

# **MANUAL**

# **SEGUIMENTO E AVALIAÇÃO**



**Programa de Formação Avançada para ANEs**  
**- Formações Metodológicas -**



## FICHA TÉCNICA

**Texto:** Gustavo Lopes Pereira, 2013

Licenciado em Sociologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, Gustavo Lopes Pereira é avaliador de projectos desde 2006, trabalhando como avaliador externo e interno em diversos projectos e programas ligados a diferentes instituições não estatais, em Portugal e na Guiné-Bissau. Entre as avaliações realizadas encontram-se trabalhos nas áreas da reinserção profissional de reclusos, criação de projectos de vida com crianças e jovens em risco, prevenção da toxicodependência em jovens, redução de riscos e minimização de danos entre populações toxicodependentes, associativismo e educação. Em 2011 participa no Programa Europeu para Formação em Avaliação para o Desenvolvimento (do inglês EPDET) e desde Outubro de 2012 é mestrando no curso de Avaliação de Programas e Políticas Públicas da Universidade Complutense de Madrid, Espanha.

**Revisão:** Ana Teresa Forjaz

**Data:** Abril 2013

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvimentu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Actores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: **I. Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs**.



# ÍNDICE

<b>NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>9</b>
<b>A. SEGUIMENTO E AVALIAÇÃO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....</b>	<b>10</b>
1. Seguimento: o que é e para que serve? .....	11
2. Avaliação: o que é e para que serve? .....	13
3. Tipos de avaliação .....	15
3.1 Avaliação formativa e avaliação sumativa .....	16
3.2 Diagnóstico de necessidades, avaliação de processo e avaliação de resultados.....	17
3.3 Avaliação prévia, avaliação de acompanhamento e avaliação final .....	18
3.4 Avaliação interna e avaliação externa.....	18
<b>B. DEFINIÇÃO DOS OBJECTOS DE SEGUIMENTO E AVALIAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1. Projecto, programa, plano e política .....	20
2. Como descrever um projecto .....	22
<b>C. COMO FAZER O SEGUIMENTO E A AVALIAÇÃO DE PROJECTOS .....</b>	<b>27</b>
1. Focar a avaliação: identificação e selecção de perguntas e critérios de avaliação.....	27
1.1 Identificar fontes de perguntas apropriadas e critérios: a fase divergente.....	28
1.2 Como formular perguntas de avaliação .....	33
1.3 Seleccionar as perguntas, critérios e assuntos a ser tidos em conta: a fase convergente	36
2. Orientar o seguimento de projectos .....	37
3. Construção de indicadores .....	39
4. Identificação de fontes de informação .....	41
5. Técnicas de recolha de informação e construção de instrumentos .....	43
5.1 Análise de documentos e registos.....	43
5.2 Inquérito por questionário .....	44
5.3 Entrevistas qualitativas .....	45
5.4 Grupos focais (do inglês <i>focus groups</i> ).....	46
5.5 Testes de conhecimento .....	46
5.6 Observação .....	47
6. Análise de dados.....	48
<b>D. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
1. Interpretação de resultados .....	52
2. Estabelecimento de recomendações .....	53
3. Apresentação de resultados de seguimento e avaliação .....	54
Bibliografia.....	57
ANEXOS.....	58



***“Galinha pindradu ka ta sibi si caminhu lundju”***  
Provérbio guineense





### Nota introdutória

O presente manual de Seguimento e Avaliação de Projectos foi desenvolvido no âmbito do Programa de Formação Avançada para ANEs (Actores Não Estatais) do UE-PAANE – Programa de Apoio aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvovimentu*”, programa financiado pela União Europeia no contexto do 10º FED.

O manual foi concebido a partir de várias fontes bibliográficas, as quais se encontram devidamente indicadas no texto e em bibliografia anexa. No entanto, deve destacar-se a importância da obra dos autores americanos Fitzpatrick, Sanders e Worthen, *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines* (2004), que constituiu um guia muito importante para o presente manual, nomeadamente nas suas partes C e D.

Feitas as devidas advertências, importa referir que o seguimento e avaliação constituem actualmente práticas *transdisciplinares* em profundo crescimento, e dotadas de grande diversidade, seja do ponto de vista das origens profissionais das pessoas que fazem seguimento e avaliação, como das formas de fazer e da própria definição dos limites e dos conceitos usados. A este respeito, aliás, não é de todo indiferente que em dado momento do texto se refira que *uma das primeiras tarefas de quem faz o seguimento ou a avaliação de projectos é precisamente, antes de tudo o resto, entrar em acordo com as partes interessadas acerca da terminologia a utilizar durante o trabalho* (pp. 17).

Neste contexto, o presente manual não pretende ser exaustivo, mas antes apresentar *uma perspectiva sobre a forma como se faz seguimento e avaliação*, perspectiva essa que é construída com base nas experiências de seguimento e avaliação de quem escreve, mas também na tentativa de dotar gestores de Associações Não Estatais guineenses com instrumentos adequados para fazerem o seguimento e avaliação das intervenções em que estão envolvidos.

Com este intuito, o texto começa por apresentar um conjunto de conceitos e definições relativas ao seguimento e avaliação (parte A) e fazer uma proposta para a delimitação dos objectos a seguir e avaliar (parte B), para depois se centrar nas dimensões mais práticas daqueles processos, nomeadamente a construção de modelos de seguimento e avaliação (parte C) e realização de interpretações, recomendações e apresentação de resultados (parte D).

## A. SEGUIMENTO E AVALIAÇÃO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

---

Os termos *seguimento e avaliação* ou, o que é o mesmo, *monitorização e avaliação*<sup>1</sup>, aparecem tantas vezes juntos que se poderá pensar que tratam de uma só realidade ou, pelo menos – passe-se a expressão – que um não pode andar sem o outro.

Tal visão não corresponde à realidade dos factos. Seguimento (ou monitorização) e avaliação são duas práticas que respondem a necessidades diferentes e, como tal, apresentam também características diferentes, a muitos níveis.

A verdade é que pode fazer-se a monitorização de um projecto e nunca fazer a sua avaliação, assim como se pode fazer a avaliação de um projecto sem que este alguma vez tenha sido objecto de monitorização. Seguimento e avaliação são duas práticas independentes e autónomas.

Ora, se isto é verdade, também não é menos certo que ambas as práticas têm muito a oferecer uma à outra – e daí vem a razão por que geralmente aparecem associadas. Apesar de terem finalidades diferentes, tanto o seguimento como a avaliação são práticas que recolhem e analisam informação para produzir conhecimento. A avaliação, em particular – e como se verá ao longo deste manual – trabalha frequentemente com quantidades significativas de informação, informação essa que muitas vezes só está disponível relativamente às acções a avaliar, com um nível de organização mínimo, se estas estiverem a ser alvo de processos de monitorização. Dizendo as coisas de forma simples: a informação produzida no âmbito de um sistema de monitorização de um projecto pode servir para «alimentar» a sua avaliação, facilitando-a muito.

Mas o contrário também se verifica: tal como a monitorização de um projecto pode ceder informação para a sua avaliação, também os resultados da avaliação de um projecto podem sugerir pistas acerca de aspectos cuja monitorização pode ser importante durante o seu desenvolvimento.

Para além disso, como ambas as práticas contribuem, cada uma a seu nível, para a melhoria dos processos de tomada de decisão nos projectos, a utilização de ambas em articulação tende a ser vista como uma forma de aumentar a qualidade da gestão, ao mesmo tempo que se optimizam recursos.

**Seguimento e avaliação são portanto duas práticas independentes, que têm finalidades diferentes, mas que são complementares e podem beneficiar mutuamente uma da outra, ao mesmo tempo que contribuem para o aumento da qualidade dos projectos.**

De qualquer forma, como têm finalidades diferentes, o seguimento e a avaliação só devem ser colocados em acção se essas finalidades constituírem um objectivo para as pessoas envolvidas num projecto determinado, passível de ser monitorizado e/ou avaliado. As coisas não existem por si próprias, mas sim em função da solução que representam para as necessidades de pessoas ou grupos de pessoas.

---

<sup>1</sup> Monitorização e avaliação aparecem em muitos documentos apenas como M&A ou ainda como M&E, do inglês *monitoring and evaluation*.

## 1. Seguimento: o que é e para que serve?

Fazendo uma pesquisa num motor de busca generalista na internet, o termo *seguimento* aparece associado a vários contextos relacionados com o acto de *seguir* algo, *fazer o acompanhamento de qualquer coisa* – desde encomendas, mensagens, situações clínicas até projectos – ou de *dar seguimento, continuidade*, a algo que tinha sido interrompido – uma conversa, uma tarefa, a implementação de uma decisão.

Já uma pesquisa do termo *monitorização* parece ter um significado mais unívoco, de *observar de forma contínua o desenvolvimento de algo*, sendo que esse algo pode também remeter para vários cenários – contextos médicos, ambientais, desportivos ou de desenvolvimento.

Na sua página na internet, o Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional (IFDR) português considera que “*monitorização consiste na recolha periódica e organizada de informação, seguida de uma análise sistemática desta informação recolhida*”<sup>2</sup>.

Para este instituto, a monitorização constitui um instrumento muito importante de gestão na medida em que “*mede, de forma sistemática, as realizações e os resultados alcançados face às metas estabelecidas*, contribuindo assim para assegurar o acompanhamento contínuo do trabalho realizado, e permite aos decisores a adopção de medidas que possam corrigir os desvios registados”<sup>3</sup>.

Com efeito, independentemente do termo utilizado, *seguimento* ou *monitorização* – que neste manual entendemos como sinónimos – esta é a ideia central que está na base daquele processo: **possibilitar que quem toma decisões sobre os projectos possa acompanhar, em tempo real, o desenvolvimento dos mesmos, a partir de informação tão objectiva e independente quanto possível**, isto é, informações que não são fruto da interpretação subjectiva do seu «portador» nem dependem dos interesses particulares das diferentes partes envolvidas no projecto.

Esta necessidade de acompanhamento é óbvia, se se pensar que quem toma decisões sobre um projecto deve tomar as melhores decisões possíveis e que, quanto mais assentarem em informação fiável e actual sobre o referido projecto, mais bem tomadas serão essas decisões.

Ora, mas a questão da necessidade de actualidade da informação tem um impacto profundo na forma como se faz seguimento ou monitorização. Muito simplesmente, **se se pretende obter informação actual de forma muito frequente sobre um determinado projecto, em primeiro lugar não se pode recolher muita informação; em segundo lugar, não se pode recolher informação muito detalhada sobre os aspectos que são monitorizados**. Isto porque não há tempo para tal. Quanto maior for a quantidade e qualidade da informação recolhida, mais tempo terá que se gastar na sua recolha, tratamento e análise, pelo que, nesse processo, se aumentam as probabilidades dos resultados desse trabalho perderem a actualidade desejada. Assim, corre-se o risco de que muitos resultados de processos de seguimento acabem por ficar na gaveta da gestão dos projectos, tendo muito pouco impacto real na forma como se tomam decisões. Isto não é boa monitorização!

---

<sup>2</sup> Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP, <http://www.ifdr.pt/content.aspx?menuid=156> em 30/02/2013.

<sup>3</sup> Idem.

Por isso é que os processos de seguimento, para além de se basearem numa actuação periódica tão frequente quanto possível (quanto à temporalidade), num processo organizado/ sistemático de recolha e tratamento de informação (do ponto de vista da metodologia) **são também, essencialmente, normativos, ou seja, medem o desenvolvimento de um projecto, nas suas várias componentes, relativamente a um estado óptimo ou desejado, geralmente definido previamente, isto é: aquilo que está planeado para o projecto.**

Recorde-se a definição com que iniciámos esta discussão, que dizia que a monitorização **mede, de forma sistemática, as realizações e os resultados alcançados quanto a metas estabelecidas.**

É também por isso que os processos de monitorização dão indicações claras sobre se o projecto está a correr como *deve* correr *relativamente ao previsto* – claro está – e fazem isso muito bem. Mas ao contrário da avaliação, como veremos mais adiante, não têm poder explicativo, isto é, uma vez que pela sua própria natureza não são aptos a recolher informação muito extensa e detalhada, frequentemente não são capazes de explicar *o porquê* de as coisas estarem a correr como correm. Esse será, pois, o papel dos processos avaliativos.

Atenção que esta relativa incapacidade – que só existe pela comparação – não tira qualquer mérito ao seguimento. Os *sistemas*<sup>4</sup> de seguimento, quando bem organizados, fazem muito bem aquilo que devem fazer: **dão a quem toma decisões informação fiável, contínua e actual, sobre a forma como o projecto se está a desenvolver quanto ao previsto, possibilitando a realização atempada de melhorias, se for necessário.** Isto tem um valor imprescindível para quem toma decisões, dando segurança, método, credibilidade ao processo de tomada de decisão nos projectos, ao mesmo tempo que se promove, para o exterior, a sua transparência na prestação de contas e responsabilidades.

Resumindo: **seguimento/monitorização é recolher informação de forma muito frequente e regular no tempo (de forma contínua) sobre o projecto em curso, nas suas diferentes dimensões, de forma a verificar se o seu desenvolvimento é o esperado e a possibilitar a realização dos ajustes necessários em tempo útil.**

Para além disso, voltando ao que atrás se disse acerca da relação entre seguimento e avaliação e ao que o Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional português, anteriormente citado, considera sobre monitorização, pode dizer-se que o seguimento *“constitui ainda uma boa base de informação para a Avaliação, já que levanta e sistematiza os dados quantitativos e qualitativos que, por um lado, evidenciam a necessidade de uma avaliação relativamente aos desvios encontrados e, por outro lado, fornecem a informação de base para ser prosseguida uma leitura e análise contextualizadas das realizações e dos resultados alcançados com base nos quais possam, no âmbito do exercício da avaliação, ser explicados os desvios apurados e desta forma serem apontadas soluções que potenciem a correção das trajectórias”*<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Sistema entendido enquanto um grupo de elementos relacionados funcionalmente (in the free dictionary, <http://www.thefreedictionary.com/system>), isto é – neste caso – o conjunto de indicadores que permitem estabelecer o progresso de um projecto face ao previsto, em determinado momento no tempo.

<sup>5</sup> Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP, <http://www.ifdr.pt/content.aspx?menuid=156>, em 30/02/2013.

## 2. Avaliação: o que é e para que serve?

O parágrafo anterior deu já uma ideia daquilo que a avaliação de projectos, tal como aqui a entendemos, pode tratar. Por um lado, à semelhança da monitorização, é uma prática que *utiliza informação*, isto é, também recolhe e trata *dados*, sejam eles *quantitativos* ou *qualitativos*; por outro lado, e aqui já de forma diferente dos sistemas de seguimento, permite aprofundar e contextualizar as realizações e resultados alcançados por um projecto, tendo em vista explicar e promover a busca de soluções para a sua melhoria.

Com efeito, a avaliação de projectos constitui uma prática de recolha e análise sistemática de informação, tal como o seguimento. Mas, ao contrário do seguimento, que tem em vista ir verificando se o projecto está a desenvolver-se como previsto, **a avaliação procura sobretudo emitir um juízo sobre o valor de um projecto.**

Esta é, de facto, a característica essencial da prática avaliativa, que desde muito cedo no campo foi definida por um dos seus fundadores, Michael Scriven, para quem avaliar é *julgar o valor ou mérito de algo* (Scriven, 1967 em Fitzpatrick et al, 2004: 5).

De forma mais explicativa, outros autores – Fitzpatrick, Sanders e Worthen – definiram avaliação como **a identificação, clarificação e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor de um objecto de avaliação em relação a esses critérios** (Fitzpatrick et al, 2004: 5).

Ora, determinar o valor de algo passa certamente por apurar se um determinado projecto atingiu os seus resultados previstos (critério). No fundo, um tipo de informação que poderia ser obtido por um sistema de seguimento bem construído. Aliás, o campo da avaliação formalizada – como aquela que aqui falamos, por oposição à avaliação informal, aquela que todos fazemos na nossa vida diária – surgiu essencialmente da necessidade de saber se certos programas educativos funcionavam como se pretendia que funcionassem, isto é, verificando se estes cumpriam os objectivos a que se propunham. Até aqui tudo bem... o problema surge quando os objectivos propostos não são atingidos e não se sabe porquê... ou quando os objectivos propostos são atingidos mas o projecto tem outros efeitos, cuja existência e impacto, positivo ou negativo, deve ser considerado. Tudo situações a que, pela sua própria natureza, um sistema de monitorização só por acaso conseguiria fornecer uma resposta adequada.

Por outro lado, se a verificação do alcance dos resultados previstos de um projecto constitui uma medida do valor desse projecto, a verdade é que é apenas uma das medidas possíveis de dar conta desse valor (um dos critérios possíveis).

Imagine-se que um projecto que tinha por objectivo colocar trinta mulheres no mercado de trabalho conseguiu atingir esse objectivo, mas, ao mesmo tempo, teve como efeito indirecto o facto de as filhas e filhos dessas mulheres terem de abandonar a escola para substituir as mães nos trabalhos domésticos. O projecto atingiu os objectivos a que se propunha, mas podemos dizer que teve sucesso?

É deste tipo de situações que a avaliação de projectos trata. O seu poder enquanto ferramenta de apoio à gestão reside sobretudo na visão muito detalhada que proporciona sobre as intervenções

que têm em vista a mudança social e, assim, no potencial impacto que representa para estas intervenções.

Digamos as coisas de maneira mais simples: a avaliação consiste numa análise muito profunda e detalhada da forma como funciona um projecto ou parte deste. Quando se quer saber não só o que aconteceu num determinado projecto, mas também *como* é que as coisas aconteceram e *porque* é que aconteceram da forma como aconteceram, a avaliação é uma ferramenta privilegiada.

**O seu principal instrumento é o conjunto de perguntas que coloca – as chamadas *perguntas de avaliação* – e que, embora devam ter sobretudo um pendor *valorativo*, observando as mudanças provocadas por uma intervenção – essa é a principal característica da avaliação – podem também ser usadas perguntas para *descrever* o que se passou com o projecto, aumentando o seu potencial explicativo.**

Como as perguntas que podem ser colocadas são de diversa ordem, não se restringindo ao típico “*o projecto fez aquilo que era previsto fazer?*”, também são muitos os usos possíveis para a avaliação – tantos quanto as maneiras de levar a cabo uma avaliação, as necessidades das suas partes interessadas, ou ainda as próprias motivações ou concepções ideológicas ou profissionais de quem faz avaliação.

Entre os usos possíveis de uma avaliação, destacam-se:

- A valoração sumativa de projectos (na sua totalidade ou em parte)
- O apoio à tomada de decisão por parte da gestão dos projectos
- A melhoria dos projectos avaliados, quer ao nível do seu desenho como da sua implementação
- A incorporação da perspectiva dos grupos mais desfavorecidos nos projectos
- A promoção de um maior conhecimento dos agentes envolvidos (stakeholders) sobre os projectos
- A criação de um corpo de conhecimento sobre intervenção social passível de orientar acções e avaliações futuras

Actualmente, o campo da avaliação encontra-se muito diversificado e nesse intervém um número muito alargado de actores envolvidos em práticas também estas muito diferenciadas. Em termos práticos, isto significa que existem muitas maneiras de fazer avaliação, e que cada avaliador deve ter a sensibilidade, o conhecimento e a criatividade para adequar a sua proposta de avaliação às necessidades e ao contexto de avaliação com que se confronta, caso a caso. De qualquer forma, todas essas práticas mantêm uma base comum – um sentido comum daquilo que é avaliar um projecto ou um programa - nomeadamente **recolher e analisar sistematicamente informação que permite emitir juízos, também sistemáticos, sobre o mérito e o valor de um programa.**

Mesmo mantendo-se esse sentido comum, deve ter-se em conta que nem todas as avaliações são iguais, isto é: diferentes *tipos de avaliação* produzem resultados distintos, pelo que antes de iniciar um processo avaliativo é fundamental definir muito claramente qual o uso que se vai dar aos resultados desse processo.

Focaremos seguidamente os diferentes tipos de avaliação de que se pode falar, a partir dos eixos de classificação geralmente mobilizados para tal.

