

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

1

Workshop AVALIAÇÃO EXTERNA

PROGRAMA CIDADÃOS ATIVOS - EEA GRANTS



29 de abril - Campus da Cidadania e do Conhecimento

APRESENTAÇÃO DE:

PAULO TEIXEIRA



Iceland 
Liechtenstein
Norway grants



**Focus on evaluation use.
Don't let evaluation become
just compliance reporting.**

Michael Quinn-Patton

//

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

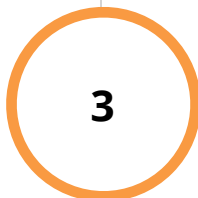
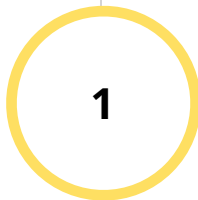
Processo...



Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

O que é/faz uma boa avaliação?

Ideias
Princípios
Objetivos



Tipologias de Avaliação

Níveis a que acontece avaliação
Tempos e abordagens
Principais tipos de avaliação

Opções de desenho

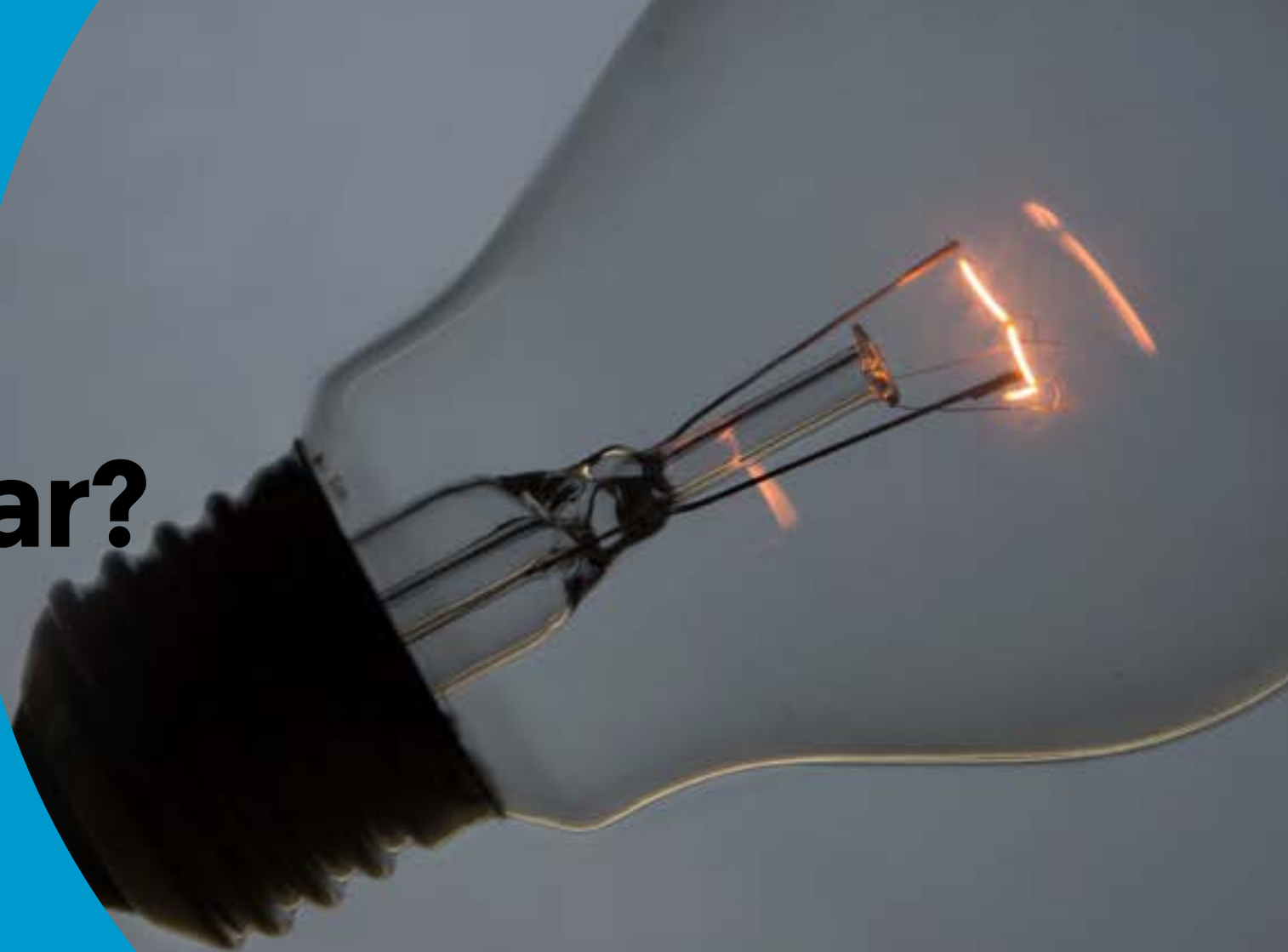
Desenvolvimento de *baselines*
Diferentes opções de desenho
Instrumentos de suporte ao desenho

