



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

A AVALIAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS conceitos

Maria Manuela Afonso
27-09-2022

Conceitos

1. A avaliação no ciclo das políticas públicas
2. Acompanhamento e avaliação no ciclo das políticas públicas
3. A gestão centrada nos resultados
4. Conceito de avaliação
 - Acompanhamento/avaliação (A&A)
 - Avaliação /investigação / auditoria
 - Avaliação / assessment / RBM
5. Âmbito, objetivos e finalidade
6. Tipos de avaliação:
 - Política/programa/projeto
 - Formativa/sumativa
 - Ex-ante/no percurso/final/ex-post
 - Interna/externa/conjunta/mista
7. Papéis e responsabilidades
8. Sistema de avaliação

1. A avaliação no ciclo das políticas

Políticas públicas

“Public policy is whatever governments choose to do or not to do”
(Dye, 2013:3)

“we also define public policy as what government choose not to do, the lack of a definitive statement of policy may be evidence of an implicit policy” (Birkland, 2014:9)

1. A avaliação no ciclo das políticas

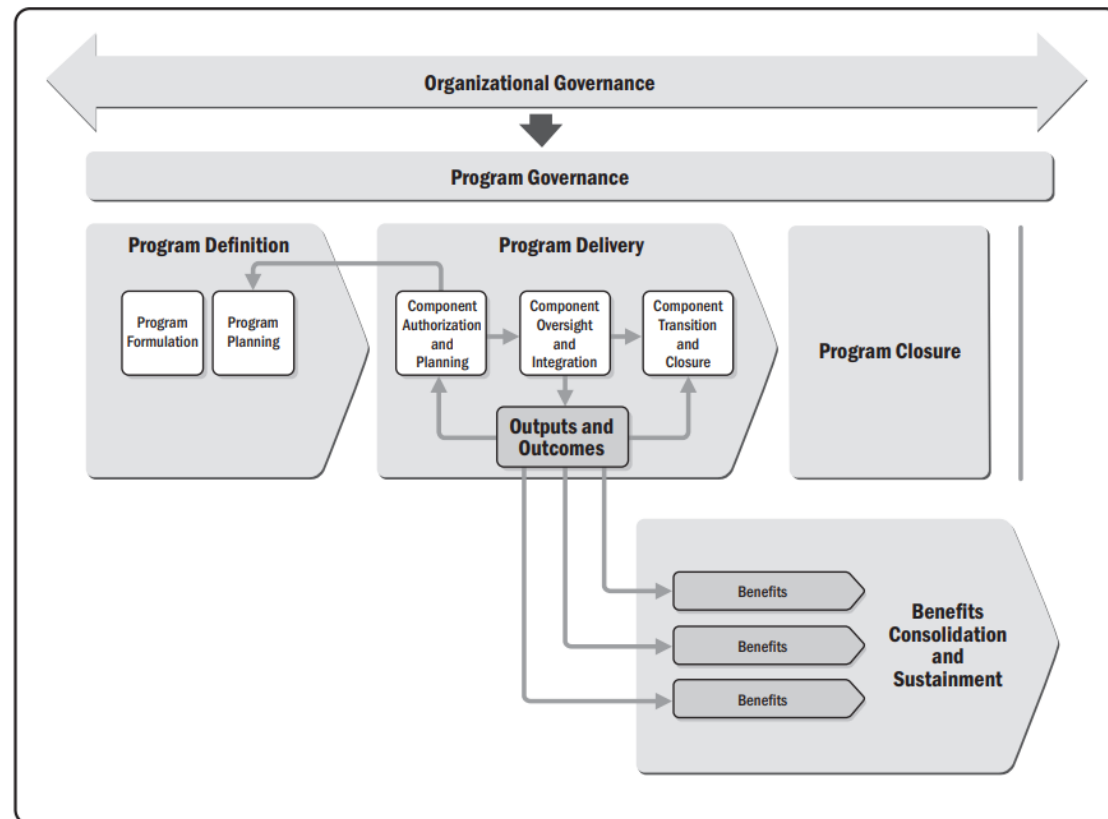
Discussão de grupo

1. O que é um programa?
2. O que é um projeto?

1. A avaliação no ciclo das políticas

Programa:

- Conjunto coerente de projetos relacionados, programas subsidiários e atividades do programa, geridos de maneira coordenada para obter benefícios não disponíveis ao geri-los individualmente
- Grupo de atividades ou projetos que visam um objetivo ou um conjunto de objetivos, onde uma organização coerente de recursos humanos, financeiros e materiais é usada para produzir bens e serviços e para produzir mudanças no sentido de satisfazer certas necessidades



1. A avaliação no ciclo das políticas

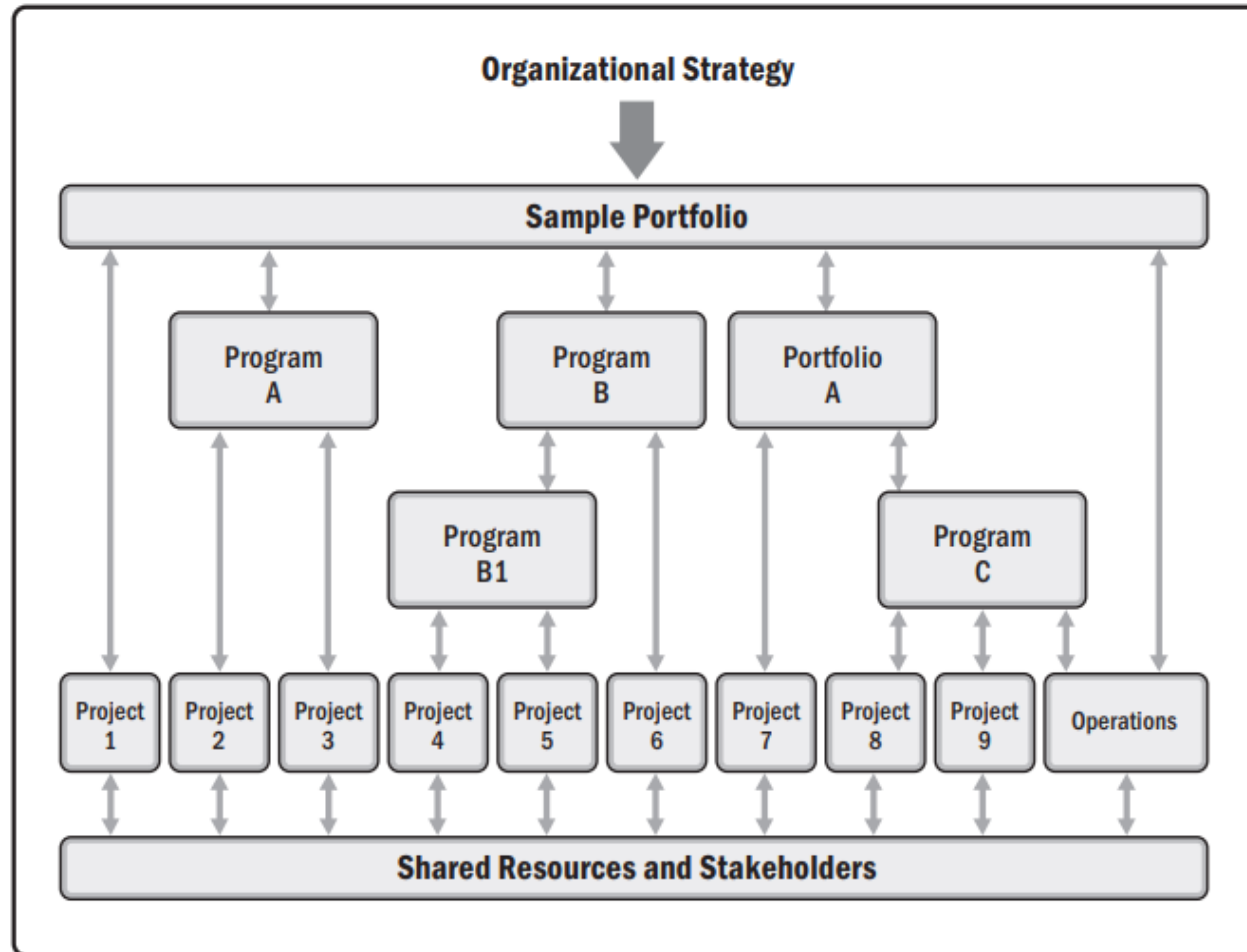


Figure 1-2. Example of Portfolios, Programs, and Projects and Organizational Strategy

1. A avaliação no ciclo das políticas

Definição de Projeto

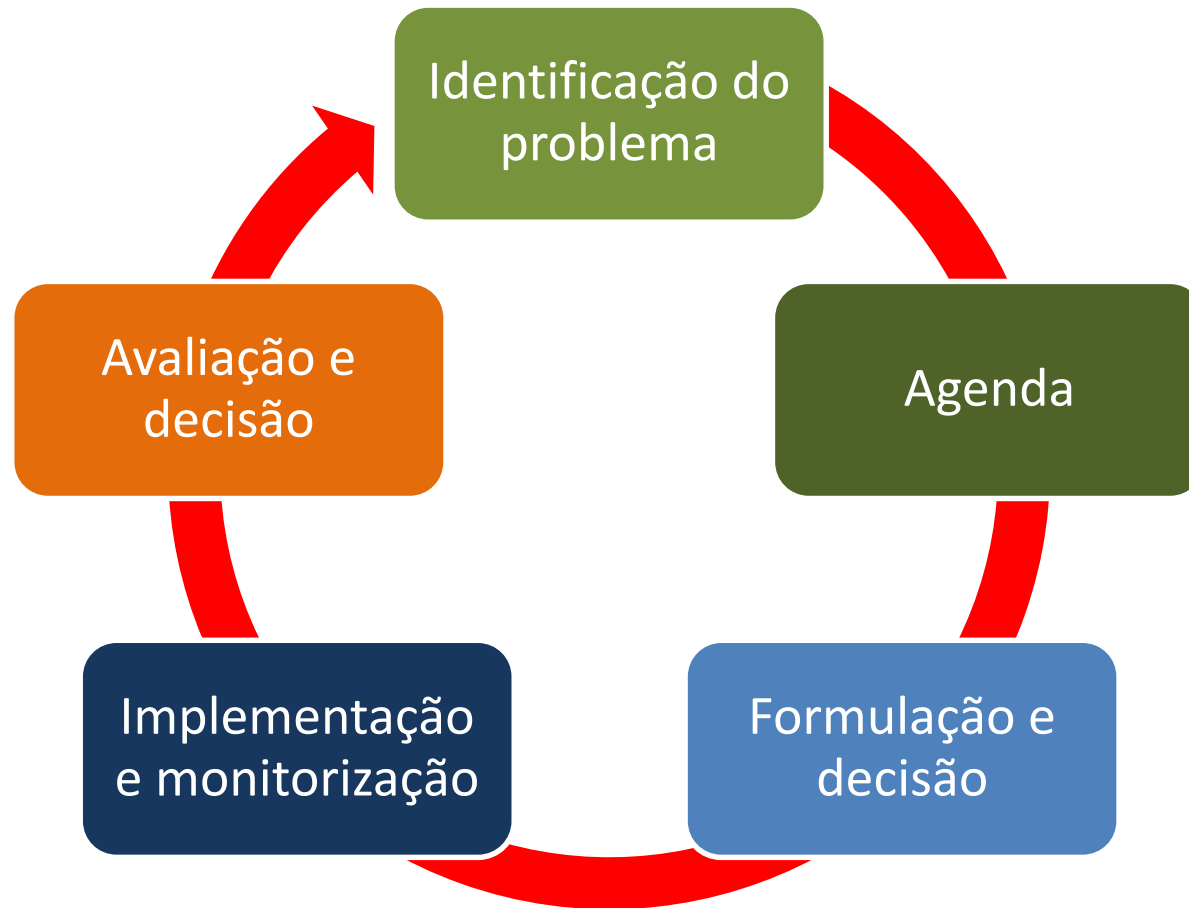
1. The means for a transfer of external funds in a fully oriented package of resources organized and systematized in a way that represents an answer to previously identified needs. *Definition of European Commission
2. An effort in which the human, the material and the financial resources are organized, in order to undertake a limited number of specific tasks, in a limited time period, in order to achieve a change which is expressed in qualitative and quantitative goals. * Definition of the development agency DGIS - The Netherlands
3. The project represents a basic unit of technical collaboration and refers to a limited activity intended for a gradual reaching of the goals of the organization. * The most widely used definition among civic organizations
4. Conjunto de operações articuladas para produzir um determinado produto, que visam alcançar um objetivo, num horizonte temporal delimitado. * Glossário da cooperação para o desenvolvimento (https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/av_au_glossario_coop.pdf)

1. A avaliação no ciclo das políticas

Todos os **programas/projetos** têm:

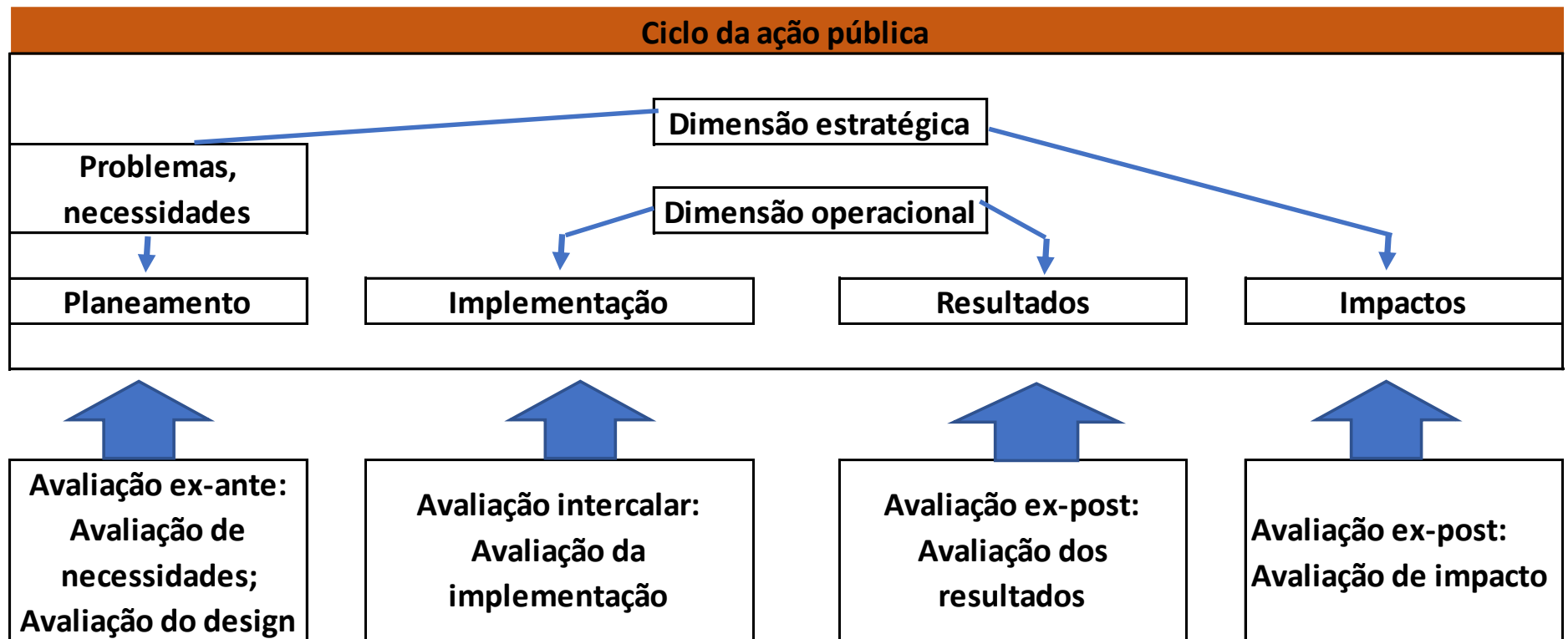
- Objetivos
- Resultados-chave e metas
- População-alvo e áreas-alvo
- Atividades - os mecanismos de entrega
- Critérios de elegibilidade dos participantes e processo para selecionar os participantes
- Uma estrutura conceptual ou teoria do programa, apresentando a cadeia causal a ser induzida pelo programa para mudar o resultado
- Plano de implementação: data de início, duração, plano de execução
- Orçamento

1. A avaliação no ciclo das políticas



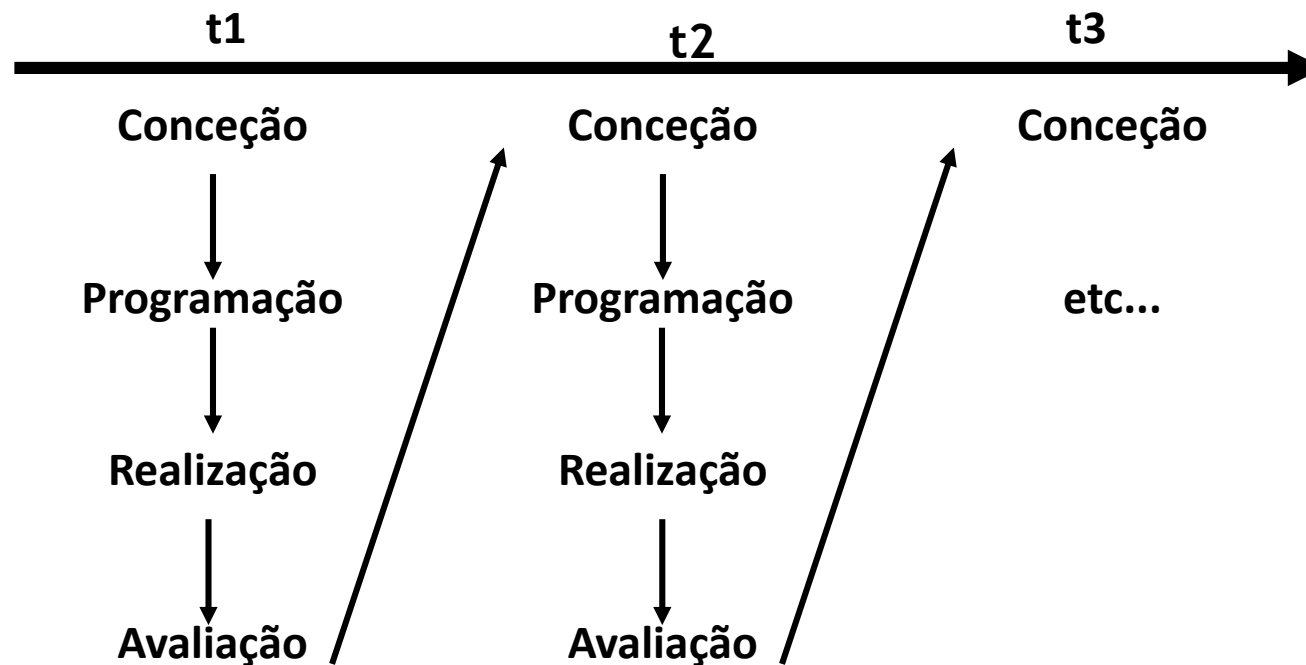
1. A avaliação no ciclo das políticas

AVALIAÇÃO NO CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS



1. A avaliação no ciclo das políticas

O ciclo de funcionamento de uma organização que aprende a partir das suas experiências



1. A avaliação no ciclo das políticas

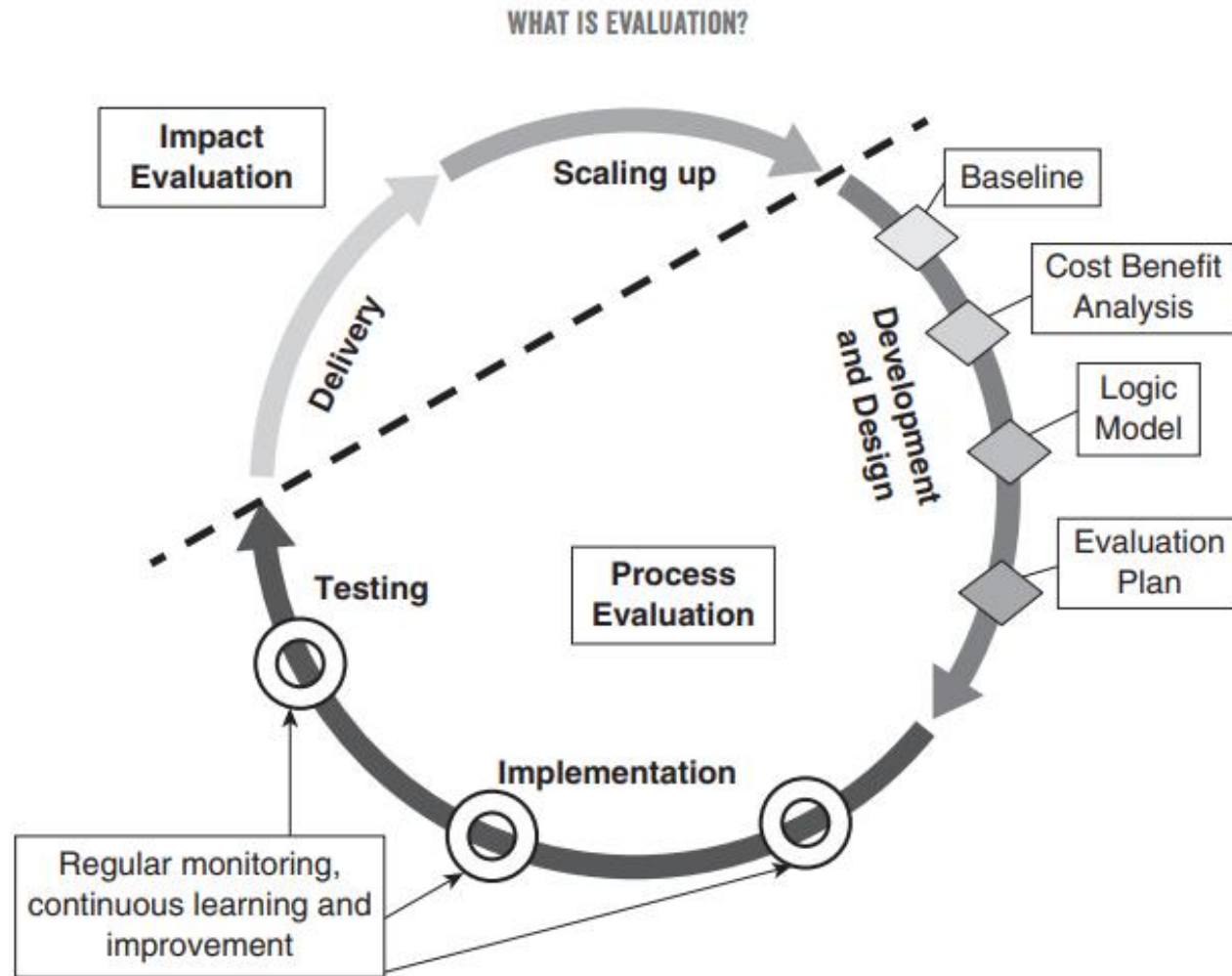
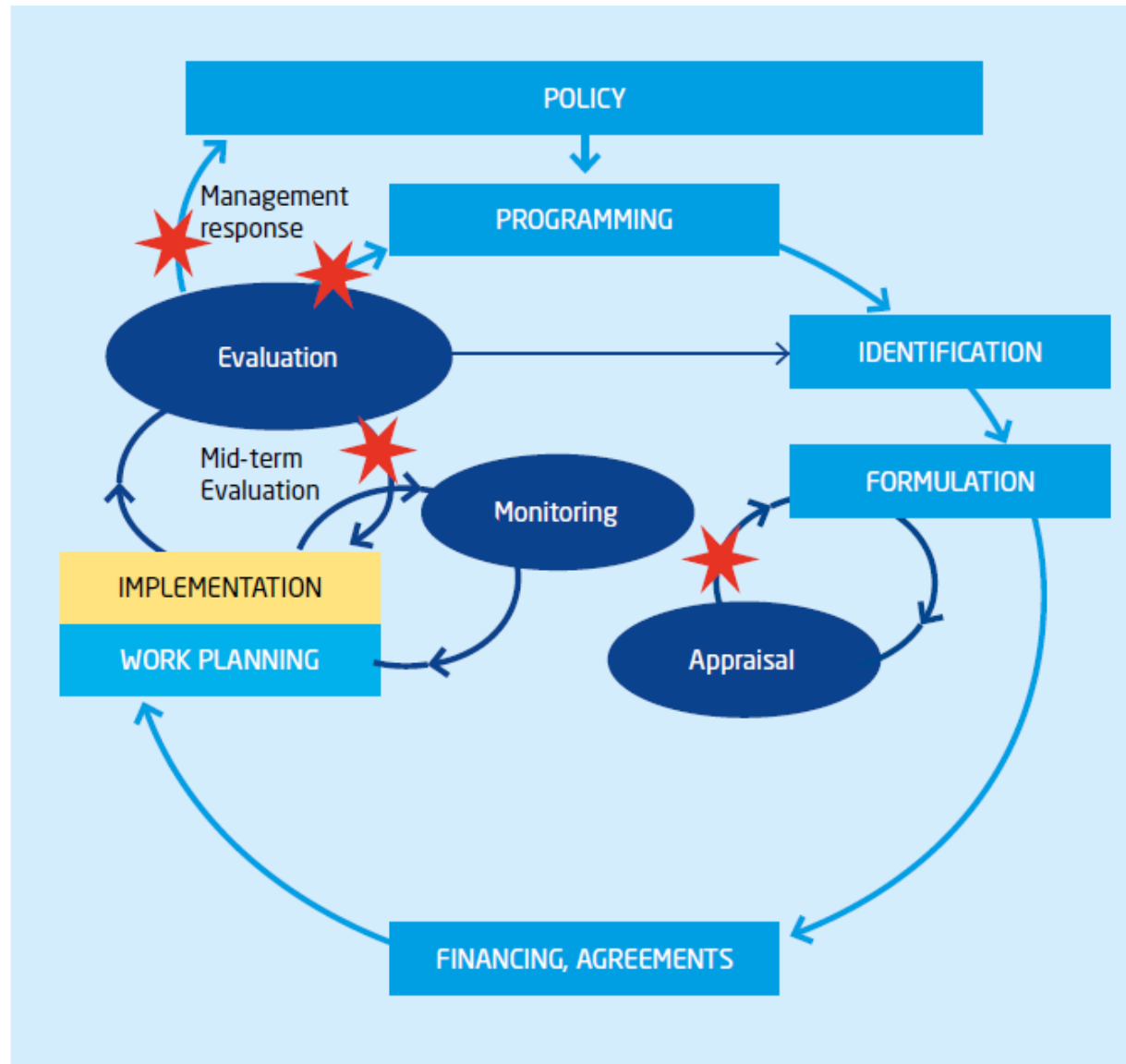
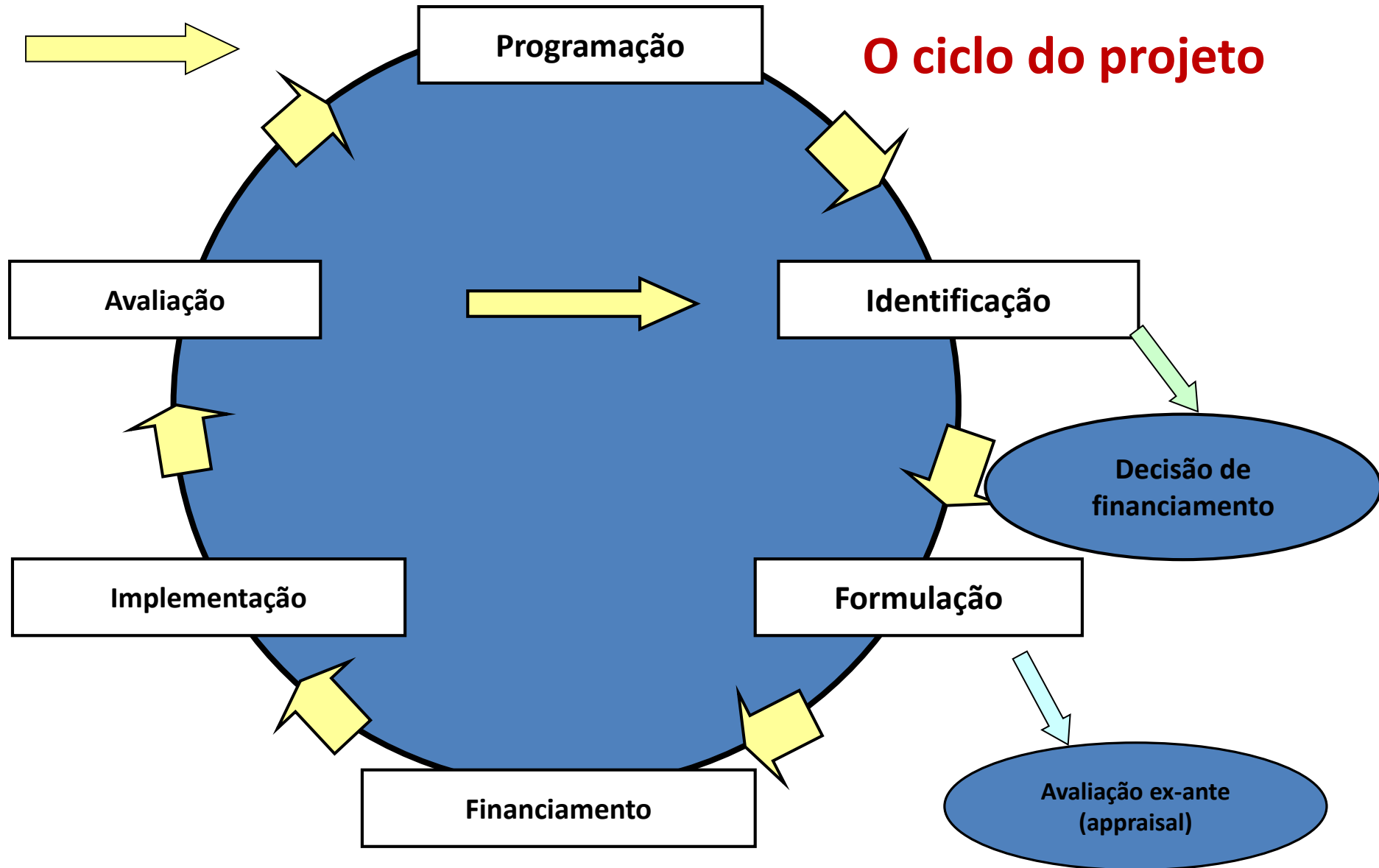