Antes disso, porém, importa referir que, do ponto de vista dos procedimentos, a avaliação **mobiliza os métodos e técnicas comuns às ciências sociais** e, neste sentido, assemelha-se à monitorização e geralmente utiliza dados provenientes desta, mas costuma trabalhar com uma quantidade significativamente maior de informação e utilizar mais dados qualitativos.

Esta é uma realidade muitas vezes esquecida a respeito das práticas avaliativas: estas exigem um domínio de um conjunto de metodologias de investigação e técnicas de recolha e tratamento de informação que permitam garantir a fiabilidade da informação de que são geradoras. Por outro lado, este é também um facto que leva a que muitas vezes se confunda avaliação com investigação social, sem ter em linha de conta que o que distingue a avaliação não são os seus métodos ou técnicas, mas sim o facto de as suas preocupações se centrarem, sempre e em todo o caso, num objecto de análise específico, que é um qualquer mecanismo de mudança social: seja ele apresentado sob a forma de um projecto, um programa, uma política, um serviço ou uma organização.

A avaliação é de facto uma forma de indagação ou questionamento da realidade, que procede de forma sistemática, mas ao contrário da pesquisa social em geral, ocupada com o estudo dos problemas sociais e a criação de conhecimento, a avaliação é uma forma de indagação que se debruça sobre uma intervenção e sua valorização e que, se se interessa alguma vez sobre a realidade social, fá-lo apenas na medida em que quer saber que efeitos teve uma determinada intervenção nessa realidade.

Procurando clarificar: a investigação social, ainda que busque a solução de problemas, tem como fim último o estudo da realidade social e a produção de conhecimento (empírico, mas sobretudo teórico); já a avaliação tem como fim último o estudo de uma intervenção social e a produção de conhecimento sobre a intervenção de forma a tornar possível a tomada de decisões sustentadas.

O objecto de estudo da avaliação é sempre uma intervenção sobre a realidade, esteja essa intervenção suportada por uma organização, um serviço ou um projecto ou programa. Aliás, o primeiro passo de qualquer avaliação, assim como da edificação de um qualquer sistema de seguimento, é a definição daquilo que se vai avaliar ou seguir, isto é, o **objecto de estudo**.

A parte B do presente manual preocupa-se com a delimitação desse objecto que tanto temos abordado sem definir de forma concreta: o projecto. Antes disso, porém, importa ter em conta, como referido, algumas distinções tradicionalmente efectuadas entre *tipos de avaliação*.

### 3. Tipos de avaliação

Como se disse, a avaliação, enquanto instrumento de conhecimento, constitui actualmente um campo muito diversificado, com muitas possibilidades, muitos *tipos* diferentes de avaliação.

Algumas destas diferentes formas de fazer avaliação são já tão recorrentes e encontram-se tão legitimadas que se institucionalizaram e são hoje usadas para transmitir o que se pode fazer dentro desse campo tão vasto. Em particular, as distinções com base no *uso dos resultados* da avaliação, no

*tipo de questões colocadas, na temporalidade ou na relação de quem avalia com o objecto de avaliação* são já tradicionais que se tornaram presença em qualquer manual de avaliação.

### 3.1 Avaliação formativa e avaliação sumativa

Os termos ***avaliação formativa*** e ***avaliação sumativa*** remetem para diferentes tipos de juízos, decisões e escolhas que as avaliações podem servir. Ao mesmo tempo, eles distinguem também diferentes acções que as partes interessadas de um projecto podem realizar como resultado de uma avaliação.

Uma avaliação pode ser considerada *formativa* se o seu objectivo central é fornecer informação para a melhoria do projecto avaliado. Frequentemente, tais avaliações fornecem informação para julgar o valor de parte de um projecto, e não do projecto na sua totalidade, isto é, procuram centrar-se em recolher informação sobre a parte da intervenção que se pretende melhorar. Mas mesmo quando se centram no projecto por inteiro, tais avaliações focam-se mais em identificar áreas e oportunidades de melhoria dentro do projecto do que em estabelecer um juízo final sobre o mesmo.

Por contraste, uma avaliação pode ser considerada *sumativa* se o seu objectivo central é fornecer informação para servir decisões ou auxiliar a tomada de decisões relativas à realização de julgamentos sobre a adopção, continuidade ou expansão de um projecto. Normalmente, trata-se de um tipo de avaliação que fornece juízos sobre o valor global de um projecto relativamente a critérios considerados importantes para a sua análise.

Esta distinção foi descrita por Robert Stake, uma das figuras centrais da avaliação, da seguinte forma: quando um cozinheiro prova uma sopa, isso é avaliação formativa; quando o convidado prova a mesma sopa, isso é avaliação sumativa (Fitzpatrick, 2004: 17).

Neste sentido, as audiências para uma avaliação formativa e para uma avaliação sumativa são muito diferentes.

Numa avaliação formativa as audiências visadas são geralmente constituídas pelas pessoas que estão a implementar o projecto, já que são estas que estão na melhor posição para realizar mudanças no projecto e nas suas operações diárias.

Já as audiências visadas pela avaliação sumativa incluem quem financia, supervisiona ou beneficia / pode beneficiar do projecto, para além das pessoas que fazem a sua implementação. No fundo, as audiências centrais de uma avaliação sumativa são aquelas que estão em posição de tomar decisões sobre o futuro do projecto.

Ambas as formas de avaliação são importantes pois tanto são necessárias decisões sobre o desenvolvimento de um projecto para promover a sua melhoria, como é importante julgar o seu valor final para determinar o seu futuro. Colocar demasiado ênfase no carácter sumativo das avaliações não ajuda a realização de mudanças atempadas aos projectos, não tendo impacto na sua melhoria. Por vezes, realizar uma avaliação já quando o projecto se encontra numa fase final pode já não ajudar muito a corrigir os problemas existentes. Por outro lado, a necessidade de escrutínio dos gastos públicos torna imperioso que os projectos sejam avaliados de forma sumativa, quanto ao seu



valor global, pelo que um ênfase demasiado grande no carácter formativo da avaliação também não deve ser a regra. O ideal é combinar ambas as formas de avaliação.

Dois factores importantes que influenciam a utilidade da avaliação formativa são o controlo e a temporalidade. Se as sugestões para melhoria propostas pela avaliação de tipo formativo são para ser implementadas, então é importante que a avaliação recolha informação acerca de variáveis sobre as quais a gestão dos projectos tenha algum controlo. Ao mesmo tempo, informação que chega à gestão demasiado tarde para ser usada para melhorar o programa, é completamente inútil.

Já as avaliações de carácter sumativo devem sempre ter em linha de conta a temporalidade das decisões orçamentais e administrativas relacionadas com a adopção, continuidade ou expansão do projecto, e as necessidades daí resultantes do ponto de vista da avaliação.

### 3.2 Diagnóstico de necessidades, avaliação de processo e avaliação de resultados

As diferenças entre avaliação formativa e avaliação sumativa estão sobretudo relacionadas com o tipo de decisões ou juízos a serem feitos a partir dos resultados da avaliação. Neste sentido, é importante fazer essa distinção logo no início do estudo, pois a atribuição de um maior peso a um ou outro tipo de decisões informa quem avalia acerca do contexto, intenção e uso potencial dos seus resultados e tem implicações na definição das audiências mais apropriadas. No entanto, aqueles termos não ditam a natureza das questões que a avaliação vai levar em conta.

Essa selecção – que existe sempre, pois nenhum estudo de avaliação aborda todas as questões possíveis de realizar sobre um projecto – pode ser feita através da distinção entre *diagnóstico de necessidades*, *avaliação de processo* e *avaliação de resultados*.

Estes termos sim, são usados por quem avalia para se referir ao tipo de questões que a avaliação vai ter em linha de conta, ou seja, ao *foco* da avaliação.

- **Diagnóstico de necessidades** é um tipo de estudo que considera questões que estão preocupadas em *a)* determinar a existência de problemas ou necessidades e proceder à sua descrição; e *b)* fazer recomendações de estratégias para reduzir esses problemas ou necessidades, ou seja, propor intervenções
- **Avaliação de processo** tipicamente descreve como o projecto é implementado. Trata-se geralmente de um tipo de avaliações que podem procurar fundamentalmente analisar se o projecto está a ser implementado de acordo com algum plano ou modelo pré-concebido (um pouco à semelhança do seguimento, embora compreendam uma componente explicativa), ou em descrever simplesmente a natureza da implementação e os sucessos e problemas ocorridos. As avaliações de processo podem examinar uma variedade de assuntos, incluindo as características das pessoas que são servidas pelo projecto, as qualificações de quem implementa o projecto, as características físicas do projecto e outros elementos contextuais, assim como a natureza das próprias actividades desenvolvidas
- **Avaliação de resultados** é aquela que está preocupada com a descrição, exploração ou determinação das mudanças que ocorreram em quem beneficiou dos programas, nas audiências secundárias (famílias de quem beneficiou, colegas de trabalho, etc.), ou nas

comunidades, como resultado de um projecto. Estes resultados podem ir desde os efeitos imediatos do projecto até aos seus objectivos finais e resultados não esperados

Como referido, depois de determinado se a avaliação assume um carácter formativo (de melhoria) ou sumativo (de ajuizamento sobre o projecto), de acordo com as necessidades das partes interessadas na avaliação, é altura de quem avalia decidir o *foco* específico que o estudo vai tomar, definindo se a avaliação terá um pendor mais voltado para o diagnóstico de necessidades, para a descrição do processo de implementação ou ainda para a medição dos efeitos provocados. Todos estes tipos de avaliação devem ser articulados com *o momento certo do projecto para realizar tal tipo de estudo*.

### 3.3 Avaliação prévia, avaliação de acompanhamento e avaliação final

Muitas vezes, também, a questão do *foco da avaliação* está profundamente associado à sua temporalidade, que não sendo tão frequente quanto um exercício de seguimento, pois o carácter mais exigente do estudo não permitiria tal pretensão, pode no entanto ocorrer em distintos momentos no projecto, de acordo com as necessidades.

Assim, temos a ***avaliação prévia ou ex-ante***, que se realiza antes do princípio do projecto e que, geralmente, tem por objectivo diagnosticar necessidades, ou ainda ajuizar sobre o *desenho da intervenção*, isto é, a forma como está construída e a sua relação com os problemas e necessidades que tem em vista trabalhar.

A avaliação de ***acompanhamento ou on-going***, que geralmente tem uma vocação de melhoria do projecto, costuma ter um ritmo semestral ou anual e visa sobretudo realizar uma análise de processo capaz de contribuir para melhorar o projecto ainda antes deste chegar ao seu término.

E, ainda do ponto de vista da temporalidade, a ***avaliação final ou ex post***, que, tal como o nome indica, se realiza no final de um projecto e costuma ter uma vocação sumativa e estar focada nos resultados do mesmo.

Finalmente, do ponto de vista dos tipos de avaliação, é também muito comum diferenciar os estudos realizados entre estudos de *avaliação interna* e estudos de *avaliação externa*.

### 3.4 Avaliação interna e avaliação externa

Esta distinção baseia-se, no fundo, não num tipo de avaliação, mas sim no carácter externo ou interno de quem avalia relativamente ao projecto, ou melhor, às instituições que estão envolvidas no projecto.

Assim, temos:

- ***Avaliação interna*** é aquela que é realizada por uma equipa que pertence à organização que implementa o projecto (que pode ser composta por pessoas que só fazem avaliação ou por pessoas com outras responsabilidades, como ao nível da gestão)

- **Avaliação externa** é aquela que é realizada por uma equipa externa ao projecto

Geralmente, a avaliação interna tem por vantagem o facto de quem avalia conhecer bem o projecto a avaliar e poder continuar o processo depois do projecto terminar, de forma a assegurar o máximo impacto da avaliação na intervenção. Como desvantagens, costuma apontar-se que a excessiva proximidade quanto ao objecto de avaliação pode não permitir uma total imparcialidade da avaliação realizada, ao mesmo tempo que o processo e seus resultados tende a ser visto como menos isento por agentes externos e é, como tal, menos valorizado.

Já a avaliação externa tem frequentemente o benefício de uma independência e imparcialidade acrescidas pela distância e desinteresse de quem avalia face ao objecto de avaliação; contudo, o desconhecimento sobre o projecto pode limitar um pouco a perspectiva relativamente a esse mesmo objecto, já que quem avalia não partilha da cultura do projecto e, muito simplesmente, não consegue ver coisas que para outros, que conhecem o projecto, serão óbvias.

De qualquer forma, convém ter em atenção que esta distinção por vezes não é linear e que nem sempre as coisas são assim tão claras, existindo na verdade vários graus de externalização/internalização da avaliação, o que confunde um pouco as distinções atrás efectuadas, como no caso da avaliação interna que é feita por um departamento autónomo na organização/projecto, ou da equipa de avaliação externa que é paga directamente pela gestão do projecto e que pode acabar por ser muito mais manipulável do que a primeira...

## B. DEFINIÇÃO DOS OBJECTOS DE SEGUIMENTO E AVALIAÇÃO

---

Definir limites e fronteiras que indiquem os contornos daquilo que vai ser monitorizado ou avaliado constitui um primeiro passo fundamental para se iniciar o processo de planear como se vai fazer uma monitorização ou uma avaliação. Nenhum sistema de monitorização e avaliação deve ser implementado sem uma descrição precisa do objecto que está a ser seguido ou avaliado, pois uma descrição pobre ou incompleta do mesmo pode levar a que se recolham dados sem relevância ou se estabeleçam juízos incorrectos.

Neste sentido, descrever correctamente o objecto de seguimento e avaliação constitui uma tarefa fundamental de quem avalia. Tarefa que se for bem feita, facilitará em muito o desenvolvimento das acções posteriores de seguimento e avaliação.

Na primeira parte deste manual definiu-se conceptualmente seguimento e avaliação de projectos. A ideia, agora, é seguir com a apresentação da forma *como se faz o seguimento e avaliação de projectos*, em termos práticos. Antes disso, porém – e na sequência do que foi dito – é preciso definir muito bem que *objecto* é esse de que tanto se fala? *O que é um projecto?*

### 1. Projecto, programa, plano e política

Todas as sociedades tendem a realizar acções que têm em vista alterar as condições de vida das populações, de forma a minorar as necessidades existentes e assegurar o acesso a um nível de bem-estar considerado «normal» nessas mesmas sociedades. Em alguns casos, quando as necessidades são consideradas muito profundas e os recursos locais para as combater são escassos, tanto em termos institucionais como materiais, desenvolvem-se acções a nível internacional com o sentido de as reduzir.

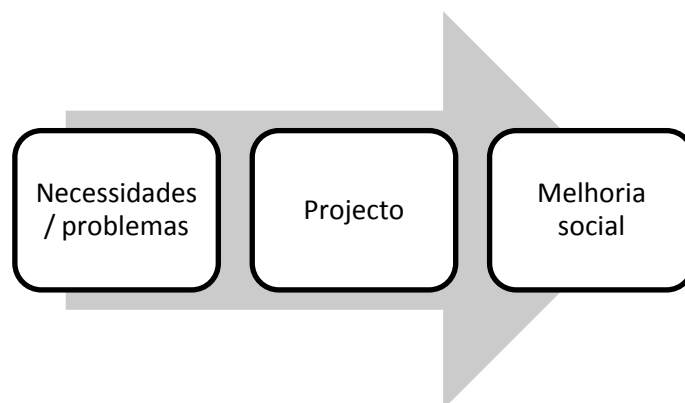
A acção pública, seja ela ao nível dos Estados ou a nível internacional, é esse instrumento com que se procura incidir na sociedade, actuando nas necessidades e problemas entendidos como tal, para transformar a realidade num sentido considerado melhor.

Do ponto de vista da temporalidade, é comum encontrar-se acções que têm um carácter permanente: aquelas cujo funcionamento é entendido como um elemento estrutural para assegurar o bem-estar das populações – geralmente tratam de um conjunto de acções que são operacionalizadas em serviços ou organizações, como sejam serviços nacionais de saúde, da segurança social ou da educação; mas também intervenções que têm um carácter *pontual*, como o caso das acções cuja intervenção é vista como necessária apenas num período limitado de tempo, geralmente o suficiente para fomentar a criação das condições necessárias para a mudança esperada ocorrer – tal é o caso dos *projectos e programas sociais e de cooperação*.

Neste sentido, um projecto pode ser entendido – tal como define a Comissão Europeia – como **uma série de actividades destinadas a gerar objectivos definidos claramente, dentro de um periodo de tempo e um orçamento definidos** (European Commission, 2004: 8).

Um projecto é esse espaço intermédio entre uma realidade caracterizada por um conjunto de necessidades e problemas, sobre os quais se pretende actuar, e a *mudança social*, que remete para uma realidade diferente e melhor do que a que existiria se não tivesse ocorrido o projecto.

Figura 1 – O que é um projecto de intervenção social



Fonte: Elaboração própria.

É claro que actuando de uma forma relativamente autónoma – já que é dotado de objectivos e de um orçamento próprios – um projecto não existe no vazio, mas está frequentemente relacionado, directa ou indirectamente, com outras acções que perseguem fins similares ou complementares ou actuam na mesma área de intervenção. Os projectos são, no final, instrumentos de política pública e podem ser enquadrados numa hierarquia de acção pública que teria nos patamares superiores instrumentos de acção de maior dimensão, como os *programas*, os *planos* e, claro está, as *políticas públicas*.

A este respeito, o conceito de *quadros lógicos aninhados* ou *interligados* (European Comission, 2004: 94) serve para recordar que os objectivos de uma política, um plano sectorial, um programa e um projecto específico podem estar ligados; e como a terminologia geralmente utilizada para descrever diferentes tipos de acção pública não é de carácter absoluto, mas varia consoante a capacidade transformadora da acção que se tome por objecto de estudo.

Figura 2 – Quadros lógicos aninhados: projecto, programa, plano, política

Política	Plano	Programa	Projecto
Objectivo geral			
Objectivo específico	Objectivo geral		
Resultado	Objectivo específico	Objectivo geral	
	Resultado	Objectivo específico	Objectivo geral
		Resultado	Objectivo específico
			Resultado

Fonte: European Comission, 2004: 94.

Aqui, no fundo, o elemento definidor da terminologia usada em cada uma das acções acaba por o ser *o que cada uma delas consegue à partida garantir, desde que tudo corra como previsto*, entendendo-se assim:

- **Objectivo geral** como o nível de resultados mais elevado da acção, aquele para a qual a acção contribui, tal como outras acções, mas não pode nunca garantir por si só
- **Objectivo específico** como o nível de resultados intermédio da acção, e aquele que a esta pretende garantir. Geralmente uma mudança na população ou populações-alvo do estudo, e que por vezes se denomina também de **outcome** de um projecto ou programa
- **Resultado** como o nível mais básico de resultados de uma intervenção, geralmente aquilo que esta consegue produzir, em termos palpáveis, desde que as suas actividades se realizem

Voltar-se-á à questão das definições terminológicas mais tarde. Por agora o que interessa salientar é que, no que a este manual diz respeito, entender-se-á *projecto* como a *unidade mínima de intervenção, relativamente autónoma, que visa transformar uma determinada realidade tendo em conta um orçamento e tempo limitados*.

É sobretudo sobre o seguimento e avaliação deste tipo de objectos que tratará o que a partir de agora for dito, embora se avise desde já o leitor que os mesmos procedimentos poderão ser aplicados à monitorização e avaliação de programas, ou ainda – se se tiverem em conta os devidos matizes – à avaliação de instrumentos mais abrangentes de acção pública.

Mas, definido o que se deve entender por *projecto*, como passar à sua visualização de um modo adequado ao seu seguimento e avaliação?

## 2. Como descrever um projecto

A descrição correcta de um projecto é a enumeração dos elementos críticos do mesmo e constitui um elemento prévio fundamental para a sua monitorização e avaliação.

Tal descrição inclui tipicamente os objectivos gerais e específicos do projecto, as suas actividades e a descrição das suas audiências-alvo. Para além disso, pode ainda incluir a caracterização do pessoal que desenvolve o projecto, de trâmites administrativos adstritos à intervenção, ou ainda do seu cenário físico e outros factores contextuais.