Construção de Referenciais de Avaliação

Estrutura e componentes
Instrumentos e formatos de suporte
Reporte e seguimento

Porquê avaliar?

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants



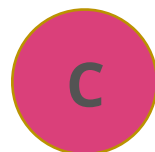
O que é avaliar???



PRODUZIR UM JUÍZO DE VALOR SOBRE ALGO



JUÍZO BASEADO EM EVIDÊNCIAS



PROCESSO COM LIGAÇÃO À INTERVENÇÃO E QUE DEVE IMPULSIONAR A AÇÃO

Razões para avaliar..



01

Para compreender os méritos das respostas

02

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

03

Para aprender sobre a(s) razão(ões) de sucesso e/ou fracasso e tomarmos melhores decisões no futuro

04

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

05

Para acompanhar, aprender, melhorar e replanear programas e projetos

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

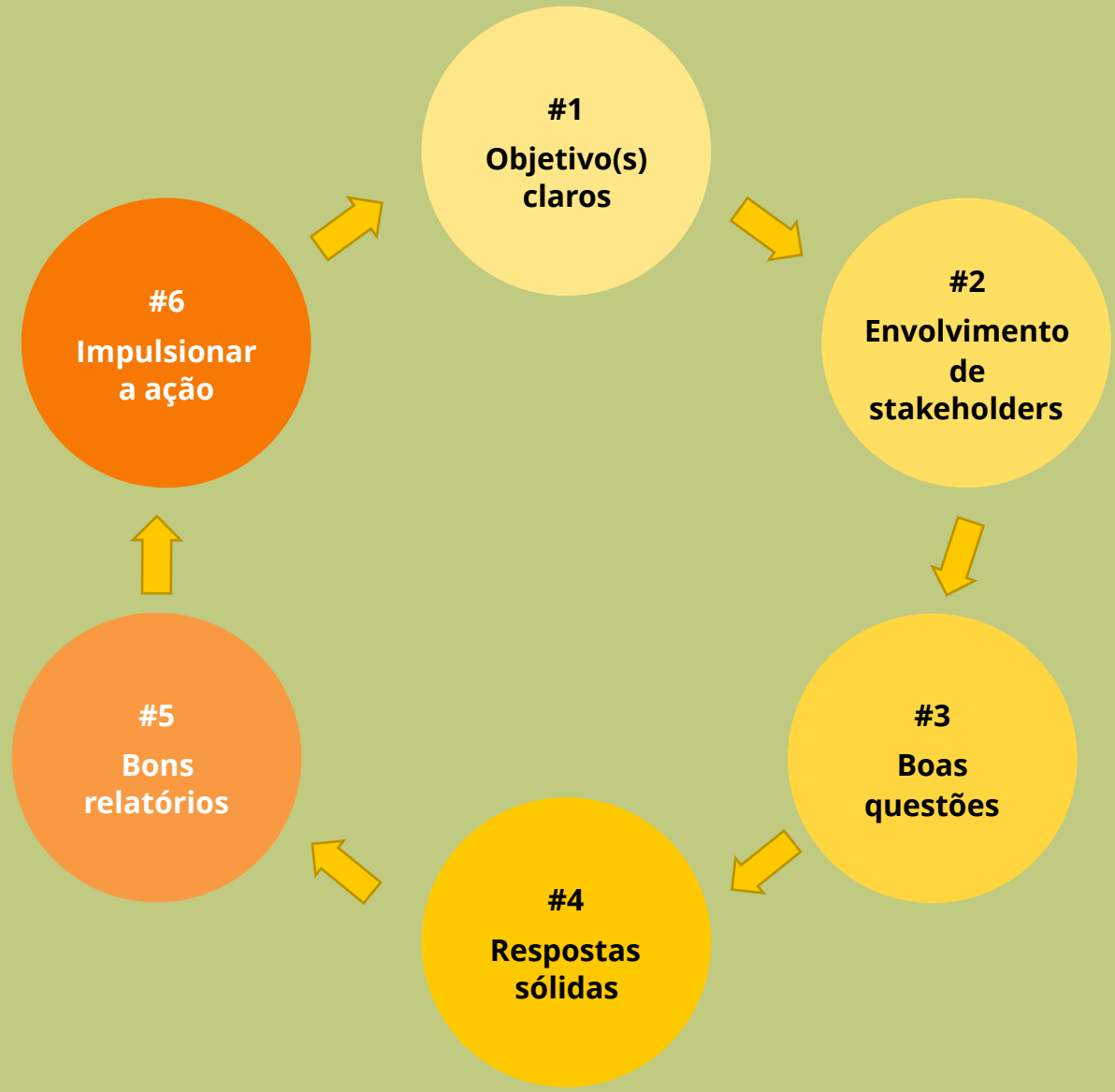
Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

