aid Effectiveness to Development Effectiveness, *Journal of International Development* 25, 787–801.

Klingebiel, S. (2014). *Development Cooperation: Challenges of the New Aid Architecture*, 1ª ed. UK: Palgrave Macmillan.

Lewis, D. (2010). Nongovernmental Organizations, Definition and History. In: Anheier H.K., Toepler S. (Eds). *International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer, 1-6.

Lingán, J.; Cavender, A.; Lloyd, R. & Gwynne, B. (2009). Responding to NGO Development Effectiveness Initiative. One World Trust/World Vision Briefing Paper, 122. Disponível em: <http://coddeconduitaong.ro/wordpress/wp-content/uploads/2011/08/Responding-to-NGO-Development-Effectiveness-Initiatives-OWT.pdf> [Acesso em: 2021/06/14].

Manning, R. & White, H. (2014). Measuring results in development: the role of impact evaluation in agency-wide performance measurement systems, *Journal of Development Effectiveness* 6(4), 337-349.

Marschall, P. (2018). *Evidence-oriented approaches in development cooperation*. German Development Institute: Bonn.

Mebrahtu, E. (2002). Perceptions and practices of monitoring and evaluation: International NGO experiences in Ethiopia, *Development in Practice*, 12(3-4), 501-517.

Meier, W. (2003). Results-based management: towards a common understanding among development cooperation agencies. Disponível em: <https://www.alnap.org/help-library/results-based-management-towards-a-common-understanding-among-development-cooperation> [Acesso em: 2021/05/19].

- OECD. (2021). Official Development Assistance (ODA). Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/What-is-ODA.pdf> [Acesso em: 2021/0725].
- _____. (2020). Development Assistance Committee Members and Civil Society, The Development Dimension, Paris: OECD Publishing.
- Oliveira, A. F. & Proença, F. (2011). Qualidade da Cooperação e do Desenvolvimento: Um desafio também às Organizações da Sociedade Civil. In: PPONGD. (Eds). A Eficácia da Ajuda e do Desenvolvimento, 65-84.
- Ribeiro, N. (2011). Contextualização da Agenda Internacional de Eficácia da Ajuda. In: PPONGD. (Eds). A Eficácia da Ajuda e do Desenvolvimento, 3-20.
- Rijksoverheid. (2013). Interministerial Policy Review: Towards a new definition of development cooperation. Disponível em: <https://www.government.nl/binaries/government/documents/reports/2013/06/03/towards-a-new-definition-of-development-cooperation-considerations-on-oda/ibo-oda-rapport-en.pdf> [Acesso em: 2021/07/28].
- Roche, Chris. (2000). Impact assessment: Seeing the wood and the trees, *Development in Practice*, 10:3-4, 543-555.
- Rogers, P. & Peersman, G. (2014). Developing a Research Agenda for Impact Evaluation in Development, *IDS Bulletin* 45(6), 85-99.
- Rogers, P. (2014). Overview of Impact Evaluation, *Methodological Briefs: Impact Evaluation 1*, UNICEF Office of Research, Florence.
- _____. (2009). Matching impact evaluation design to the nature of the intervention and the purpose of the evaluation, *Journal of Development Effectiveness*, 1(3), 217-226.
- Roper, L. & Pettit, J. (2002). Development and the Learning Organisation: An introduction, *Development in Practice*, 12(3-4), 258-271.
- Stern, E. D.; Altinger, L.; Feinstein, O.; Marañón, M.; Ruegenberg, D.; Schulz, N. & Nielsen, N. S. (2008). *Thematic Study on the Paris Declaration, Aid Effectiveness and Development Effectiveness*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark.
- Thomas, V. & Tominaga, J. (2010). Evaluation for better development results, *Journal of Development Effectiveness* 2(3), 371-386.
- UNDP Evaluation Office. (2003). *Development Effectiveness Report*. New York: UNDP.
- Vakil, A. (1997). Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs, *World Development*, 25(12), 2057-2070.
- Werker, E. & Ahmed, F. Z. (2008). What Do Nongovernmental Organizations Do?, *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 73-92.

Whitehead, J.; Barnes, A.; Curatolo, S. & Cliffe, E. (2016). Innovation for impact: How Australian NGOs nurture and scale up new ideas, Australia: Australian Council for International Development.

Entrevistas:

Entrevista CA. (2021, Setembro 13). A Avaliação no Projeto Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto. (R. V. Assis, Entrevistadora).

Entrevista CP. (2021, Setembro 09). A Avaliação no Projeto Cáritas Lusófonas em Rede: Inovar para o impacto. (R. V. Assis, Entrevistadora).