Figure 1.1 Evaluation through the lifecycle of a policy or programme (source: Public Service Transformation Network 2014, Figure 1.1)

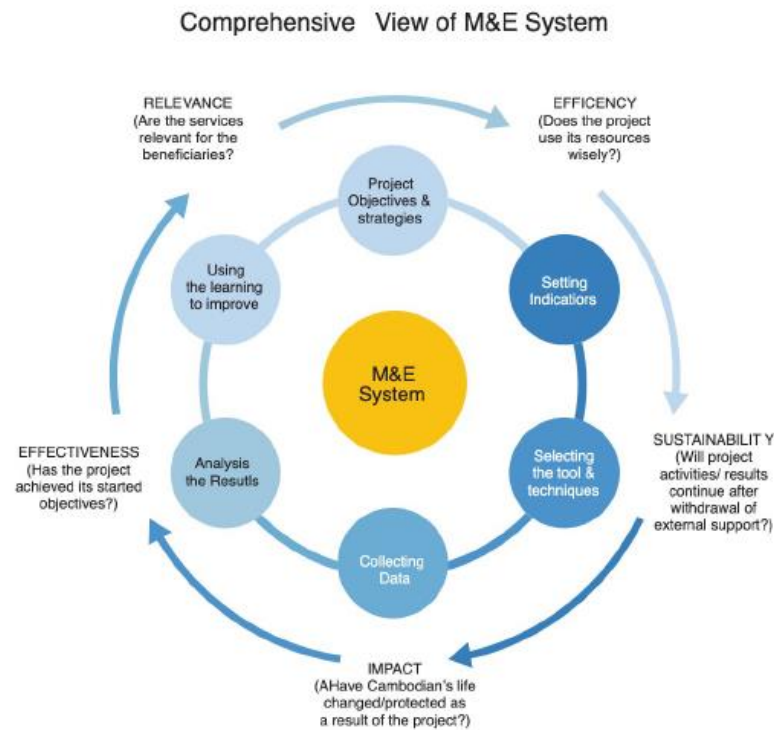
1. A avaliação no ciclo das políticas



A avaliação no ciclo do projeto



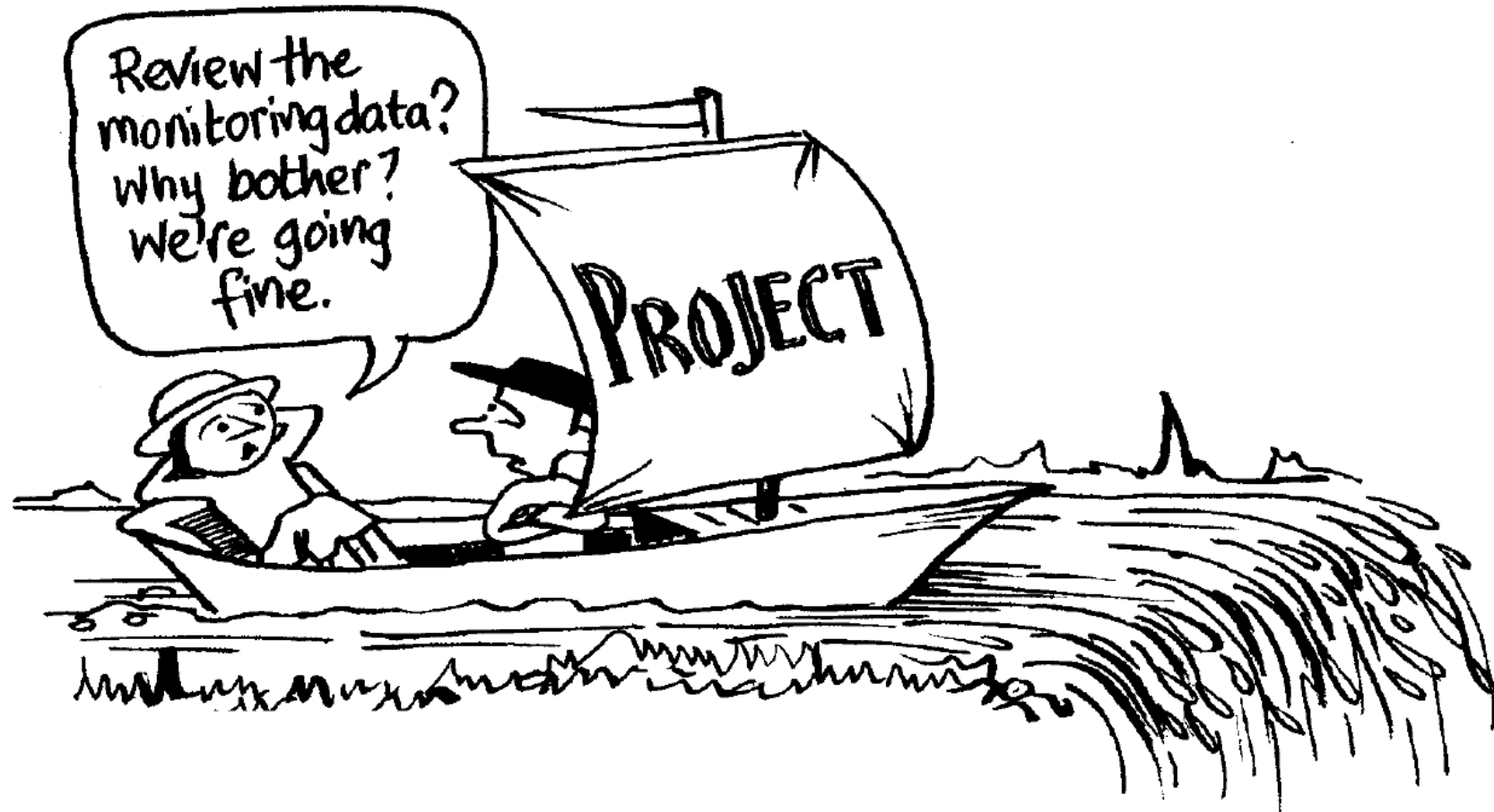
2. Acompanhamento e avaliação no ciclo das políticas públicas



Inner cycle is about Monitoring, which involves 6 steps

- 1. Identify Project Objectives and Strategies:** This part could be referred to project design/planning stage. If it is not clearly developed during planning or design stage, this time M&E officer and management staff need to determine it.
- 2. Setting Indicators:** This part is also referred to the project design/planning stage that organization or institution had developed especially indicators and targets or milestones that the project or program wants to be achieved.
- 3. Selecting the Tools and Techniques:** There are several tools and techniques which are used for data collection including Participatory Rural Appraisal (PRA) or Rapid Rural Appraisal (RRA), Agri-Ecosystem Analysis (AEA) tools etc. Those tools could be used either a participatory or empowerment way depends on thematic issues, context of the project or program.
- 4. Collecting Data:** data collection which is referred to secondary and primary data collection using tools and techniques above. Team of data collectors, data enumerators, data entry and interpreters must be mobilized and worked.
- 5. Analyze the Results:** Once the data are collected or collated, then data need to be analysed and written in a narrative way and easy to understand by all stakeholders.
- 6. Use the Learning to Improve:** After all findings are presented key lessons needed to be taken and learned to improve next phase of project or program design/planning again.

2. Acompanhamento e avaliação no ciclo das políticas públicas



REMEMBER M&E INFORMATION IS USEFUL
ONLY IF IT IS USED!

3. A gestão centrada nos resultados

Gestão Centrada nos Resultados

No *Glossário da Avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados*, do CAD/OCDE (2002) a gestão centrada nos resultados (*Results-Based Management - RBM*) é definida como uma “*estratégia de gestão orientada para o desempenho, a obtenção de resultados, efeitos e impactos*”.

Na versão de 2022 – “Uma estratégia de gestão com foco no desempenho e na obtenção de produtos, resultados e impactos. Esta abordagem de gestão fornece a estrutura, ferramentas e orientação para o planeamento estratégico, a gestão do risco, monitorização do desempenho, avaliação e gestão do conhecimento. Serve quatro fins complementares: tomada de decisão, aprendizagem, prestação de contas e comunicação.

Nota: RBM é muitas vezes uma abordagem de gestão participativa e centrada na equipa, projetada para melhorar a execução do programa e fortalecer a eficácia, eficiência, aprendizagem e a *accountability* da gestão.”

3. A gestão centrada nos resultados

- É uma abordagem de gestão destinada a melhorar a eficácia da gestão e a responsabilização na obtenção de resultados.
- Está focada na cadeia de resultados: produtos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e impacto.
- Foco em:
 - Analisar problemas e determinar as suas causas;
 - Identificar mudanças mensuráveis (resultados) a serem alcançados com base na análise do problema;
 - Definir estratégias e atividades que levarão a essas mudanças (resultados);
 - Equilibrar os resultados esperados com os recursos disponíveis;
 - Monitorizar o progresso regularmente e ajustar as atividades para garantir que os resultados sejam alcançados;
 - Avaliar, documentar e incorporar as lições aprendidas na próxima fase de planeamento;
 - Reportar os resultados alcançados e a sua contribuição para o alcançar das metas

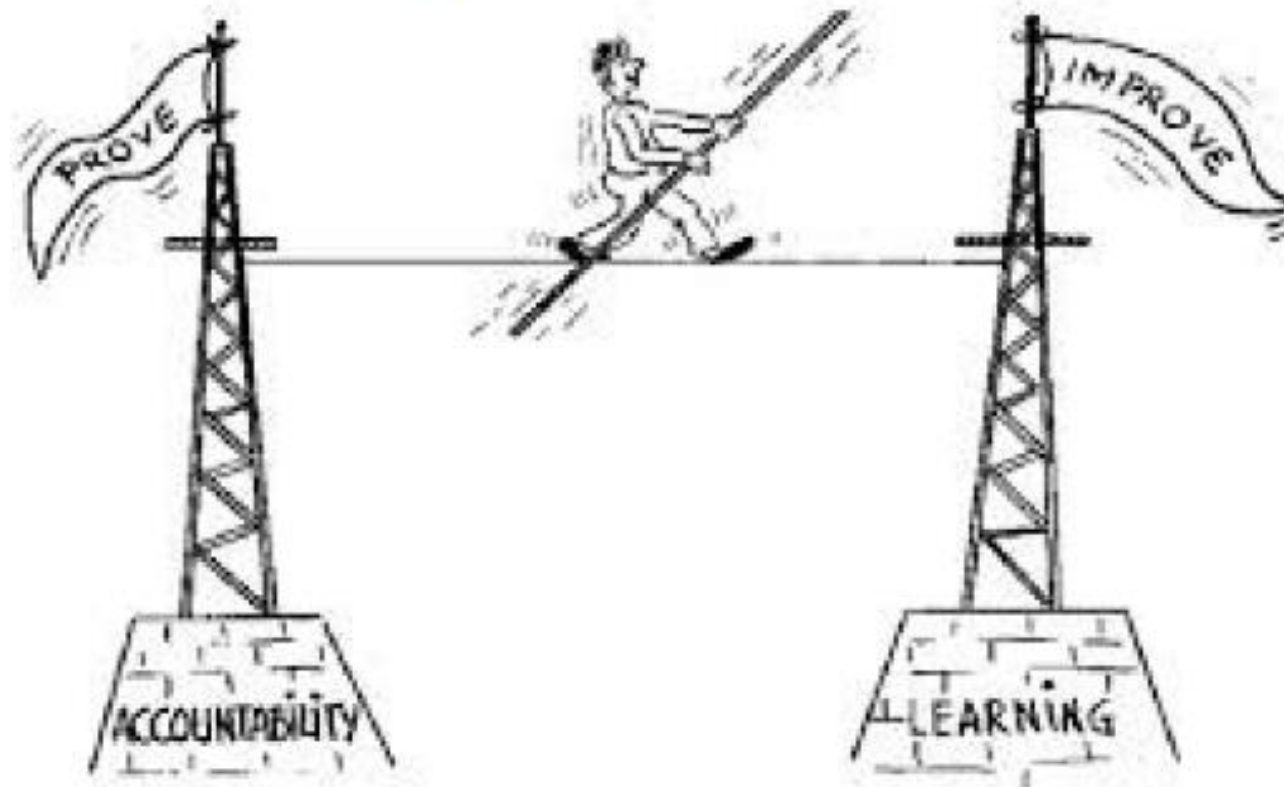
3. A gestão centrada nos resultados

O poder de medir os resultados

- Se não medirmos os resultados, não podemos falar em sucesso ou fracasso
- Se não podemos ver o sucesso, não o podemos recompensar
- Se não podemos recompensar o sucesso, provavelmente estamos a recompensar o fracasso
- Se não podemos ver o sucesso, não podemos aprender com ele
- Se não somos capazes de reconhecer a falha, não podemos corrigi-la
- Se não podemos demonstrar resultados, não podemos conquistar apoio público

3. A gestão centrada nos resultados

A gestão por resultados também
compreende...



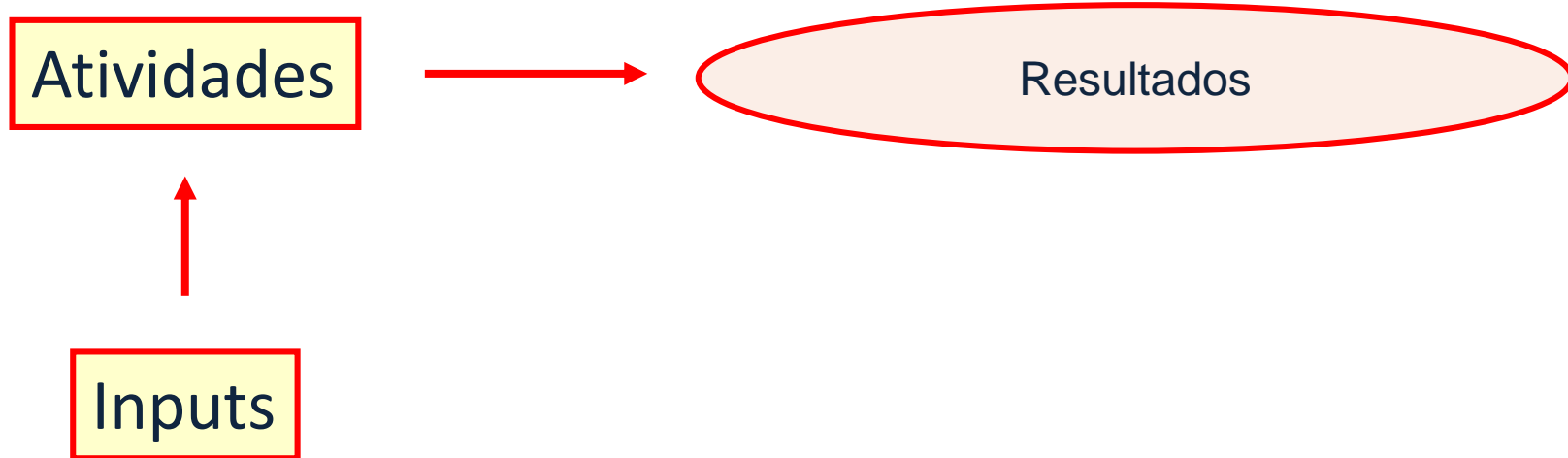
Source: Terry George & Alan W. Hirschman

3. A gestão centrada nos resultados

Cadeia de resultados				
COMO Deve ser implementado?	O QUÊ Deve ser produzido?	PARA QUÊ Que resultados se esperam deste investimento?		PORQUÊ Devemos fazer isso?
Recursos/Inputs	Atividades	Produtos	Resultados (de curto prazo)	Impactos (de longo prazo)

3. A gestão centrada nos resultados

Termos-chave na RBM (i)



3. A gestão centrada nos resultados

Definições (i)

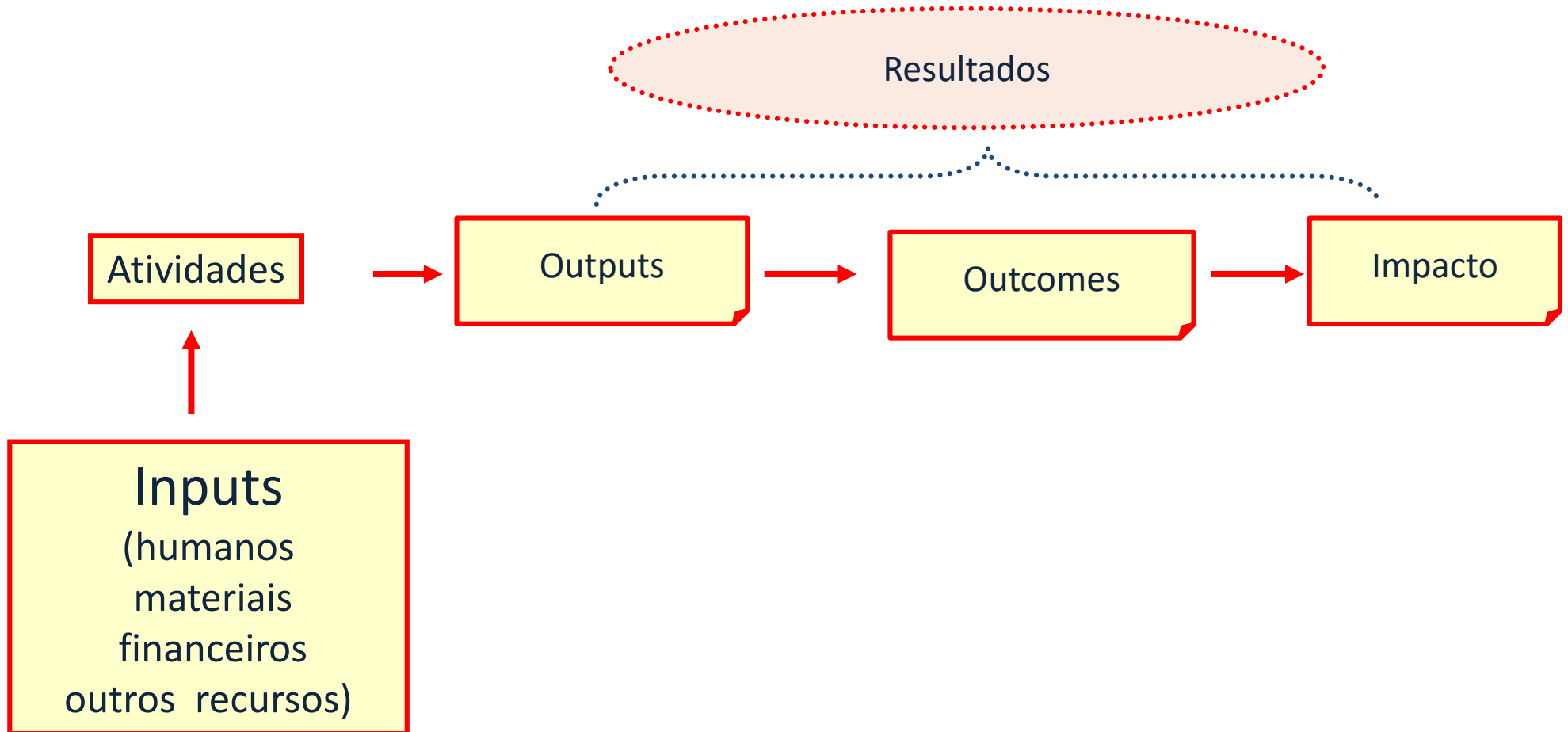
- **Inputs/recursos:** são recursos humanos, materiais, financeiros e outros que são necessários para realizar as atividades.
- **Atividades:** Ações ou trabalho realizado para produzir resultados específicos através da mobilização de recursos.
- **Resultado:** Um resultado é uma mudança descritível ou mensurável que deriva de uma relação de causa e efeito.