O que faz uma avaliação ser boa?

CRITÉRIOS E ORIENTAÇÕES PARA A AÇÃO



Seis elementos para uma boa avaliação...





“

Avaliação que leve à ação!!!

***A AVALIAÇÃO NÃO SÃO
MÉTODOS E MÉTRICAS!***

*TRATA-SE DE DAR RESPOSTAS
CLARAS E COM
FUNDAMENTAÇÃO LÓGICA
ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO.*

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

#1 Objetivos claros

IDEIA-CHAVE: Todas as boas avaliações começam com um enfoque claro na utilização



Informar *stakeholders* relevantes, incluindo população alvo e financiadores, sobre a utilização dos recursos que está a ser, ou foi efetuada



Apoiar decisões estratégicas e/ou operacionais que podem ser, por exemplo, de expansão, contração, investimento continuado ou descontinuado numa intervenção



Dar condições para o desenho baseado em evidências de novas estratégias, políticas, programas, projetos ou abordagens à intervenção numa qualquer área



Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

#2 Ter uma estratégia forte de envolvimento dos stakeholders relevantes

IDEIA-CHAVE: o que é realmente importante é se colocámos as questões certas e escolhemos um bom modelo/desenho de avaliação



Definir uma estratégia que garanta que temos as “vozes” que são relevantes na definição da lógica da avaliação, desenho das questões de avaliação, definição de valor e qualidade, recolha e análise de dados e produção de conclusões



Envolver stakeholders tem implicações ao nível de:

- ▶ validade
- ▶ justiça
- ▶ credibilidade
- ▶ utilização
- ▶ custo



Envolvimento ≠ validade!!!!



Externalidade/independência ≠ validade!!!!

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

#3

Ter questões de avaliação “importantes” e abrangentes capazes de “guiar” toda a avaliação

IDEIA-CHAVE: Testar as perguntas... ver se temos apenas perguntas que levem a conclusões descritivas

Ter questões que não sejam meramente descritivas do que se passou ou não, mas que sejam perguntas “relacionais”, que criem um “diálogo” entre indicadores e/ou métricas

Normalmente as boas questões são as mais difíceis de responder:

- ▶ questões explicitamente avaliadas
- ▶ questões sobre justiça e equidade
- ▶ questões sobre funcionamento de mecanismos
- ▶ questões sobre intangíveis

Todas as avaliações têm questões sobre *outcomes*

“É melhor ter respostas aproximadas a questões importantes que respostas precisas até quatro casas decimais a questões sem relevância”

JANE DAVIDSON

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

#4 Dar respostas racionais, baseadas num mix convicente de evidências, às questões de avaliação

**IDEIA-CHAVE: Testar as nossas “leituras”
avaliativas... a regra do... “E então?”**



Não podemos só dar as respostas. Temos que explicar o pensamento e o racional, bem como as evidências que fundamentam as respostas



Pensamento crítico é a principal ferramenta do avaliador e o que confere qualidade às avaliações