**O factor crítico numa descrição de projecto é que esta deve estar suficientemente detalhada para fornecer a quem avalia a compreensão de como o projecto deverá atingir os resultados esperados e uma base para a identificação de dimensões de monitorização e perguntas de avaliação.**

Uma primeira fonte de descrição de um projecto, então, obviamente, é a própria documentação produzida pelas instituições que nele estão envolvidas, nomeadamente: os chamados *descritivos de projecto*, propostas de candidatura, acordos de parceria, documentos de planificação, orçamentos, actas de reunião, entre outros.

Actualmente, a planificação de projectos é feita com carácter sistemático e a *abordagem do quadro lógico – um método de análise e um conjunto de instrumentos destinados a facilitar o planeamento e a gestão de um projecto* – tem sido adoptada como uma ferramenta de planeamento e gestão pela maioria das agências de desenvolvimento multilaterais e bilaterais (European Commission, 2004: 57).

Esta abordagem e, especialmente, o seu produto final, o chamado *quadro lógico* ou *matriz lógica*, estão actualmente presentes na quase totalidade dos documentos que descrevem os projectos, qualquer que seja o seu âmbito ou dimensão, pelo que constituem elementos chave para a sua visualização e, em particular, para que sobre essa visualização se possam começar a estruturar processos de seguimento e avaliação.

Retomando a publicação da Comissão Europeia que tem vindo a ser referenciada, diga-se que o referido quadro lógico apresenta de forma resumida (European Commission, 2004: 57):

- A hierarquia de objectivos do projecto – descrição do projecto ou ***lógica da intervenção***
- Os factores-chave externos que são críticos para o sucesso do projecto – os seus ***pressupostos***
- A forma como aquilo que o projecto conseguiu vai ser *monitorizado e avaliado* – ***indicadores e fontes de verificação***

Figura 3 – Informação contida no Quadro Lógico

Descrição do projecto	Indicadores	Fontes de verificação	Pressupostos
<b>Objectivo geral é o efeito mais lato para o qual o projecto contribui</b>	Mede a extensão em que o projecto contribuiu para o objectivo geral	Fontes de informação e métodos usados para recolher e reportar os indicadores	Pressupostos (factores fora do controlo do projecto) que podem ter um impacto na relação entre objectivo específico e objectivo geral
<b>Objectivo específico é o resultado a atingir no final do projecto, os benefícios esperados nas audiências previstas (outcome)</b>	Mede a extensão em que os objectivos específicos foram atingidos. Inclui detalhes relativos à quantidade, qualidade e temporalidade	Fontes de informação e métodos usados para recolher e reportar os indicadores	Pressupostos (factores fora do controlo do projecto) que podem ter um impacto na relação entre resultados e objectivo específico
<b>Resultados são os resultados directos e tangíveis (produtos e serviços) que o projecto entrega, e que estão largamente sob o controlo da sua gestão</b>	Mede a extensão em que os resultados foram entregues. Inclui detalhes relativos à quantidade, qualidade e temporalidade	Fontes de informação e métodos usados para recolher e reportar os indicadores	Pressupostos (factores fora do controlo do projecto) que podem ter um impacto na relação entre actividades e resultados
<b>Actividades são as tarefas que precisam de ser realizadas para entregar os resultados previstos</b>	Por vezes apresenta um resumo dos recursos e meios disponíveis para o projecto	Fontes de informação e métodos usados para recolher e reportar os indicadores	

Fonte: European Commission, 2004: 73.

Não deve haver portanto dúvidas de que o *quadro lógico* constitui, de facto, um elemento muito importante para a descrição de projectos.

Mais vezes que o desejável, no entanto, os documentos que descrevem os projectos não explicitam de forma suficientemente detalhada as relações entre os diferentes elementos dos mesmos, ou, pelo

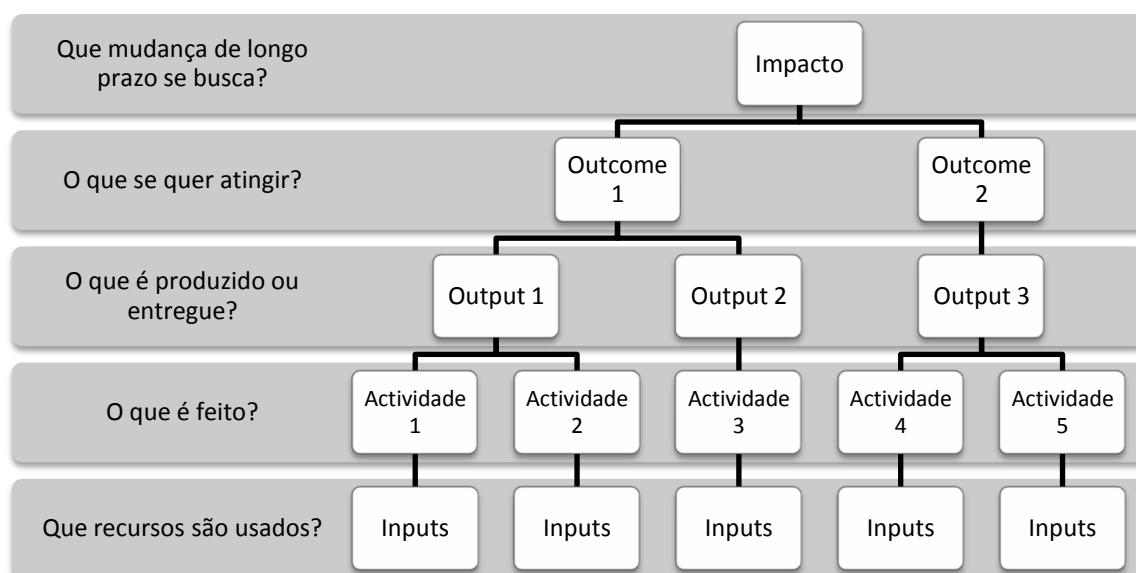
contrário, são tão detalhados e incluem tanta informação irrelevante que acabam por dificultar, mais do que facilitar, uma identificação clara dessas relações.

Da mesma forma, também não é de todo incomum que aquilo que aparece no quadro lógico de um dado projecto seja diferente daquilo que é realizado no terreno de intervenção, ou ainda que os indicadores propostos não sejam suficientes ou adequados para medirem o que deviam medir.

Nestas situações, **quando a informação disponível não é suficientemente esclarecedora para permitir a monitorização e avaliação de um projecto, cabe a quem avalia reconstituir a chamada *lógica de programa*, isto é, a *lógica que expressa a forma como se espera que a mudança prevista por um projecto ou programa ocorra* (Roughley, 2009: 7).**

No fundo, a *lógica de programa* captura o mecanismo racional de um projecto, delimitando as relações antecipadas de causa-efeito entre as actividades e os diferentes níveis de resultados esperados da acção (idem), e pode ser apresentada como ilustra o esquema seguinte, adaptado da chamada *cadeia de resultados* (NORAD, 2008: 10).

Figura 4 – Visualização da Lógica de Programa de uma intervenção social



Fonte: Adaptado da *Cadeia de Resultados* de NORAD, 2008: 10.

Aqui não são tão importantes os nomes atribuídos às coisas – se definimos algo como resultado, outcome ou objectivo específico – mas sim a relação causal que se estabelece entre os diferentes componentes do projecto: *o que contribui para quê?*

Aliás, não é de todo raro que diferentes agências e instâncias que trabalham com projectos e programas utilizem diferentes termos para designar a mesma realidade, ou usem o mesmo termo para remeter para diferentes cenários. **Umas das primeiras tarefas de quem faz o seguimento ou a avaliação de projectos é precisamente, antes de tudo, entrar em acordo com as partes interessadas acerca da terminologia a utilizar durante o trabalho.**

Saliente-se no entanto a concepção estendida de **resultado** aqui representada, na esteira do que também considera a Agência Norueguesa de Desenvolvimento: **um resultado é algo que surge como consequência de algo – neste caso um projecto – e pode existir diferentes níveis de resultados de**



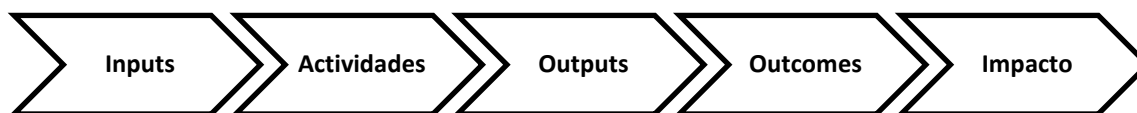
uma intervenção, nomeadamente *outputs*, *outcomes* ou *impactos/outcomes de longo prazo* (NORAD, 2008: 10-11). Esta distinção terminológica segue um pouco a efectuada anteriormente no presente manual (pp. 13-14), mas é fundamental delimitá-la novamente aqui, de forma mais precisa, para dar conta que existem de facto, sob o nome de *resultados* de um projecto, *diferentes grandezas de resultados*.

- **Outputs** são normalmente resultados quantitativos. Produtos ou serviços que são relevantes para o alcance de outcomes. São geralmente produtos de curto-prazo de actividades finalizadas. Geralmente podem ser medidos numa base regular tendo-se em conta o que foi produzido dentro de um orçamento e calendário específicos. Normalmente é possível atribuir directamente os outputs às actividades realizadas e existe uma tendência para a gestão se centrar nestes aspectos na monitorização, negligenciando por vezes o seguimento de outcomes.
- **Outcomes** representam o mais importante nível de resultados na gestão por resultados. Os outcomes são os efeitos intermédios desejados nos grupos-alvo, tais como uma taxa mais baixa de incidência de malária numa dada área geográfica. Os outcomes podem estar relacionados com factores tanto internos como externos à intervenção, isto é, um projecto pode ser apenas uma das muitas contribuições para a concretização de um outcome. Ainda assim, o propósito de definir outcomes de forma clara serve para que os gestores de um projecto se mantenham focados naquilo que em última análise interessa: os efeitos das intervenções que gerem nas pessoas e nos sistemas.
- **Impacto** remete para as melhorias de longo prazo na sociedade, tais como taxas de mortalidade infantil reduzidas. Medir o impacto de um programa representa grandes desafios metodológicos. As relações causais entre a intervenção e as mudanças que ocorreram na sociedade são muito difíceis de provar. Múltiplos factores fora do controle do projecto podem influenciar os efeitos de longo prazo de formas tanto positivas como negativas. Será, portanto, errado atribuir ao programa ou a quem o financia o crédito pelos resultados ao nível do impacto.

Assim, construir a lógica de projecto significa reconstruir a cadeia causal, muitas vezes não explícita ou facilmente observável, que explica como se pensa que um dado projecto ou intervenção funciona, isto é, pretende gerar os seus resultados esperados.

Este passo de descrição, como se tem vindo a sustentar, é fundamental do ponto de vista do seguimento e avaliação, já que permite visualizar o projecto nas suas componentes principais, em baixo apresentadas, ao mesmo tempo que dá conta da forma como estas se relacionam para atingir os objectivos/resultados a que se propõem. Este é um passo fundamental que vai ajudar a etapa seguinte, de orientação do seguimento e focalização da avaliação através de *perguntas de avaliação*.

Figura 5 – Cadeia de resultados



Fonte: NORAD, 2008: 10.

A este esquema falta só acrescentar os elementos do contexto envolvente passíveis de ter uma intervenção no projecto, já que estes podem também influenciar o desempenho do mesmo e são, como tal, elementos passíveis de ser tidos em conta na sua monitorização e avaliação.

Finalmente, existem três abordagens básicas para a reconstrução da lógica de programa, as quais funcionarão melhor se usadas em articulação:

- Ler documentos que contêm informação sobre o projecto
- Falar com indivíduos que conhecem o projecto
- Observar o projecto em acção

O produto final – a descrição final – não deve ser da exclusiva responsabilidade de quem avalia, mas deve ser legitimado pelo consenso entre as diferentes partes interessadas no projecto. Deste modo, cria-se um entendimento sobre a acção comum a todas as partes e garante-se que o seguimento e a avaliação podem prosseguir com algum consenso relativamente ao objecto a ser analisado.

## C. COMO FAZER O SEGUIMENTO E A AVALIAÇÃO DE PROJECTOS

---

Delimitado com clareza o projecto nas suas componentes relevantes e lógica de acção (através do processo que aqui definimos como *reconstrução da lógica de programa*), é agora altura de dar início ao seu seguimento e avaliação, propriamente ditos.

Neste campo, como em todos os processos que envolvem recolha sistematizada de informação, a *planificação* tem um papel fundamental. Muito simplesmente, nenhum processo de monitorização e de avaliação será gerador de resultados satisfatórios se não estiver assente numa boa planificação, já que será o plano ou modelo de seguimento ou avaliação a guiar todos os passos subsequentes a seguir até à apresentação de resultados.

Já dentro do processo de planificação, a primeira etapa será a de *orientar* o seguimento e avaliação rumo ao que se pretende obter destes exercícios. Com efeito, como se refere na primeira parte do presente manual, o seguimento e a avaliação são ferramentas pelo que o seu uso depende das necessidades do respectivo utilizador.

Comecemos, então, por *focar* a avaliação.

### 1. Focar a avaliação: identificação e selecção de perguntas e critérios de avaliação

As avaliações são conduzidas para responder a questões que têm a ver com a adopção, continuação ou melhoria de um projecto. As *perguntas de avaliação* fornecem a direcção e a base para a avaliação. Sem elas, a avaliação não tem foco e quem avalia terá consideráveis dificuldades em explicar o que será examinado, como e porquê. Neste contexto, **a identificação e a especificação de perguntas de avaliação constituem elementos fundamentais para garantir um fundamento sólido para o estudo de avaliação e para maximizar o uso dos seus resultados**. A primeira responsabilidade de quem avalia é reunir e interpretar informação que possa ajudar indivíduos e grupos a melhorar a sua acção, tomar decisões esclarecidas e fornecer informação credível às audiências pertinentes.

Como se disse, o processo de identificação e definição de questões a ser respondidas pela avaliação é crítico e requer uma reflexão e investigação apuradas. Se questões importantes não forem tidas em conta, ou se se permitir que questões superficiais consumam recursos da avaliação, os resultados podem ser:

- Pouco retorno do investimento feito na avaliação
- Uma avaliação pouco focada que não orienta de forma adequada a acção futura
- Perda de credibilidade de quem avalia, caso as questões ou preocupações importantes de determinada audiência sejam omitidas
- Perda de voz de stakeholders legítimos
- Conclusões injustificadas

Se a avaliação for tomar uma abordagem sumativa do projecto, estabelecendo um julgamento global sobre o mesmo para que se tomem decisões sobre a sua continuidade ou expansão, quem avalia deve também identificar os factores ou critérios que serão usados para julgar o sucesso do projecto e pode também trabalhar com outras pessoas para especificar os *standards* ou *padrões* que o programa deve alcançar nesses critérios para ser considerado bem-sucedido. Sem tais especificações, pode ser difícil traduzir a informação obtida através da avaliação em julgamentos sobre o valor do projecto.

Assim, se por exemplo se definir a participação numa sessão de formação como um **critério** para verificar o sucesso dessa mesma sessão (o número de pessoas que participaram na sessão), logo se terá que definir **o padrão de participação que permitirá considerar se essa participação foi positiva ou negativa** (a partir de quantas pessoas se pode considerar que a sessão foi um sucesso).

Com efeito, juntamente com as perguntas de avaliação, a identificação e utilização de critérios e padrões/standards para julgar o sucesso de um programa pode ser muito útil em avaliações de tipo sumativo. Através do trabalho com diferentes grupos para identificar critérios e standards, quem avalia pode melhorar a comunicação no que diz respeito às expectativas acerca do desempenho do projecto.

**Cronbach (1982, citado em Fitzpatrick et al, 2004: 233-234) usa os termos *divergente* e *convergente* para diferenciar duas fases de identificação e selecção de perguntas para uma avaliação.**

Na **fase divergente** desenvolve-se uma lista, tão exaustiva quanto possível, de potenciais perguntas e preocupações importantes para a avaliação do projecto. As perguntas podem vir de diferentes fontes, e muito pouco é excluído, pois nesta fase o interesse de quem avalia é mapear o terreno de uma forma tão exaustiva quanto possível, considerando todas as possíveis direcções para a avaliação.

Na **fase convergente** seleccionam-se da lista anteriormente realizada as perguntas mais importantes a ser atendidas. A partir daí, começam a desenvolver-se critérios para essas perguntas.

Mas o processo de estabelecer prioridades e fazer decisões acerca do foco específico para uma avaliação é uma tarefa difícil e complexa. Para além disso, durante a avaliação podem surgir novos assuntos, perguntas e critérios que se revelem relevantes, pelo que quem avalia deve permanecer flexível, permitindo modificações e adições ao plano de avaliação sempre que essas pareçam justificáveis.

### **1.1 Identificar fontes de perguntas apropriadas e critérios: a fase divergente**

Como atrás se referiu, na fase divergente quem avalia deve procurar identificar o maior número possível de perguntas de avaliação pertinentes, de forma a testar o máximo de possibilidades de avaliação do projecto que tem em mãos.

Existem várias fontes a partir das quais quem avalia pode fazer essa identificação, mas no presente manual – vocacionado sobretudo para quem desenvolve, gere e implementa projectos – apresentar-se-ão somente três, porque são aquelas que, do nosso ponto de vista, melhor poderão ser usadas para auxiliar quem nos lê a monitorizar e avaliar os seus projectos.

Assim, podemos identificar boas perguntas de avaliação a partir de: (1) *standards profissionais, checklists, guias, instrumentos ou critérios desenvolvidos ou usados por outras instituições*; (2) *questões, preocupações e valores dos diferentes stakeholders do projecto*; e (3) *indagações emanantes do julgamento profissional de quem conduz a avaliação*<sup>6</sup>.

*Standards profissionais, checklists, guias, instrumentos ou critérios desenvolvidos ou usados por outras instituições* constituem uma fonte rápida e, frequentemente, muito legitimada, de identificar perguntas de avaliação geralmente consideradas importantes. O maior exemplo deste tipo de fonte são os critérios de avaliação do Comité para Assistência ao Desenvolvimento (do inglês *Development Assistance Committee* ou *DAC*) da OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económicos).

Como considera a Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento, **existe um alto grau de consenso internacional no que diz respeito aos critérios e padrões de qualidade que devem ser aplicados em avaliações e a ajuda bilateral costuma ser avaliada com base nos critérios daquele comité isto é: impacto, eficácia, eficiência, relevância e sustentabilidade (NORAD, 2008: 16-17).**

Com efeito, estes critérios constituem uma base sólida, consensual e legitimada em termos internacionais para quem avalia ir buscar, consoante o projecto específico que vai avaliar, uma série relativamente abrangente de perguntas de avaliação.

Importante sim, quando se utilizam critérios definidos *previamente* para avaliar, é, por um lado, explicitar e consensualizar entre os diferentes stakeholders do projecto o significado atribuído a cada critério, isto é, o que deve entender numa determinada avaliação por *impacto, eficácia, eficiência, relevância e sustentabilidade*<sup>7</sup>; e, por outro lado, que o recurso a critérios não impeça quem avalia de colocar outras perguntas de avaliação, focando outros pontos de interesse do projecto, e que podem ser igualmente legítimas e esclarecedoras sobre a sua qualidade. Os critérios de avaliação, por mais adequados, consensuais e práticos que sejam, não esgotam as possibilidades de avaliação de uma dada intervenção, pelo que quem avalia deve estar sempre aberto a outras fontes de possíveis perguntas.

A figura 6 apresenta os cinco critérios DAC tal como os define a Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento (NORAD, 2008: 17).