RESULTADO = MUDANÇA

CAUSA → EFEITO

3. A gestão centrada nos resultados

Termos-chave na RBM(ii)

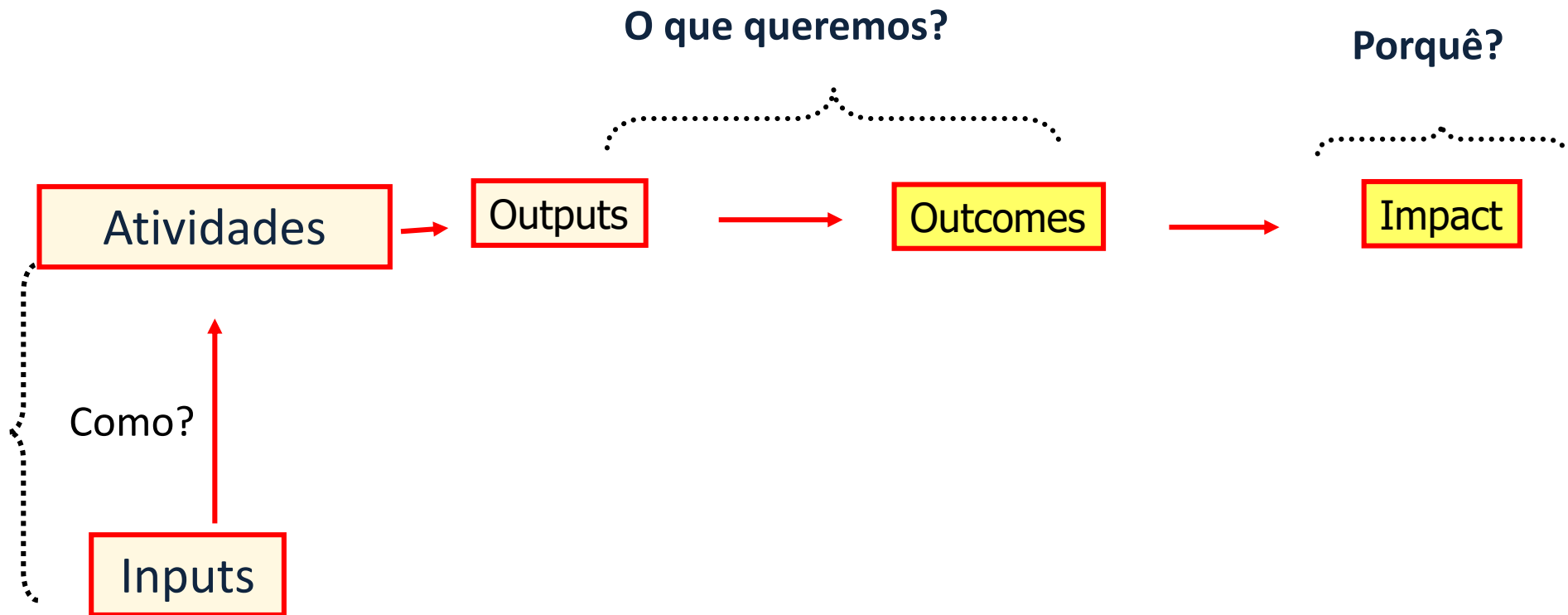


Definições (ii)

- **Produto (output):** são resultados imediatos como consequências de atividades concluídas
- **Resultado (outcome):** estes são os efeitos prováveis ou alcançados dos produtos a curto e médio prazo.
- **Impacto:** efeitos de longo prazo que são a consequência lógica do alcance dos resultados.

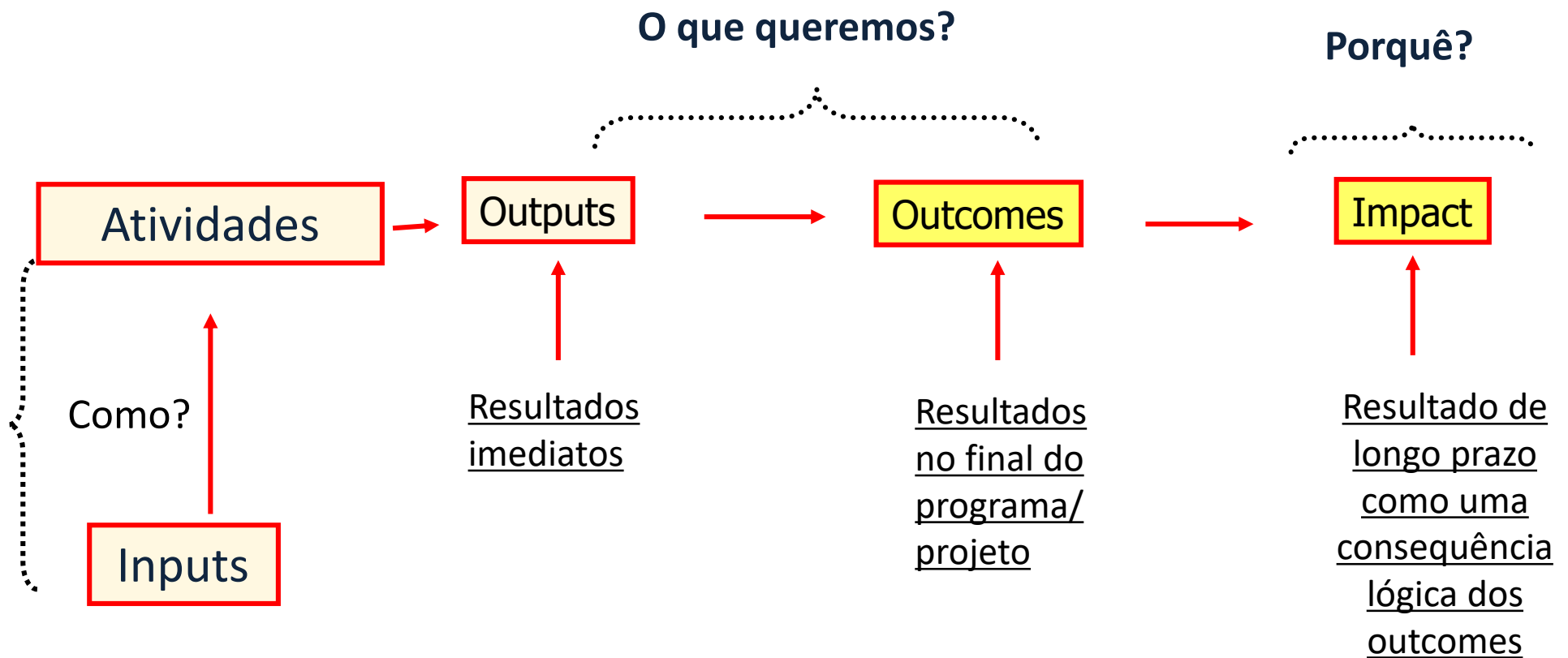
3. A gestão centrada nos resultados

Termos-chave na RBM (iii)



3. A gestão centrada nos resultados

Termos-chave na RBM (iv)



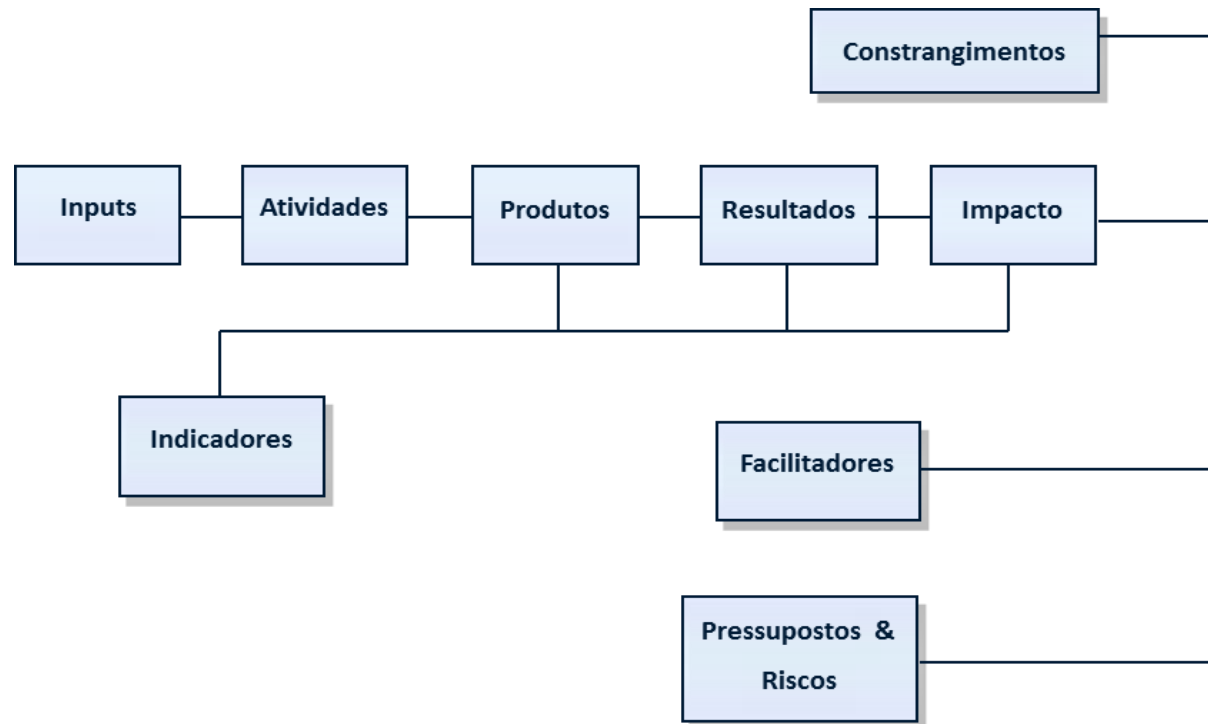
3. A gestão centrada nos resultados

Input? Atividade? Output? Outcome? Impacto?



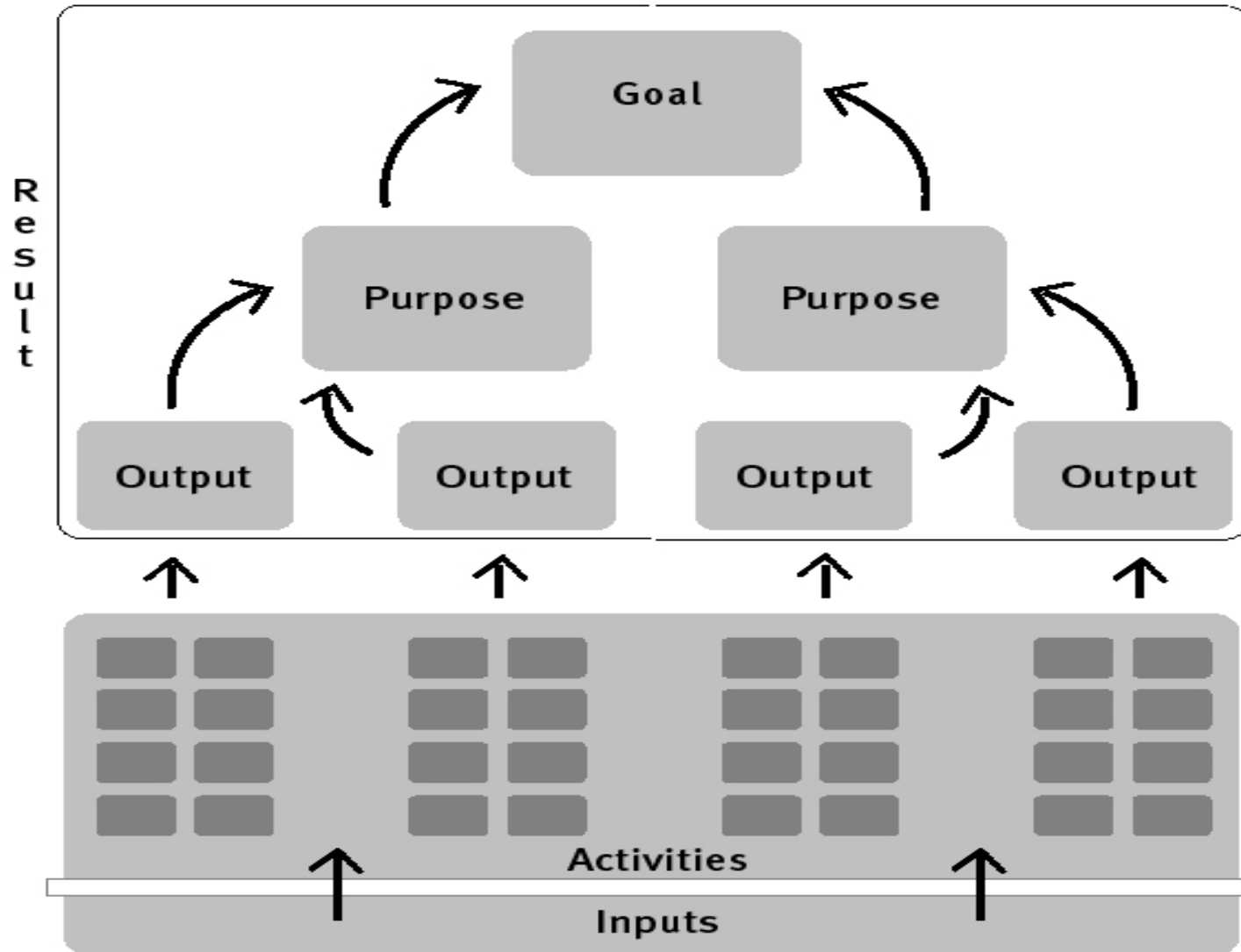
3. A gestão centrada nos resultados

A linguagem da Gestão por Resultados



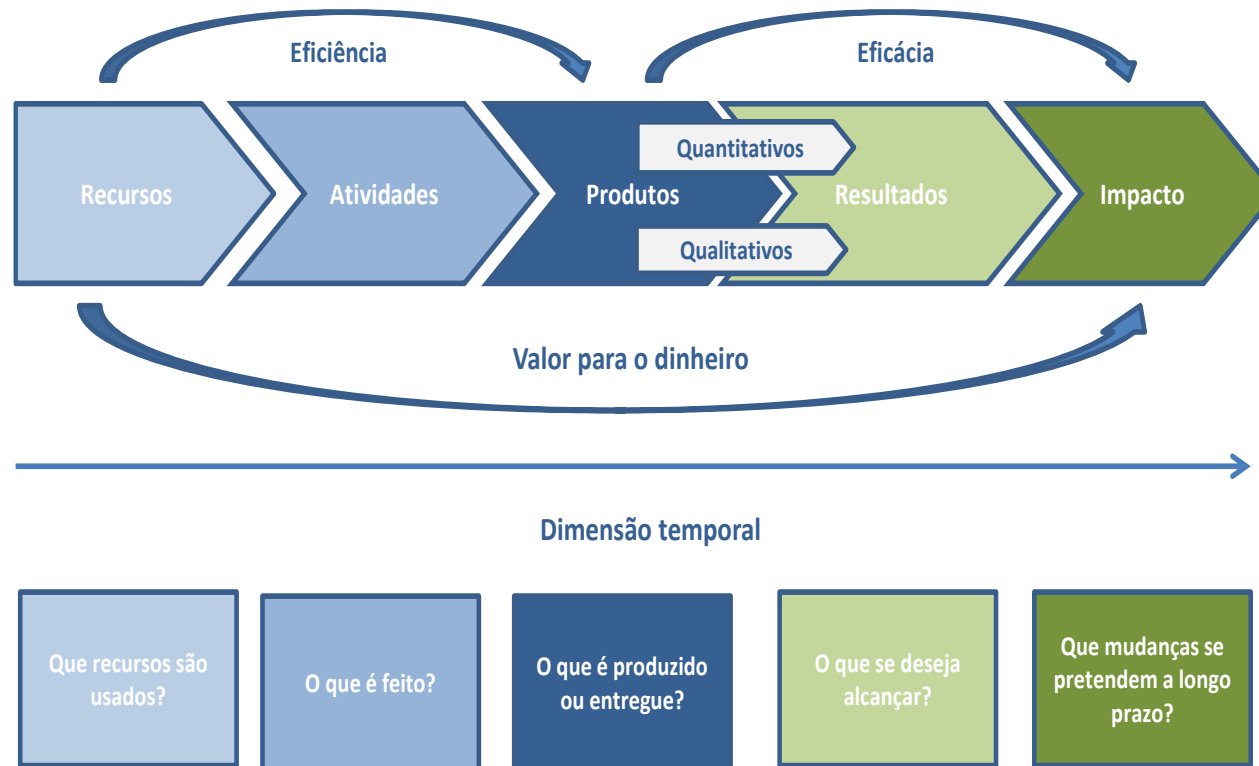
3. A gestão centrada nos resultados

The Results Chain



3. A gestão centrada nos resultados

Cadeia de Resultados



Princípios-chave da RBM

- Definir os resultados esperados primeiro e as atividades depois
- Incentivar a participação ativa das partes interessadas (stakeholders)
- Garantir que todas as partes interessadas trabalham para alcançar os resultados esperados
- Avaliar o trabalho criticamente e aprender as lições

3. A gestão centrada nos resultados

Benefícios da Gestão por Resultados



Fases da Gestão centrada nos resultados

Planeamento
estratégico

- Formulação de objetivos e estratégias
- Definição de metas
- Escolha de indicadores

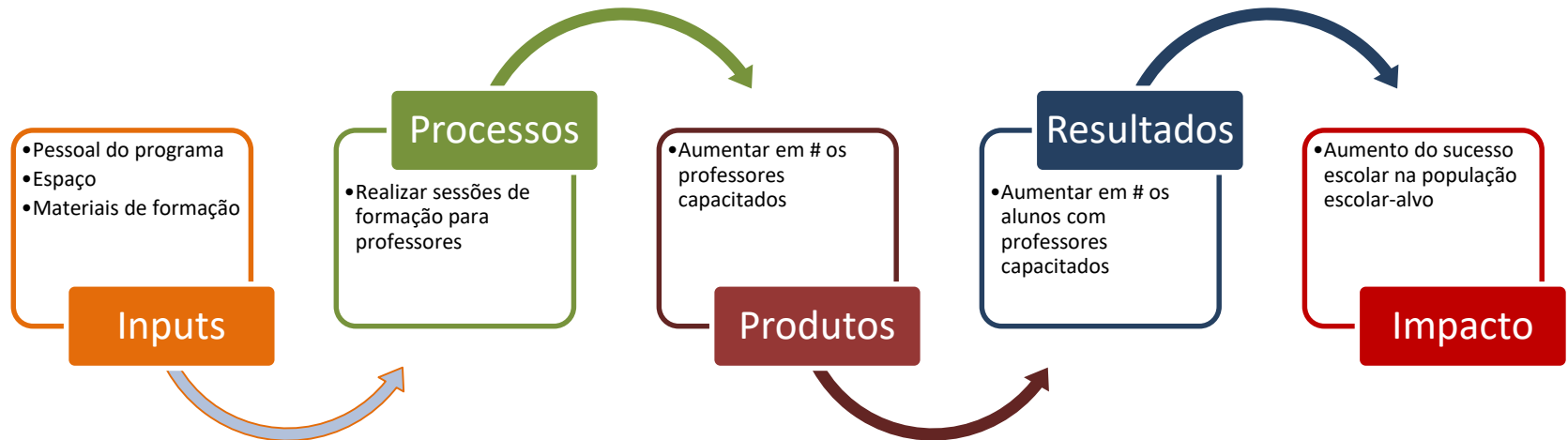
Medição do
desempenho

- Dados da monitorização do desempenho
- Revisão & reporte do desempenho

Gestão do
desempenho

- Avaliação e lições aprendidas
- Utilização da informação do desempenho para a gestão

Modelo lógico do programa Exemplo



Quadro Lógico

	DESCRIÇÃO (Description)	INDICADORES (Indicators)	FONTES DE VERIFICAÇÃO (Means of verification)	PRESSUPOSTOS (Assumptions)
Impacto (Goal)				
Objetivos (Outcomes)				
Resultados (Outputs)				
Atividades (Activities)				

<https://tools4dev.org/resources/how-to-write-a-logical-framework-logframe/>

A teoria da mudança

Exemplo de teoria da mudança

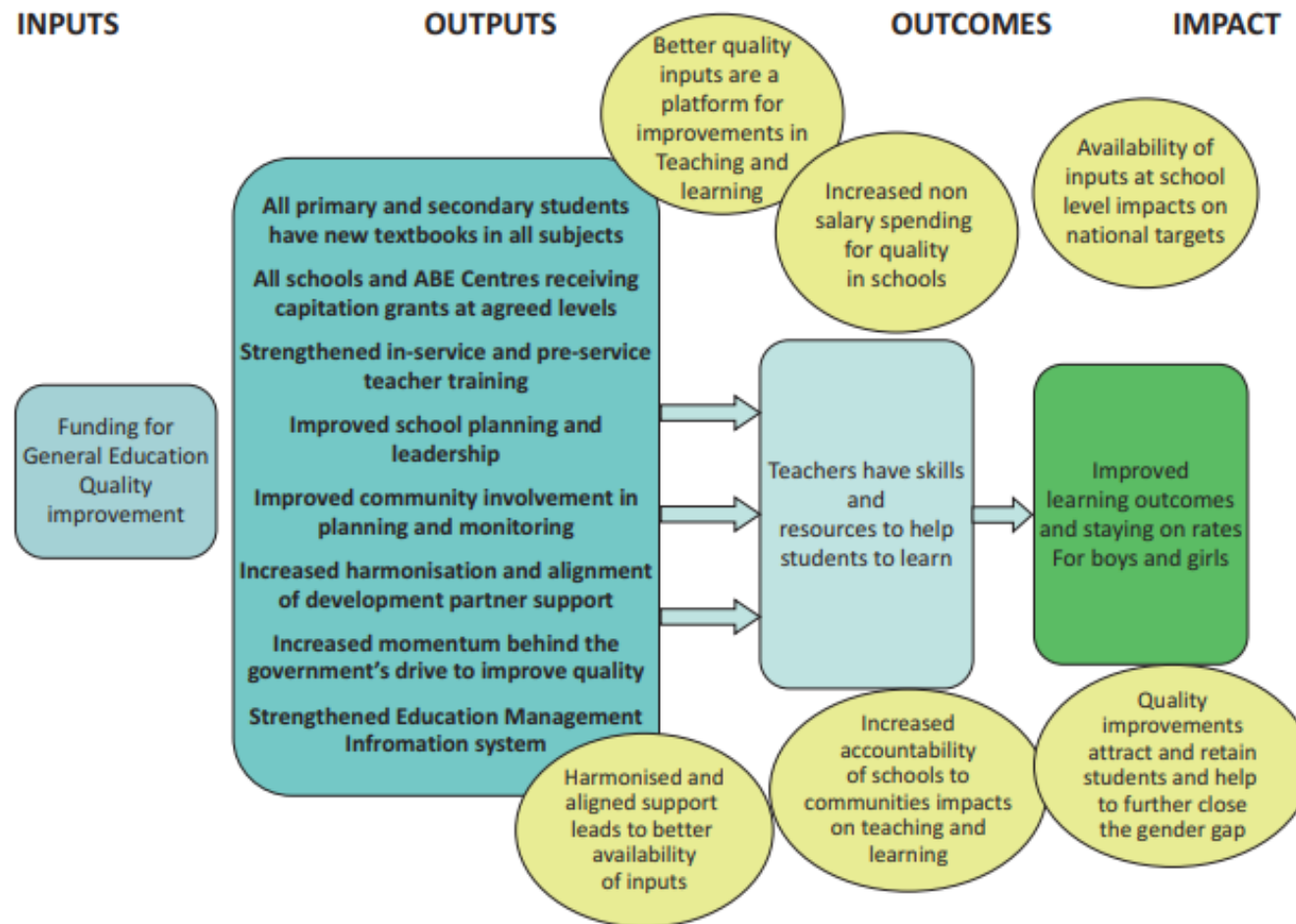


Fig. 3.2 Theory of Change diagram for an education improvement programme in Ethiopia. Source: Vogel and Stephenson (2012)

Quadro lógico vs teoria da mudança

Quadro lógico	Teoria da mudança
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde os anos 1960 2. Mais centrado na ação e nas atividades (parte operacional) 3. Mais prospetivo e idealizado 4. Combina os passos estratégicos e operacionais no seu exercício, tendendo a perder força na projeção da cadeia de resultados para se concentrar em detalhes operacionais 5. Baseia-se em diagramas lineares sempre sob a forma de matriz, em que a zona de criação de cadeias explicativas mais complexas é quase nula 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde os anos 2000 2. Mais centrada nas cadeias de resultados, exigindo a formulação de provas, pressupostos e determinantes que sustentam as relações entre resultados a curto, médio e longo prazo 3. Mais atenta e permeável às condições reais em que um programa é construído, ou aos verdadeiros caminhos através dos quais a mudança ocorre. Permite construções menos idealizadas do futuro 4. Foca-se na conceção dos resultados, separa o exercício de planeamento de etapas distintas e complementares: projeção de resultados e planeamento operacional + modelo de gestão 5. Adota diagramas para evidenciar as suas cadeias de resultados, sendo mais potentes na articulação entre eles e na produção de desenhos não lineares