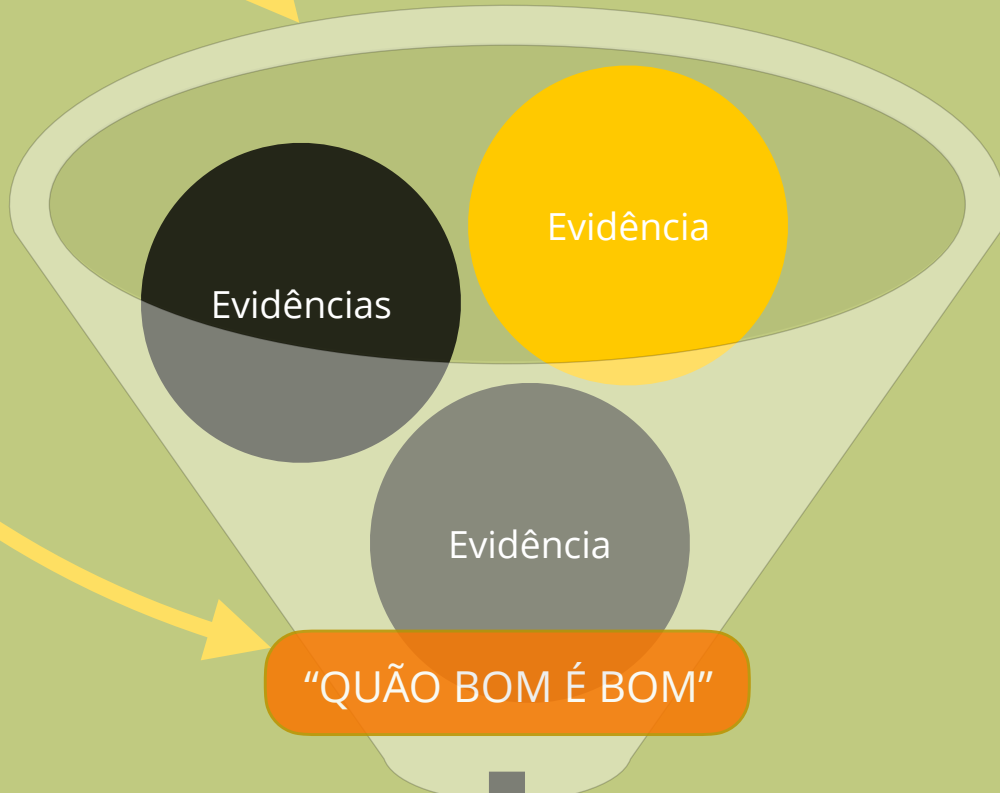
Centrar o raciocínio em questões de qualidade e valor (começando por definir o que estes são em cada momento e contexto).

Definir Qualidade & Valor

Raciocínio avaliativo

ESTE PROCESSO GERA DUAS COISAS FUNDAMENTAIS:

- ▶ A “OBRIGAÇÃO” DE CLARIFICAR OS **CRITÉRIOS** PARA A DEFINIÇÃO DE **MÉRITO OU VALOR**. SE QUIERMOS, A PERFORMANCE DO PROGRAMA OU PROJETO
- ▶ TEMOS QUE DEFINIR “**HOW GOOD IS GOOD**”



“QUÃO BOM É BOM”

CONCLUSÕES

#5 Relatórios sucintos e ... “to the point” que não se percam em... detalhes sem significado

**IDEIA-CHAVE: Relatórios concisos, usando
visualização e... acessíveis!**

PRINCIPAIS PROBLEMAS DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO

- ▶ DEMASIADO LONGOS E COM FRASES TAMBÉM LONGAS
- ▶ ESCRITOS COM LINGUAGEM CODIFICADA E DEMASIADO FECHADA
- ▶ ESTRUTURA COM ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA EM QUE TEMOS QUE LER
MUUUUUUUITA COISA ATÉ CHEGAR AO QUE REALMENTE É RELEVANTE
- ▶ MUITOS DETALHES E POUCO DESTAQUE AO IMPORTANTE

BONS RELATÓRIOS

- ▶ SUCINTOS
- ▶ LINGUAGEM CLARA E ATÉ UM POUCO “SECA”, SEM FIGURAS DE ESTILO
- ▶ EVITAR LINGUAGEM DEMASIADO TÉCNICA
- ▶ TEM QUE FAZER SENTIDO PARA NÃO ESPECIALISTAS NO TEMA OU EM... AVALIAÇÃO
- ▶ DIRETOS AO ESSENCIAL, E RÁPIDO!
- ▶ UTILIZAM ESTRATÉGIAS DE VISUALIZAÇÃO

REPORTE...

1. Descobertas simples

O QUÊ?

E ENTÃO?

E AGORA?

3. Recomendações

2. Interpretações

4. Juízos

Iceland
Liechtenstein
Norway grants



Iceland
Liechtenstein
Norway grants

#6 Conclusões e recomendações úteis que impulsionem a ação

IDEIA-CHAVE: Responder ao... "now what!?"