ANEXO 1

Standards de Gestão da Caritas Internationalis

Standard de Gestão: legislação e códigos de ética	
1.1	Legislação canónica: Organizações membro devem obedecer à legislação Canónica bem como à Doutrina Social da Igreja
1.2	Legislação civil: Organizações Membro devem agir de acordo com as leis nacionais, padrões legais bem como com requisitos de registo legal, leis tributárias, leis do trabalho e combate à corrupção.
1.3	Código de Ética e Código de Conduta de Colaboradores: Organizações Membro devem obedecer ao Código de Ética da Caritas Internationalis bem como ao Código de Conduta de Colaboradores.
1.4	Ética Humanitária: Organizações Membro são obrigadas a cumprir o SPHERE: Carta Humanitária e normas mínimas para Resposta a Desastre, que por sua vez é formalmente abrangido pela Caritas Internationalis, bem como a Política de Proteção Infantil da Caritas Internationalis.
1.5	Ética ambiental: Organizações Membro garantem o uso adequado dos recursos naturais, o desperdício é reduzido ao mínimo e os projetos são ambientalmente responsáveis.
1.6	Princípios de Parceria: Organizações Membro estão comprometidas com princípios de parceria da Caritas Internationalis. Parceiros internacionais da Caritas devem obter o consentimento das autoridades eclesiais competentes e consultar a Caritas nacional antes de estabelecer uma representação no país em questão.
1.7	Procedimento de reclamações: As Organizações Membro têm uma política de tratamento de reclamações como um mecanismo formal de feedback apropriado que é discutido e acordado com as principais partes interessadas e divulgado publicamente.
1.8	Implementação: as Organizações Membro, ao delegar a implementação de atividades a organizações parceiras e/ou dioceses, assegurarão, por meio de acordos contratuais, que estes Standards de Gestão são aplicáveis para o parceiro de implementação.

Standard de Gestão: governação e organização	
2.1	Estatutos e regulamento institucional: a Caritas tem estatutos e regulamento institucional escritos e aprovados que incluem, ou fazem referência, aos valores definidos no código de ética da CI.

2.2	Estrutura de governação: os papéis e as responsabilidades dos diferentes órgãos sociais são aprovados pela Conferência Episcopal, estão claramente definidos, estão atualizados e são espelhados num organigrama.
2.3	Liderança e gestão geral: a liderança executiva fomenta uma concretização eficaz e eficiente da visão e da missão. Desenvolve, também, novas visões e estratégias que são necessárias sempre que se alteram as circunstâncias e/ou as oportunidades.
2.4	Gestão de Recursos Humanos – RH: a Cáritas tem um manual escrito de RH que é do conhecimento de todos os colaboradores (profissionais e voluntários) e da direção. Este manual, e os procedimentos associados, são aplicados à direção, aos colaboradores (profissionais e voluntários), aos estagiários ou às pessoas que contribuem sobre outras formas para a Cáritas (exemplo: prestação de serviços, outsourcing/externalização...).
2.5	Planejamento estratégico: a Cáritas tem um plano estratégico atualizado, compreensivo, realista e claro. O plano estratégico inclui visão, missão, objetivos específicos, programas e orçamento (plano financeiro).
2.6	Plano de angariação de fundos (fundraising): a Cáritas tem um plano anual de angariação de fundos (fundraising) actualizado, que reflete a opção coletiva da direção sobre os recursos a mobilizar (financeiros e outros), que promove apoios e que procura oportunidades de financiamento.
2.7	Gestão de risco e sustentabilidade: a Cáritas avalia anualmente os riscos internos e externos que podem impedir a concretização dos seus objetivos. Estão definidas medidas para reduzir esses riscos. Está definida e estabelecida uma base variada de rendimentos que espelha prioridades estratégicas chave.
2.8	Organização de conhecimento: A Cáritas é uma organização de conhecimento onde a partilha de experiências, resultantes do encontro com as pessoas em situação de pobreza e de necessidade, molda a evolução da organização. Existem espaços de oração e reflexão para ajudar a concretizar este objetivo.

Standard de Gestão: finanças e prestação de contas	
3.1	Liderança financeira: a Cáritas gere e prioriza, de forma eficiente e responsável, os recursos financeiros e encoraja as partes interessadas (stakeholders) a fazer o mesmo.
3.2	Gestão de projetos: a Cáritas garante que, através de contratos/acordos escritos e assinados todos os projetos/programas estão alinhados com a visão e a missão e que são executados de acordo com estes standards de gestão e outros padrões técnicos apropriados.
3.3	Planificação financeira: a Cáritas tem espelhado os seus objetivos estratégicos em planos financeiros plurianuais que são estabelecidos com vista a alcançar