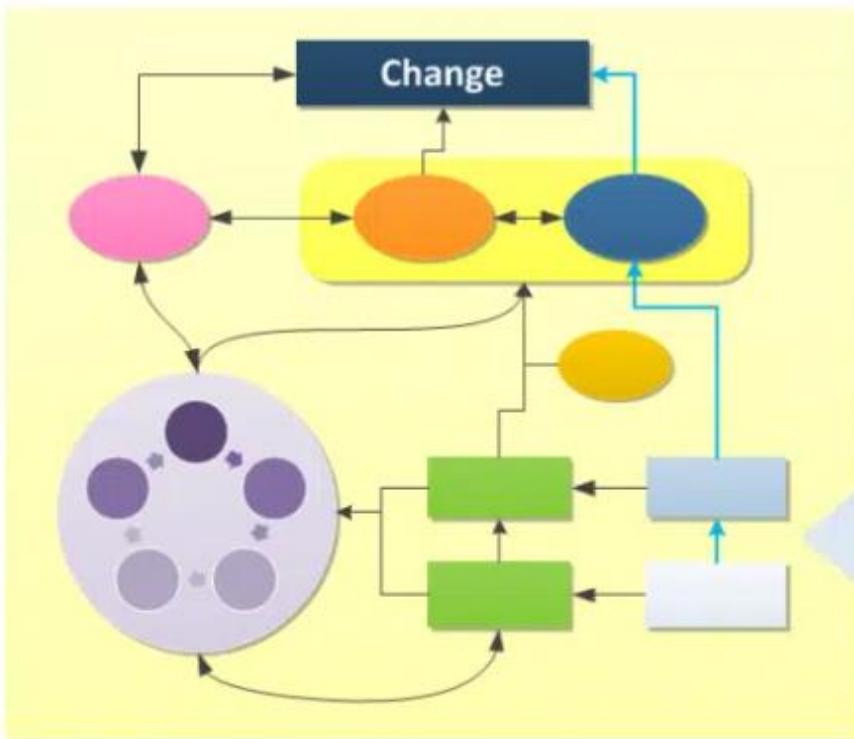
Quadro lógico vs teoria da mudança

	Quadro lógico	Teoria da Mudança
Fim	Derramenta usada para planear, monitorizar e avaliar projetos. É um quadro lógico que delimita as ligações entre as atividades, saídas, resultados e impacto de um projeto planeamento e acompanhamento do progresso de um projeto	Descreve como se espera que uma intervenção leve aos resultados desejados É um quadro conceptual que descreve como e por que se espera que um projeto ou intervenção conduza aos resultados desejados. Por outras palavras, descreve a relação causa-efeito entre inputs, atividades, outputs, resultados e impacto
Conteúdo	Objetivos, Objetivos, Atividades, produtos	descrição de como um problema ou problema deve ser abordado, recursos, parceiros
Inclui	Pressupostos e riscos	Pré-condições ou facilitadores
Apresentação	Formato matriz	Diagrama ou texto narrativo
Foco	Os quadros lógicos estão mais focados em atividades e outputs específicos	As abordagens da teoria da mudança oferecem uma visão mais holística de como a mudança ocorre

Quadro lógico vs teoria da mudança

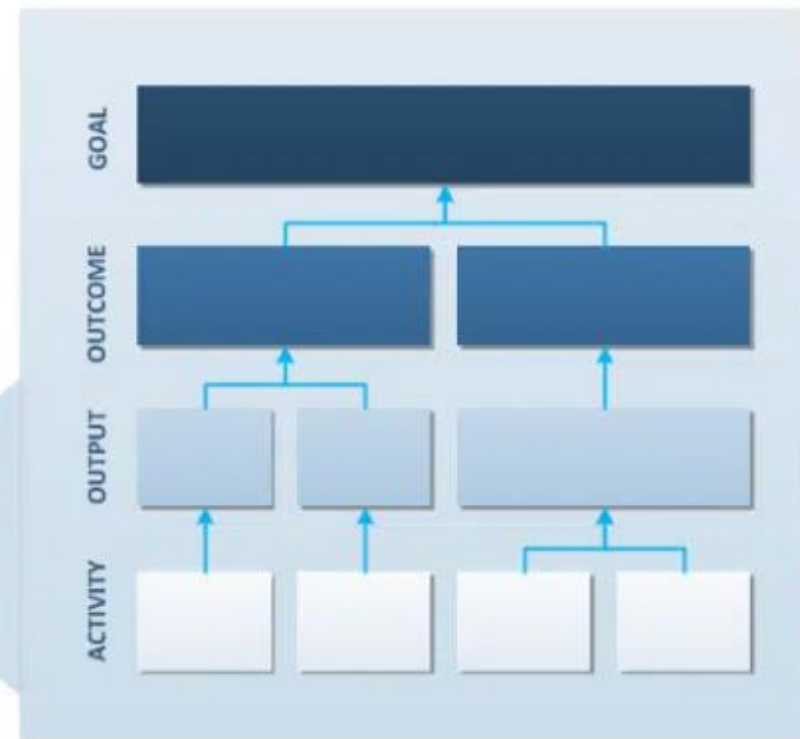
Theory of Change

Shows the big picture with all possible pathways – messy and complex



Logical Framework

Shows just the pathway that your program deals with – neat and tidy



<https://tools4dev.org/>



4. Conceito de avaliação

Mas, afinal....

O que é a avaliação?

Discussão

4. Conceito de avaliação

a·va·li·a·ção

(*avaliar* + *-ção*)

substantivo feminino

1. Acto de avaliar.
2. Valor determinado por peritos, apreciação.
3. Estima

in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/avalia%C3%A7%C3%A3o> [consultado em 22-02-2018].

a·va·li·ar

(*a-* + *valia* + *-ar*)

verbo transitivo

1. Determinar o valor de.
2. Compreender.
3. Apreciar, prezar.

verbo pronominal

4. Reputar-se.
5. Conhecer o seu valor.

in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/avalia%C3%A7%C3%A3o> [consultado em 22-02-2018].

4. Conceito de avaliação

- *“Apreciação sistemática e objetiva de um projeto, programa ou política, em curso ou terminado, quanto à sua conceção, 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 de fundos.*
- *O termo “avaliação” também se refere a um processo tão sistemático e objetivo quanto possível através do qual se determina a importância e o alcance de uma intervenção de desenvolvimento prevista, em curso ou concluída”. (CAD/OCDE, 2002)*

4. Conceito de avaliação

Benefícios de realizar uma avaliação

<p>Internos (organização, projeto ou programa)</p>	<p>Apoia a gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mede o desempenho para alcançar os objetivos pretendidos • Identifica o que está a funcionar bem e o que precisa de mudar e porquê • Apoia decisões estratégicas 	<p>Dá credibilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta a transparência na utilização dos recursos • Aumenta a credibilidade da entidade executora, documentando a utilização dos recursos e os resultados alcançados
	<p>Externos (decisores, financiadores, público em geral)</p>	<p>Produz conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornece evidências sobre o que funciona ou não e porquê
	<p>Aprendizagem</p>	<p>Legitimação</p>

4. Conceito de avaliação

E se não avaliarmos?

A lacuna em compreender o que está a ser alcançado (ou não) pode levar a Ajuda ineficaz, mal orientada ou mal implementada...

O que não é apenas um desperdício de dinheiro, mas também dispendioso em termos de vidas perdidas e meios de subsistência para aqueles que devem beneficiar da Ajuda - pessoas em todo o mundo que sofrem de pobreza e exclusão, ou seja, oportunidades perdidas

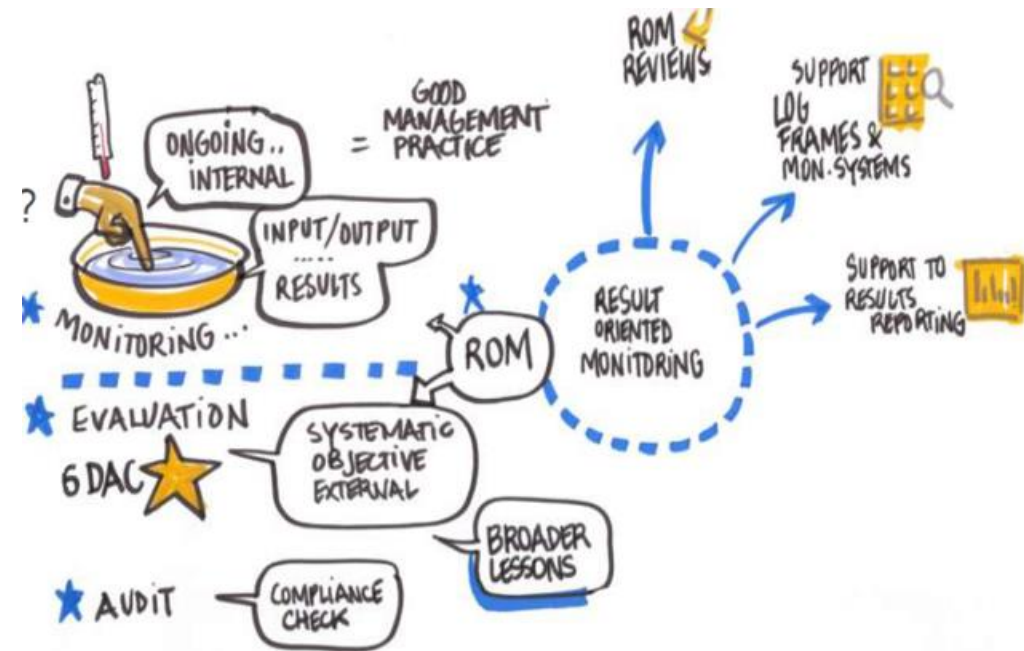


Atividade de grupo:

O que entende por cada um dos seguintes conceitos:

1. Acompanhamento/
monitorização
2. Auditoria
3. Investigação
4. ROM

Algun ponto em comum com a avaliação?



Diferenças entre acompanhamento e avaliação

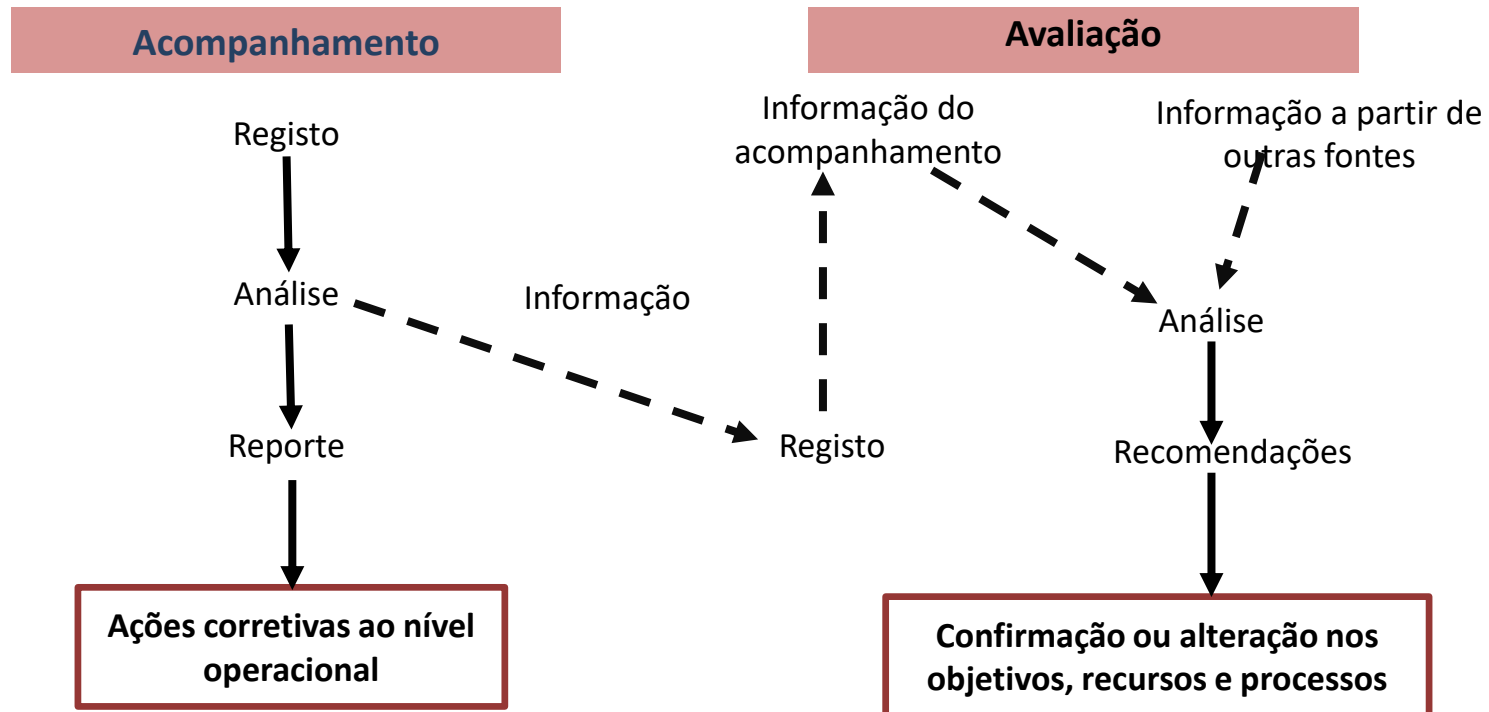
Atividade:

Decidir se cada uma das seguintes questões deve ser respondida com o acompanhamento ou com a avaliação.

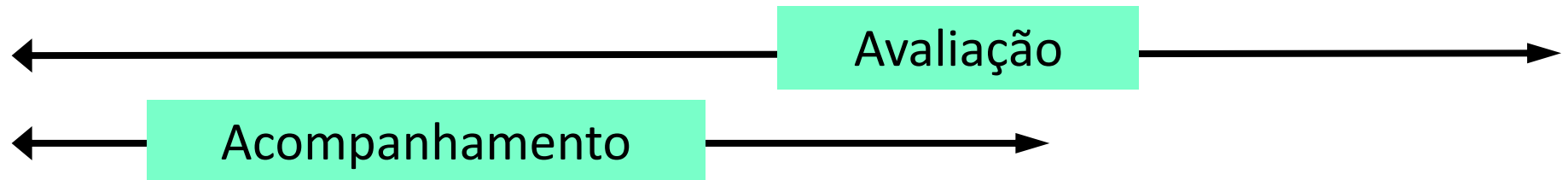
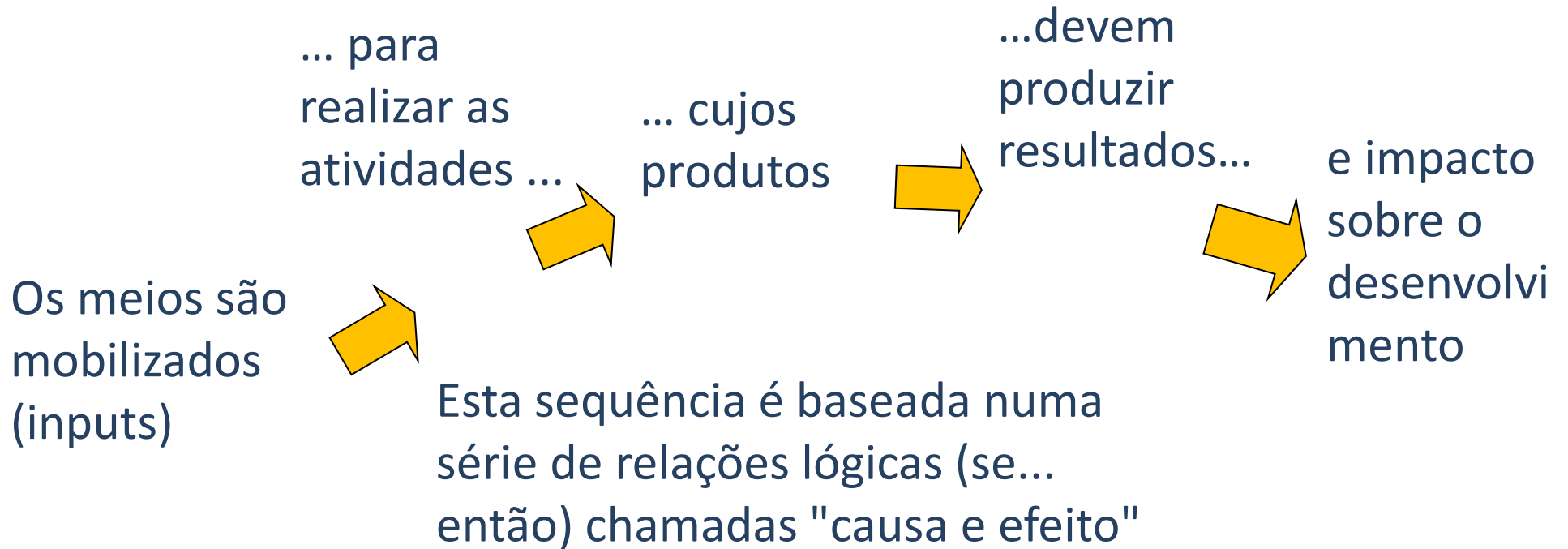
1. Quantos preservativos foram distribuídos?
2. O programa de distribuição de preservativos reduz o comportamento sexual de risco entre profissionais do sexo na comunidade?

Outros conceitos relacionados

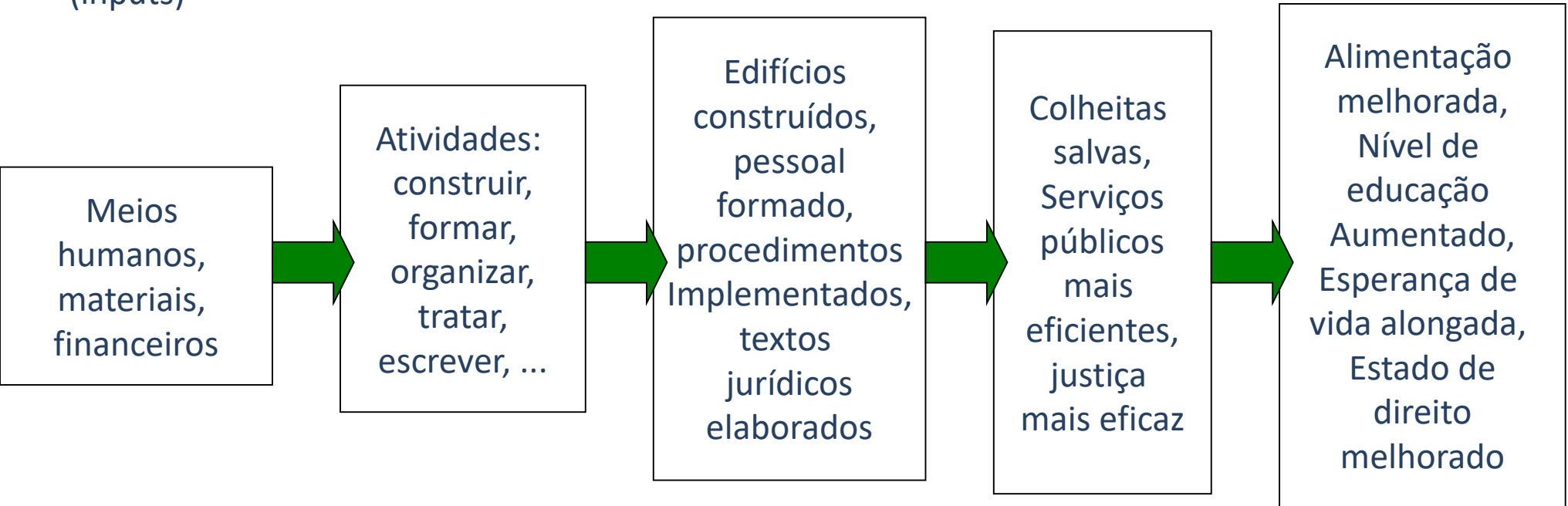
Relação entre acompanhamento/monitorização e avaliação



Acompanhamento e avaliação, em relação à cadeia das etapas de um projeto



A estrutura lógica de um projeto ou de um programa



Inputs

Atividades

Produtos

Resultados

Impacto

5. Outros conceitos relacionados

	Acompanhamento	Avaliação
Objetivos	Observar a execução da política Verificar o progresso, adotar medidas corretivas, rever os planos	Julgar, melhorar a programação futura Aprender lições aplicáveis a outras intervenções
Principais atividades	Definição de indicadores, recolha regular de informações, análise do andamento e execução	Apreciação, medição e análise dos efeitos produzidos, busca de causalidades, etc.
Frequência	Processo contínuo ou periódico (trimestral, anual, ...)	Exercício episódico (ex-ante, meio percurso, no final do programa, a posteriori)
Atores envolvidos	Exercício interno ao serviço	Exercício participativo, que implica o envolvimento de diversas partes interessadas
Foco principal	Inputs, atividades, outputs e outcomes	Lógica, relevância, resultados, impacto, sustentabilidade e coerência

5. Outros conceitos relacionados

Complementaridade entre Acompanhamento e Avaliação

Acompanhamento

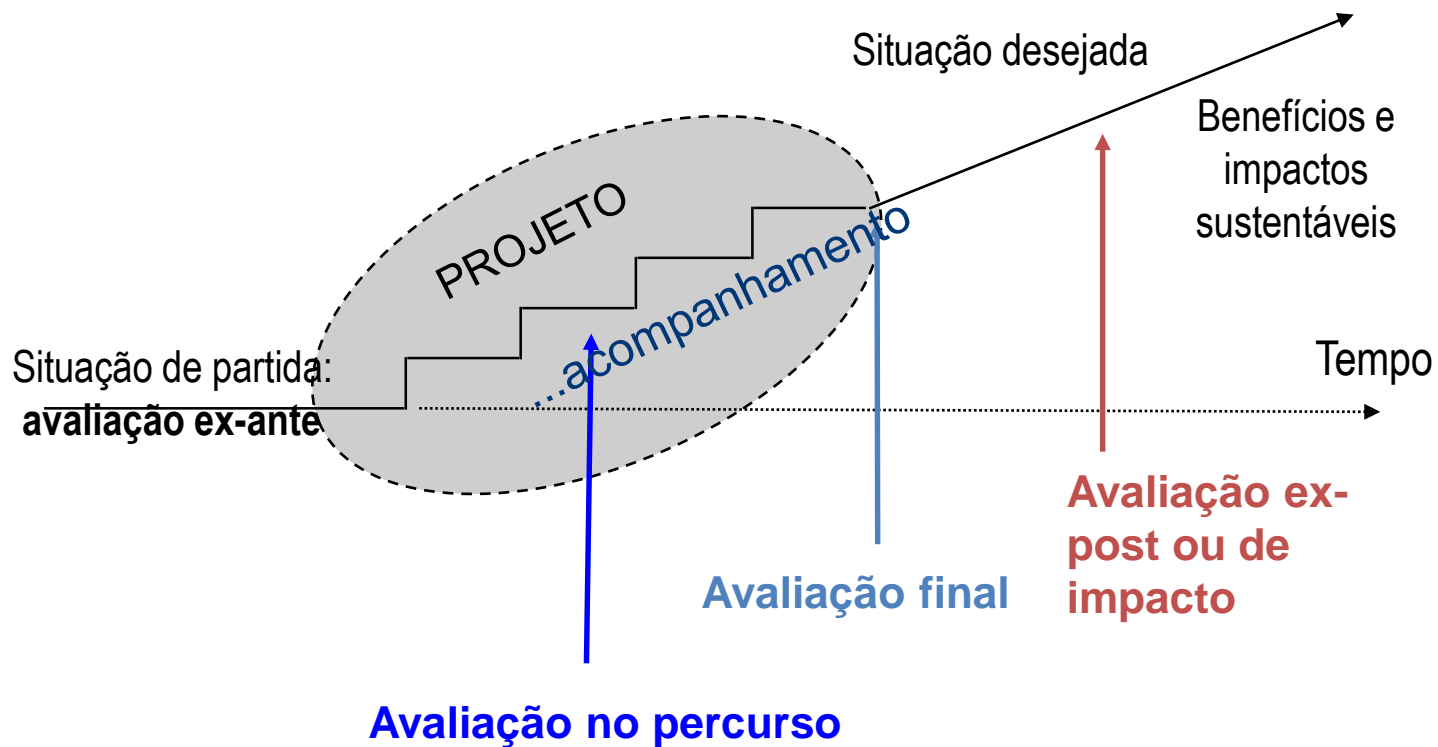
- Clarifica os objetivos do projeto
- Liga as atividades e os recursos aos objetivos
- Traduz objetivos em indicadores de desempenho e estabelece metas
- Rotineiramente recolhe dados sobre esses indicadores, compara os resultados reais com as metas
- Elabora relatórios de progresso para os gestores e alerta-os para os problemas

Avaliação

- Analisa porque é que os resultados pretendidos foram (ou não) alcançados
- Aprecia as relações de causalidade entre as atividades e os resultados
- Examina o processo de implementação
- Estuda resultados indesejados
- Fornece lições, destaca realizações significativas e fornece recomendações para melhorias

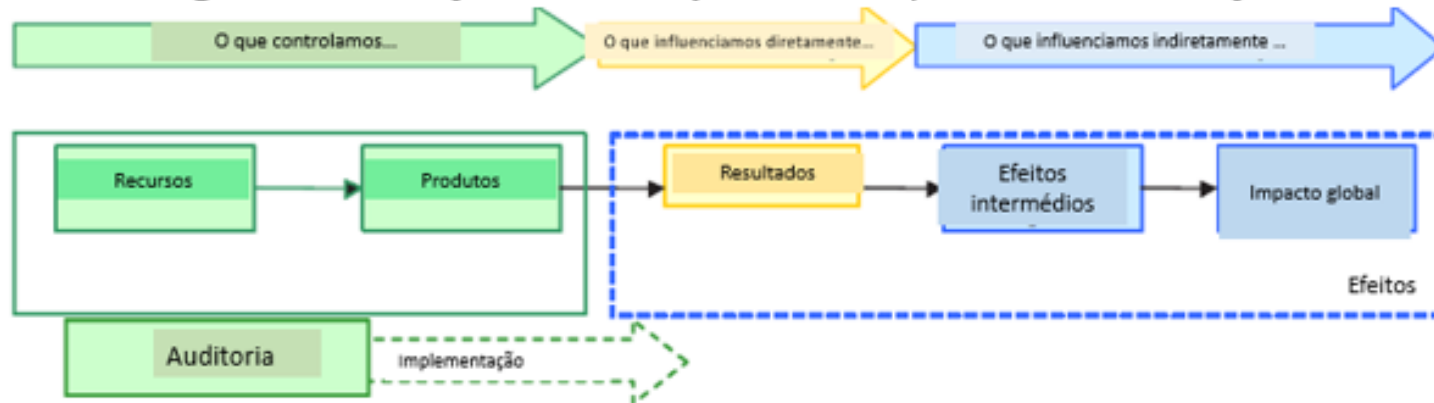
5. Outros conceitos relacionados

Acompanhamento e avaliação no ciclo do projeto



5. Outros conceitos relacionados

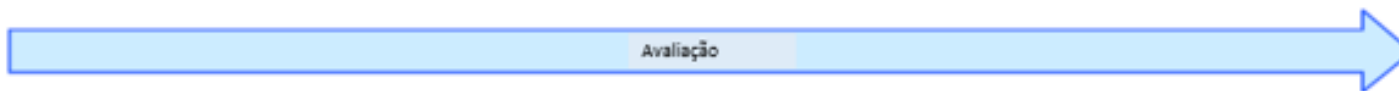
Figura 4. Diferença entre acompanhamento, auditoria e avaliação ¶



Assegurar i) a fiabilidade e integridade da informação; ii) a conformidade com as políticas; iii) a salvaguarda de garantias; iv) a utilização económica e eficiente dos recursos, e v) a realização dos objetivos estabelecidos



Avaliar os progressos na implementação para fins de gestão.