Ter questões explicitamente avaliativas ajuda na fase de deixar pistas para a ação



Avaliadores podem propor facilitar uma discussão alargada sobre o que fazer com as respostas dadas pela avaliação



Podemos não ter exatamente recomendações...
Um médico que diagnostica uma doença sem cura não é culpado do mau diagnóstico só porque não tem a solução... certo?

“Evaluation is not about methods, it’s all about reasoning”

MICHAEL QUINN-PATTON

Três ideias-chave para levarmos para casa...



01

Raciocínio avaliativo, e não métodos, são o "mais importante"

É fácil perdermo-nos nos métodos, indicadores e métricas, mas a avaliação é sobre dar respostas claras, racionais e sustentadas às questões relevantes

02

Algo ser mensurável não quer dizer que seja importante

É também tentador criar uma narrativa de performance à volta do que conseguimos medir. É decisivo saber bem que o que é importante nem sempre é facilmente mensurável.

03

Ser simples mas não simplista

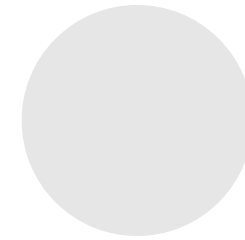
Uma boa avaliação apresenta os resultados de forma acessível, mas sem hiper-simplificar o que é por natureza complexo.

Tipos de avaliação...

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants



- ✓ VER TIPOS DE AVALIAÇÃO E A SUA RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DAS MESMAS
- ✓ RELAÇÃO AVALIAÇÃO / PLANEAMENTO
- ✓ ETAPAS DO PROCESSO DE DESENHO DE UMA AVALIAÇÃO



TIPO DE AVALIAÇÃO	OBJETIVO
FORMATIVA	
1. DIAGNÓSTICA (NEEDS ASSESSMENT)	DETERMINA A NECESSIDADE DA INTERVENÇÃO, A DIMENSÃO DAS NECESSIDADES E O QUE PODE SER FEITO PARA LHES RESPONDER. IMPORTANTE PARA APOIAR O DESENHO DE INTERVENÇÕES
2. PROCESSO OU DE IMPLEMENTAÇÃO (PROCESS, ONGOING OR IMPLEMENTATION EVALUATION)	EXAMINA O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS SOLUÇÕES (PROGRAMAS, PROJETOS, ETC) E VERIFICA SE TUDO DECORRE COMO PLANEADO. TEM COMO OBJETIVO QUE OS SEUS RESULTADOS POSSAM APOIAR PROCESSOS DE REPLANEAMENTO E MELHORAR A INTERVENÇÃO
SUMATIVA	
3. RESULTADOS OU EFICÁCIA (OUTCOME EVALUATION)	VERIFICA EM QUE MEDIDA O PROJETO/PROGRAMA ESTÁ A PROVOCAR AS MUDANÇAS DESEJADAS E A ATINGIR OS SEUS OBJETIVOS. ESTAS MUDANÇAS PODEM SER DE CURTO, MÉDIO OU LONGO PRAZO
4. IMPACTO (IMPACT EVALUATION)	PROCURA DETERMINAR SE ALGUMA MUDANÇA MAIS ESTRUTURA E DE LONGO PRAZO OCORRE DEVIDO À INTERVENÇÃO.