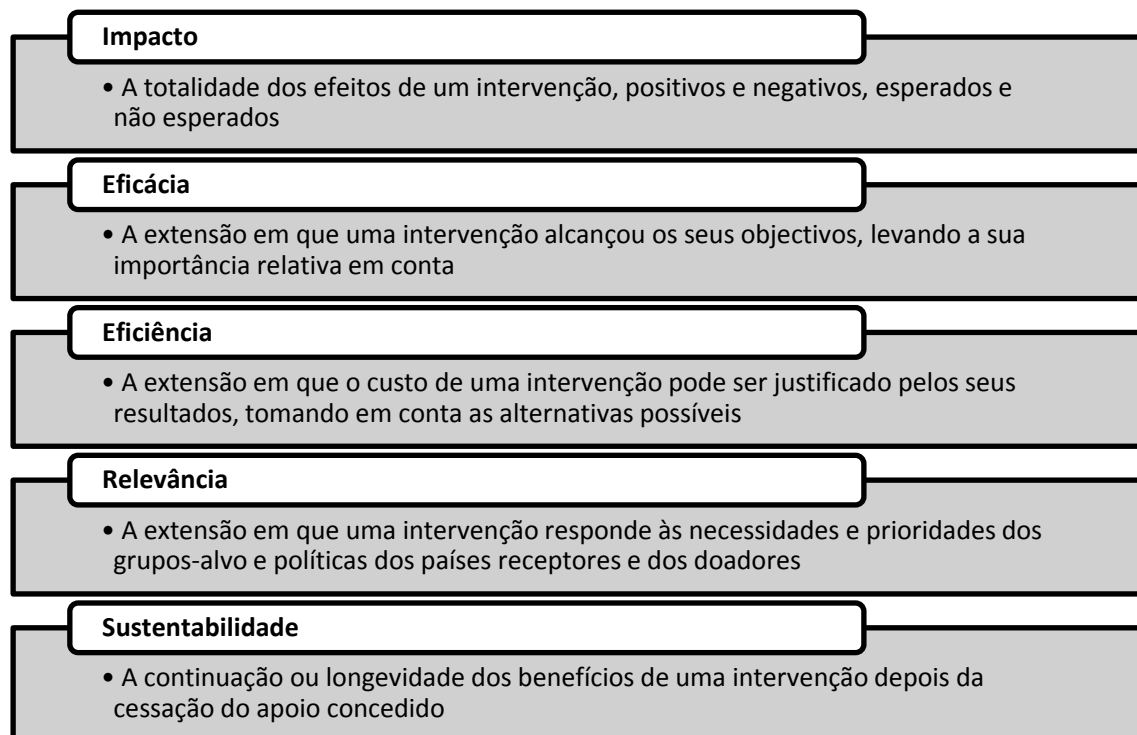
Observando a lista de critérios DAC, facilmente se constata o seu carácter pertinente e exaustivo. Aliás, muitos termos de referência em avaliação demandam estudos com base naqueles termos. Apesar disso, como se disse, se existir possibilidade para tal (nomeadamente tempo, recursos, conhecimento) quem avalia não deve limitar a tarefa de identificação e formulação de perguntas de avaliação a um conjunto de critérios pré-estabelecidos, explorando sim outras possibilidades de avaliação para o projecto que vai avaliar. Uma outra fonte possível para o estabelecimento de perguntas de avaliação são as diferentes partes interessadas do projecto.

---

<sup>6</sup> Outras fontes de possíveis perguntas de avaliação são a *teoria de programa* da intervenção que se pretende avaliar, ou ainda as *abordagens críticas ou transformadoras* da avaliação – como a *teoria feminista* ou com enfoque em *direitos humanos*.

<sup>7</sup> Ou outros critérios considerados.

Figura 6 – Critérios de avaliação DAC/OCDE



Fonte: NORAD, 2008: 17.

**Questões, preocupações e valores das diferentes partes interessadas (stakeholders) do projecto** constituem outra fonte viável e muito legítima para que quem avalia possa identificar perguntas de avaliação para um determinado projecto. **Se se tiver em conta que a avaliação deve, sobretudo, assegurar que a informação que gera sobre o projecto tem utilidade para quem está envolvido na acção, então a incorporação das questões e das preocupações de stakeholders do projecto nas perguntas de avaliação do mesmo constitui um factor importantíssimo para a maximização do uso dos resultados do processo avaliativo.**

Com efeito, há inclusivamente quem defenda que a fonte mais importante de perguntas de avaliação para uma intervenção são as suas partes interessadas: a sua clientela, quem a patrocina, quem nela participa e as audiências que por ela são afectadas. Desta perspectiva, as questões, percepções, esperanças e receios destes grupos devem ser os mais fundamentais na definição do foco da avaliação, isto é, das perguntas de avaliação (Fitzpatrick et al, 2004: 235-236).

É claro que, sendo muito importante, esta perspectiva, se levada a cabo em toda a sua consequência, exige um grande esforço por parte de quem avalia para garantir, em primeiro lugar, que todas as partes participam no processo; em segundo lugar, há que garantir que todos têm as mesmas probabilidades de fazer valer a sua perspectiva sobre a intervenção.

Isto significa: identificar correctamente as diferentes partes interessadas numa intervenção – algo que por vezes não é tão fácil quanto à primeira vista parece; recolher a sua visão sobre o objecto em avaliação – isto é, realizar entrevistas para auscultar as suas preocupações, a sua percepção sobre o projecto, os seus efeitos, a sua eficácia no alcance desses efeitos, eventuais alterações a realizar ao projecto; e, por fim, transformar essa informação em perguntas de avaliação válidas e passíveis de

ser utilizadas por quem avalia – muitos stakeholders têm pouca familiaridade sobre processos avaliativos, pelo que quem avalia não pode esperar que o discurso dessas pessoas chegue já em formato de pergunta de avaliação... **cabe exactamente a quem avalia, depois de saber quais as percepções que as partes interessadas detêm sobre o projecto, determinar que perguntas é que essas partes quererão ver respondidas.**

O quadro seguinte, traduzido e adaptado de Fitzpatrick, Sanders e Worthen (2004: 239), ilustra uma possível sequência de questões para uma entrevista com stakeholders de um projecto, partindo de questões gerais destinadas a identificar a visão de quem é objecto de entrevista sobre o projecto, até chegar a questões mais centradas, destinadas a identificar as suas principais necessidades informativas do ponto de vista da avaliação (perguntas de avaliação).

**Figura 7 – Guião de entrevista com as partes interessadas de um projecto, para conhecer as suas *necessidades informativas* (exemplo)**

<b>Guião de entrevista para determinar necessidades informativas das partes interessadas no projecto</b>	
1.	Qual a sua percepção geral do projecto? O que pensa do projecto? (Pensa bem do projecto? Pensa mal do projecto? O que gosta no projecto? O que não gosta no projecto?)
2.	Quais considera que são as finalidades do projecto (objectivos)? Qual é que acha que é a filosofia subjacente ao projecto? (Concorda com as finalidades ou filosofia do projecto? Acha que os problemas que o projecto tem em conta são graves? Importantes?)
3.	Qual é que pensa que é a teoria ou modelo lógico do projecto? (Como pensa que funciona? Como é suposto funcionar? Porque é que acha que as acções do projecto devem levar ao sucesso dos seus objectivos? Que componentes do projecto são mais críticos para o seu sucesso?)
4.	Que preocupações tem acerca do projecto? Acerca dos seus resultados? Acerca das suas actividades? Acerca de outros assuntos?
5.	O que espera aprender com a avaliação? Porque são esses assuntos importantes para si?
6.	Como poderia usar a informação fornecida pela resposta a essas questões? (Poderia usá-la para tomar decisões? Para aumentar o seu entendimento sobre o projecto?)
7.	Qual é que pensa que é a resposta para essas questões? (Já sabe a resposta? Ficaria interessado em saber se a resposta é outra?)
8.	Acha que há outros stakeholders que também poderiam estar interessados nestas questões? Que stakeholders são esses e quais é que pensa que seriam os seus interesses nestas questões?

**Fonte: Fitzpatrick et al, 2004: 239.**

É claro que esta lista de questões é meramente indicativa e que outras questões podem ser colocadas para realizar esse levantamento de questões de avaliação junto das diferentes partes interessadas de um projecto. Por outro lado, estas questões encontram-se na sua formulação geral, pelo que têm carácter indicativo e os seus conteúdos e linguagem devem ser adaptados ao projecto e audiência reais que tomem por objecto.

**Frequentemente, porém, por um conjunto de questões relacionadas com o funcionamento dos programas de desenvolvimento – que não cabe desenvolver neste manual – as perguntas de avaliação a que as avaliações dão resposta centram-se nas necessidades de um número limitado de stakeholders, sobretudo quem financia ou promove projectos e deseja saber o que acontece com o seu investimento.**

Não se pode dizer que seja a melhor das situações, sobretudo se outros mecanismos de avaliação não forem tidos em conta para responder às preocupações de outras partes interessadas legítimas de um projecto, mas é sem dúvida uma realidade muito frequente e à qual quem gere ou avalia projectos tem que dar uma resposta adequada.

Nestas situações, então, de acordo com o que se tem vindo a defender, quem avalia deve auscultar de forma atenta as partes em questão desde o primeiro momento da avaliação, de forma a traduzir as suas preocupações em perguntas de avaliação concretas.

Uma maneira relativamente fácil de o fazer, especialmente útil se o contacto personalizado com tais stakeholders não for fácil e se existir um tempo limitado para a avaliação, é através dos documentos sobre avaliação – guias, check-lists, modelos, relatórios ou outros – que a maior parte dos organismos que financiam ou promovem projectos disponibilizam a quem desenvolve projectos sob a sua tutela.

Esta indicação, aparentemente simples, é muito importante! **São demasiados os casos em que projectos vão sendo implementados e os respectivos processos de avaliação vão-se desenvolvendo sem se ter em linha de conta as necessidades informativas – de prestação de contas e responsabilidades – de entidades financiadoras, promotoras e parceiras do projecto.**

Esta é uma má prática! Especialmente com a profusão de indicações, guias, modelos, relatórios de avaliação standardizados, entre outros, que as instituições actualmente disponibilizam, geralmente desde o princípio da implementação das intervenções. **Desde o primeiro momento de avaliação que as necessidades informativas importantes de stakeholders devem estar inscritas no respectivo modelo, neste caso, sob a forma de perguntas de avaliação.**

Por fim, também as *indagações emanantes do julgamento profissional de quem conduz a avaliação* constituem uma fonte importante de perguntas de avaliação.

Quem avalia não deve deixar de olhar para o seu próprio conhecimento e experiência no que diz respeito a gerar potenciais perguntas e critérios de avaliação. A experiência em avaliação costuma acarretar muita prática ao nível da descrição detalhada dos objectos de avaliação e na verificação de necessidades, custos e consequências. **Em particular, nomeadamente quando questões importantes relativas ao projecto não são tidas em conta de outras formas, a consideração de quem está a fazer a avaliação pode ser a única garantia de que certas perguntas são colocadas durante o processo avaliativo.**

Assim, tal como não há dúvidas que quem avalia deve usar toda a sua experiência e conhecimento para colocar em evidência as visões e preocupações de stakeholders do projecto, transformando-as em perguntas de avaliação, também é certo que, em última análise, quem lidera a avaliação tem igualmente o dever e a responsabilidade de assegurar que as perguntas de avaliação seleccionadas são as mais pertinentes para o estudo que se inicia.

**Resumindo, há que utilizar todas as fontes disponíveis para identificar as necessidades informativas existentes válidas e incorporá-las no modelo de avaliação, desde o início, sob a forma de perguntas de avaliação.**

Dito isto, ainda antes de iniciarmos a fase convergente de focagem da avaliação, fica a questão: como formular boas perguntas de avaliação?



## 1.2 Como formular perguntas de avaliação

Formular perguntas de avaliação requer muita atenção e o modo como estas são formuladas não é indiscriminado, mas deve obedecer a algumas preocupações, nomeadamente para garantir que o conjunto das perguntas colocadas, no final, mantem um cariz valorativo, sem o qual a avaliação perde a sua «pedra de toque».

Em geral, as perguntas de avaliação devem fazer referência a uma valorização sobre o projecto ou sua relação com as necessidades informativas existentes. Actualmente é comum distinguir-se entre:

- **Perguntas de causa-efeito** – Geralmente perguntas que se centram nos efeitos do projecto, nomeadamente nos seus outcomes ou mesmo impactos de longo prazo
- **Perguntas normativas** – Destinadas sobretudo a medir a extensão em que um projecto atingiu as metas a que se propunha, estando portanto sempre associadas às metas planificadas para o projecto
- **Perguntas descritivas** – Que visam antes de tudo descrever o projecto, seja do ponto de vista da implementação, seja do ponto de vista dos seus resultados

À partida, qualquer avaliação deve envolver perguntas tanto de causa-efeito, como normativas ou descritivas. No entanto, é preciso ressaltar a importância de assegurar a presença de perguntas de pendor mais valorativo – geralmente perguntas de tipo causa-efeito – caso contrário corre-se o risco de se estar a fazer avaliações: ou demasiado descritivas, que dificilmente ajudam a estabelecer um juízo sobre os projectos; ou demasiado centradas no programa delineado do projecto, deixando de fora a análise de outros eventos importantes que possam não ter sido previstos.

De qualquer forma, independentemente do *tipo de pergunta em questão*, todas as perguntas de avaliação devem apresentar as seguintes características:

- Estar dirigidas ao projecto – ou à sua relação com necessidades sociais – e não a dinâmicas sociais em si mesmas, já que este seria um objecto de investigação ou pesquisa social e não de avaliação
- Ser perguntas de avaliação e não indicadores – devem transmitir as questões que preocupam quem tem interesses no projecto – *o que se quer saber* – sem se preocuparem em especificar como vão ser respondidas ou medidas – *como se vai saber*
- Devem ser formuladas de forma clara e específica e deve utilizar-se uma pergunta para cada interrogação que se tem sobre o projecto

O quadro seguinte apresenta um exemplo de perguntas de avaliação genéricas, realizadas com base nos critérios DAC. Note-se que o quadro não é, obviamente, exaustivo, podendo ser formuladas novas perguntas de avaliação para além daquelas aqui apresentadas. Por outro lado, como se referiu, as perguntas aqui apresentadas estão formuladas de forma genérica – na sua forma mais geral – e ao serem aplicadas devem ser redigidas de acordo com as características específicas dos projectos em análise.

Figura 8 – Perguntas de avaliação com base nos critérios DAC/OCDE (exemplo)

<b>Critérios de avaliação</b>	<b>Algumas perguntas de avaliação relevantes para colocar...</b>
<p><b>Relevância</b></p> <p>A extensão em que uma intervenção responde às necessidades e prioridades dos grupos-alvo e políticas dos países receptores e dos doadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A intervenção é consistente com as necessidades do grupo-alvo principal?</li> <li>• A intervenção é consistente com as prioridades do grupo-alvo principal?</li> <li>• A intervenção é consistente com as condições de vida do grupo-alvo principal?</li> <li>• A intervenção é uma solução técnica adequada para o problema em questão?</li> <li>• A intervenção é coerente com outras intervenções para o desenvolvimento que ocorrem junto das mesmas populações-alvo?</li> <li>• A intervenção é coerente com outras intervenções para o desenvolvimento ocorrentes no mesmo território/região?</li> <li>• A intervenção é coerente com as políticas do país receptor para a área de intervenção em questão?</li> <li>• A intervenção é coerente com as prioridades estratégicas do país receptor?</li> <li>• A intervenção é consistente com as prioridades dos doadores?</li> </ul>
<p><b>Eficiência</b></p> <p>A extensão em que o custo de uma intervenção pode ser justificado pelos seus resultados, tomando em conta as alternativas possíveis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os outputs previstos foram atingidos pela intervenção?</li> <li>• A relação entre os custos tidos com a intervenção e os outputs gerados é adequada?</li> <li>• Os recursos apropriados foram adquiridos tendo em conta uma boa relação preço-qualidade à data de compra?</li> <li>• A gestão dos recursos é feita de forma a promover o seu uso eficiente?</li> </ul>
<p><b>Eficácia</b></p> <p>A extensão em que uma intervenção alcançou os seus objectivos/resultados esperados, levando a sua importância relativa em conta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados esperados da intervenção foram atingidos?</li> <li>• O desenvolvimento identificado é resultado da intervenção e não de factores externos?</li> <li>• Os outputs da intervenção contribuíram para o alcance dos seus outcomes?</li> </ul>
<p><b>Impacto</b></p> <p>A totalidade dos efeitos de um intervenção, positivos e negativos, esperados e não esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é que a intervenção afectou o bem-estar de diferentes grupos de stakeholders, previstos ou não previstos?</li> <li>• O que é que os beneficiários/stakeholders afectados pela intervenção percebem como efeitos da intervenção neles próprios?</li> <li>• Em que extensão a intervenção contribuiu para capacitar o desenvolvimento e o fortalecimento de instituições?</li> <li>• As mudanças verificadas teriam tido lugar sem a intervenção?</li> </ul>
<p><b>Sustentabilidade</b></p> <p>A continuação ou longevidade dos benefícios de uma intervenção depois da cessação do apoio concedido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros locais têm a capacidade financeira necessária para manterem os benefícios da intervenção quando o financiamento externo deixar de existir?</li> <li>• A intervenção é consistente com as prioridades dos parceiros locais?</li> <li>• O projecto prevê mecanismos destinados a promover os seus efeitos para lá do tempo de intervenção?</li> <li>• Os públicos-alvo do projecto participaram no seu planeamento?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Inevitavelmente, algures durante a fase divergente chegará um momento em que deixarão de surgir novas perguntas de avaliação a partir das fontes mobilizadas. Nesse momento, quem avalia deve parar o processo e examinar o que tem: geralmente uma lista relativamente extensa de potenciais perguntas de avaliação e critérios. Para que a informação possa ser mais facilmente assimilada e usada, em geral criam-se categorias para agregar as perguntas de avaliação identificadas.

Uma maneira comum de agregar as perguntas de avaliação por categorias é juntá-las em função da componente do projecto em que se coloca o foco da avaliação. Assim, teríamos perguntas de *desenho, contexto, recursos, processo/actividades e resultados*.

O quadro seguinte apresenta um exemplo de perguntas de potenciais perguntas de avaliação realizadas com base nas necessidades informativas apresentadas por uma entidade doadora, tal como esta apresenta essas necessidades no modelo de relatório de avaliação que requer dos projectos que apoia.

**Figura 9 – Perguntas de avaliação elaboradas com base em necessidades informativas das partes interessadas de um projecto (exemplo a partir de um modelo de relatório de avaliação de uma entidade doadora)**

<b>CrITÉRIOS de avaliação</b>	<b>Algumas perguntas de avaliação relevantes para colocar...</b>
<b><i>Desenho</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A acção terá continuidade depois do período de financiamento?</li> <li>• Estão previstas actividades de acompanhamento, dos resultados obtidos, depois do período de financiamento?</li> <li>• Que mecanismos estão previstos para promover a sustentabilidade da acção?</li> </ul>
<b><i>Estrutura/contexto</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que factores externos tiveram influência no desenvolvimento do projecto?</li> <li>• Que acções tomou o projecto relativamente aos factores externos que influenciaram o seu desenvolvimento?</li> </ul>
<b><i>Recursos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que contratos (obras, fornecimentos, serviços) de valor superior a 10000 EUR foram adjudicados para a execução do projecto? (indicar o nome dos contratantes)</li> <li>• Que montantes específicos (superiores a 10000) foram contratados para a execução do projecto?</li> <li>• Que procedimentos de adjudicação foram adoptados para os contratos de valor superior a 10000 EUR realizados para a execução do projecto?</li> </ul>
<b><i>Processo/actividades</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que temas e acções se desenvolveram dentro de cada uma das actividades previstas do projecto?</li> <li>• Em que extensão as actividades previstas correram como previsto (outputs)?</li> <li>• Que dificuldades se colocaram ao desenvolvimento das actividades previstas?</li> <li>• Que acções foram tomadas para ultrapassar as dificuldades encontradas?</li> <li>• Que actividades previstas não se realizaram?</li> <li>• Que motivos estiveram por detrás da não realização de actividades?</li> <li>• Que publicações previstas não foram publicadas?</li> <li>• Que motivos estiveram por detrás da não publicação de publicações?</li> <li>• A relação entre os parceiros formais da acção foi facilitadora do bom desenvolvimento do projecto?</li> <li>• O desenvolvimento do projecto beneficiou de ligações e sinergias com outras acções?</li> <li>• O desenvolvimento do projecto permitiu reforçar/complementar acções anteriores desenvolvidas pela mesma instituição ou parceria?</li> </ul>
<b><i>Resultados</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que extensão o projecto alcançou os resultados previstos (outcomes)?</li> <li>• Que dificuldades se colocaram ao alcance dos resultados previstos do projecto?</li> <li>• Que acções foram tomadas para ultrapassar as dificuldades verificadas no alcance dos resultados previstos do projecto?</li> <li>• Que resultados inesperados, positivos ou negativos, teve a acção?</li> <li>• Qual o contributo do projecto para os seus beneficiários finais?</li> <li>• Qual o contributo do projecto para outros grupos-alvo?</li> <li>• Qual o contributo do projecto para a situação no país ou região-alvo abrangida pelo projecto?</li> <li>• Que materiais foram produzidos do decurso do projecto e em que</li> </ul>

**Questões transversais**

- quantidade?
- Quais os destinatários dos materiais produzidos pelo projecto?
  - De que forma o projecto distribui os materiais que produz pelos respectivos destinatários?
  - Durante a sua acção o projecto integrou questões transversais?
  - Que questões transversais foram trabalhadas pelo projecto durante a intervenção?
  - Como foram integradas as questões transversais abordadas pelo projecto durante a sua acção?