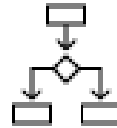



Julgar uma intervenção com base nos resultados e impactos ao nível dos destinatários

Fonte: (European Commission, 2004): 11 ¶

¶

Diferenças entre acompanhamento, avaliação, auditoria e investigação

					
	PORQUÊ	QUANDO	QUEM	LÓGICA	UTILIZAÇÃO
Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica o progresso • informa os decisores e identifica ações corretivas • Apoia a responsabilização 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemático/contínuo, durante a implementação do projeto/ programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Interno, envolvendo os executores do programa/ projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos recursos, atividades, produtos e resultados de curto prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobretudo para melhorar a implementação e o desempenho do projeto/ programa
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecia o progresso e valor • Identifica lições e recomendações • Contribui para a responsabilização 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódica (habitualmente a meio percurso) e no final ou após a intervenção 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser interna ou externa à organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos resultados, nos objetivos e metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem e responsabilização para melhorar o projeto e/ou projetos futuros
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura a conformidade com as normas e legislação • Garante a responsabilização. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ad-hoc</u>, de acordo com os requisitos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Externa ao programa ou projeto, mas podendo ser interna ou externa à organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos recursos, atividades e produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade legal • Garantia de qualidade
Investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Produz conhecimentos aprofundados sobre uma questão específica 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ad-hoc</u>, com base nas lacunas de investigação previamente identificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco numa questão ou hipótese específica 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobretudo para aumentar o conhecimento científico

Diferenças entre avaliação e investigação

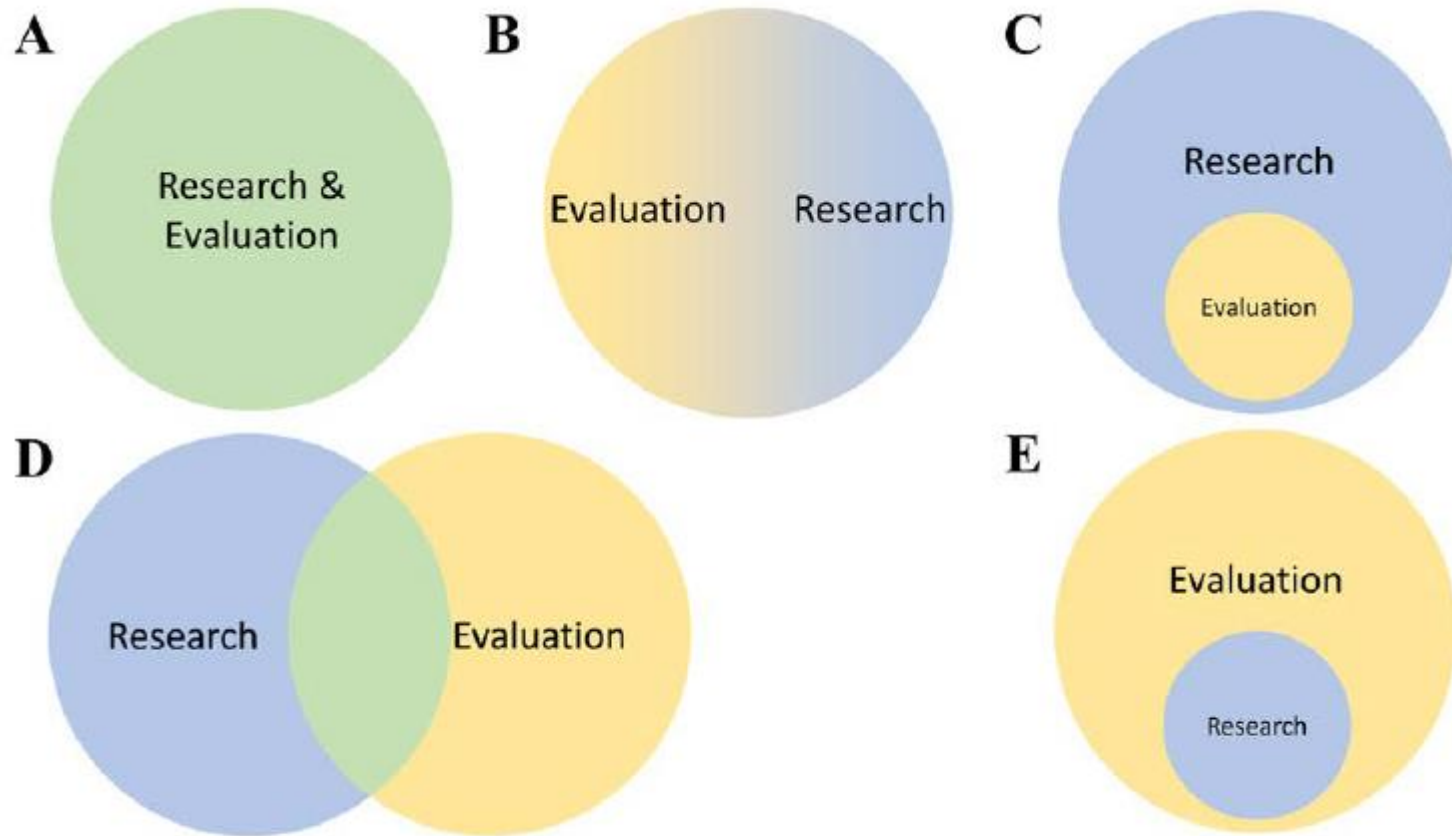


Figure 1. *Five Possible Relationships Between Evaluation and Research*

Fonte: Wanzer, 2020

Critério	Avaliação	Investigação
Natureza/ conceito	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de investigação disciplinada, realizada para determinar o valor (mérito) do objeto avaliado (política/programa/projeto) com o objetivo de melhorar, prestar contas e/ou apoiar ações futuras 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de indagação disciplinada que se realiza para conseguir entender a ação Indagação académica
Relevância/ finalidade	<ul style="list-style-type: none"> Tem como objetivo determinar o valor, mérito de uma política/ programa/ projeto e fornecer feedback útil para os gestores e decisores Delineada para melhorar alguma coisa Gerar conhecimento para um determinado programa/cliente Fornece informação para a tomada de decisão / aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> Tem como objetivo produzir novo conhecimento científico e/ou teoria Orientada para conclusões Delineada para provar alguma coisa Contribuição e reconhecimento da comunidade científica Gerar conhecimento para informar a base de pesquisa/ a ciência

Critério	Avaliação	Investigação
Generalização	<ul style="list-style-type: none"> Tenta compreender o que está a acontecer numa determinada política/ programa/ projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Tenta formular uma lei geral, a validade externa é importante
Destinatários	<ul style="list-style-type: none"> Clientes, grupos e pessoas concretas, promotores Responsáveis, profissionais Envolvidos (stakeholders): agentes, beneficiários e vítimas do programa avaliado De uma forma secundária, comunidade científica 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos abstratos Comunidade científica/outros investigadores De uma forma secundária, comunidade política
Papel da teoria	<ul style="list-style-type: none"> Dependente da área: teoria usada para ampliar a compreensão dos resultados Usa a teoria das ciências sociais, a teoria do programa e a teoria da avaliação para informar a avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> Dependente da teoria: derivada ou aspirante à teoria A teoria das ciências sociais está incorporada

Diferenças entre avaliação e investigação

Critério	Avaliação	Investigação
Fundamentação	<ul style="list-style-type: none"> Interesses/preocupações dos stakeholders da política/ programa/ projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Indagação científica baseada na curiosidade intelectual
Utilidade	<ul style="list-style-type: none"> Muitas vezes preocupada com a utilização desde o início 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas vezes não pensa criticamente sobre a utilização
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> Conduzida no contexto de mudança de atores, prioridades, recursos e cronogramas Cenário de ação: a prioridade é a política/programa/projeto e não a sua avaliação O contexto é determinante: a avaliação está dependente do contexto e tem por objetivo a resposta ao dito contexto específico Caráter marcadamente político 	<ul style="list-style-type: none"> Configuração controlada Cenário de investigação: a prioridade é a investigação O contexto é mais um fator a ter em conta e não necessariamente determinante Caráter mais técnico

Diferenças entre avaliação e investigação

Critério	Avaliação	Investigação
Que perguntas são feitas	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a questões que as principais partes interessadas estão preocupadas; Questões avaliativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Os investigadores formulam as suas próprias hipóteses; Questões de investigação
Juízos de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece um juízo de valor e muitas vezes fornece recomendações 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor neutro
Definição da ação	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorre em um cenário de ação onde poucas coisas podem ser controladas, e as coisas são muitas vezes políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação básica ocorre em ambientes controlados
Decisor primário	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e financiadores muitas vezes têm um grande papel na determinação do que é estudado 	<ul style="list-style-type: none"> • Os investigadores decidem o tópico, métodos, design, etc.
Publicação	<ul style="list-style-type: none"> • Nem sempre é publicada e tipicamente são sobretudo os clientes que veem os relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Em revistas, livros, ... para a comunidade académica

Investigação	Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> • Revisão da literatura • Definição do problema • Objetivos/hipóteses • Métodos de investigação • Recolha de dados e análise • Conclusões 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição do contexto e da intervenção • Revisão da literatura (opcional) • Definição da problemática (questões de avaliação/formulação de hipóteses) • Critérios de avaliação • Metodologia de avaliação • Métodos de investigação • Recolha de dados e análise • Conclusões (constatações /<i>findings</i> e conclusões) • Recomendações • Plano de ação/implementação

O ROM é uma componente chave dos sistemas de monitoramento e informação da DG DEVCO e da DG NEAR. É externa, uma vez que é contratada a Contratantes e peritos externos e independentes,



ROM Reviews fornecem uma avaliação externa, objetiva e imparcial de intervenções em curso selecionadas. Os peritos ROM analisam as intervenções de acordo com os quatro critérios do CAD: *relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade*, além de quatro critérios distintos que tratam de aspetos ligados à qualidade da lógica de intervenção e dos sistemas de monitoria, à coordenação, complementaridade e mais valia da UE, às questões transversais e à visibilidade. Os peritos ROM analisam a documentação e realizam missões no terreno onde entrevistam, na medida do possível, todas as partes envolvidas, incluindo os beneficiários. A metodologia ROM review inclui um conjunto standard de QM que são utilizadas para estruturar a análise da documentação e dos dados empíricos. No final da missão, os peritos fornecem recomendações para melhorar a implementação do projeto, que são úteis tanto para os/as OMs

Âmbito: Intervenções na modalidade de projeto e blending (NOVO). As intervenções de apoio ao orçamento não são cobertas pelas ROM reviews.



Figura 4. ROM ao longo do ciclo de intervenção

ROM Review versus Avaliação

ROM reviews são diferentes das avaliações. As avaliações são exames profundos, que oferecem uma análise muito mais profunda e ampla. Em casos específicos, uma ROM review pode levar à conclusão de que uma avaliação intercalar é necessária para definir a abordagem e as condições para reorientar uma intervenção (sem excluir a opção de abandoná-la)

Linking Monitoring, ROM & Evaluations



5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

Razões para avaliar

A resposta “académica”...



01

Para compreender os méritos de respostas

02

Para perceber se e como os objetivos planeados estão a ser atingidos

03

Para aprender sobre a razão de sucessos e fracassos

04

Para perceber os princípios na base de projetos e programas com sucesso

05

Para acompanhar, melhorar e replanear programas e projetos

5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

A lista “real” ...



01

Porque somos obrigados

02

Para tomar melhores decisões

03

Para aprender com as experiências

04

Para justificar projectos e programas

05

Para “matar” projetos e programas

5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

Consoante o "momento" da Avaliação, os objetivos são diferentes



5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

Para que serve a avaliação?

- Promove a aprendizagem sobre o que funciona, o que não funciona e porquê
- Promove a responsabilização (*accountability*) pelos resultados alcançados e prestação de contas pela utilização de recursos públicos
- Ajuda a tomar decisões com base em evidências

5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

Âmbito da avaliação

- O período de tempo, fundos, área geográfica, grupo(s)-alvo, configuração organizacional, arranjos de implementação, contexto institucional e da política e outras dimensões cobertas pela avaliação.
- Nota: O âmbito da avaliação deve ser delineado em pelo menos **quatro níveis**: **operacional** (todas ou parte das áreas de intervenção, uma ou mais políticas ou intervenções relacionadas), **institucional** (todas ou parte das autoridades), **temporal** (período tomado em conta) e **geográfica** (um ou mais territórios ou partes de territórios, uma região específica, cidade, lugar, etc.).



5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

Quais são as finalidades de uma avaliação?

Discussão

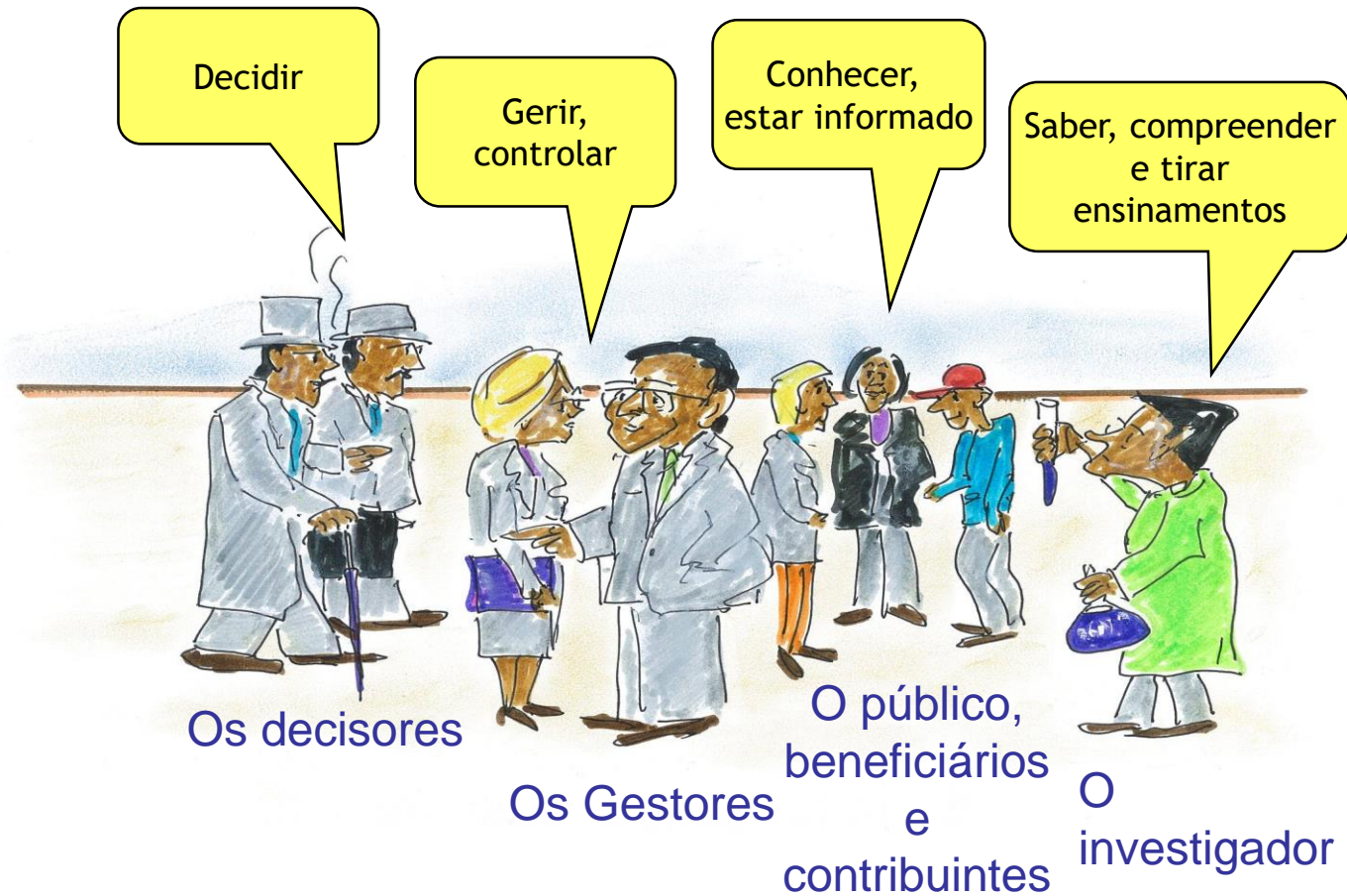
5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

Finalidade da avaliação:

- Os objetivos da avaliação, incluindo porque é que a avaliação está a ser realizada neste momento específico, para quem e como é que a avaliação será utilizada para a aprendizagem e prestação de contas.

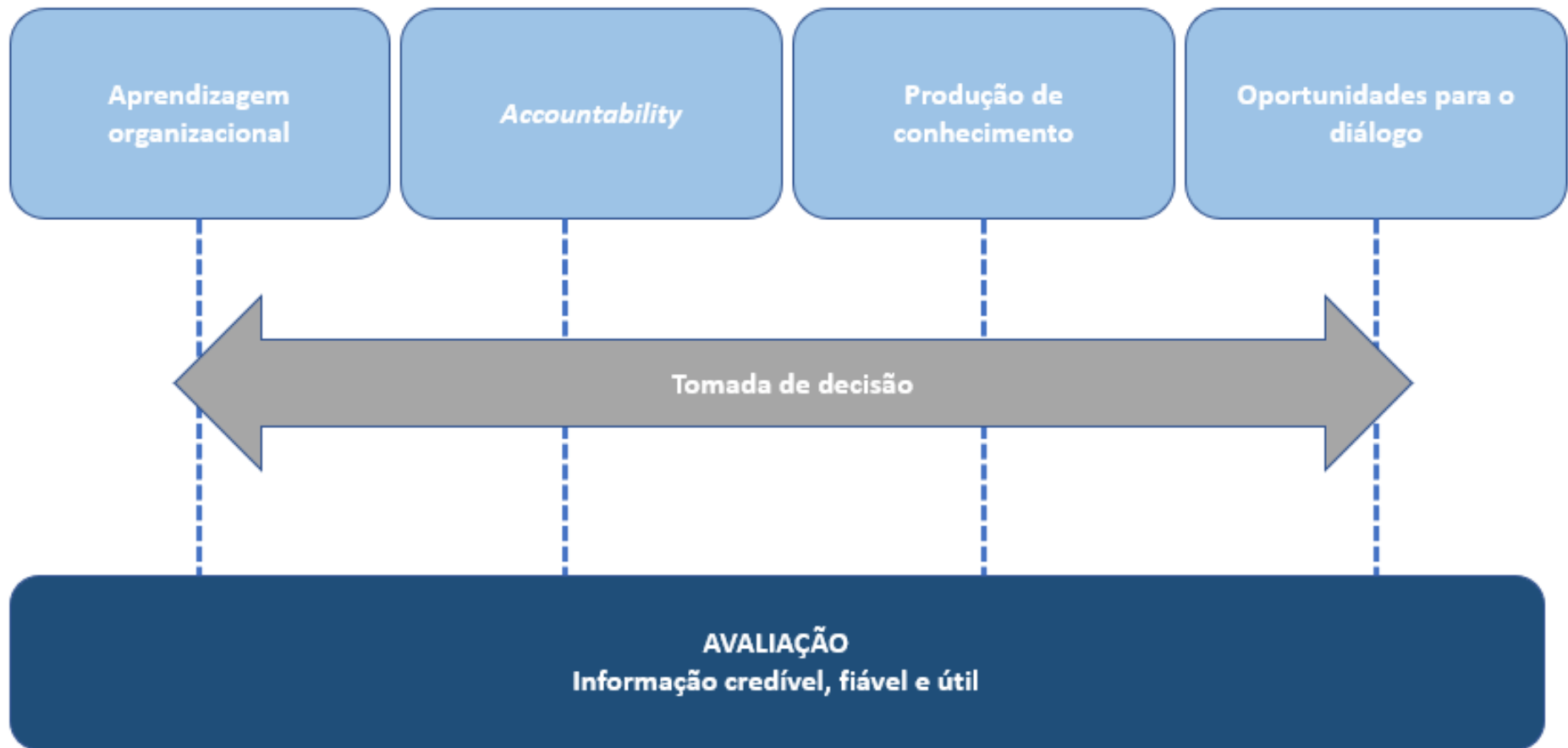
5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

As finalidades de uma Avaliação



5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

As finalidades de uma Avaliação



Fonte: (UNODC, 2017).

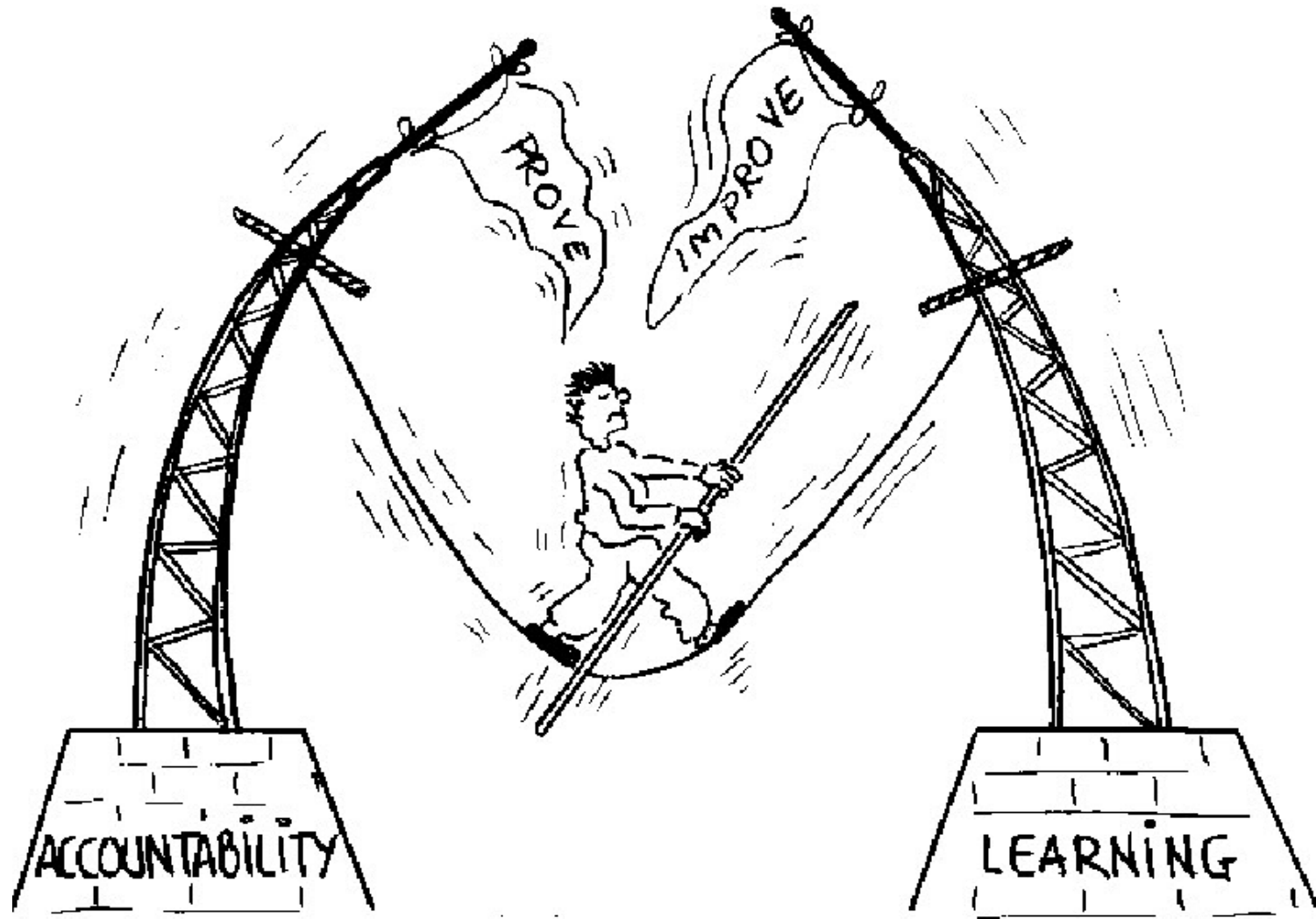
Tensões

Diferentes usos pretendidos servem propósitos diferentes e, normalmente, diferentes utilizadores pretendidos.

Assim, é necessário definir um **FOCO** e gerir tensões entre e dentro de diferentes finalidades.