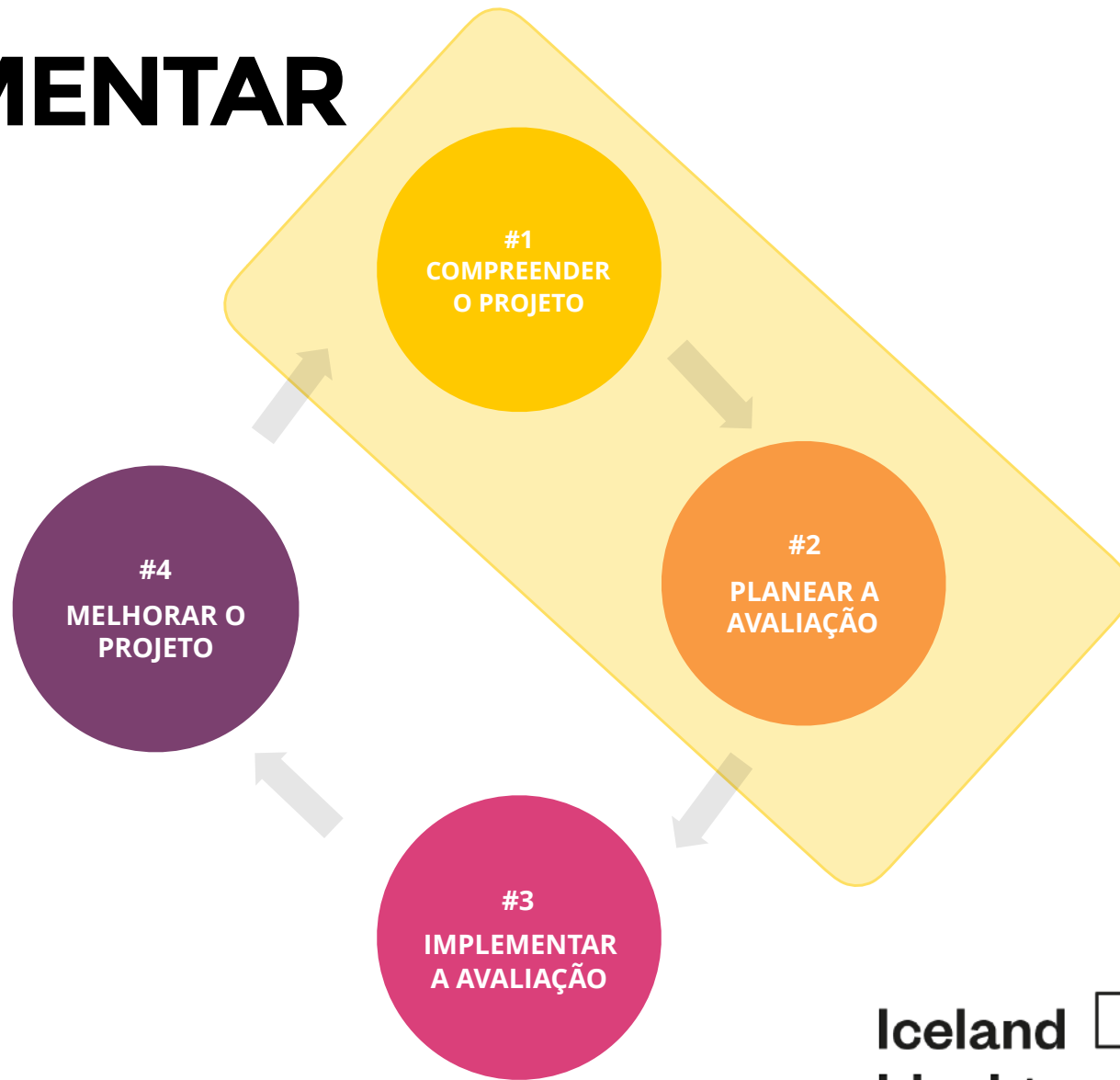


DECISÕES.. DECISÕES..

- ✓ **QUANDO?** EX-ANTE? DE PROCESSO? EX-POST?
- ✓ **PARA QUÊ?** PRESTAR CONTAS? APRENDER?
- ✓ **QUEM?** INTERNA? MISTA? **EXTERNA?**
- ✓ **COMO?** QUE DESENHO? QUE ABORDAGEM?



PLANEAR E IMPLEMENTAR AVALIAÇÕES...





**#1 COMPREENDER
O PROGRAMA/
PROJETO**

1. ANTES DE COMEÇAR...

2. LÓGICA DO PROJETO/PROGRAMA



1. ANTES DE COMEÇAR...

TEMOS EXPERIÊNCIA PARA LEVAR A CABO A AVALIAÇÃO?

QUANTO TEMPO TEMOS PARA DEDICAR A ESTA AVALIAÇÃO?

QUE ORÇAMENTO TEMOS PARA ESTA AVALIAÇÃO?

QUEM SÃO OS STAKEHOLDERS NESTA AVALIAÇÃO?