**Fonte: Elaboração própria.**

Uma vez mais, tal como no exemplo anterior, esta lista não é exaustiva e apresenta as perguntas formuladas na sua forma geral, pelo que a sua utilização exige uma adaptação ao contexto real das intervenções em que for aplicada. De qualquer modo, ambas as listas aqui apresentadas constituem uma boa amostra do leque de perguntas que quem avalia pode ter no final da fase divergente de formulação de perguntas de avaliação. Falta agora fazer a selecção final de perguntas, definindo os respectivos critérios.

### 1.3 Seleccionar as perguntas, critérios e assuntos a ser tidos em conta: a fase convergente

Nenhuma avaliação pode responder responsabilmente a todas as perguntas passíveis de surgir durante uma fase divergente rigorosa e exaustiva. Limitações orçamentais, a extensão da informação e a capacidade de resposta das audiências da avaliação tornam a tarefa pouco exequível ou recomendável. Por isso, depois da fase divergente de identificação e formulação de perguntas de avaliação, é necessário reduzir o seu número a uma quantidade mais operacionalizável.

Uma forma de o fazer é através da interacção próxima de quem avalia com as partes interessadas do projecto. Idealmente, quem conduz a avaliação não deve seleccionar isoladamente as perguntas finais de avaliação, mas deve incluir nesse processo quem patrocina a avaliação, audiências-chave, assim como outros indivíduos ou grupos que poderão ser afectados pela avaliação.

Depois de se estabelecer quem procederá à selecção final das perguntas de avaliação, importa estabelecer os critérios a partir dos quais essas serão seleccionadas.

A este respeito, Cronbach (citado em Lasa, 2011: 10) propõe dois critérios a ter em conta: a *influência* e a *incerteza*.

- **Influência** – entre as diversas perguntas identificadas pode haver algumas mais importantes para a tomada de decisões ou o funcionamento do programa. Estas são as que se devem priorizar na selecção
- **Incerteza** – há questões sobre as quais há poucos conhecimentos ou o conhecimento que sobre elas se tem não é seguro, ao mesmo tempo que existem questões que, ainda que a avaliação possa trazer sobre essas conhecimento, já se tem bastante certeza e segurança de qual vai ser a resposta. A avaliação deverá centrar-se sobre as questões sobre as quais se tem menos certeza

Definidos os critérios de selecção, pode-se então levar a cabo o processo de selecção com o apoio de uma tabela multicritério, do estilo da figura seguinte.

Figura 10 – Critérios de selecção de perguntas de avaliação (exemplo)

	Grande influência	Pouca influência
Grande incerteza	Perguntas muito prioritárias	Perguntas prioritárias
Pouca incerteza	Apenas informação casual	Apenas informação casual

Fonte: Lasa, 2011:10.

A selecção final de perguntas será a estrutura da avaliação, provavelmente a parte mais importante de todo o processo de desenho da mesma. Tudo o que se segue irá centrar-se em pensar como responder às questões aqui identificadas.

A próxima fase, de operacionalização, consiste num processo dedutivo que desde os critérios vai estabelecendo os sub-critérios (perguntas), indicadores e correspondentes fontes de verificação. De forma sequencial e lógica vai-se passando por diferentes fases que desde o conceito mais geral e abstracto se vai associando um maior grau de concretização, numa cadeia que finaliza (o desenho) na busca de fontes de extracção de informação para cada um dos indicadores previstos. Trata-se de uma fase comum tanto à avaliação como ao seguimento, pelo que, antes de passarmos a ela e à semelhança do que se fez para a avaliação, importa observar como se gera o processo de orientação do interesse do processo de seguimento.

## 2. Orientar o seguimento de projectos

Contrariamente ao que se passa no caso da avaliação de projectos, em que a focagem do estudo através de perguntas de avaliação constitui uma peça fundamental para orientar o seu desenvolvimento posterior, a orientação dos processos de seguimento não necessita de um trabalho de preparação tão específico e demorado.

Com efeito, como pela sua natureza os processos de seguimento têm por objectivo verificar se um determinado projecto se está a desenvolver como previsto, tudo se passa como se os critérios de valorização estivessem implícitos, isto é, como se a pergunta a que o seguimento tivesse que dar resposta fosse saber, em todo o caso, se as diferentes áreas do projecto estão a progredir de acordo com o planificado.

No fundo, será essa a pergunta fundamental a que os sistemas de seguimento deverão responder, independentemente de por vezes lhes serem atribuídas algumas pretensões avaliativas, nomeadamente através da incorporação de algum sistema de critérios típico dos estudos de avaliação.

Quando se trata de seguimento, a questão fundamental é: ***“o projecto está a correr como previsto?”***

A questão pode ser simples e não poderia ser de outra maneira já que, como temos vindo referir ao longo deste manual, as exigências impostas pelo ciclo temporal do seguimento, necessariamente curto, assim obrigam. Mas esse facto não deve significar que o seguimento não exige que se reflecta um pouco sobre: *que aspectos do projecto seguir em dado momento no tempo?*

Quem trabalha em projectos geralmente trabalha com recursos públicos e os sistemas de seguimento consomem recursos. Será certo que consomem menos recursos do que uma avaliação, mas, ainda assim, consomem recursos.

Neste contexto, tal como não se pode nem se deve avaliar tudo num projecto, o mesmo se passa com o seguimento: geralmente, nem todos os aspectos do projecto são objecto de seguimento ou, pelo menos, não o são todos no mesmo momento.

Isto significa que quem monta um sistema de seguimento deve tomar decisões sobre que aspectos do projecto vão ser observados pelo sistema e quando é que isso vai acontecer.

Frequentemente, para se fazer isto da melhor maneira, é importante ter em conta:

- Quem são as audiências privilegiadas dos resultados no sistema de seguimento?
- Que necessidades informativas – passíveis de ser respondidas pelo sistema de seguimento – têm essas audiências?
- É possível recolher e apresentar a informação requerida com a qualidade necessária no tempo desejado?
- Dentro das necessidades tornadas explícitas, quais são aquelas sobre as quais se tem menos certezas e quais aquelas que têm maior possibilidade de influenciar a tomada de decisão?

Regra geral, nem todas as audiências envolvidas num determinado projecto têm necessidades informativas igualmente importantes que possam ser respondidas através da monitorização. Como já aqui foi referido, a principal clientela dos sistemas de seguimento são, frequentemente, a gestão dos projectos e as respectivas equipas técnicas, pelo que, geralmente, os sistemas de seguimento dos projectos estão vocacionados sobretudo para responder às necessidades destes grupos, mas tal não precisa de ser sempre assim.

Tradicionalmente, também era usual os sistemas de monitorização estarem centrados na medição do progresso das actividades do projecto, medindo o desenvolvimento pelos indicadores definidos antecipadamente no âmbito da planificação do projecto – geralmente os *outputs* das actividades – face ao tempo de projecto.

Do mesmo modo, a execução financeira do projecto, medida por vezes por componente (actividade ou grupo de actividades), mas quase sempre de forma global, tem constituído um indicador privilegiado de monitorização dos projectos, uma vez mais por via da sua contrastação com a execução temporal das intervenções à data de medição.

Mais recentemente, a atenção começa a deslocar-se das actividades e da execução financeira para os resultados e a sua medição, especialmente dos objectivos específicos de um projecto, embora em certos casos seja pouco plausível medir os resultados de intervenções antes da sua conclusão.

Por outro lado, a medição do progresso de elementos contextuais passíveis de influenciar a forma como o projecto se desenvolve pode também constituir uma opção interessante do ponto de vista do seguimento, se essa for uma necessidade identificada.

O importante, nesta discussão, é ter em consideração que não existem, à partida, soluções mais certas que outras, tendo os sistemas de monitorização que estar vocacionados, como atrás se referiu, para recolher informação sobre as componentes do projecto cujo conhecimento é mais relevante para as partes interessadas pertinentes. A ideia central é incorporar as necessidades informativas destas pessoas ou instituições no plano de seguimento dos projectos.

Já do ponto de vista operacional, a *taxa de execução temporal* de um projecto – isto é, o tempo de projecto decorrido convertido em termos relativos (%) – constitui geralmente um padrão relativamente ao qual se podem comparar os progressos realizados num dado momento no tempo, seja do ponto de vista do orçamento, das actividades ou dos resultados de um projecto.

Por fim, tendo-se estabelecido o que se pretende saber no âmbito dos processos de seguimento e de avaliação, a próxima etapa é partir da definição de *como se vai proceder a recolha de informação para garantir as respostas às indagações colocadas*.

Esta etapa é comum a ambos os processos, embora no final produza resultados muito distintos, já que as indagações e preocupações são claramente diferentes. De qualquer forma, o que se segue é aplicável tanto ao planeamento de *sistemas de seguimento* como de *modelos de avaliação*.

### 3. Construção de indicadores

Depois de definidas as necessidades informativas existentes do ponto de vista do seguimento, devem estar claros os elementos do projecto que se pretendem seguir. Agora é a altura de definir indicadores que permitam medir o desempenho do projecto ao nível desses elementos.

Neste processo, é importante ter em conta que a realidade social é muito complexa e que um indicador é um aproximador da realidade em estudo, e não a própria realidade em si. Um indicador é:

- O recurso que permite medir o conceito definido, geralmente através de aproximações. O indicador deve ser uma variável mensurável, observável e registável que forneça uma informação que presumivelmente responda às perguntas colocadas

A generalidade dos conceitos constitui variáveis «latentes», «hipotéticas», não directamente observáveis, pelo que a sua verificação precisa da tradução do conceito teórico em indicadores: variáveis empíricas (observáveis ou manifestas) que meçam as propriedades latentes enquadradas pelo conceito.

Diferentes aspectos da realidade, desde os mais facilmente mensuráveis até aos de mais difícil medição, podem constituir bons indicadores de uma determinada realidade. Podem usar-se indicadores como taxas de literacia, rácios de produtividade agrícola, percentagem de homens e mulheres com educação universitária ou ainda os julgamentos, opiniões e atitudes que pessoas têm frente a uma dada situação ou objecto.

Não existe um número definido de indicadores que devam ser considerados para cada variável a medir, mas, como atrás se observou, na maior parte das vezes não há necessidade de medir todos os aspectos do programa a monitorizar ou avaliar. Os indicadores devem ser escolhidos com base na sua fiabilidade para medir aquilo que se pretende medir. Os stakeholders devem ser envolvidos no

processo e é importante ter em conta que os indicadores devem ter por base dados válidos e fiáveis, e que deve ser possível monitorizar os indicadores com as técnicas de recolha de informação disponíveis.

Como refere o guia para a gestão por resultados da Agência Norueguesa para a Cooperação para o Desenvolvimento (NORAD, 2008), os indicadores devem ser, tanto quanto possível, SMART, isto é:

- **Específicos** (do inglês specific)  
Devem ser enunciados de forma exacta, distinta e clara
- **Mensuráveis** (measurable)  
Devem ser mensuráveis de algum modo, independentemente de envolver características qualitativas ou quantitativas
- **Alcançáveis** (achievable)  
As possibilidades de os alcançar devem ser reais com os recursos humanos e financeiros existentes
- **Relevantes** (relevant)  
Devem medir adequadamente a variável que se pretende medir
- **Limitados no tempo** (time-bound)  
Devem ser alcançáveis num prazo definido e declarado

Para além disso, ao definir indicadores, deve dar-se atenção aos seguintes aspectos:

- Acesso a fontes de informação / meios de verificação  
Onde se vai recolher a informação e por que meios? Com que frequência? Quem é responsável por recolher, analisar e reportar a informação e quem são os seus destinatários?
- Relação custo-benefício  
Quanto custa recolher a informação? Quão valiosa é a informação?
- Indicadores existentes  
Não estabelecer indicadores se estão já disponíveis indicadores similares de qualidade e relevância aceitáveis, nos bancos de dados existentes no país ou mantidos por entidades parceiras

Os indicadores devem estar associados a *standards* (por vezes chamados *padrões* ou *alvos*) os quais permitem distinguir entre níveis de mérito distintos. Na prática trata-se geralmente de quantidades ou níveis, expressos de forma absoluta ou relativa, que permitem dizer se a variável que está a ser medida pelo indicador teve um desempenho positivo ou negativo face ao desejado.

Como servem para verificar o progresso do projecto e/ou fazer um julgamento sobre o mesmo, os standards associados a um indicador devem ser definidos com máxima cautela, pois será através da sua leitura que se poderá qualificar uma intervenção como um sucesso ou um falhanço retumbante.



Há várias maneiras de definir standards ou alvos:

- Por contraste com o definido no desenho de projecto
- Por comparação com outros projectos, presentes ou passados, que tenham desenvolvido (e medido) acções similares
- Pelo julgamento de peritos e bibliografia e evidências científicas
- Pela opinião das partes interessadas no projecto
- Pelas opiniões, discursos e valores sociais vigentes

Por último, para os indicadores em que se revele pertinente, pode ainda ser importante definir uma linha de base, isto é, a situação dos indicadores antes do projecto começar. Se não se sabe como se começou, é impossível conhecer o que se alcançou, por isso certos indicadores exigem que se conheçam os seus valores base (linha de base) antes das actividades do projecto começarem a ser implementadas. O objectivo de uma linha de base é descrever ou medir a situação antes do desenvolvimento da intervenção, de forma a constituir uma imagem inicial do projecto com que se possa contrastar o progresso realizado ou estabelecer uma comparação. Normalmente, o passo inicial no estabelecimento de standards/padrões é o estabelecimento de uma linha de base, o que pode ser feito identificando os valores dos indicadores no momento zero do projecto.

#### **4. Identificação de fontes de informação**

Não vale a pena definir indicadores se a informação necessária para a sua medida não está disponível. Esta afirmação, aparentemente tão banal, parece no entanto não ser tomada muitas vezes em conta, já que não poucas vezes avaliadores e avaliadoras, gestores e gestoras, se vêem confrontados com o facto de terem de medir indicadores que não se sabe como medir... porque a informação para tal não está disponível ou é de muito difícil obtenção.

Portanto, repita-se: **não definir indicadores se não estão disponíveis as respectivas fontes de informação ou, o que é o mesmo, os respectivos meios de verificação.**

Feita a devida advertência, importa agora chamar a atenção, em jeito indicativo, para os diferentes tipos de fontes que uma equipa de avaliação pode considerar, ao delimitar uma estratégia de recolha de informação.

Uma distinção que se pode fazer entre fontes é entre as chamadas fontes primárias e fontes secundárias:

- **Fontes primárias**

São aquelas que constituem a fonte original dos dados que se pretendem recolher

- **Fontes secundárias**

São aquelas que detêm os dados que se pretendem recolher, pois já fizeram a recolha junto da fonte original; podem ser bibliografia existente sobre o tema em análise, ou instituições que o trabalham e recolhem informação sobre o tema

Evidentemente que o recurso a fontes secundárias costuma poupar tempo e recursos, pois geralmente os dados oriundos dessas fontes encontram-se muitas vezes já organizados, podendo ser utilizados sem que sobre eles tenha que se efectuar mais operações. Por outro lado, nem sempre o nível de agregação dos dados oriundos de fontes secundárias é o mais adequado e acabam por se tornar de difícil utilização ou, o que também sucede com frequência, não é possível conhecer ou aceder com facilidade a dados recolhidos por organizações terceiras, o que obriga ao recurso a fontes primárias de informação. Estas têm a clara vantagem de permitir o acesso aos dados no seu estado original, possibilitando o seu tratamento da forma mais adequada às necessidades de análise da equipa de avaliação.

Outra distinção que é útil quando se pensa em fontes de informação, é aquela que caracteriza a informação quanto à sua objectividade. Assim, temos:

- **Informação subjectiva** – Informação que é mediada pela consciência dos sujeitos, como por exemplo a opinião que estes têm sobre o desenvolvimento do projecto
- **Informação objectiva** – Informação factual, que não é mediada pelos sujeitos, como o número de pessoas que participaram numa sessão de formação ou as notas de uma turma num teste de matemática

Geralmente toma-se a informação de carácter objectivo, factual, não mediada pela consciência dos sujeitos, como a informação mais imparcial sobre os projectos. A experiência demonstra no entanto que isto nem sempre é verdade. Dependendo dos dados que se escolhe ou não apresentar e da forma como estes são apresentados, promove-se uma ou outra visão do projecto. A manipulação reside no uso que se faz da informação e não na informação em si. Por outro lado, a informação de carácter subjectivo tende a promover a compreensão dos dados de carácter objectivo, geralmente apresentados de forma quantificada.

Neste sentido, ambos os tipos de informação são importantes e complementares, pelo que o seu uso deve depender das necessidades de análise em presença e não de uma crença obstinada nas virtualidades de um ou outro tipo de informação.

Por outro lado, costuma-se relevar a exterioridade das fontes de informação relativamente ao projecto como uma fonte de maior independência da informação aí recolhida, por contraste com a informação obtida junto das pessoas que implementam o projecto e que teriam sobre ele uma visão não tão independente. É o caso, por exemplo, da valorização da opinião de peritos externos à intervenção ou da opinião das audiências que dela beneficiam, sobre a opinião dos técnicos que desenvolvem as acções. A este respeito, diga-se que «*não há inocentes*» e que, toda e cada pessoa que merece ser ouvida sobre o projecto tem sobre este um interesse, mesmo que esse interesse não seja o do próprio projecto, em termos formais.

O melhor, portanto, do ponto de vista das fontes de informação, é ser abrangente e múltiplo, dentro dos recursos financeiros, humanos e temporais disponíveis.

## 5. Técnicas de recolha de informação e construção de instrumentos

Depois de definidos os indicadores e fontes de informação, a etapa seguinte é a da definição das técnicas que se vão utilizar para recolher a informação junto das fontes e a construção dos instrumentos de apoio necessários para o fazer.

Independentemente do tipo de fonte ou informação de que se fale – fonte primária ou secundária, informação de carácter subjectivo ou objectivo – o processo de recolha de informação terá que ser realizado por meio de uma determinada técnica, seja esta mais ou menos sofisticada, e terá o apoio de algum tipo de instrumento.

Nunca é demais chamar a atenção para a importância dos processos de arquivo no âmbito do seguimento e avaliação. A implementação de sistemas de seguimento e a realização de avaliações têm por base processos de recolha de informação, pelo que a classificação e o arquivo de informações constituem tarefas centrais dessas acções, que não devem ser descurados. Uma informação não arquivada é, provavelmente, uma informação perdida, pelo que todas as actividades de recolha de informação, mesmo as aparentemente mais inócuas, como uma recolha de dados por telefone, devem estar pensadas e assentar em procedimentos – ex. gravação consentida do telefonema, registo da conversa em grelha de registo apropriada, ou outro.