5. Objetivos, âmbito e finalidades da avaliação

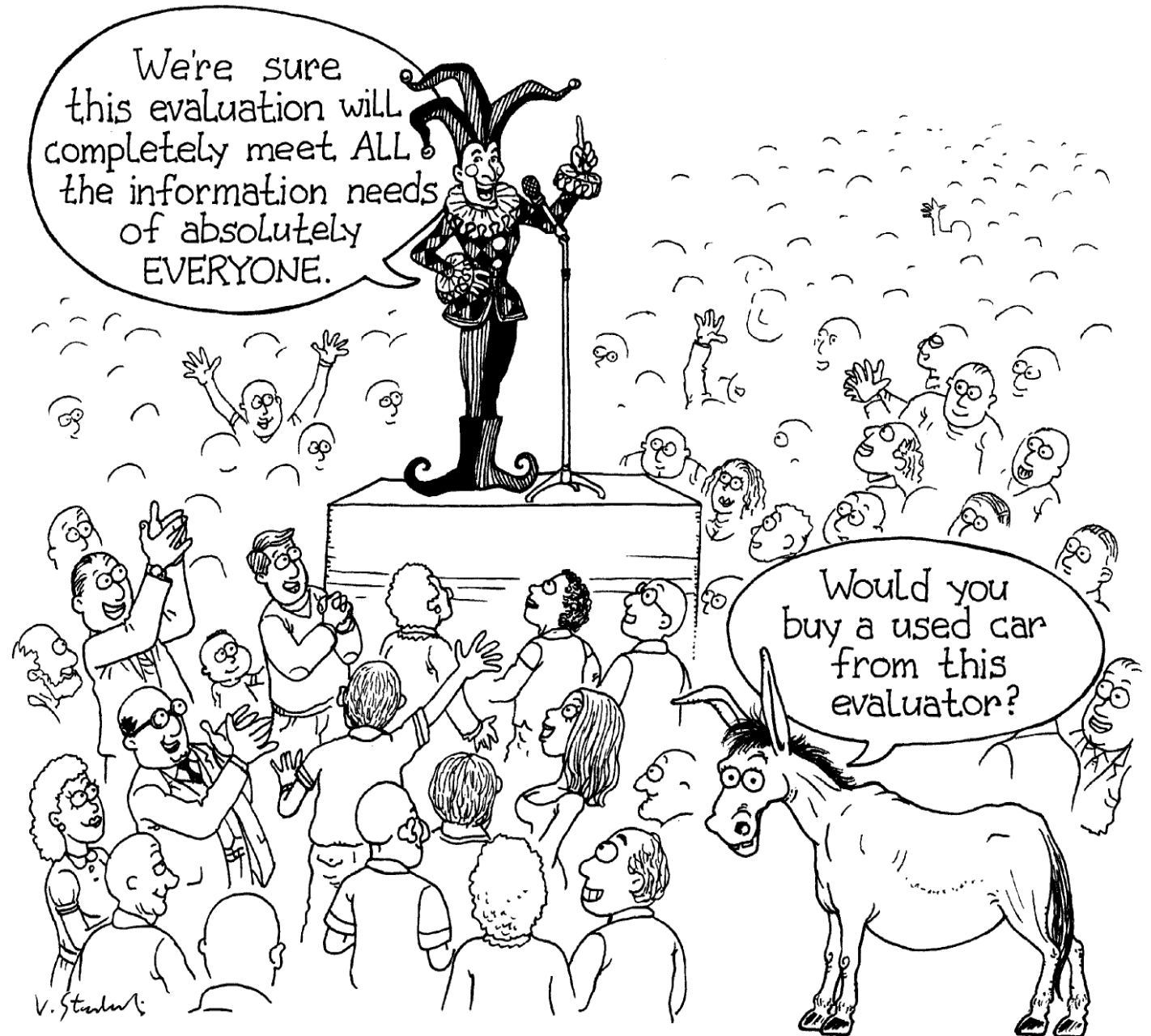
Necessidade de equilibrar diferentes finalidades



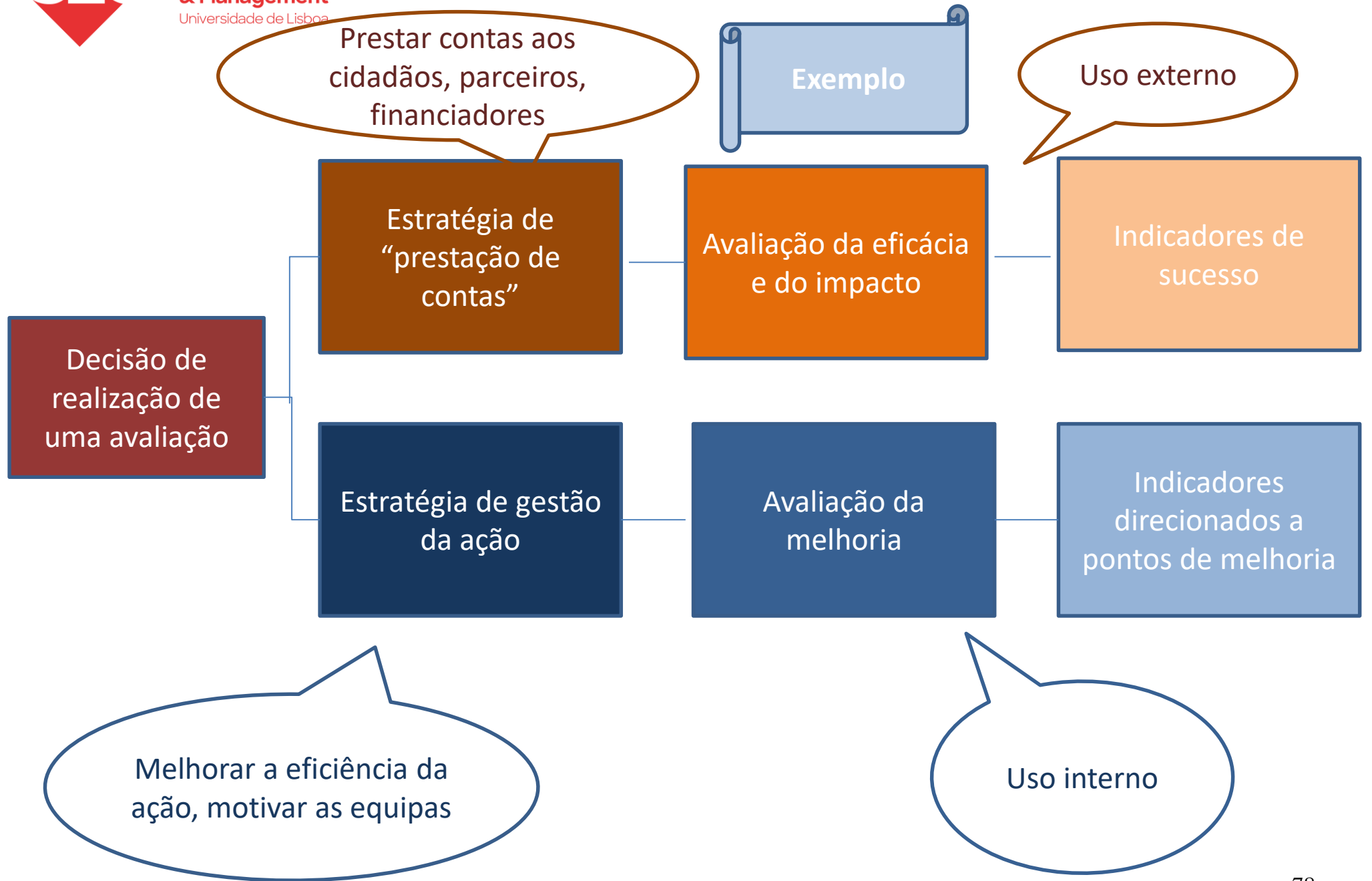
A avaliação é uma ferramenta de aprendizagem

Evaluation is about:

- Whether we are *Doing the Right Things*
 - Rationale/justification
 - Client satisfaction
- Whether we are *Doing it Right*
 - Effectiveness/coherence
 - Efficiency: optimizing resources
- Whether there are *Better Ways of Doing it*
 - Alternatives
 - Good practices
 - Lessons learned



Porquê uma avaliação?



6. Tipos de avaliação

O que pode ser avaliado?

- O termo “intervenção” é usado para a ampla variedade de iniciativas e atividades que podem ser avaliadas. Estas vão desde políticas de alto nível, a grandes programas envolvendo uma série de atividades, até pequenos projetos voltados para objetivos específicos.
- As organizações (suas estruturas e sistemas) também podem ser avaliadas, assim como os serviços e as formas como os serviços são prestados.
- O fio condutor entre todas as intervenções adequadas para avaliação sistemática é uma atividade tangível realizada para atingir um objetivo específico.
- Alguns exemplos incluem:
 - Estratégias e políticas nacionais (por exemplo, uma estratégia nacional de eficiência energética)
 - Programas do governo central (por exemplo, iniciativas de habitação a preços acessíveis)
 - Projetos de Ajuda internacional (por exemplo, para apoiar o sector da saúde).

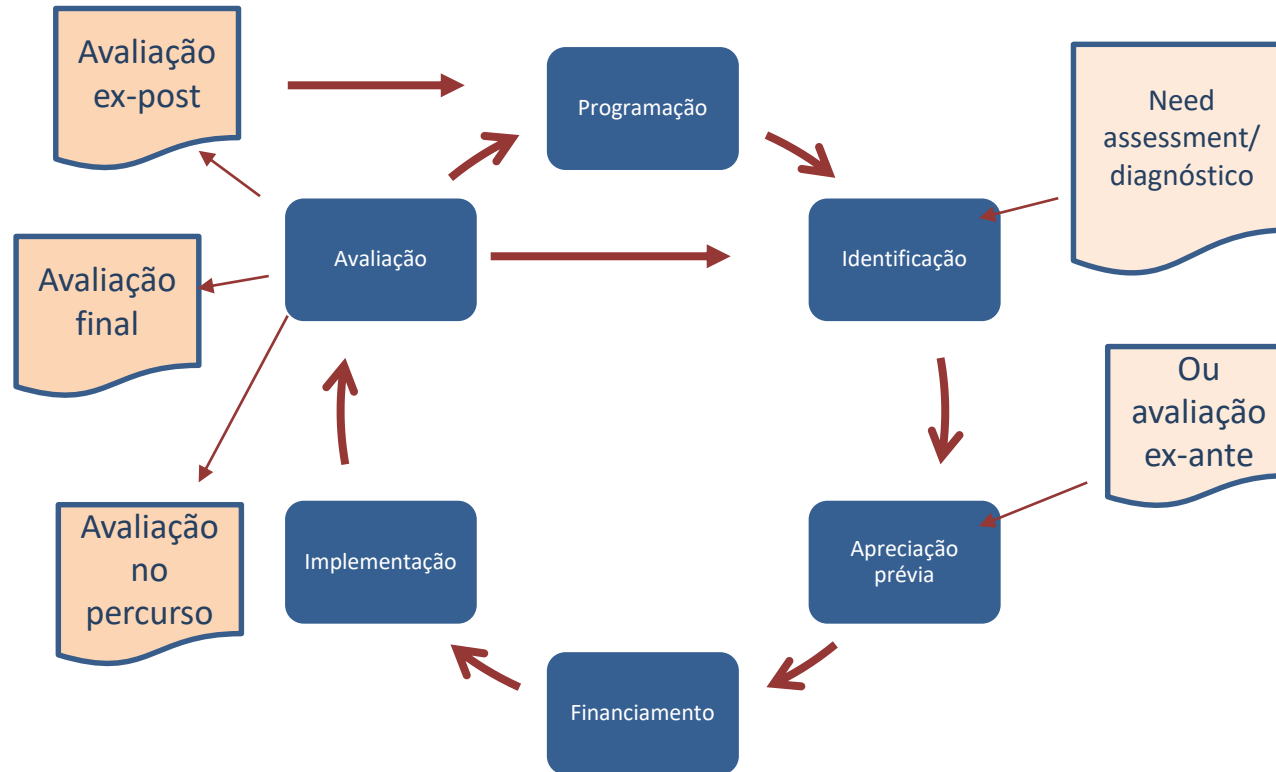
6. Tipos de avaliação

Tipos de avaliação em função do objeto avaliado

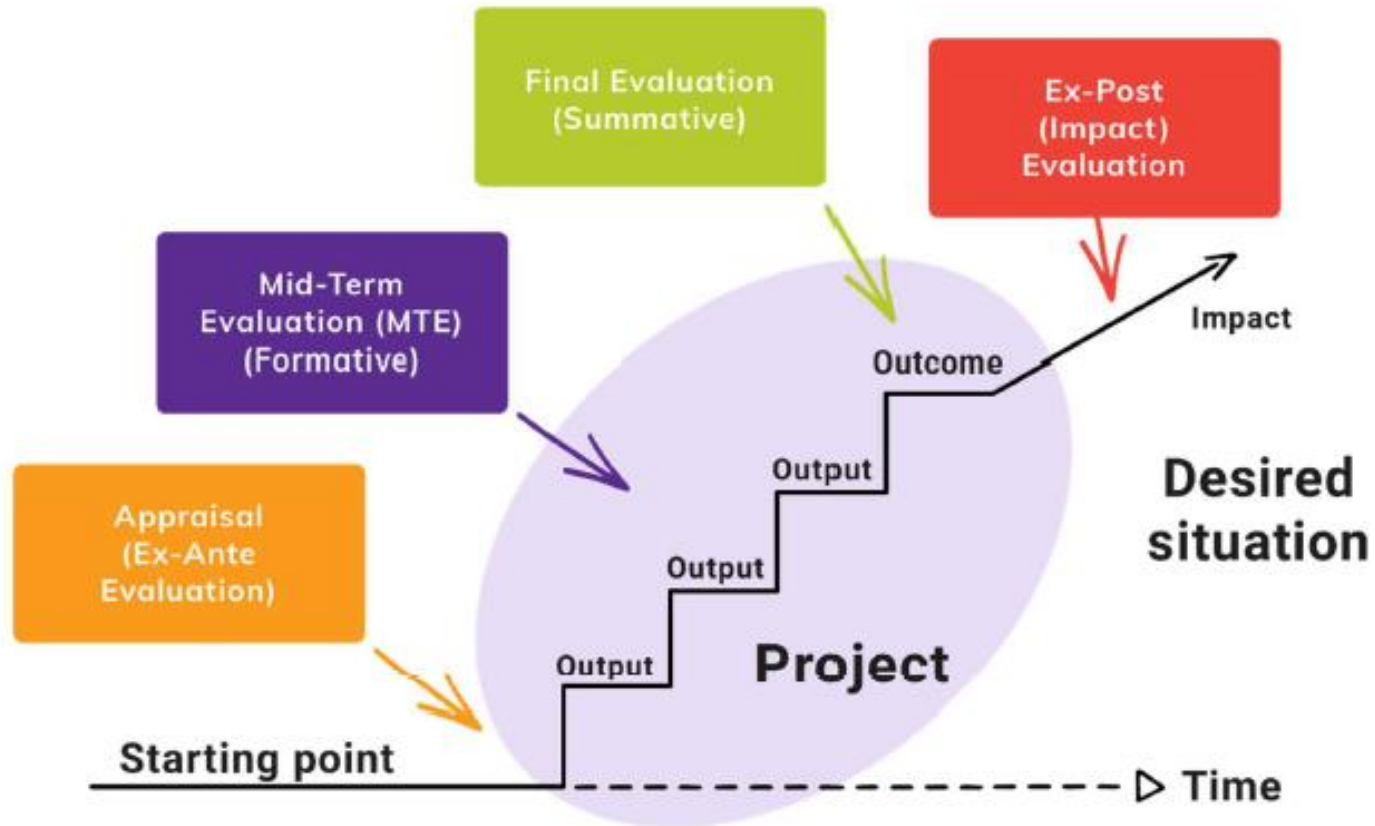


6. Tipos de avaliação

Quando é feita uma avaliação?



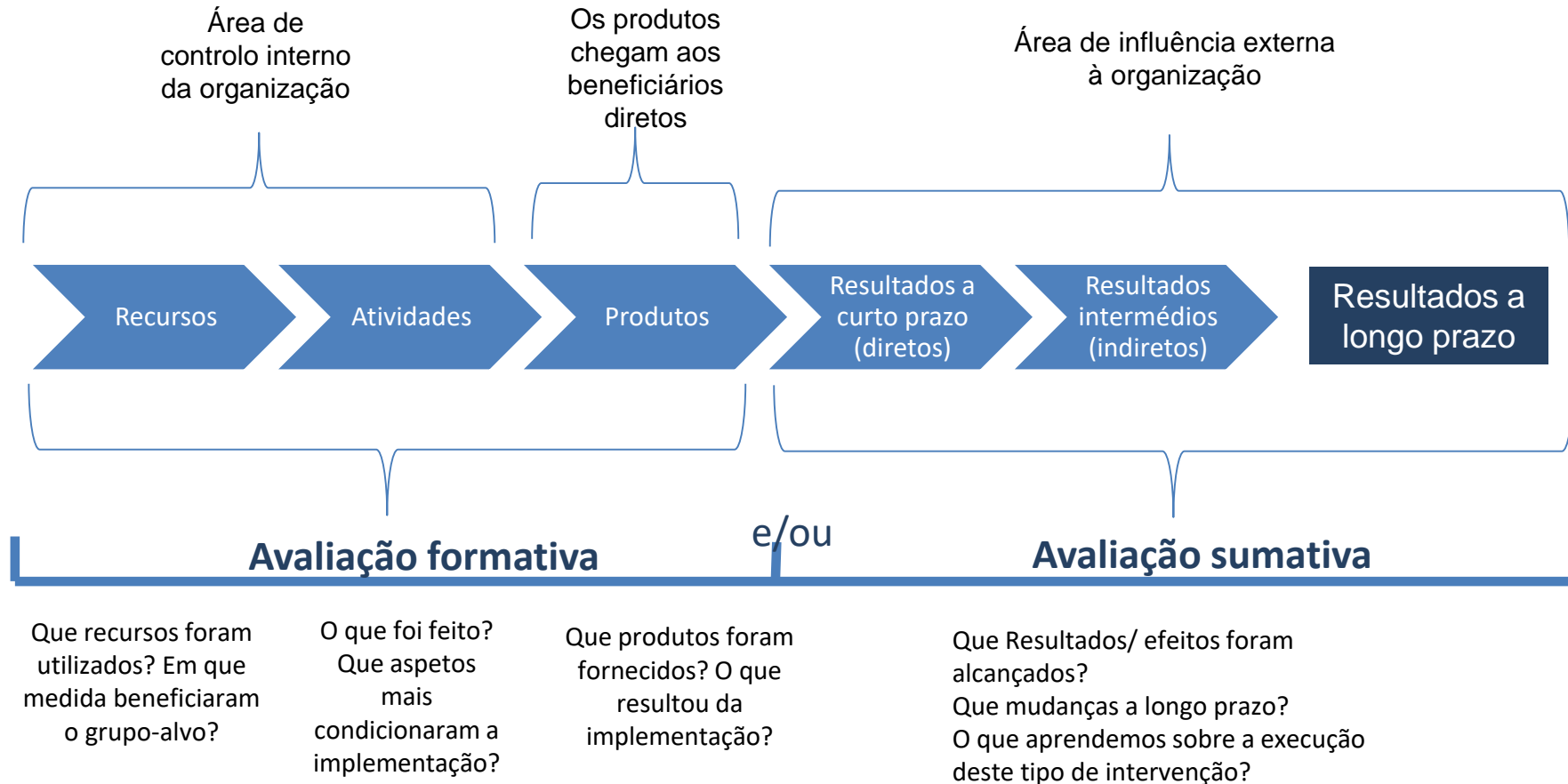
A avaliação nas diferentes fases do projeto



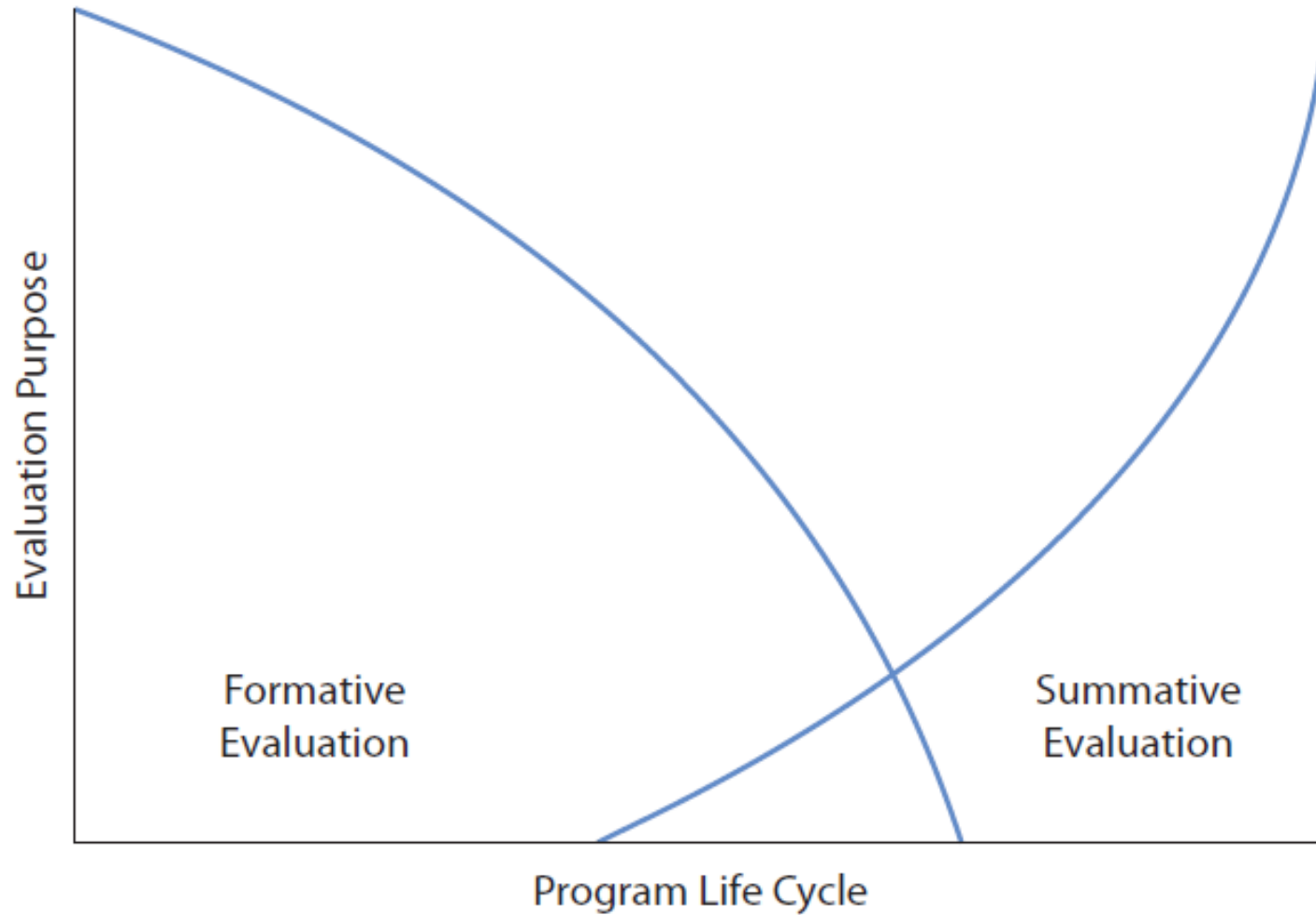
Evaluations at different project phases

6. Tipos de avaliação

Porque é feita uma Avaliação?