2. CLARIFICAR A LÓGICA DO PROJETO/PROGRAMA

TORNAR CLARO O RACIONAL POR TRÁS DO DESENHO DO PROGRAMA

EVIDENCIAR A CADEIA DE VALOR DO PROGRAMA

CLARIFICAR A TEORIA DA MUDANÇA DO PROGRAMA

2. CLARIFICAR A LÓGICA DO PROJETO/PROGRAMA

TEORIA DA MUDANÇA

MODELO LÓGICO

COMUNICAR DE FORMA CLARA O QUE O PROJETO “FAZ”

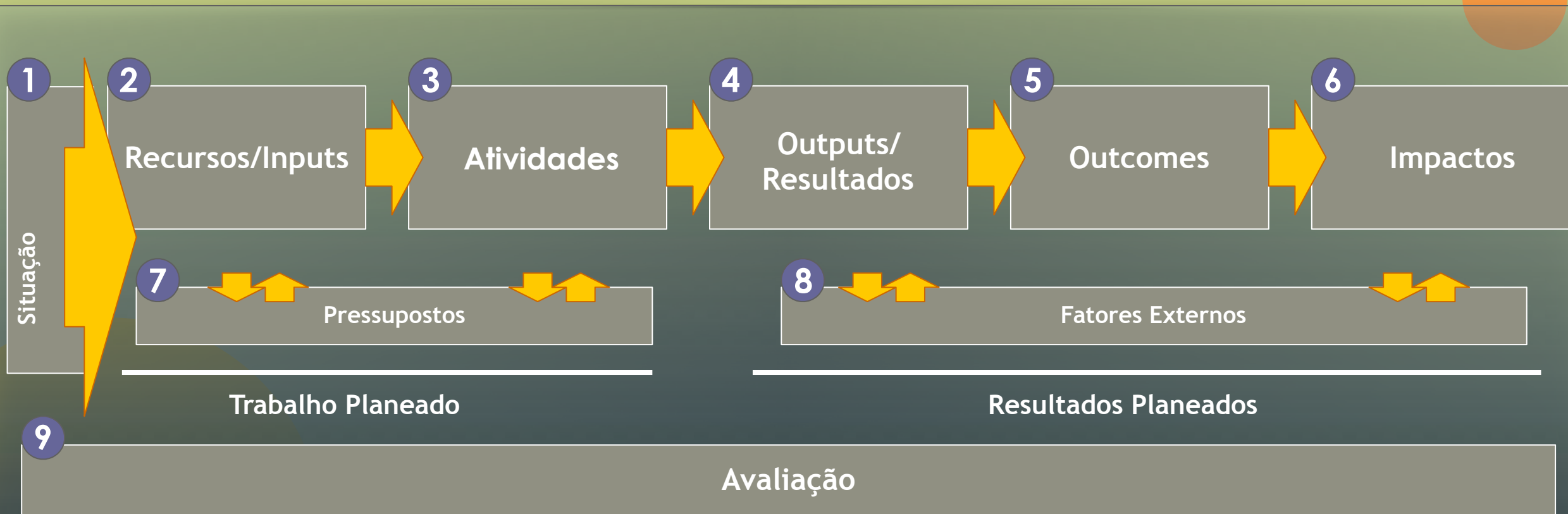
CRIAR UMA VISÃO COMUM SOBRE O PROJETO

IDENTIFICAR FRAGILIDADES OU INCOERÊNCIAS NO DESENHO DO PROJETO

IDENTIFICAR PRESSUPOSTOS E FATORES DE RISCO



2. CLARIFICAR A LÓGICA DO PROJETO/PROGRAMA

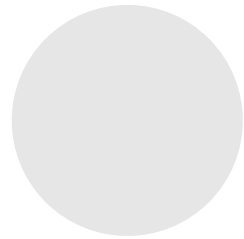




#2
PLANEAR A
AVALIAÇÃO

1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

2. DESENHAR A AVALIAÇÃO



1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

01

ENFOQUE NAS MUDANÇAS!!! OUTCOMES E IMPACTOS

02

MUDANÇAS NOS GRUPOS-ALVO

03

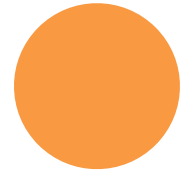
MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO OU ORGANIZAÇÕES

04

ENFOQUE QUALITATIVO

05

CONTRIBUIÇÃO PARA A AVALIAÇÃO GLOBAL DO PROGRAMA



1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

BOAS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO...