Feita esta ressalva, relativamente às técnicas de recolha de informação pode dizer-se que consistem, em geral, nas técnicas usadas na investigação social, pelo que são variadas e com diferentes níveis de complexidade.

### 5.1 Análise de documentos e registos

Quando se faz seguimento ou avaliação de um projecto, a análise de documentos e registos desse mesmo projecto constitui uma técnica fundamental de recolha de informação, seja para a constituição dos próprios modelos de seguimento e avaliação de forma adequada ao projecto, como para a análise das próprias acções desenvolvidas pela intervenção. A análise dos *formulários de candidatura* ou *descritivos de projecto* costuma ser das primeiras tarefas de qualquer equipa de avaliação de projectos, mas, para além desses documentos, os projectos costumam produzir muitas informações que podem ser utilizadas com fins de seguimento e avaliação, como por exemplo: folhas de presença em sessões de formação, fichas de inscrição em eventos, fichas de utente das actividades da instituição, folhas de notas dos alunos que participa em programas de formação, entre outros. Se os dados que a equipa de avaliação precisa já existem nos documentos e registos do projecto, então não faz sentido recolher novos dados, pelo que uma das primeiras tarefas a realizar em qualquer processo de recolha de informação é ver onde está a informação disponível e isso inclui ver a informação que já existe nos documentos, arquivos e bases de dados dos projectos. Alguns instrumentos que comumente se utilizam quando se analisam documentos e registos são simples grelhas de registo de dados.

## 5.2 Inquérito por questionário

O inquérito por questionário constitui uma técnica de recolha de informação muito usada em avaliação, com o objectivo de medir atitudes, opiniões, comportamentos, características dos inquiridos, entre outros.

Quando *a)* se tem um conhecimento relativamente sólido sobre as respostas que podem obter relativamente ao tema em tratamento, *b)* o tipo de informação que se busca é passível de ser adequadamente recolhido por questionário e *c)* a população que constitui a fonte da informação a recolher é relativamente extensa, o inquérito por questionário constitui uma boa técnica de recolha de informação, que pode inclusivamente ser aplicado em diferentes modalidades: inquérito oral presencial, inquérito telefónico, inquérito auto-administrado com ou sem presença de entrevistador, inquérito online na internet. Muito frequentemente, em avaliação, o uso mais comum do inquérito por questionário é *a)* na chamada avaliação da satisfação (seja face a acções de formação desenvolvidas pelos projectos, seja face a outras actividades por estes implementadas) aplicado a parte ou à totalidade da população de usuários ou beneficiários do projecto e/ou ainda a parceiros ou outros stakeholders, ou ainda *b)* na medição de aspectos específicos que o projecto deseja transformar com a sua acção (tentando assim monitorizar a mudança provocada pelo projecto, geralmente de forma complementar a outros instrumentos de medição sobre indicadores similares ou complementares).

De notar que muitas vezes se aplicam inquéritos sem ter atenção ao nível de preparação que os seus públicos detêm para realizar o inquérito, nomeadamente a adequação da linguagem às características culturais das pessoas a inquirir e sua destreza para lidar com aquele tipo de instrumentos. Isto passa-se porque o inquérito se banalizou nas sociedades ocidentais, mas nem por isso se deve esquecer que existem sociedades onde as pessoas não conhecem esse tipo de prática nem estão familiarizados com os seus instrumentos habituais. Igualmente, há que ter presente que a proliferação de inquéritos (muitas vezes mal feitos) não implica que o seu preenchimento de forma correcta seja um dado adquirido.

Isto chama a atenção para duas situações, aplicáveis a todas as técnicas aqui sumariamente apresentadas: 1) a técnica do inquérito por questionário exige o domínio de um conjunto de competências específicas, tanto do ponto de vista do desenvolvimento do inquérito como do tratamento dos dados recolhidos e não se resume à aplicação da sua face mais visível – o instrumento, o questionário em si. De qualquer modo, como o que se passa para toda e qualquer etapa de processo de recolha de informação, não vale a pena construir um novo inquérito por questionário se já existe um bom inquérito que meça a realidade que se pretende medir; e 2) a explicação do inquérito e da sua forma de preenchimento pode ser tão importante quanto o preenchimento em si. De pouco vale a uma equipa de avaliação ter muitos inquéritos mal preenchidos. Por isso, nunca se deve subestimar a importância de usar tempo para garantir que a população de inquiridos entende as questões colocadas como se quer que estas sejam entendidas e, efectivamente, sabe responder ao questionário que têm em mãos. O instrumento por excelência desta técnica é o questionário, geralmente muito estruturado e que encontra o seu correlato, do ponto de vista do tratamento de dados, numa base de dados associada sobre a qual se desenvolve um conjunto de operações estatísticas.

### 5.3 Entrevistas qualitativas

Entrevistas qualitativas são usadas para se conhecer as perspectivas, atitudes, comportamentos e experiências das pessoas. É através da audição e interpretação das histórias das pessoas, através de entrevistas, que a equipa de avaliação pode conhecer as múltiplas realidades e perspectivas que diferentes grupos de pessoas têm sobre um objecto ou experiência. A maior diferença entre inquérito por questionário e entrevista é que a entrevista permite a clarificação e a exploração e, desta maneira, a descoberta, enquanto o inquérito não. O uso de entrevistas é muito útil quando a natureza da informação que é necessária é mais ambígua e é preciso maior profundidade nas respostas do que aquela que é permitida por um questionário. As entrevistas pessoais requerem mais tempo do que um questionário e, como tal, podem ser muito mais custosas se o número de pessoas a entrevistar for elevado. No entanto, as entrevistas produzem geralmente uma informação muito mais rica do que um questionário. Em avaliação, a realização de entrevistas exploratórias com os stakeholders no princípio do projecto são essenciais se se quiser recolher as suas perspectivas e necessidades informativas. Mas tarde, no processo avaliativo, as entrevistas são usadas para responder a questões de avaliação particulares.

Tal como foi referido a respeito do inquérito por questionário, a entrevista é uma técnica que exige um domínio de um conjunto de competências específicas para fazer bem. Quando a pessoa que faz a entrevista encoraja a pessoa entrevistada a falar e a contar as suas histórias, está a orientar a discussão ou conversa, através de questões e indagações, para saber mais sobre as questões de avaliação de interesse. Quando se preparam as perguntas da entrevista, devem considerar-se as questões de avaliação que se pretendem responder. Que informação é necessária para se responder a cada questão? Que experiências ou opiniões as perguntas devem descrever? Que pensamentos ou explicações devem poder ser extraídos através dessas perguntas? E para se entrevistar bem, deve falar-se pouco. Depois da pessoa entrevistada começar a falar, a pessoa que entrevista deve ter presente que primeiramente deve ouvir e encorajar as respostas. Quem entrevista deve estar confortável com as pausas no discurso e não deve sentir a compulsão de preencher os silêncios com o diálogo apenas para que os silêncios não existam.

Sendo uma técnica de recolha de informação por definição aberta, a entrevista pode no entanto ser conduzida de um modo mais ou menos desestruturado. As perguntas são sempre perguntas abertas, mas na sua forma menos desestruturada a equipa de avaliação define com precisão as questões que vão ser colocadas na entrevista e estas são enunciadas, à partida, com uma ordem já predefinida. Na sua forma mais aberta, a pessoa que entrevista apenas dá os grandes temas sobre os quais quem está a ser alvo da entrevista se deve pronunciar e esses temas são discutidos à medida que a entrevista vai decorrendo. Nesta modalidade, a entrevista assume mais uma forma de uma conversa informal, ainda que um dos intervenientes não tenha uma grande participação (quem faz a entrevista), e exige um grande domínio dos temas e das questões em análise por parte de quem conduz a entrevista. O instrumento por excelência que apoia esta técnica é o guião de entrevista, por vezes uma grelha de observação, e esta deve, sempre que possível, ser gravada, de forma a facilitar o posterior tratamento e análise de informação.

### **5.4 Grupos focais (do inglês *focus groups*)**

Os grupos focais são como uma entrevista no sentido em que envolvem interacção face-a-face, mas são construídos sobre um processo de grupo. O processo de facilitação de um grupo focal privilegiará o uso de ideias ou assuntos levantados por algumas pessoas do grupo para obter reacções noutras pessoas do grupo. O diálogo em grupos focais não é sempre entre quem entrevista e quem é submetido à entrevista, mas frequentemente continua entre as diferentes pessoas que participam no grupo. Neste sentido, a entrevista é um processo de grupo. Na avaliação os grupos focais são usados para obter informação acerca da reacção das pessoas a serviços, políticas ou procedimentos e para se saber mais sobre as necessidades e circunstâncias dessas mesmas pessoas ou outras que possam vir a integrar o projecto. Assim, para além de reagir aos temas que lhes são propostos, as pessoas que participam em grupos focais podem sugerir novos métodos ou descrever situações que colocam problemas aos programas e políticas existentes. Os grupos focais são particularmente úteis para diagnósticos de necessidades, estudos de monitorização e avaliações formativas. As pessoas podem descrever as suas experiências ou reacções a novos programas ou mudanças propostas, podem propor mudanças aos programas existentes e podem dar conta das crenças, atitudes e condições de vida que detêm e da forma como crêem que estas podem contribuir para facilitar ou dificultar o sucesso de um programa. Os grupos focais podem ajudar a confirmar ou desconfirmar teorias de programa durante a fase de programação de intervenções. Podem levantar novas ideias baseadas nas experiências das pessoas que fazem parte do grupo. Por fim, podem ainda ser úteis tanto para se saber mais sobre os resultados de um programa, como para se saber como as pessoas que participaram no programa usaram aquilo que ganharam com essa participação, as dificuldades que encontraram, ou as mudanças que fariam no programa. Tal como na entrevista, alguns instrumentos de apoio característicos desta técnica são o guião de questões e a grelha de observação. O grupo focal geralmente é gravado em áudio e, por vezes, também em vídeo. Por vezes, está presente uma pessoa para observar que vai registando o que acontece durante o evento, desde o que as pessoas que participam dizem até à forma como se comportam e interagem.

### **5.5 Testes de conhecimento**

A realização de testes é uma técnica comum que se usa para recolher informação avaliativa em programas de formação e educação. Nestes programas, a aquisição de conhecimento é frequentemente o objectivo principal e a aquisição de conhecimento é geralmente medida por testes. Mas mesmo que se fale de outros programas para além de aqueles que se desenvolvem em cenários educativos, cujo objectivo principal não seja a aquisição de conhecimento, sempre que existam actividades que tenham uma componente de aumento do conhecimento a utilização de testes de conhecimento constitui uma ferramenta útil para a análise dos resultados do programa ou parte deste. Entre os diferentes tipos de testes que se podem usar, destacam-se:

- Aqueles que estabelecem como padrão de avaliação a norma, isto é, aqueles que são vocacionados para comparar a performance de um grupo de estudantes com a de outro grupo que realiza o mesmo teste
- Aqueles que estabelecem como padrão de avaliação um conjunto de critérios absolutos, geralmente adstritos a um determinado currículo ou programa e que, como tal, são aptos a

julgar a forma como um grupo de estudantes está a progredir num determinado currículo ou programa

- Os que estabelecem como referência os objectivos de um determinado programa, e que ao invés de efectuarem um julgamento sumativo acerca dos conhecimentos do universo de estudantes, oferecem informações descritivas sobre a sua performance num determinado programa, permitindo verificar se os objectivos formativos estão a ser atingidos ou não
- Os que estabelecem como referência não um programa ou currículo específicos, mas sim um domínio ou área de conhecimento, e que servem para estimar a compreensão sobre esse domínio ou área de conhecimento

Como em qualquer técnica de recolha de informação em avaliação, quando se aplicam testes de conhecimento é fundamental considerar se os itens do teste são medidas adequadas dos conceitos que precisam de se medir para responder às questões de avaliação em questão. Por outro lado, quando necessário, pode ser relevante complementar o uso de testes de conhecimento com outras medidas para aferir o desempenho de estudantes, como por exemplo através da avaliação da participação nas aulas, apresentações orais, trabalhos escritos, portfólios (arquivos do trabalho realizado), trabalhos de grupo e desempenho em situações reais.

## 5.6 Observação

A observação constitui outra técnica passível de ser usada no âmbito da avaliação cuja utilização pode ir desde as visitas ao terreno, para observar o projecto em prática, até à observação das reacções das pessoas que participam no programa, nos seus vários níveis, e suas interacções. Em particular, pode revelar-se uma ferramenta muito útil para contextualizar a avaliação no programa, por forma a torná-la sensível aos elementos contextuais do mesmo, e para permitir a apreensão directa dos resultados físicos do programa, como a construção de uma escola ou a abertura de uma empresa por parte de pessoas que participam num projecto de fomento do empreendedorismo. As técnicas de observação podem ser qualitativas ou quantitativas ou estruturadas ou destruturadas, dependendo da abordagem que melhor servir os indicadores a ser recolhidos e as perguntas de avaliação a ser respondidas.

Finalmente, a respeito das técnicas de recolha de informação, convém chamar a atenção para o facto de que nem toda a informação precisa de ser recolhida a partir de técnicas tão refinadas quanto as anteriormente referidas. Com efeito, quando basta um telefonema para fazer uma pergunta relativamente simples de responder, não vale a pena marcar uma entrevista formal com a pessoa que se deseja entrevistar. Por outro lado, quando o acesso a computadores e à internet é uma realidade (algo que acontece geralmente com os parceiros envolvidos nos projectos), a utilização do e-mail e a realização de inquéritos e entrevistas online constituem um mecanismo muito célere para recolher informação, evitando deslocações e gastos económicos com o envio de documentos escritos. Por fim, nunca é demais referir que toda a informação recolhida, seja por telefone, seja por um inquérito online deve ser cuidadosamente classificada e arquivada, pois um arquivo solto é um arquivo perdido.

## 6. Análise de dados

Tanto o seguimento como a avaliação de projectos constituem acções que, cada qual a seu nível, envolvem o processamento de muita informação que, se não for organizada numa forma que permita a sua interpretação significativa, não tem utilidade ou, pior, pode induzir em erro. O objectivo da *análise de dados* é reduzir e sintetizar informação – dar-lhe sentido – e permitir a realização de inferências sobre populações.

Quando considera técnicas distintas para análise de dados ou interpretação, quem avalia deve responder a duas questões:

- 1) Que técnicas de análise de dados são apropriados para as *perguntas de avaliação* a que se pretende responder, para a *informação* que se planeia recolher e para as *técnicas* que se vão usar para recolher a informação?
- 2) Que técnicas de análise de dados terão maior probabilidade de ser *entendidos* e de ser *crédíveis* para as audiências que irão receber os relatórios?

As partes interessadas do projecto devem ser envolvidas na análise de dados desde o princípio. Ao promover o seu envolvimento, quem avalia pode aprender que tipos de informação são mais interessantes para a sua clientela e para as diferentes partes envolvidas no projecto e as melhores maneiras para apresentar essa informação. Trabalhando com a sua clientela ou partes interessadas, quem avalia descobrirá novas questões que a análise de dados poderá ter em conta.

Quando se abordaram as técnicas de recolha de informação já se fez referência a algumas das técnicas de análise de dados mais comuns usadas em seguimento e avaliação e em ciências sociais em geral.

Agora, neste ponto, importa clarificar um pouco mais quem lê o presente manual sobre as possibilidades que de facto pode encontrar ao nível da análise de dados.

Basicamente, depois de completar a aplicação de uma qualquer técnica de recolha de informação, e de classificar e organizar os dados recolhidos, quem avalia terá nas suas mãos essencialmente dois tipos de informação: informação de carácter quantitativo, isto é, que se encontra expressa em números, e informação de carácter qualitativo, que se encontra expressa em narrativas e descrições.

Mais concretamente, a informação quantitativa responde a questões do tipo “quantas pessoas foram abrangidas com dada acção?” ou “quanto foi conseguido em determinada actividade?”, dando essa resposta em números absolutos (ex. 10 líderes comunitários da região estiveram presentes no encontro de associações locais), ou em percentagens (ex. 15% dos líderes comunitários da região estiveram presentes no encontro de associações locais) ou ainda como um rácio (ex. em 2011, a taxa de mortalidade infantil na Guiné-Bissau era de 98 crianças por cada 1000 nascimentos). Já a informação qualitativa fornece informação com maior detalhe, como a descrição de como um conjunto de pessoas se sente acerca de uma determinada situação, ou como fazem certas coisas, ou quais são os seus padrões culturais.

No âmbito da análise de dados, tal como em tudo o que se refere ao seguimento e à avaliação, o objectivo de quem avalia não é impressionar as suas audiências com a complexidade, mas sim



reportar de forma tão simples quanto possível informação que ajude as partes interessadas a saber mais sobre o projecto. Assim, se existem muitas técnicas complexas disponíveis de análise de dados, é um facto que muitas questões de avaliação podem ser respondidas com técnicas relativamente simples.

A análise de dados quantitativos envolve a desagregação dos dados em categorias para fornecer provas de mudanças conseguidas e para identificar áreas nas quais o projecto precisa de melhorar. Desagregar os dados significa dividir os dados nas variáveis que possam ter interesse para quem avalia, como por exemplo por *género, situação económica, educação, área de residência (rural/urbana), idade*, entre outros. A maior vantagem da informação quantitativa é que, através da análise estatística, pode ser usada para resumir os dados de uma maneira geralmente considerada precisa e fiável.

No entanto, um certo grau de perícia técnica é essencial para a realização deste tipo de análise. De qualquer forma, as operações estatísticas usadas mais comumente por quem avalia para analisar dados quantitativos são relativamente pouco complicadas:

1. **Contagem de frequências** fornece a enumeração (contagem) de características, actividades ou pessoas
2. **Percentagens** dizem a proporção de actividades, coisas, ou pessoas que apresentam certas características relativamente à população total da amostra utilizada. As percentagens são o tipo de resultados estatísticos mais utilizados para mostrar uma dada situação num momento no tempo, ou a sua evolução entre distintos momentos (aumento ou diminuição, por exemplo)
3. **Média** é o operador estatístico mais usado para representar a tendência central em estudos de pesquisa e avaliação. Consiste na divisão da soma (total) dos casos ocorrentes num grupo ou categoria, pelo número total de unidades que compõem esse grupo ou categoria

Exemplo de **contagem de frequências**:

Participaram na formação 24 mulheres e 13 homens

Exemplo de **percentagens**:

Entre os participantes numa formação, estavam 17 homens e 15 mulheres.

Isto significa que 53,1% do grupo de participantes eram do género masculino e 46,9% do género feminino.

$$(17+15=32; 17 \times 100 / 32 = 53,1\% \text{ e } 15 \times 100 / 32 = 46,9\%)$$

Exemplo de **média**:

Participaram numa formação 5 pessoas. Uma tinha 43 anos, outra 35, outra 52 e duas 28.

Isto significa que a idade média do grupo de participantes é de aproximadamente 37 anos.

$$(43+35+52+28+28=186; 186/5=37,2)$$

Para analisar dados qualitativos não se usam geralmente ferramentas estatísticas e, contrariamente ao que muitas vezes se diz, a análise de dados de ordem qualitativa é por vezes mais complexa e custosa, em termos temporais, do que a análise de dados quantitativos. De qualquer modo, os dados qualitativos ajudam quem avalia a obter um melhor entendimento das motivações e razões que por vezes estão subjacentes aos comportamentos directamente observáveis, recolhidos a maior parte das vezes em termos quantitativos.

A escolha das técnicas de análise de dados qualitativos depende da natureza dos dados e dos objectivos da análise. Tais técnicas podem ir desde a descrição narrativa de eventos até à quantificação e análise de componentes narrativas dos discursos recolhidos, como na *análise de conteúdo*.

Obviamente, todas estas técnicas exigem alguma perícia técnica específica por parte de quem as utiliza. No entanto, análises menos complexas, de tipo *intuitivo*, podem ser realizadas de forma a permitir a interpretação dos dados qualitativos disponíveis.