6. Tipos de avaliação



Relationship Between Program Life Cycle and Evaluation Purpose

6. Tipos de avaliação

Avaliação formativa e sumativa



6. Tipos de avaliação



6. Tipos de avaliação

Table 1.3 Formative Evaluation and Summative Evaluation

Descriptor	Formative Evaluation	Summative Evaluation
Purpose	Quality assurance; improvement	Providing an overall judgment of the evaluand
Use	Guiding decision making	Ascertaining accountability for successes and failures; promoting understanding of assessed phenomena
Functions	Provides feedback for improvement	Informs consumers about an evaluand's value (for example, its quality, cost, utility, competitive advantage, and safety)
Orientation	Prospective and proactive	Retrospective and retroactive
When conducted	During development or ongoing operations	After completion of development
Particular types of services	Assists with goal setting, planning, and management	Assists consumers in making wise decisions
Foci	Goals, alternative courses of action, plans, implementation of plans, interim results	Completed projects, established programs, or finished products; ultimate outcomes; costs; side effects
Variables	All aspects of an evolving, developing program	A comprehensive range of dimensions having to do with merit, worth, probity, safety, equity, and significance
Audience	Managers, staff; connected closely to insiders	Sponsors, consumers, and other interested stakeholders; projected especially to outsiders
Nature of evaluation plans	Flexible, emergent, responsive, interactive	Relatively fixed, not emergent or evolving
Typical methods	Case studies, observation, interviews (controlled experiments typically are inappropriate here)	A wide range of methods, including case studies, controlled experiments, and checklists
Nature of reports	Periodic, often relatively informal, responsive to client and staff requests	Containing a cumulative record and assessment of what was done and accomplished, a comparison between the evaluand and critical competitors, and a cost-effectiveness analysis
Relationship between formative evaluation and summative evaluation	Often forms the basis for and supplements summative evaluations	Involves compiling, assessing, and building on previously collected formative evaluative information

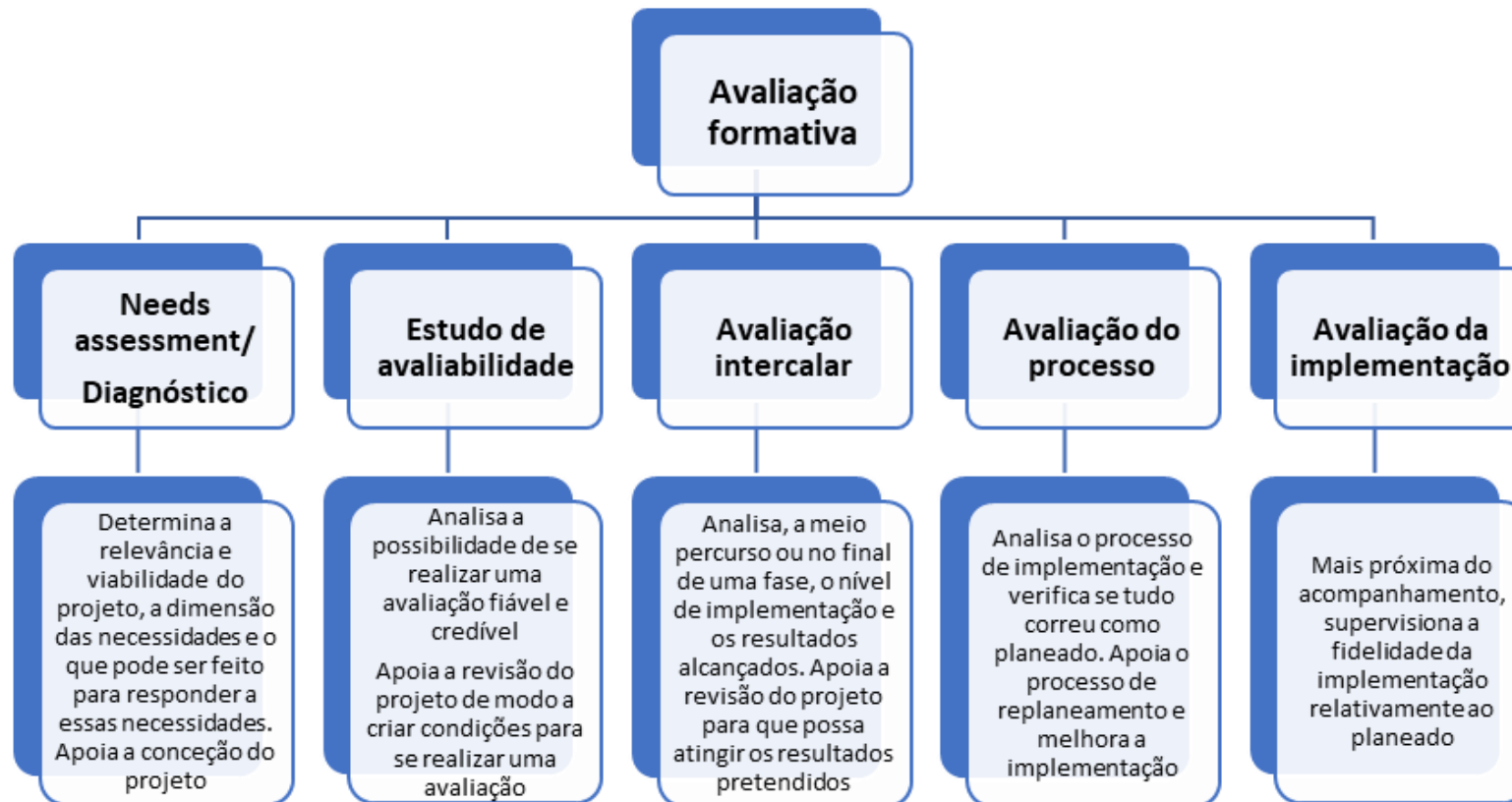
6. Tipos de avaliação

Natureza da avaliação

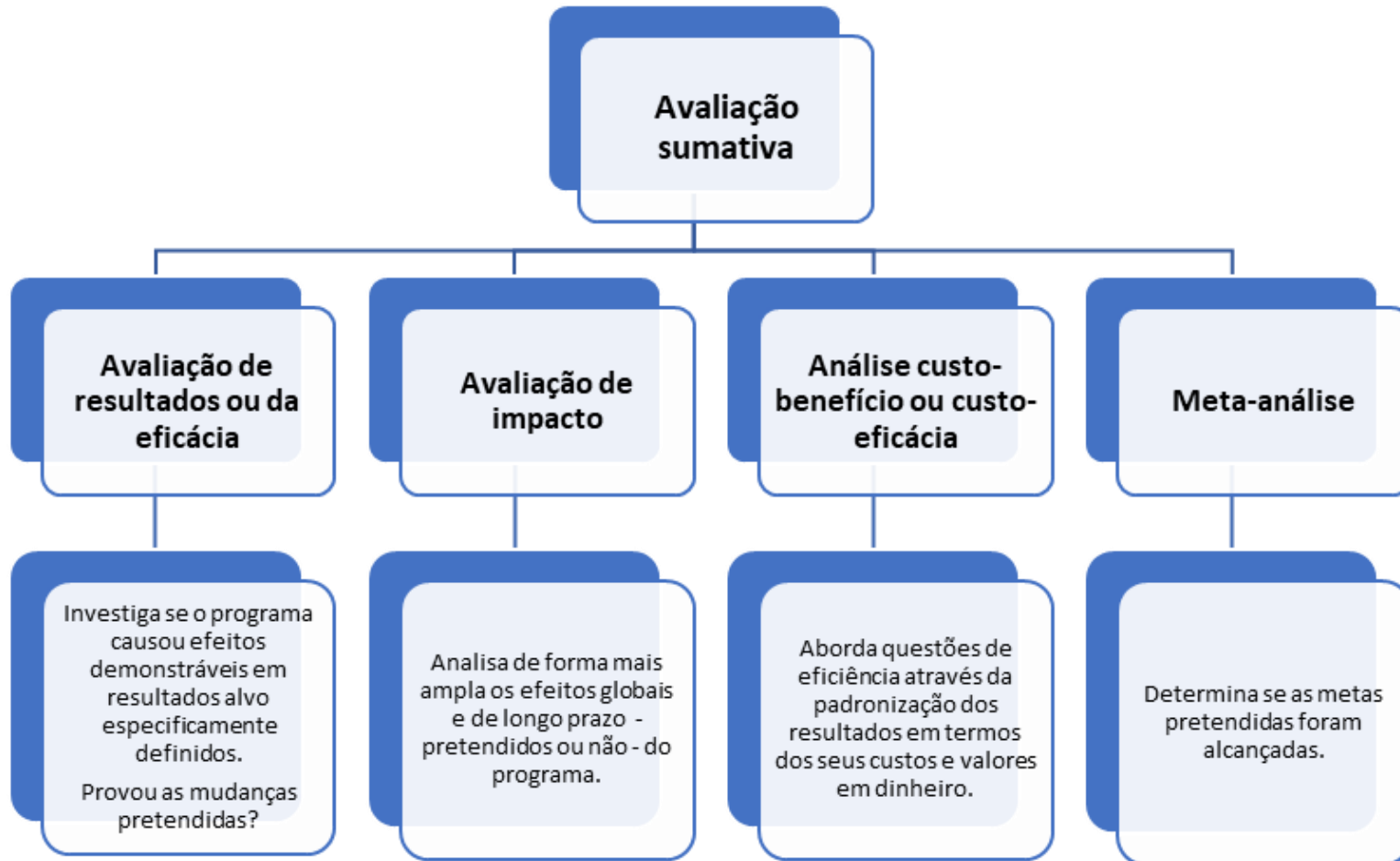
Avaliação	Formativa/ de Processo	Sumativa/ de Resultados	Sumativa/ de Impacto
Quando	Durante a conceção, ou ao longo da implementação	Em determinados momentos ou no final de fases de implementação	Após a implementação, idealmente alguns anos depois para aferir os efeitos a longo prazo
Finalidade	Aprendizagem, correção de rumos, ajustes de estratégia, melhoria de serviços técnicos, hierarquização na afetação de recursos Ajudar a melhorar a implementações a gestão	Gerar aprendizagens para os implementadores, apoiar a expansão de práticas e tecnologias, procurar apoios para novas fases ou ações	Determinar o mérito e efeitos da intervenção Ajuda a determinar se, e em que medida, a intervenção funcionou, aferindo efeitos demonstráveis
Enfoque	Processos técnicos, relação com os beneficiários, qualidade da equipa, procedimentos implementados, utilização de recursos Foca-se nos processos de gestão e de implementação	Resultados a alcançar pela intervenção	Conjunto de mudanças induzidas pela intervenção
Quem faz	Avaliador interno, com ou sem apoio externo	Avaliador interno, sendo desejável apoio externo	Avaliador externo

Fonte: Adaptado a partir de Silva, Gasparini, Alquezar, Gongra, & Ribeiro, (2017).

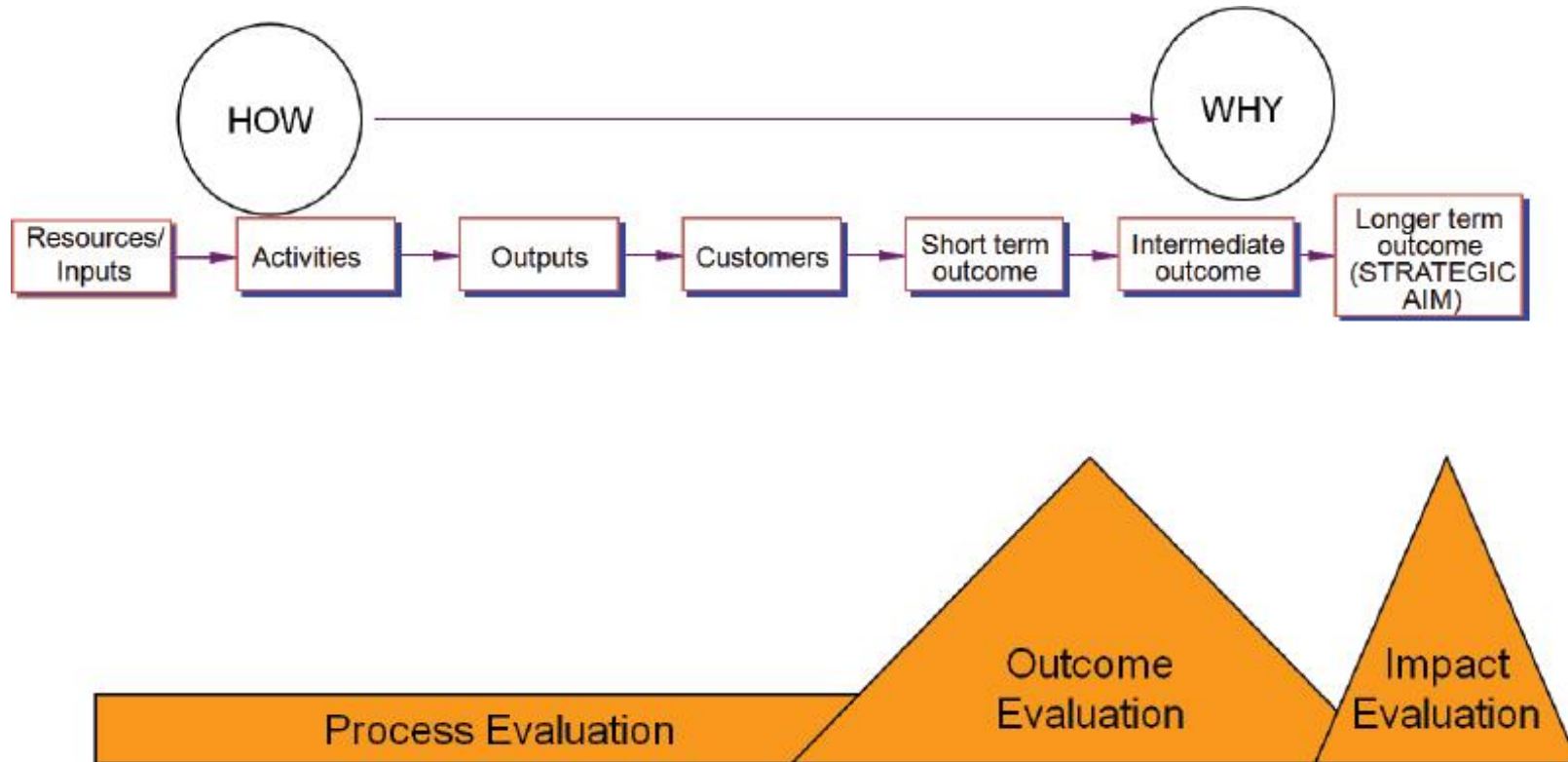
Formas mais comuns de avaliação formativa



Formas mais comuns de avaliação sumativa

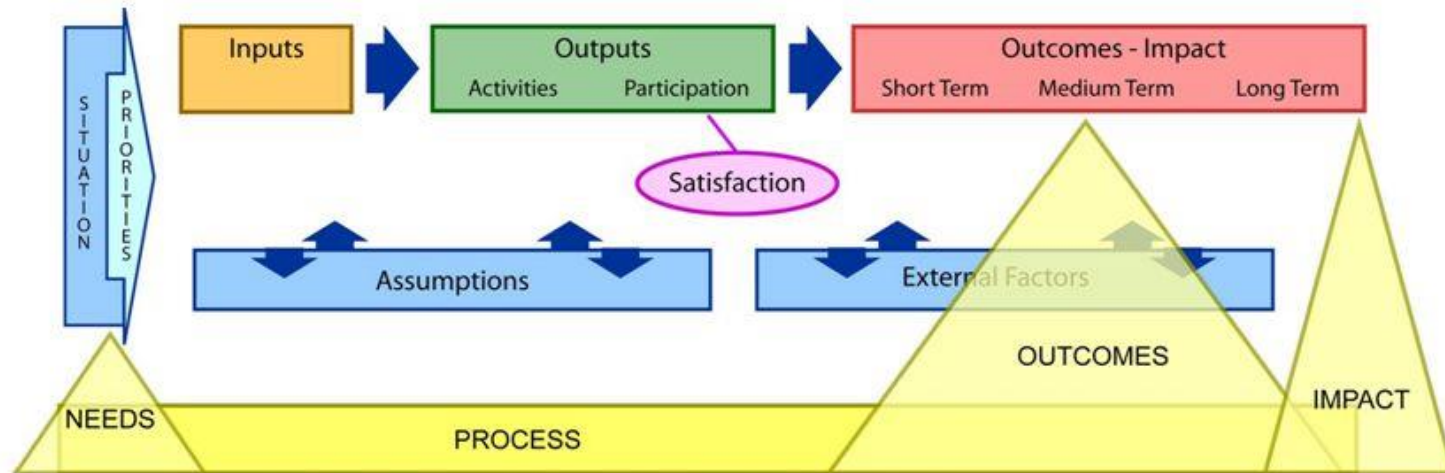


6. Tipos de avaliação



6. Tipos de avaliação

Logic model and common types of evaluation



Types of evaluation

Needs/asset assessment:

What are the characteristics, needs, priorities of target population?

What are potential barriers/facilitators?

What is most appropriate to do?

Process evaluation:

How is program implemented?

Are activities delivered as intended? Fidelity of implementation?

Are participants being reached as intended?

What are participant reactions?

Outcome evaluation:

To what extent are desired changes occurring? Goals met?

Who is benefiting/not benefiting? How?

What seems to work? Not work?

What are unintended outcomes?

Impact evaluation:

To what extent can changes be attributed to the program?

What are the net effects?

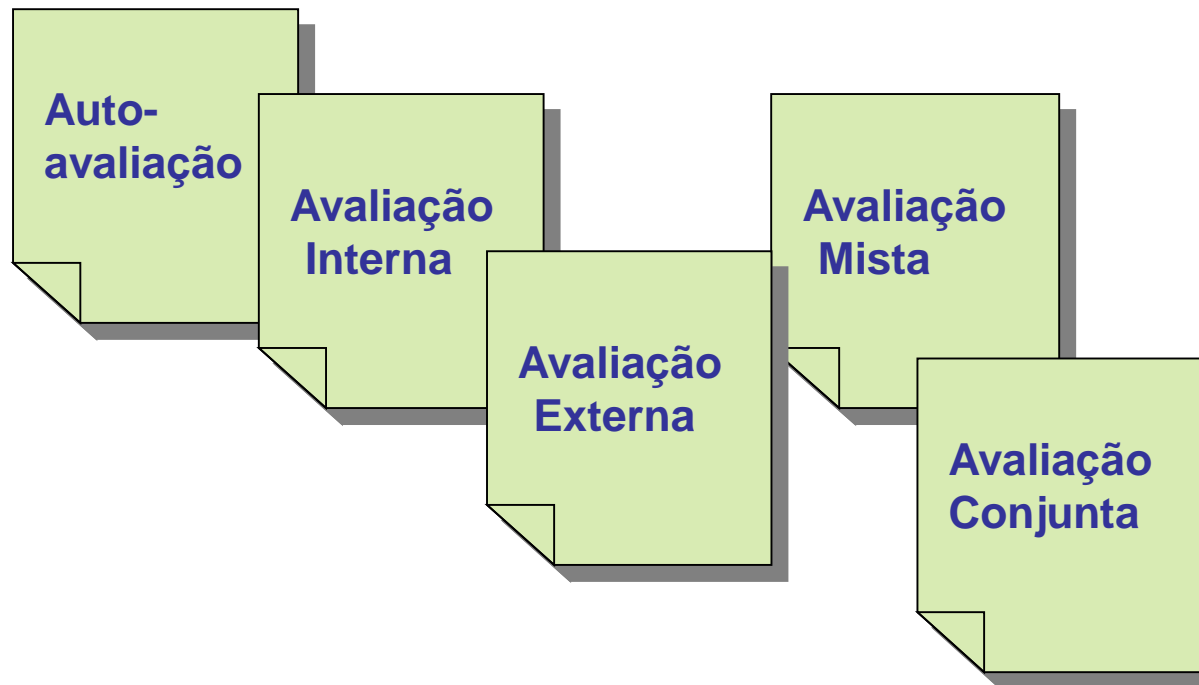
What are final consequences?

Is program worth resources it costs?

6. Tipos de avaliação

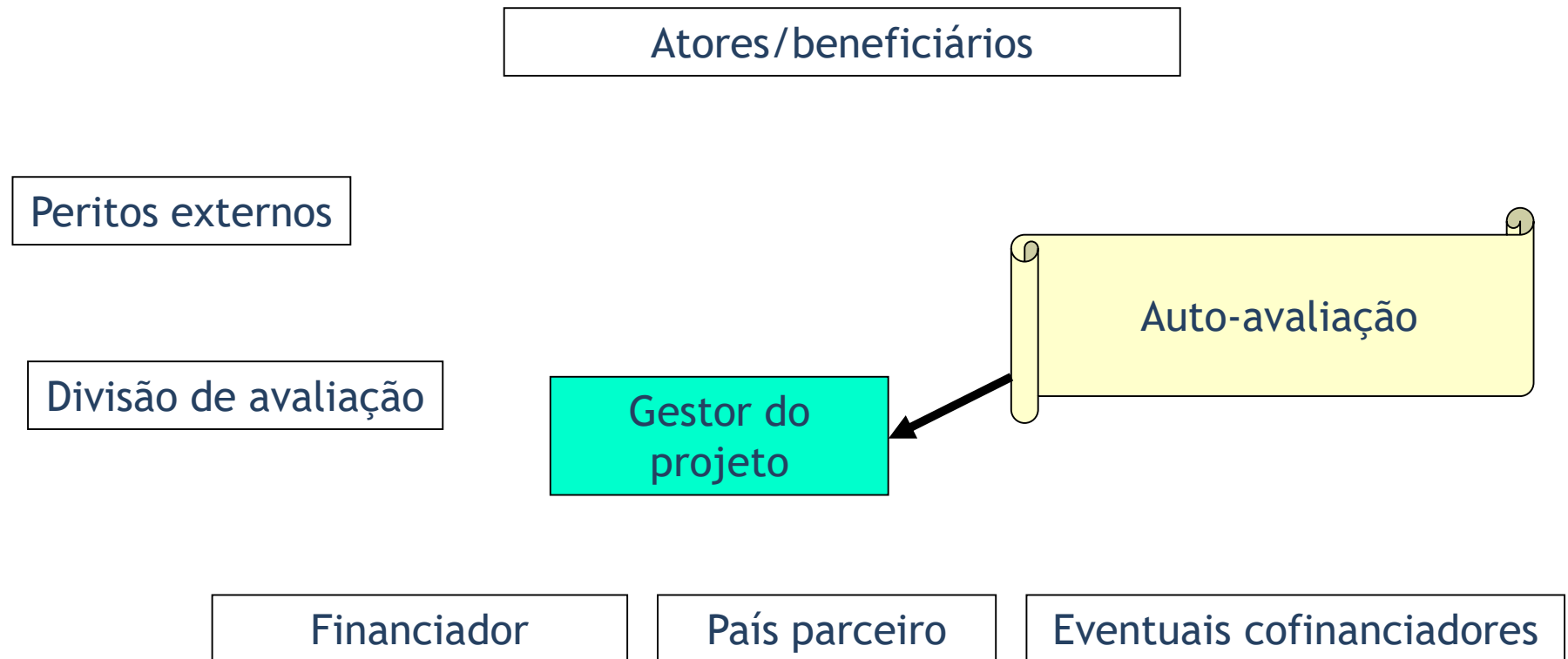
Tipo de informação	Tipo de avaliação
<ul style="list-style-type: none"> Sobre as condições e problemas do sector/área do programa/projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação diagnóstico (needs assessment)
<ul style="list-style-type: none"> Sobre o programa/projeto e o seu design 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do design
<ul style="list-style-type: none"> Sobre o funcionamento do programa/projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do processo
<ul style="list-style-type: none"> Sobre os resultados e impacto do programa/projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de resultados Avaliação de impacto
<ul style="list-style-type: none"> Sobre os custos, eficiência e eficácia 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação económica

Avaliação: Quem faz?



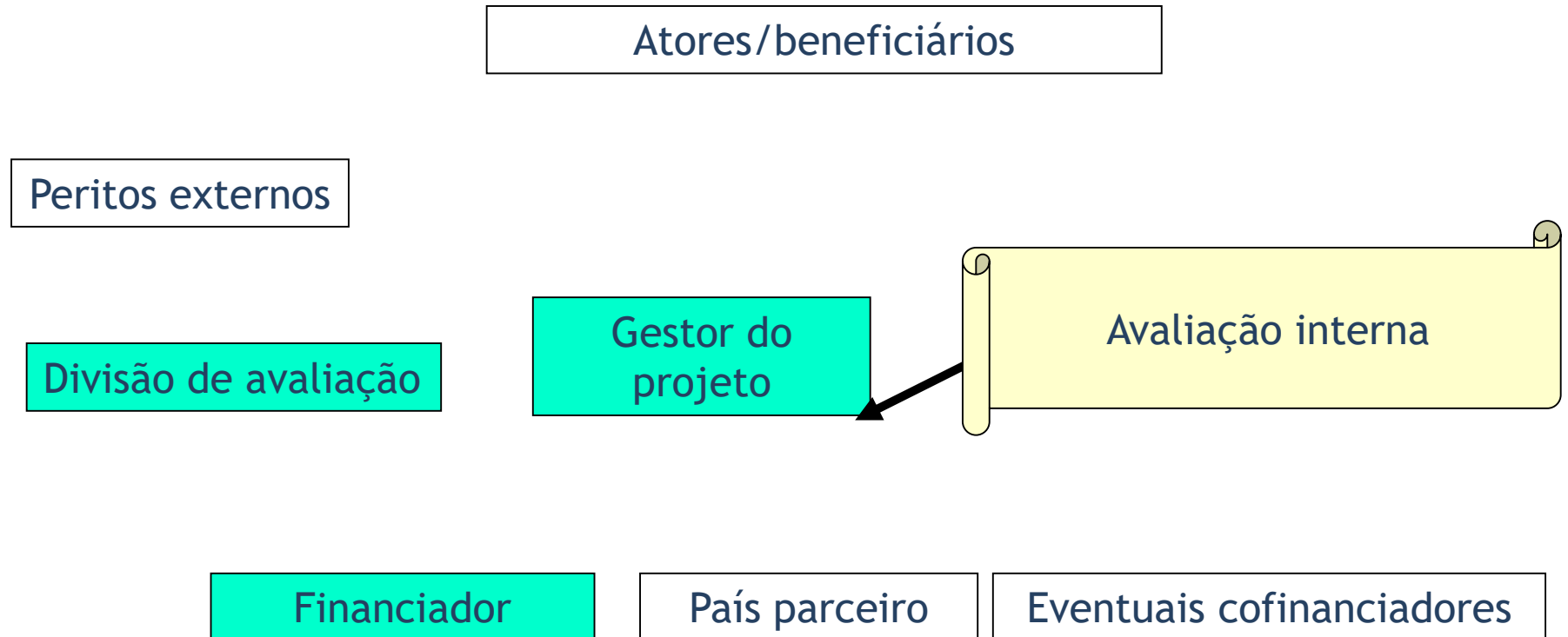
6. Tipos de avaliação

Avaliação: Quem participa?