	realisticamente esses mesmos objetivos. Estes planos incluem os orçamentos anuais que são compostos pelos orçamentos específicos das atividades e pela previsão de disponibilidade financeira. Os orçamentos anuais são aprovados antes do início de cada ano financeiro ou de ciclo financeiro (quando aplicável).
3.4	Manual financeiro: as políticas de contabilidade utilizadas pela Cáritas respeitam a legislação nacional e, de preferência, os padrões internacionais de contabilidade (International Accounting Standards–IAS), e estão descritos num manual de políticas e procedimentos financeiros, acessível a todos os colaboradores e mediante solicitação aos parceiros.
3.5	Política de compras para bens e aquisição de serviços: a Cáritas tem uma política escrita de compras para bens e aquisição de serviços que inclui procedimentos claros onde se determinam as autorizações, a supervisão destes processos, os critérios, a verificação para o lançamento de concursos (de adjudicação de bens e serviços), etc. e que é aplicada por todas as pessoas que colaboram com a Cáritas.
3.6	Gestão de ativos: a Cáritas rege-se pelo princípio da boa gestão, e tem os processos e procedimentos necessários que garantem a existência, manutenção e segurança de todos os seus ativos fixos, tais como: edifícios, veículos, equipamentos informáticos, capital e outros.
3.7	Gestão de fundos (recursos financeiros): a Cáritas faz uma distinção entre fundos sem restrições; fundos com restrições temporárias (para objetivos específicos e/ou limitados no tempo) e fundos restritos (candidaturas, dotações de capital, campanhas, etc.).
3.8	Auditorias: a Cáritas é auditada anualmente por um auditor externo. A checklist dos auditores é enviada anualmente à CI juntamente com o relatório de auditoria do ano anterior.

Standard de Gestão: envolvimento das partes interessadas (Stakeholder)	
4.1	Transparência e prestação de contas: a Cáritas tem uma metodologia de comunicação com todas as partes interessadas (stakeholders) que é clara, transparente e aplicada através de informação apropriada disponibilizada publicamente.
4.2	Comunicação com as partes interessadas (stakeholders): a Cáritas tem uma política de comunicação que define quais os canais de comunicação e os responsáveis pelos diversos níveis de comunicação com os vários grupos de partes interessadas (stakeholders) – com os beneficiários/destinatários das ações, estruturas e serviços da Igreja, governo e autoridades, parceiros, doadores, público em geral, etc.
4.3	Influência pública (advocacy): as ações de influência pública (advocacy) são desenvolvidas dentro dos limites estabelecidos pela Conferência Episcopal Portuguesa.

4.4	Levantamento de necessidades: a Cáritas promove uma participação ativa dos beneficiários/destinatários da ação ajudando as pessoas a desenvolver e a realizar o seu potencial, contribuindo para que possam controlar efetivamente os recursos locais e, no limite, que supram as suas necessidades. Esta opção está presente num documento de metodologia de levantamento de necessidades.
4.5	Planejamento e implementação: a Cáritas promove uma participação ativa dos beneficiários/destinatários da ação em todas as fases da implementação dos programas/projetos.
4.6	Monitorização e avaliação: a Cáritas tem um sistema contínuo de monitorização e avaliação dos projetos/programas. A monitorização e avaliação seguem os indicadores quantitativos e qualitativos previamente definidos que são aferidos regular e formalmente. É produzida informação relevante que contribui para o desenvolvimento da capacidade da Cáritas. Esta aprendizagem é tida em consideração na definição de futuros projetos/programas, melhorando a sua eficiência e eficácia.
4.7	Revisão do sistema de gestão: a Cáritas realiza revisões regulares ao sistema de gestão, no máximo a cada quatro anos, analisando a capacidade institucional e precisão com que pretende alcançar a sua visão e missão.
4.8	Política de divulgação de informação: a Cáritas compromete-se com a divulgação pública de informação relativa aos seus projetos/programas e demais atividades. Esta divulgação é uma componente fundamental da participação ativa das partes interessadas (stakeholders) principalmente dos beneficiários/destinatários da ação.

Fonte: Caritas Internationalis, 2020

ANEXO 2

Guião para entrevistas semi-estruturadas

- Cáritas Portuguesa
1. Como surgiram os SGCI?
 2. O moto do projeto diz “Inovar para o impacto”, como a Cáritas relaciona inovação e impacto?
 3. Como a monitorização e avaliação são percebidas pela Cáritas?
 4. Como são integrados os resultados da avaliação?
 5. Como é o processo de planeamento da avaliação?
 6. No projeto CLER as diferentes avaliações tiveram objetivos distintos. Isso influenciou o planeamento das avaliações e a forma de integração dos seus resultados?

7. O projeto CLER tem a especificidade de iniciar com uma autoavaliação. Os processos de aprendizagem que surgem dessas reflexões se diferem muito de outros tipos de avaliação?

- Cáritas Angola

1. Qual a importância dos SGCI para Cáritas Angola?
2. Qual o impacto do projeto CLER para Cáritas Angola?
3. Como a monitorização e avaliação são percebidas pela Cáritas Angola?
4. De que forma os processos de avaliação e autoavaliação contribuíram para inovação e desenvolvimento organizacional?
5. Como são feitas as avaliações dos projetos da Cáritas Angola depois do CLER?