Assim, quer se trate de informação recolhida por via de entrevistas individuais ou em grupo, quer através de grupos focais, os seguintes passos são geralmente suficientes para permitir uma análise adequada da informação recolhida, assim como a extracção de conclusões adequadas.

- 1) Certificar-se de que todos os dados estão devidamente organizados de forma a possibilitar a análise, isto é, de que todas as notas, comentários e/ou transcrições de informação estão devidamente organizados em documentos passíveis de serem consultados e comparados entre si (documentos em papel ou formato digital)
- 2) Por mais desestruturada que tenha sido a técnica utilizada para recolher a informação que se pretende analisar, ela teve por base um conjunto de questões ou temas que visaram orientar a resposta das pessoas que participaram na recolha de informação face às necessidades do seguimento ou da avaliação. Assim, um primeiro passo na análise dos dados recolhidos por esta via consiste em organizar a informação disponível de acordo com as questões ou temas que tratam ou dão resposta. Esta é uma primeira etapa de análise da informação que deve ser exaustiva, isto é, que deve permitir que toda a informação recolhida seja enquadrada nas questões ou temas previstos na recolha de informação. Quando isso não é possível, pois não existe correspondência entre essas questões e temas e parte da informação recolhida, então o próximo passo deve ser seguido
- 3) Uma característica das técnicas que recolhem informação qualitativa é que, por vezes, são geradoras de informação que quem avalia não tinha previsto no plano de trabalho, e que, como tal, não é facilmente enquadrável nas questões e nos temas previamente definidos. Quando isto acontece, então devem ser criadas novas questões ou temas para além daqueles existentes, criando essa que deve basear-se na compreensão intuitiva de quem avalia sobre os novos temas e preocupações que emergem da informação recolhida

- 4) Encontrando-se a informação organizada de acordo com as questões e os temas definidos por quem avalia, é altura de se rever os dados em busca de padrões, tendências, opiniões generalizadas, que possam permitir agrupar a informação em categorias que simplifiquem a diversidade da informação disponível
- 5) Criadas as categorias para cada questão/tema, é chegada a altura de enquadrar toda a informação nas categorias criadas
- 6) A partir daí, cabe a quem avalia dar conta do peso que cada categoria detém dentro de cada questão/tema, para daí extrair conclusões sobre a relação entre a população estudada e essas mesmas questões/temas

Por fim, importante também será observar as relações entre as conclusões da análise de dados qualitativos e as conclusões da análise de dados quantitativos complementares (sempre que estes estiverem disponíveis), de forma a combinar os resultados de ambas.

Qualquer que seja o tipo de dados gerados no final da análise, convém recordar que eles não constituem os resultados finais da avaliação. Com efeito, é através da **interpretação** que se chega às **conclusões** sobre os dados de seguimento ou de avaliação, para a partir daí se estabelecerem **recomendações** passíveis de contribuir para a melhoria dos projectos seguidos/avaliados. Nessa etapa final, o modo como se realiza a **apresentação de resultados** também têm muita influência no uso final que é dado ao produto gerado pelos sistemas de seguimento e avaliação.

## D. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

---

### 1. Interpretação de resultados

A análise de dados foca a organização e redução da informação de forma a torná-la entendível; a interpretação, por outro lado, atribui significado à informação organizada e permite retirar conclusões. A análise pode ser pensada como o acto de organizar e verificar factos, ao passo que a interpretação pode ser entendida como a aplicação de valores, perspectiva e destreza conceptual para formular conclusões defensáveis com base na informação analisada.

Interpretar é uma tarefa de grande responsabilidade e não deve ser tomada de ânimo leve. Entre algumas técnicas sistemáticas de interpretação que quem avalia pode usar encontram-se: 1) a verificação de que os objectivos do projecto foram alcançados; 2) a verificação de que as necessidades diagnosticadas foram reduzidas; 3) a comparação de resultados do projecto com os resultados de outros projectos ou acções similares; 4) a comparação do desempenho do projecto em variáveis críticas com expectativas de desempenho ou standards; 5) a opinião de grupos de referência críticos acerca do projecto, pedindo-lhes que façam uma revisão dos resultados e que forneçam o seu julgamento acerca dos sucessos e insucessos, forças e fraquezas.

Contudo, na nossa perspectiva, a interpretação dos resultados da análise de dados não deverá ser da responsabilidade exclusiva de quem avalia. Ninguém sabe tudo e a experiência tem demonstrado que interpretar e resumir resultados de forma solitária é uma prática que não produz os melhores frutos. Quem avalia constitui apenas uma das muitas perspectivas pertinentes sobre o projecto e, de facto, muitas vezes está menos bem preparado para oferecer interpretações perspicazes do que outros que podem observar os dados com olhos mais conhecedores.

Um método para trazer múltiplas perspectivas à tarefa de interpretação de resultados de seguimento e de avaliação é usar reuniões de partes interessadas. Grupos pequenos de cinco a oito pessoas encontram-se para discutir as suas interpretações de gráficos, tabelas, fichas de informação e outras informações recolhidas e analisadas durante o seguimento e a avaliação.

As pessoas do grupo podem receber a informação que vai ser trabalhada antes da reunião para que o tempo disponível seja consagrado à discussão e não à apresentação de resultados. Na reunião, os resultados devem ser totalmente revistos, com cada participante a dar a sua interpretação sobre eles: se são positivos ou negativos, se têm ou não consequências, se motivam ou não alguma acção...

Neste processo, para além de contribuir com as suas próprias interpretações, quem avalia vai transcrevendo as interpretações de quem participa (que também podem ser gravadas) para que todas elas e todas as razões que as subjazem possam ser registadas e incluídas nos relatórios de avaliação.

## 2. Estabelecimento de recomendações

Cada vez mais, o estabelecimento de recomendações no final das avaliações é um tema menos consensual entre quem faz avaliação.

Se há profissionais para os quais quem avalia tem o dever de fazer recomendações para melhoria das intervenções avaliadas, para outros profissionais de avaliação, quem avalia: *1) não tem legitimidade para fazer recomendações sem que essa demanda lhe seja colocada explicitamente por quem contrata a avaliação; ou até 2) não costuma ter, sequer, as melhores condições para fazer recomendações pertinentes sobre os projectos avaliados.*

Com efeito, sobretudo quando se trata de uma avaliação externa, é um facto que muito frequentemente quem avalia dispõe muitas vezes de um conhecimento menos profundo do projecto avaliado e do contexto em que este se desenvolve, o que pode limitar em parte as possibilidades que tem de produzir recomendações tão perspicazes quanto outras partes mais conhecedoras do projecto.

Isto não significa que quem avalia não conheça o projecto ou, pior, não faça bem o seu trabalho. Quer dizer apenas que quem está dentro do projecto conhece as suas particularidades, a sua história, os recursos disponíveis, o que pode funcionar e o que não vai funcionar de certeza... pelo que domina um universo de possibilidades mais vasto do que quem conduziu uma avaliação externa (ou, por vezes, mesmo interna) da intervenção.

Mas, por mais paradoxal que pareça, isto não é uma limitação para quem avalia, mas sim uma possibilidade.

O que se recomenda é que, tal como se devem fornecer recomendações a clientes que desejam e esperam receber recomendações – há clientes que estão à espera disso e não ficarão contentes se tal não se verificar – deve aproveitar-se o conhecimento das partes interessadas no projecto para produzir recomendações contextualizadas e apropriadas sobre o mesmo.

Isto quer dizer que quem avalia deixa de ter a responsabilidade de produzir solitariamente recomendações com base nas conclusões da avaliação de um projecto, mas que, tal como se considerou para a interpretação de resultados, as partes interessadas devem novamente ser chamadas a pronunciar-se sobre as conclusões da avaliação para, a partir daí, produzirem as recomendações que considerarem mais adequadas.

Quem avalia, uma vez mais, deve continuar a ter um papel activo e de liderança, propondo recomendações tal como os restantes interlocutores, mas assume ao mesmo tempo um papel de facilitador do trabalho de grupo de forma a orientar as partes interessadas rumo a um trabalho de produção colectiva de recomendações. Desta maneira, também, gerar-se-á um maior sentimento de propriedade sobre os resultados de avaliação, aumentando as probabilidades de as recomendações produzidas serem efectivamente apropriadas pelo projecto avaliado.

### 3. Apresentação de resultados de seguimento e avaliação

A apresentação de relatórios constitui a última etapa dos processos de seguimento e avaliação, mas nem por isso é a menos importante.

Pelo contrário, se o seguimento e a avaliação produzem informação, cada um à sua escala, para que se tomem decisões sobre os projectos, então a comunicação dos seus resultados tem uma importância determinante para o seu sucesso. Simplesmente: se quem deve ser informado não é informado no momento certo, então o processo de apoio à decisão em questão, seja de monitorização ou de avaliação, falhou, e isso costuma ter consequências prejudiciais para os projectos.

Isto significa que o seguimento e monitorização têm que transmitir a informação certa, na altura certa, à pessoa certa, mas também que o modo como essa informação é transmitida tem que ser o mais adequado. Quem está envolvido em projectos geralmente não tem tempo para ler relatórios com muitas páginas ou assistir a sessões de apresentação de resultados muito complexas para só depois tomar decisões.

Existem muitas formas diferentes de fazer a apresentação de resultados de seguimento e avaliação (Fitzpatrick, 2004: 279), das quais se podem destacar:

- Relatórios escritos
- Ensaaios fotográficos
- Relatórios áudio
- Apresentações powerpoint
- Apresentações em filme ou vídeo
- Apresentações multimédia
- Estudos de caso
- Apresentação em gráficos e tabelas

Os autores citados destacam ainda mais formas de apresentar resultados, mas aquelas parecem ser as mais frequentes, pelo menos no que se refere ao estudo de projectos.

No caso do seguimento/monitorização, a preferência vai para documentos muito sintéticos, de três a cinco páginas, dependendo da quantidade de informação a apresentar, e com pouco texto, sendo a tónica colocada na apresentação de dados quantitativos em tabelas e gráficos. A apresentação de dados qualitativos, se pertinente, deve ser feita sobre a forma de *lista*, no sentido de ser facilmente apreendida por quem lê. O texto deve ser claro, simples e directo.

Já no que se refere à avaliação, o *relatório de avaliação escrito* – distribuído em papel ou pela internet e acompanhado ou não por uma apresentação oral dos principais conteúdos do relatório – continua a ser o principal meio de transmissão dos resultados de uma avaliação às suas audiências, ao mesmo tempo que funciona como um documento de registo – de prova – da avaliação realizada.

Existem muitas maneiras de apresentar um relatório escrito de avaliação, tantas quantas as pessoas que escrevem relatórios de avaliação, além de que a apresentação das conclusões de uma avaliação está obviamente ligada ao tipo de avaliação realizada, seja do ponto de vista da sua função – se tem

carácter formativo ou sumativo – como das perguntas que são colocadas – se é um estudo de necessidades, uma avaliação de processo ou de resultados.

Por outro lado, cada vez mais as instituições que utilizam relatórios de avaliação têm o seu modelo próprio de relatório, e exigem que quem tenha que lhes apresentar avaliações o faça segundo esse modelo.

De qualquer modo, há alguns conteúdos importantes que devem ser incluídos em quase todas as avaliações escritas, desde que exista possibilidade de o fazer, nomeadamente se se estiver a falar de relatórios finais ou intermédios de carácter formal.

Fitzpatrick e colegas, cujos argumentos têm sido seguidos nesta discussão, apresentam a lista que se segue como uma *lista de verificação* que pode ser considerada por quem quer que tenha que preparar um relatório de avaliação escrito (Fitzpatrick et al, 2004: 382-383).

- I. Sumário executivo
- II. Introdução ao relatório
  - A. Objectivos da avaliação
  - B. Audiências do relatório de avaliação
  - C. Limitações da avaliação e declarações de responsabilidade limitada, se aplicável
  - D. Apresentação sumária dos conteúdos do relatório
- III. Foco da avaliação
  - A. Descrição do objecto de avaliação
  - B. Perguntas de avaliação ou critérios usados para focar a avaliação
  - C. Descrição da informação necessária para completar a avaliação
- IV. Apresentação sumária do modelo de avaliação e procedimentos associados
- V. Apresentação dos resultados da avaliação
  - A. Resumo dos resultados da avaliação
  - B. Interpretação dos resultados da avaliação
- VI. Conclusões e recomendações
  - A. Critérios e padrões usados para julgar o objecto de avaliação
  - B. Juízos sobre o objecto de avaliação (forças e fraquezas)
  - C. Recomendações
- VII. Relatórios minoritários ou réplicas (se aplicável)
- VIII. Anexos
  - A. Descrição do modelo de avaliação, instrumentos e análise de dados
  - B. Apresentação de tabelas ou gráficos de análise de dados quantitativos e transcrições ou resumos de dados qualitativos
  - C. Outra informação, se necessário

Finalmente, e, uma vez mais, quer se trate de um sistema de seguimento ou de um estudo de avaliação, o cumprimento de prazos temporais é determinante. Nunca é demais referir que se a informação necessária chega tarde a quem dela precisa para tomar decisões, então a monitorização ou a avaliação de nada serviram. Só se gastaram recursos. Daí o chamamento à produção de documentos de apresentação de informação *curtos*, que sejam claros e de fácil leitura. Às vezes é preferível não entregar um documento tão *polido* fora do prazo, do que um documento com carácter menos formal, mais *rude*, mas com maior capacidade para prestar contas e responsabilidades e assitir a tomada de decisão.

Por vezes, também, a comunicação oral informal dos resultados de seguimento e avaliação pode valer mais do que um relatório bonito, mas tardio. As duas formas têm que estar combinadas e articuladas e quem avalia e/ou monitoriza projectos, se quer que a sua actividade tenha impacto nesses mesmos projectos, *tem que se pôr a jeito*:

- Deve conhecer desde o primeiro momento de pesquisa as necessidades das audiências do seguimento e avaliação, inclusivamente na definição dos conteúdos e forma e estrutura da apresentação de conclusões
- Deve estar disponível para fornecer informação quando lhe for requerido
- Não deve esperar pela oportunidade de chegar directamente a quem toma a decisão, mas pode falar com as pessoas que estão perto do decisor
- Pode usar exemplos, histórias e anedotas para chamar a atenção para elementos informativos importantes
- Deve falar na linguagem das audiências a que quer fazer chegar a informação, da melhor forma

O importante, sempre, é conhecer desde o primeiro momento de pesquisa – ainda antes do tudo o resto – as necessidades informativas das audiências dos processos de seguimento e avaliação. Mesmo no momento de preparação da apresentação de conclusões quem avalia pode recorrer às suas audiências desejadas para definir conteúdos e a forma e estrutura melhor para realizar a sua apresentação. Como Michael Patton, um dos fundadores da avaliação, refere, a utilização dos dados de avaliação é mais provável se quem avalia discutir e negociar o formato, estilo e organização dos relatórios de avaliação com as suas audiências primárias (Patton, 1986 em Fitzpatrick, 2004: 380); e o mesmo se pode aplicar ao seguimento.

Em processos de monitorização e avaliação: o uso é tudo.



## Bibliografia

---

CARMO, Hermano e FERREIRO, Manuela Malheiro (2008) *Metodologia da investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta, Lisboa.

CAPUCHA, Luís, PEGADO, Elsa e SALEIRO, Sandra Palma (1999) *Metodologias de avaliação de intervenções sociais*. PROFISS, Lisboa.

CERVERA, Julia Pérez (Coord.) (2006) *Manual para o uso não sexista da linguagem – O que bem se diz... bem se entende*. Aliusprint S.A., CV.

DEVELOPMENT ASSISTANCE COMMITTEE (2002) *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. OECD Publications, Paris.

EUROPEAN COMMISSION (2004) *Project Cycle Management Guidelines*. Aid Delivery Methods, EuropAid Cooperation Office, Brussels.

FITZPATRICK, Jody L., SANDERS, James R. e WORTHEN, Blaine R. (2004) *Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. 3rd ed., Pearson Education, New Jersey.

HUNTER, Justine (2009) *Monitoring and Evaluation: Are We Making a Difference?* Namibia Institute for Democracy, Namibia.

COOP-AFRICA (2010) *Project Design Manual – A Step-by-Step Tool to Support the Development of Cooperatives and Other Forms of Self-Help Organization*. ILO Publications, Geneva.

LASA, Juan Andrés Ligeró (2011) *Dos Métodos de Evaluación: Criterios y Teoría del Programa*. Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo, CEU Ediciones, Madrid.

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK (2012) *Danida Evaluation Guidelines*. Schultz Grafisk, Rosendahls.

MORRA IMAS, Linda G., e Rist, Ray C. (2009) *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. World Bank Publications, Washington DC.

NORAD (2008) *Results Management in Norwegian Cooperation: A Practical Guide*. NORAD – Norwegian Agency for Development Cooperation, Oslo.

ROUGHLEY, Alice (2009) *Developing and using program logic in natural resource management*. Commonwealth of Australia.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Plano de seguimento/monitorização de projecto (exemplo)

[illegible]

## ANEXO 2 – Plano, modelo ou matriz de avaliação de projecto (exemplo)

[illegible]

**ANEXO 3 – Aplicação de critérios CAD/OCDE na construção de um modelo de avaliação para um projecto de promoção de boas práticas de gestão ambiental (exemplo do grupo de trabalho)**

<b>CRITÉRIOS / PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO</b>	
<b>Relevância</b>	
<b>1</b>	A promoção de boas práticas de gestão sustentada do meio ambiente é coerente com as necessidades da população da região de Tombali (população-alvo do projecto)?
<b>2</b>	A promoção de boas práticas de gestão sustentada do meio ambiente é coerente com as prioridades dos agentes económicos da região de Tombali?
<b>3</b>	A promoção de boas práticas de gestão sustentada do meio ambiente é coerente com as prioridades das autoridades regionais de Tombali?
<b>Eficiência</b>	
<b>4</b>	As actividades planificadas foram cumpridas no tempo previsto com os recursos financeiros orçamentados inicialmente?
<b>5</b>	Os recursos disponíveis para o projecto são alvo de uma gestão eficiente?
<b>6</b>	A relação entre os custos tidos com a intervenção e os resultados gerados é adequada?
<b>Eficácia</b>	
<b>7</b>	O projecto conseguiu que a população esteja mais sensibilizada sobre boas práticas de gestão sustentada do meio ambiente?
<b>8</b>	O projecto conseguiu reduzir as influências negativas de hábitos, práticas e sistemas culturais sobre o património natural na região de Tombali?
<b>9</b>	O projecto conseguiu reduzir as influências negativas de sistemas produtivos sobre o património natural na região de Tombali?
<b>Impacto</b>	
<b>10</b>	Que efeitos não esperados teve o projecto?
<b>11</b>	Que feitos negativos teve o projecto?
<b>12</b>	O que é que as autoridades regionais de Tombali consideram como efeitos do projecto?
<b>Sustentabilidade</b>	
<b>13</b>	Está garantida a continuidade do funcionamento das «salas verdes» depois do projecto terminar?
<b>14</b>	É expectável que as boas práticas de gestão sustentada do meio ambiente adquiridas continuem depois do período de financiamento?
<b>15</b>	Os recursos necessários para a realização de uma gestão sustentada do meio ambiente continuarão a estar disponíveis depois do período de financiamento?