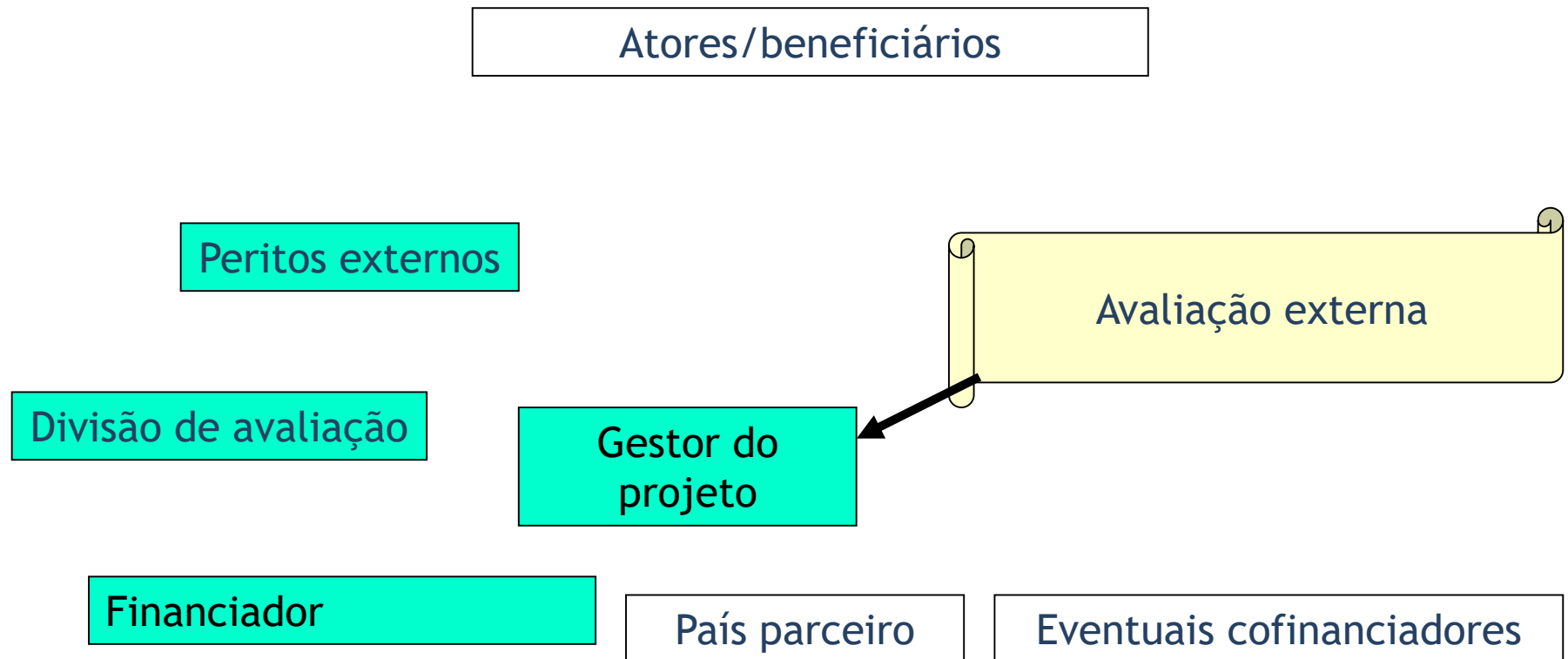


6. Tipos de avaliação

Avaliação: Quem participa?



Avaliação: Quem participa?



**Vantagens e inconvenientes de uma avaliação
interna ou externa?**

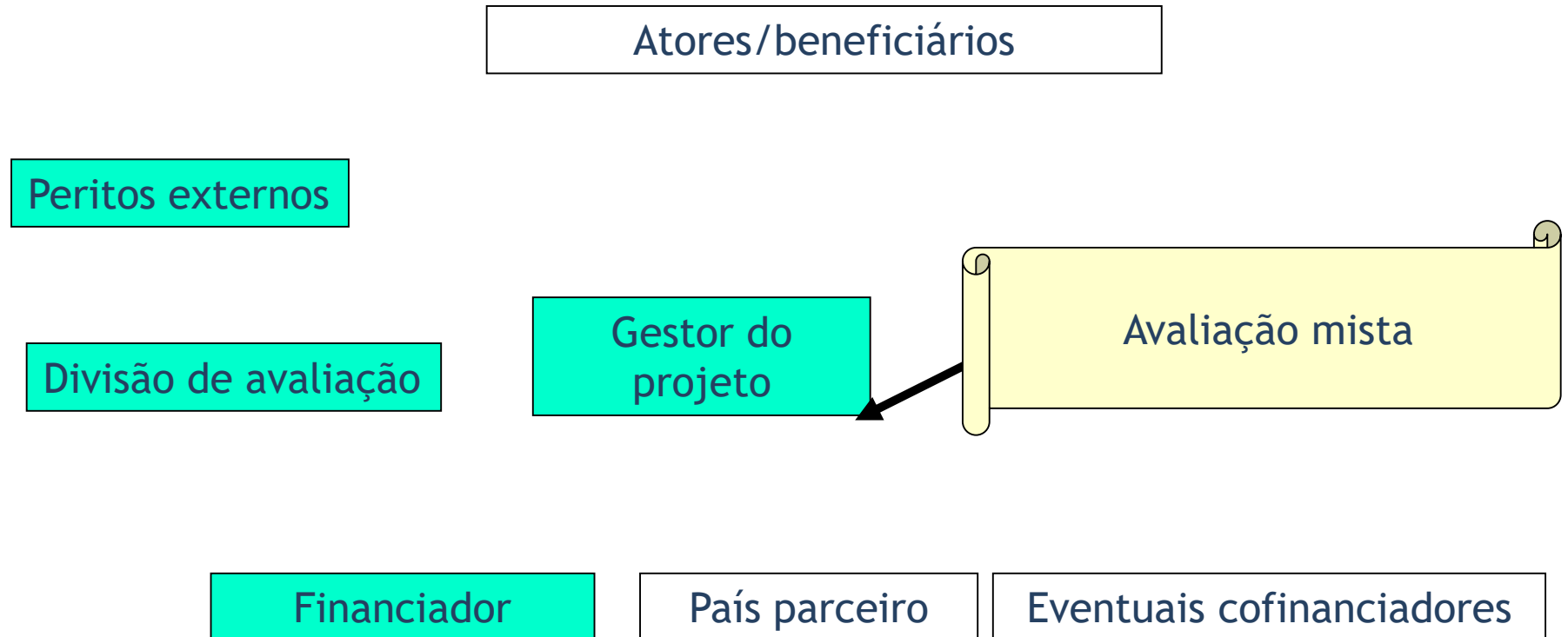
Discussão

6. Tipos de avaliação

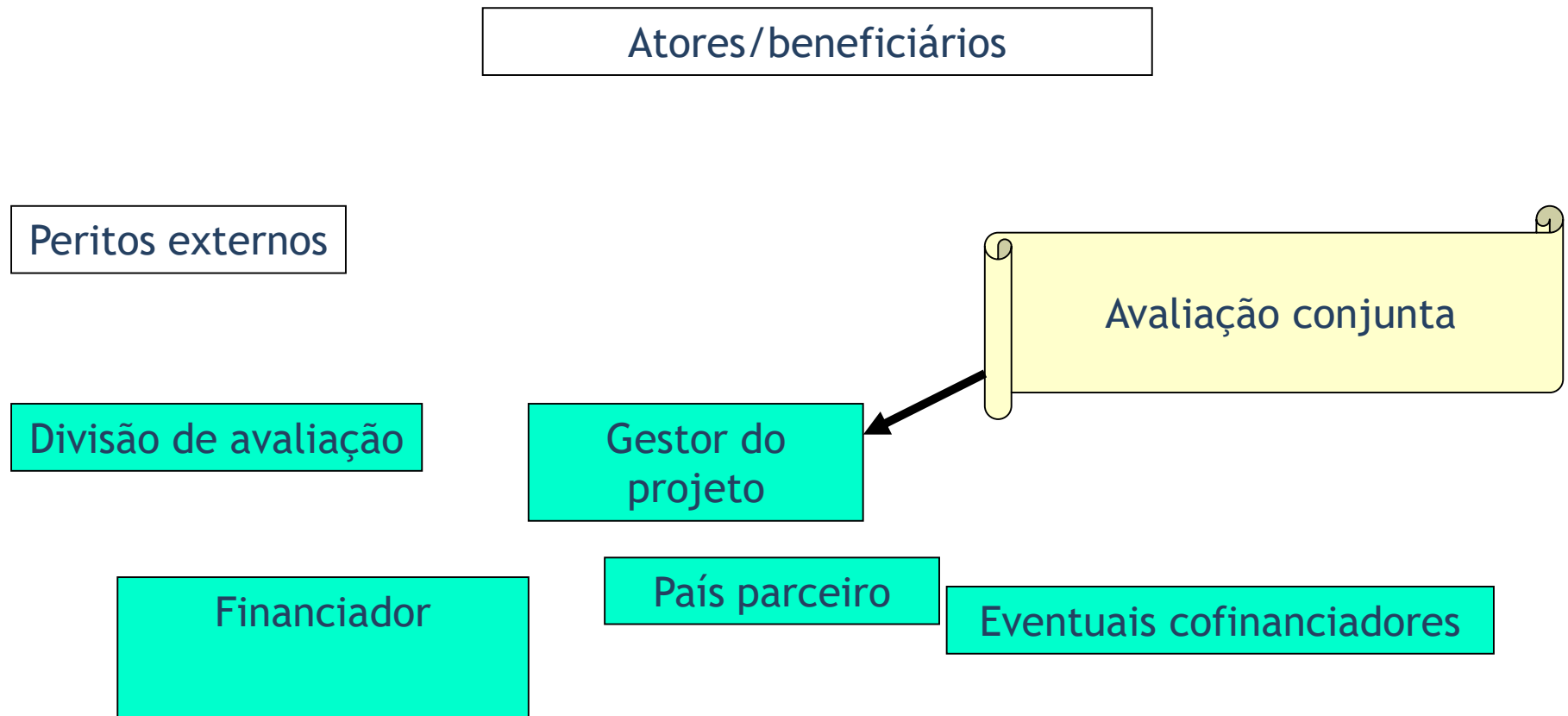
Avaliação	Vantagens	Fragilidades
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliador conhece a intervenção e os seus problemas, a organização, o contexto organizacional e os processos políticos. Este conhecimento permite-lhe selecionar estratégias de avaliação que se adaptem às características únicas da situação e ter os resultados mais facilmente aceites. • O avaliador pode ter um acesso melhor/mais facilitado às fontes de informação. • Mais barata e mais rápida (evita um processo de contratação). • As relações que os avaliadores internos constroem ao longo do tempo permitem-lhes reduzir a ansiedade e o medo muitas vezes associados às avaliações externas. • Os avaliadores internos podem tornar-se um recurso corporativo valorizado, comunicando resultados de avaliação relevantes em tempo útil, fornecendo informações cruciais para o planeamento e as decisões políticas, criando uma "memória corporativa", e construindo uma cultura de avaliação. • Maior disponibilidade do avaliador para acompanhar o processo de utilização dos resultados da avaliação. • Pode fomentar uma cultura de avaliação e de aprendizagem organizacional, "aprendendo uns com os outros", fomentando a troca de ideias e conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ter falta de objetividade. Esta perceção pode ser crucial quando há preocupações financeiras ou legais e quando a finalidade é a prestação de contas. • Falta de imparcialidade, independência e possível incapacidade para abordar questões específicas, pondo em causa a credibilidade da avaliação. • Devido à estrutura de reporte, o avaliador interno pode nunca ter acesso à direção de topo para apresentar os resultados da avaliação. • O avaliador pode estar relutante em levantar questões sensíveis ou estar mais sujeito à pressão ou influência dos decisores do programa que também tomam decisões de pessoal. • Menos experiência e expertise para realizar a avaliação, ou utilizar designs mais adequados. • A proximidade pode inibir o necessário distanciamento e impedir ver claramente a intervenção e reconhecer soluções ou mudanças que outros podem ver.
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • A independência do avaliador dá maior credibilidade ao processo. Isto também dá a perceção de maior objetividade da avaliação. • Mais experiência para conduzir uma avaliação abrangente. • Consultores com conhecimentos especializados que normalmente não estão disponíveis internamente. • Traz maior objetividade, transparência e accountability à avaliação. • Os avaliadores externos não estão limitados nas suas relações com o pessoal e podem comunicar com todos os níveis sem medo de represálias. • Maior capacidade para responder ao inesperado à medida que a avaliação é implementada. • Maior liberdade para apontar questões e problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais cara e mais morosa (processo de contratação) • Desconhecimento do avaliador em relação à organização e à intervenção, o que significa que é necessário investir mais tempo • Maior dificuldade de acesso a dados e recursos internos • Pode tender a produzir resultados demasiado teóricos • Pode não ser sinónimo de garantia de resultados independentes e credíveis, particularmente se os consultores tiverem laços anteriores com o programa (conflito de interesses). • Os consultores externos também podem atuar de forma parcial, omitindo ou minimizando resultados menos positivos, na esperança de obterem trabalho futuro.

6. Tipos de avaliação

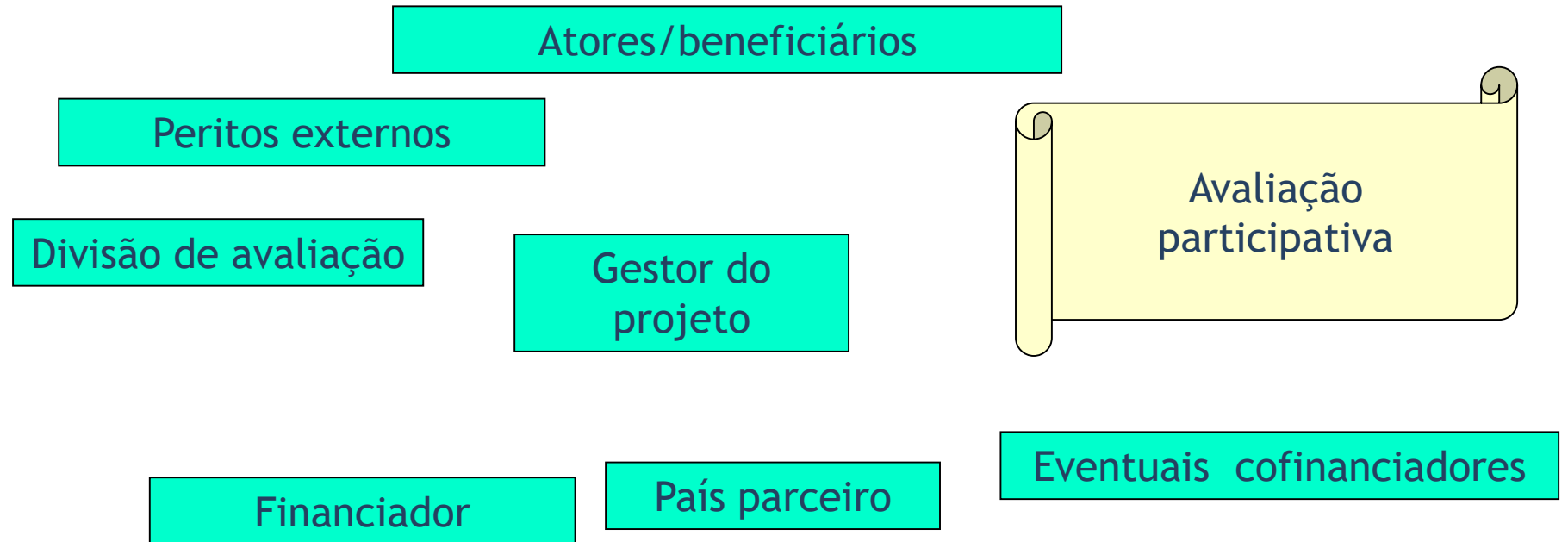
Avaliação: Quem participa?



Avaliação: Quem participa?



Avaliação: Quem participa?



Tipos de Avaliação: Síntese

Critério de diferenciação	Finalidade	Momento de realização	Abordagem	Quem faz	Objeto
Tipos de avaliação	Formativa	Ex-ante	Processo	Externa	Projeto
	Sumativa	No percurso/ intercalar	Resultados	Interna	Programa
		Final	Impacto	Autoavaliação	Sector
		Ex-post		Mista	Tema
				Conjunta	Política ...

7. Papéis responsabilidades

Quem realiza o trabalho de avaliação? Qual é o papel de cada pessoa/ator?

Quem é envolvido
(políticos, dirigentes,
técnicos)?

Quem faz o
trabalho técnico
(interno ou
externo)?

Quem
participa?

Quem?

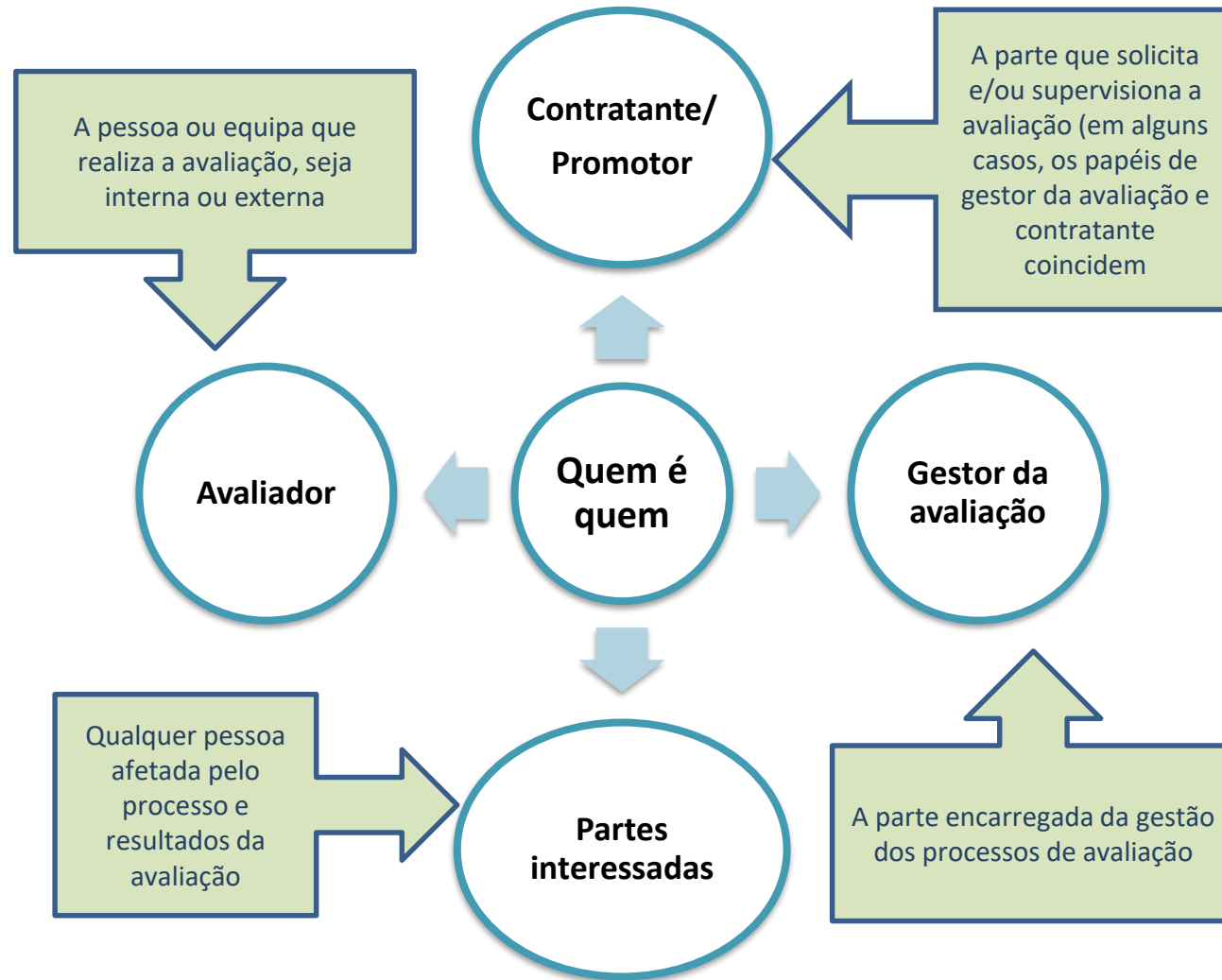
A quem interessa a
avaliação? Quem são os
interessados?

Quais são os
atores
interessados?

A quem vai ser
útil a avaliação?

7. Papéis responsabilidades

Atores



7. Papéis responsabilidades

Avaliador interno	Avaliador externo
<ul style="list-style-type: none"> + Pode ter um melhor conhecimento do projeto, do contexto, das políticas + Desenvolve capacidades organizacionais + Maior apropriação das recomendações pela organização + Normalmente é mais barato - pode não ser capaz de ver perspetivas ou soluções alternativas - Mais influenciado pela organização implementadora (quer manter o seu posto de trabalho) - Pode ser menos credível para os detentores de interesse - Pode consumir muito tempo 	<ul style="list-style-type: none"> + Pode trazer uma nova perspetiva ou conhecimento especializado (técnico, de avaliação) + Mais independente relativamente ao implementador + Pode ser facilitador entre detentores de interesse (entre hierarquias, quando há desconfianças) + Habitualmente percebida como mais credível - Pode não ser capaz de compreender completamente o projeto devido a constrangimentos de tempo ou outros - Normalmente mais caro

Ou Mista

As avaliações externas não são necessariamente independentes ! (quem paga aos avaliadores? Quem verifica a qualidade?)

Mesmo as avaliações externas consomem tempo da equipa do projeto!

Depende de QUEM é o avaliador! 😊

Papel do avaliador

- Depende da natureza e do objetivo da avaliação. Pode variar de uma avaliação para outra e mesmo durante uma avaliação. Embora possa exercer uma variedade de funções, podem ser definidas quatro funções básicas do avaliador (Rossi et al., 2004):
 - **Papel objetivo** (Mertens & Wilson, 2012), em que o avaliador é um investigador externo que aplica métodos de investigação científica para produzir uma avaliação objetiva do programa;
 - **Papel participativo**, trabalhando em estreita colaboração com decisores e outros grupos ao longo do processo de avaliação (Cousins & Whitmore, 1998; Mertens & Wilson, 2012);
 - **Papel de *advocacy***, (Mertens & Wilson, 2012) no quadro do qual o avaliador identifica explicitamente o seu compromisso com um conjunto de valores na avaliação;
 - **Papel de *coaching***, para avaliações conduzidas por membros da comunidade (Fetterman, Kaftarian, & Wandersman, 1996; Mertens & Wilson, 2012) em que os membros da comunidade assumem papéis principais no planeamento, implementação e avaliação dos seus próprios programas. Como treinador, o avaliador assume o papel de ajudar, aconselhar, orientar, e promover a apropriação comunitária da avaliação.

Características de um bom avaliador

- Experiente com o tipo de avaliação que vai realizar
- Confortável com as fontes e análise de dados quantitativos
- Capaz de trabalhar com uma grande variedade de partes interessadas, incluindo os beneficiários
- Capaz de desenvolver abordagens inovadoras de avaliação, considerando a realidade em que opera (por exemplo, um orçamento pequeno)
- Compreende tanto os potenciais benefícios como os riscos da avaliação
- Esclarece as partes interessadas sobre o design e realização da avaliação
- Divulga todos os resultados (isto é, não se desvia ou deixa de lado determinados resultados)

Entre as **competências do avaliador** incluem-se:

- Agir eticamente, demonstrando integridade e respeito pelas pessoas independentemente do seu grupo social, racial ou outro;
- Aplicar normas e princípios na prática da avaliação;
- Selecionar adequadamente as abordagens e teorias da avaliação;
- Fundamentar com evidências os resultados da avaliação;
- Investir no desenvolvimento da sua competência profissional;
- Defender a avaliação e o seu valor na promoção da justiça social e do bem público.

7. Papéis responsabilidades

Competências do avaliador

Cultura Profissional

Competências Técnicas

Competências Específicas

Validação na comunidade
de pares, académica

Implica uma legitimidade
moral e ética – orientação
para valores sociais
considerados
importantes.

Conceito de sistema de avaliação

- dispositivo organizacional que forma o sistema, o qual partilha um entendimento comum do conceito, da finalidade e das práticas de avaliação
- "práticas de avaliação permanentes e sistemáticas que ocorrem e se institucionalizam em várias entidades organizacionais interdependentes com o objetivo de informar a tomada de decisões e garantir a supervisão" (Højlund, 2014a).
- constituído por várias entidades. Tem de haver não apenas um avaliador, mas também quem encomenda a avaliação.

Existe um sistema de avaliação quando:

- i. existe uma perspetiva epistemológica distinta, sobre a natureza e finalidade da avaliação, partilhada pelos atores envolvidos;
- ii. existe pelo menos uma estrutura organizacional dedicada à avaliação, separada da estrutura operacional, e que é responsável pelo planeamento, contratação, implementação, verificação da qualidade e acompanhamento das avaliações;
- iii. há continuidade, ou seja, a avaliação é uma atividade permanente que faz parte da rotina organizacional, é organizada e planeada de modo integrado no ciclo das atividades da organização e;
- iv. as práticas de avaliação estão relacionadas com as práticas de tomada de decisão, podendo os utilizadores de um sistema de avaliação estar dispersos em diferentes funções e posições dentro e fora dos sistemas organizacionais.

Fonte: Leeuw e Furubo (2008)

8. Sistemas de avaliação



Evaluation Systems in Development Co-operation

2016 REVIEW



Ou seja: podemos falar de um sistema de avaliação quando há pelo menos uma estrutura operacional, em que a avaliação é parte regular do ciclo de vida das políticas e programas públicos, é conduzida de maneira metodologicamente rigorosa e sistemática, e os resultados são utilizados nos processos de tomada de decisões



QUESTÕES?