**ANEXO 4 – Critérios e perguntas de avaliação orientadas pelas necessidades informativas de stakeholders (partes interessadas) num projecto (exemplo realizado em grupo de trabalho a partir das necessidades informativas constantes num Modelo de Relatório da Comissão Europeia)**

<b>CRITÉRIOS / PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO</b>	
<b>Desenho</b>	
<b>1</b>	Como é que o projecto integra as questões transversais?
<b>Recursos</b>	
<b>2</b>	Que contratos (obras, fornecimentos, serviços) de valor superior a 10000 EUR foram adjudicados para a execução do projecto? (indicar o nome dos contratantes)
<b>3</b>	Que montantes específicos (superiores a 10000) foram contratados para a execução do projecto?
<b>4</b>	Que procedimentos de adjudicação foram adoptados para os contratos de valor superior a 10000 EUR realizados para a execução do projecto?
<b>Estrutura/contexto</b>	
<b>5</b>	Que factores externos tiveram influência no desenvolvimento do projecto?
<b>6</b>	Que acções tomou o projecto relativamente aos factores externos que influenciaram o seu desenvolvimento?
<b>7</b>	Que relação tem a sua organização com as entidades públicas do país onde é executada a acção?
<b>8</b>	De que forma a relação que a sua organização mantém com as entidades públicas do país onde é executada a acção afectou o seu desenvolvimento?
<b>Actividades</b>	
<b>9</b>	Quais são as actividades que foram realizadas?
<b>10</b>	Em que local foram realizadas as actividades?
<b>11</b>	Quantas pessoas participaram nas actividades?
<b>12</b>	Em que data foram realizadas as actividades?
<b>13</b>	As actividades duraram quantos dias?
<b>14</b>	As actividades foram realizadas de acordo com o plano original?
<b>15</b>	Quais foram as modificações feitas nas actividades do projecto?
<b>16</b>	O que está na origem das alterações das actividades programadas?
<b>17</b>	Que actividades não foram realizadas?
<b>18</b>	Que motivos conduziram a não realização de algumas actividades?
<b>19</b>	O desempenho da intervenção foi a mais adequada?
<b>20</b>	Quem assegurou o controlo e avaliação das actividades do projecto?
<b>21</b>	De que modo foi assegurado o controlo e avaliação das actividades do projecto?
<b>22</b>	Quais foram os resultados da avaliação realizada?
<b>23</b>	Quais foram as reacções dos beneficiários face a essa avaliação?
<b>24</b>	O desenvolvimento do projecto beneficiou de ligações e sinergias com outras acções?
<b>25</b>	O desenvolvimento do projecto permitiu reforçar/complementar acções anteriores desenvolvidas pela mesma instituição ou parceria?
<b>Resultados</b>	
<b>26</b>	Qual é o contributo da intervenção para a região?
<b>27</b>	Qual é o contributo da intervenção para os beneficiários finais?
<b>28</b>	O projecto fez alguma publicação prevista no plano das actividades?
<b>29</b>	Que materiais foram produzidos e distribuídos no decurso da acção?

30	Como foram distribuídos os materiais produzidos?
31	Quem recebeu os materiais distribuídos?
32	Que riscos se colocaram em relação a consecução dos objectivos específicos e gerais da acção?
33	Que resultados de actividades foram obtidos face ao previsto no Quadro Lógico?
34	A intervenção teve resultados não esperados?
35	A intervenção teve resultados negativos?
36	A intervenção teve resultados esperados?
37	De que forma a acção contribuiu para a promoção da igualdade do género?
<b>Sustentabilidade</b>	
38	O projecto foi pensado para prosseguir depois de terminado a acção?
39	Os parceiros locais têm a capacidade financeira necessária para manterem os benefícios da intervenção quando o financiamento da União Europeia deixar de existir?
40	O projecto prevê actividades de acompanhamento depois de financiamento da União Europeia terminar?
41	Quais são as actividades de acompanhamento previstas pelo projecto uma vez terminada a ajuda da União Europeia?
42	Como será assegurada a sustentabilidade do projecto?
<b>Relação de parceria</b>	
43	A relação entre os parceiros foi a mais adequada?
44	Como se traduz a coerência da acção com outras intervenções para o desenvolvimento ocorridas na mesma região?
45	Como foi a relação entre os parceiros formais desta acção?
46	Quem são os parceiros formais desta acção?
47	Qual é o papel de cada um dos parceiros formais desta acção?
48	A parceria irá continuar depois da acção terminar?
49	No caso de continuar depois da acção terminar, sob que forma é que a parceria se manterá?
<b>Ensinamentos</b>	
50	Que ensinamentos a organização adquiriu com a acção?
51	De que forma os ensinamentos foram utilizados?
52	De que forma os ensinamentos foram divulgados?

**NOME DO PROJECTO**

**EQUIPA DE AVALIAÇÃO DO PROJECTO**

**INQUÉRITO AOS AGENTES PARA AUTO-AVALIAÇÃO DO PROJECTO**

**DATA**

Caro/a colega, o presente instrumento tem por objectivo recolher informação para a avaliação da intervenção que conjuntamente temos vindo a desenvolver.

O instrumento apresenta-se sob a forma de um *Inquérito por Questionário* e compreende oito questões cujo objectivo é trazer à avaliação e reflexão sobre o projecto a perspectiva dos próprios agentes (parceiros, técnicos) que, a diversos níveis e em diferentes áreas, se encontram envolvidos na implementação da intervenção. Dado que o projecto se encontra na sua fase final, o exercício aqui proposto assume um carácter especialmente relevante, já que o contexto é propício a uma análise de carácter sumativo, que abarque a totalidade do tempo de acção da intervenção.

Neste sentido, e porque a sua opinião é para nós muito importante, pedimos-lhe que dispense algum do seu tempo para responder às questões que aqui colocamos. Tentámos que a formulação das perguntas fosse o mais clara possível. No entanto, se tiver alguma dúvida não hesite em contactar a Equipa de Avaliação por telefone ou e-mail.

Muito obrigado pela sua colaboração, bom trabalho e não se esqueça que **todos os dados por esta forma recolhidos são confidenciais e apenas serão divulgados no âmbito da avaliação do projecto estando garantido o anonimato das respectivas fontes.**

Local  
Data

**I. DIAGNÓSTICO**

A concepção e implementação do projecto teve por base um diagnóstico da situação de partida da comunidade residencial que constitui, em termos mais ou menos específicos, a população-alvo do projecto. Por via desse processo foi identificado um conjunto de problemas e necessidades aos quais o projecto pretendeu dar resposta, durante o seu tempo de actuação. Chegado o fim do projecto, importa agora dar conta do sentido de evolução dos problemas e necessidades diagnosticados, assim como dos principais factores que contribuíram para essa evolução, tenha ela sido positiva ou negativa, de maior ou menor extensão.

**QUESTÃO 1** - O projecto está a chegar ao fim. Faça uma última análise do estado dos principais problemas e necessidades identificados em candidatura ordenando-os de 1 a 10 consoante a sua necessidade de intervenção (considere que 1 = maior necessidade de intervenção e 10 = menor necessidade de intervenção). De seguida, na coluna pertinente, reflecta sobre a sua experiência no terreno de intervenção e faça uma avaliação do sentido de evolução daqueles problemas e necessidades, identificando se até ao momento estes se atenuaram (<), se mantiveram relativamente inalterados em termos da sua gravidade (=) ou se se agravaram (>). Por último, na coluna destinada para o efeito, identifique os principais factores - positivos ou negativos, externos ou internos ao projecto - que contribuíram para a evolução registada.

**QUADRO A**

Problemas/necessidades da Região*	Necessidade de intervenção (1 a 10)	Sentido da evolução			Factores que contribuíram para a evolução registada
		<	=	>	
Propensão para a banalização de comportamentos desviantes e criminais (particularmente os relacionados com o cons. de drogas)		<	=	>	
Abandono e insucesso escolar		<	=	>	
Tendência para a reprodução do ciclo de exclusão e dos modos de vida ilícitos		<	=	>	
Recurso à economia paralela e ilegal (particularmente o tráfico de drogas e a prostituição)		<	=	>	
...		<	=	>	

\* Cf. Formulário de Candidatura do Projecto



**QUADRO B**

População-alvo	Avaliação da participação no projecto					Justificação da avaliação efectuada
	1	2	3	4	99	
Crianças e jovens	1	2	3	4	99	
Famílias das crianças e jovens envolvidas no projecto	1	2	3	4	99	
População activa em geral (indivíduos dos 15 aos 65 anos, inseridos na vida activa - empregados + desempregados)	1	2	3	4	99	
População idosa (65 ou mais anos)	1	2	3	4	99	

\* Da quantidade de efectivos que, em cada grupo populacional específico, participa nas actividades.

**QUESTÃO 3** - O projecto tem por objectivo abranger população das três regiões nomeadas em candidatura. Como comenta o estado actual de concretização desta pretensão, nomeadamente a situação actual da distribuição das crianças e jovens envolvidos no projecto em termos da sua região de origem?

**QUADRO C**

<b>Organização e gestão do projecto</b>	<b>NADA ADEQUADA/O/OS</b>	<b>POUCO ADEQUADA/O/OS</b>	<b>MODERADAMENTE ADEQUADA/O/OS</b>	<b>MUITO ADEQUADA/O/OS</b>	<b>SEM OPINIÃO</b>
A forma de organização do projecto - órgãos de decisão e consulta, equipas operacionais (gabinetes e serviços) - foi a mais adequada às necessidades da intervenção?	1	2	3	4	99
O processo de tomada de decisão no projecto foi o mais adequado às necessidades da intervenção?	1	2	3	4	99
Os mecanismos de comunicação interna e o seu funcionamento foram os mais adequados às necessidades da intervenção?	1	2	3	4	99
Os recursos disponíveis para o projecto (financeiros, materiais, humanos) foram os mais adequados às necessidades da intervenção?	1	2	3	4	99

**QUESTÃO 5** - Tendo em conta a análise anteriormente efectuada, aponte agora as principais insuficiências que eventualmente considere existir nas dimensões avaliadas e indique acções que na sua perspectiva que poderiam ter contribuído para minimizar tais insuficiências

**5.1 Insuficiências verificadas**


**5.2 Formas de correção das insuficiências verificadas**


**QUESTÃO 6** - Qual a sua opinião sobre as relações de articulação entre os diferentes gabinetes e serviços do projecto face às necessidades da intervenção? Identifique os principais pontos fortes e pontos fracos dessas relações e indique acções que na sua perspectiva poderiam ter contribuído para ultrapassar as dificuldades eventualmente verificadas.

--

**V. BALANÇO FINAL**

Por fim, realize um balanço final sobre o projecto na sua totalidade, sintetizando os pontos fortes e pontos fracos do mesmo, da parceria e da equipa técnica e identifique acções que considera que poderiam ter sido tomadas para minimizar as fragilidades verificadas.

<b>QUADRO E</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Acções de melhoria</b>
<b>Projecto</b>			
<b>Parceria</b>			
<b>Equipa técnica</b>			

## ANEXO 6 – Inquérito a Formadores

**NOME DO PROJECTO**  
**Equipa de Avaliação do Projecto**  
Inquérito de avaliação dos ateliers/workshops do Projecto

Caro formador, no âmbito do processo de avaliação do Projecto, gostaríamos de saber a sua opinião sobre o atelier ministrado, pelo que lhe pedimos que responda ao presente inquérito por questionário.

As suas respostas servirão para que o Projecto possa trabalhar no sentido da melhoria de acções de formação e ateliers a realizar futuramente junto das crianças e jovens do bairro, pelo que a sua colaboração com a presente avaliação é fundamental. A Equipa de Avaliação do Projecto agradece.

**1. Considerando o desenvolvimento do atelier que dinamizou, pretende-se que faça uma avaliação do mesmo no âmbito dos seguintes indicadores.**

**Desenvolvimento e pertinência do atelier**

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom
1.1 Interesse e pertinência do tema do atelier para a sua população-alvo.....	1	2	3	4
1.2 Adequação dos objectivos do atelier aos participantes.....	1	2	3	4
1.3 Adequação dos conteúdos/actividades desenvolvidos/as aos participantes.....	1	2	3	4
1.4 Adequação da duração do atelier.....	1	2	3	4
1.5 Adequação do horário em que foi dinamizado o atelier.....	1	2	3	4
1.6 Cumprimento dos objectivos definidos para o atelier.....	1	2	3	4

**Instalações e condições de apoio**

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom
1.7 Instalações utilizadas.....	1	2	3	4
1.8 Equipamentos e materiais disponíveis.....	1	2	3	4
1.9 Recursos didáticos disponíveis.....	1	2	3	4
1.10 Documentação técnica de apoio disponível.....	1	2	3	4
1.11 Informação, apoio e acompanhamento aos <b>técnicos</b> .....	1	2	3	4
1.12 Resolução de problemas dos <b>técnicos</b> .....	1	2	3	4
1.13 Apoio administrativo à actividade dos <b>técnicos</b> .....	1	2	3	4

**2. Considerando agora o grupo de crianças e jovens que participaram no atelier, avalie a actuação do mesmo ao nível dos seguintes indicadores.**

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom
2.1 Assimilação dos conteúdos.....	1	2	3	4
2.2 Envolvimento/colaboração nas actividades propostas.....	1	2	3	4
2.3 Motivação.....	1	2	3	4
2.4 Cumprimento dos objectivos.....	1	2	3	4
2.5 Evolução na aprendizagem.....	1	2	3	4
2.6 Interação entre o grupo.....	1	2	3	4
2.7 Interação com o monitor.....	1	2	3	4
2.8 Respeito pelas regras do atelier.....	1	2	3	4
2.9 Pontualidade.....	1	2	3	4
2.10 Assiduidade.....	1	2	3	4

*Continua no verso...*

4. Considerando agora a sua acção no desenvolvimento do atelier, pretende-se que faça uma auto-avaliação do seu desempenho no que concerne aos seguintes indicadores:

	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom
4.1 Domínio do assunto/tema do atelier.....	1	2	3	4
4.2 Métodos e técnicas utilizados.....	1	2	3	4
4.3 Linguagem utilizada (clareza e acessibilidade).....	1	2	3	4
4.4 Documentação de apoio fornecida.....	1	2	3	4
4.5 Empenhamento/dedicação.....	1	2	3	4
4.6 Relação com os formandos.....	1	2	3	4
4.7 Espaço para esclarecimento de dúvidas, resposta a questões, etc.....	1	2	3	4
4.8 Pontualidade.....	1	2	3	4
4.9 Assiduidade.....	1	2	3	4

5. Refira-se agora sucintamente aos principais pontos fortes e pontos fracos que na sua perspectiva caracterizam o atelier realizado, apresentando sugestões que permitam melhorar/favorecer o desenvolvimento futuro de acções idênticas ou similares.

*Pontos fortes*

5.1

*Pontos fracos*

5.2

*Sugestões para melhoria do atelier*

5.3

6. Finalmente, avalie de uma forma global a qualidade do atelier, de acordo com a escala proposta.

Má..... 1      Insuficiente..... 2      Suficiente..... 3      Boa..... 4

Curso/atelier \_\_\_\_\_ Duração \_\_\_\_\_ horas  
 Data de início \_\_\_\_\_ Data de fim \_\_\_\_\_  
 Data de preenchimento do presente instrumento \_\_\_\_\_

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO E CONTINUAÇÃO DE UM BOM TRABALHO

## ANEXO 7 – Inquérito a Formandos

**NOME DO PROJECTO**  
**Avaliação da execução do Projecto**  
 Avaliação da formação

**Curso: Competências pessoais e sociais**

**ATENÇÃO:** Este questionário é anónimo e as suas respostas contribuirão para melhorarmos continuamente as actividades de formação do projecto. Desde já agradecemos a sua colaboração.

**CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO**

A. Idade \_\_\_\_\_

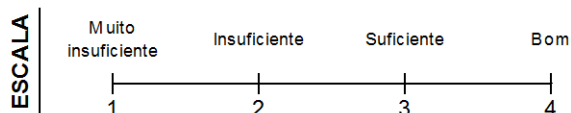
B. Sexo

Masculino..... ☐Feminino..... ☐

C. Bairro de residência

Bairro 1..... ☐Bairro 2..... ☐Bairro 3..... ☐**INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO**

De acordo com a escala proposta abaixo, coloque um "X" no quadrado que melhor transmite o seu grau de satisfação relativamente a cada um dos aspectos do curso apresentados.



	Muito insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Bom
<b>1. Como avalia a organização do curso?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.1 Salas e recursos didácticos disponíveis				
1.2 Duração do curso				
1.3 Apoio dado pelos técnicos/coordenação				
1.4 AVALIAÇÃO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO DO CURSO				
<b>2. Como avalia os conteúdos desenvolvidos?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
2.1 Em relação ao que inicialmente esperava dos conteúdos				
2.2 Interesse dos conteúdos				
2.3 Organização e coerência dos conteúdos				
2.4 Aplicação prática dos conteúdos				
2.5 AVALIAÇÃO GLOBAL DOS CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS				
<b>3. Como avalia o formador do curso?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
3.1 Foi assíduo e pontual				
3.2 Demonstrou segurança e conhecimento em relação à matéria				
3.3 Utilizou uma linguagem clara e acessível				
3.4 Distribuiu os documentos e textos necessários				
3.5 Deu tempo para perguntas e esclarecimento de dúvidas				
3.6 Utilizou com frequência adequada vídeos, retroprojectores, quadro, etc.				
3.7 Foi motivante e dinâmico				
3.8 Criou bom clima entre as pessoas				
3.9 Controlou a disciplina durante as sessões				
3.10 AVALIAÇÃO GLOBAL DO FORMADOR				

**4. Em relação à forma como lhe foram apresentados os conteúdos, pensa que foi:**

Muito teórica.....   
 Muito prática.....

Tanto prática quanto teórica, de forma equilibrada.....

**5. Na maior parte das vezes, teve a sensação que compreendeu a matéria dada:**

Durante menos de metade da sessão.....   
 Durante cerca de metade da sessão.....

Durante mais de metade da sessão.....   
 Durante toda a sessão.....

**6. Apreciações globais**

	Muito insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Bom
6.1 De que o modo o curso foi ao encontro das suas expectativas iniciais?	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>
6.2 Como avalia a qualidade global do curso?	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>

**7. De um modo geral pensa que na sua vida futura vai utilizar o que foi ensinado no curso?**

Penso utilizar quase tudo.....   
 Algumas coisas poderei utilizar.....

Não me parece que vá utilizar grande coisa.....

**8. Se tiver alguma sugestão para melhorar a formação no projecto, por favor deixe-a neste espaço**

O inquérito chegou ao fim, MUITO OBRIGADO PELO SUA COLABORAÇÃO

## ANEXO 8 – Inquérito de satisfação de eventos

<b>NOME DO PROJECTO</b>																		
<b>Equipa de Avaliação do Projecto</b>																		
Data do evento																		
<b>QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO</b>																		
O presente inquérito é anónimo e confidencial e destina-se exclusivamente a apreciar a forma como decorreu o encontro em que participou.																		
<b>Assinale a sua opinião relativamente às seguintes questões, segundo a escala proposta:</b>																		
1 - Não, de forma alguma																		
2 - Sim, mas de forma insatisfatória																		
3 - Sim, de forma satisfatória																		
4 - Sim, definitivamente																		
1. O encontro correspondeu às suas expectativas iniciais? .....														1	2	3	4	
2. Considera que o encontro teve interesse/utilidade para o Projecto? .....														1	2	3	4	
3. Considera que a forma como os dinamizadores do encontro interviram contribuiu para a qualidade do mesmo? .....														1	2	3	4	
4. As condições de apoio e das instalações são adequadas? .....														1	2	3	4	
5. Espera impacto do encontro na sua actividade profissional no Projecto? .....														1	2	3	4	
<b>Agora relativamente à duração do encontro, assinale a sua opinião segundo a escala seguinte:</b>																		
1 - Muito curta                      4 - Ligeiramente longa																		
2 - Ligeiramente curta        5 - Muito longa																		
3 - Está adequada																		
6. A duração do encontro está adequada ao seu conteúdo? .....														1	2	3	4	5
7. Escreva algum comentário ou sugestão que considere pertinente																		
<b>Muito obrigado pela sua participação</b>																		



## **Outros Manuais do Programa de Formação Avançada já disponíveis:** **Formações Temáticas**

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional

## **Formações Metodológicas**

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária

## **Contactos úteis:**

### **Unidade de Gestão do Programa**

Coordenadora da UGP: Ana Teresa Forjaz

Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)

Blssau

Telemóvel: 00 245 662 30 19 / 547 33 23

Email: [ugp.paane@gmail.com](mailto:ugp.paane@gmail.com) / [aforjaz@imvf.org](mailto:aforjaz@imvf.org)



Financiado pela  
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.