➔ ESTÃO ALINHADAS COM AS MOTIVAÇÕES PARA REALIZAR A AVALIAÇÃO

➔ SÃO CONSTRUÍDAS PARA OBTER RESPOSTAS NÃO BINÁRIAS

➔ CONSIDERAM OS INTERESSES DOS STAKEHOLDERS

1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

PRIORIZAR QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

A RESPOSTA A ESTA QUESTÃO....					
	NÃO É PROVÁVEL	PROVAVELMENTE			GARANTIDAMENTE
AJUDA A MELHORAR O PROJETO	1	2	3	4	5
PERMITE DEMONSTRAR O SUCESSO DO PROJETO OU REDUZIR DÚVIDAS SOBRE A SUA EFICÁCIA	1	2	3	4	5
É INTERESSANTE PARA UM OU MAIS GRUPOS DE STAKEHOLDERS	1	2	3	4	5
É INTERESSANTE PARA OS GESTORES DO PROGRAMA	1	2	3	4	5
PODE SER RESPONDIDA NO TEMPO DISPONÍVEL PARA A AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5
PODE SER RESPONDIDA COM OS RECURSOS DISPONÍVEIS	1	2	3	4	5
PODE SER RESPONDIDA COM OS CONHECIMENTOS DA EQUIPA DE AVALIAÇÃO	1	2	3	4	5

COMO RESPONDO ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO?

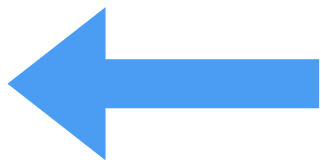
WHAT
DO YOU
MEAN
?

INDICADORES

O QUE SÃO INDICADORES?

QUANTITATIVOS

QUALITATIVOS



INDICADORES



INPUT

OUTPUT

OUTCOME/
IMPACT

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

INDICADORES

O QUE SÃO BONS INDICADORES?

- ➔ RELEVANTES E ÚTEIS PARA A TOMADA DE DECISÃO
- ➔ REPRESENTATIVOS DO QUE QUEREMOS “DESCOBRIR” COM A AVALIAÇÃO
- ➔ SIMPLES DE INTERPRETAR
- ➔ SENSÍVEIS A MUDANÇAS NA REALIDADE
- ➔ RECOLHÍVEIS NUMA RELAÇÃO CUSTO-VALOR POSITIVA
- ➔ FACILMENTE COMUNICÁVEIS À AUDIÊNCIA A QUE SE DESTINA A AVALIAÇÃO

2. DESENHO DA AVALIAÇÃO

QUE TIPO DE DADOS VOU RECOLHER?

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO	CONSIDERAÇÕES
QUANTITATIVA	USA DADOS NUMÉRICOS PARA DAR SENTIDO À INFORMAÇÃO	<p>PERMITE A RECOLHA DE GRANDES QUANTIDADES DE INFORMAÇÃO DE FORMA RÁPIDA</p> <p>ANÁLISE MAIS FECHADA E MENOS ABERTA A LEITURAS SUBJETIVAS</p>
QUALITATIVA	USA NARRATIVAS COMO PERCEÇÕES, PENSAMENTOS OU SENTIMENTOS PARA DESCREVER O QUE ESTÁ A SER AVALIADO	<p>PODE FORNECER INFORMAÇÃO MUITO RICA E DIFERENCIADA</p> <p>PERMITE O APROFUNDAMENTO E EXPLORAÇÃO DAS QUESTÕES</p>
MULTI-MÉTODO (MIXED METHODS)	USA COMBINAÇÕES DE DADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS PARA INTERPRETAR A REALIDADE	<p>PERMITE RECOLHAS EXTENSIVAS DE INFORMAÇÃO E PERMITE ANÁLISES EXPLORATÓRIAS E DE APROFUNDAMENTO</p> <p>REQUER UM AVALIADOR QUE DOMINE VÁRIOS INSTRUMENTOS E TÉCNICAS</p>

QUESTÕES A GARANTIR PARA UM BOM DESENHO



01

TER OU DESENVOLVER UMA *BASELINE*

02

PENSAR E IMPLEMENTAR A AVALIAÇÃO DESDE O INÍCIO DOS PROJETOS

03

ENFOQUE NOS OUTCOMES E IMPACTOS

04

ABORDAGEM PREDOMINANTEMENTE QUALITATIVA

05

ALINHAR A AVALIAÇÃO EXTERNA COM A AUTO-AVALIAÇÃO

Pausa..

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants



DESENVOLVER UM REFERENCIAL PARA A AVALIAÇÃO



Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

ABORDAGEM

FRAMEWORK SIMPLES DE COMPREENDER E COM UMA LÓGICA FACILMENTE APROPRIÁVEL

UTILIZAÇÃO POSSÍVEL EM DIVERSOS MODELOS DE AVALIAÇÃO

ARTICULAÇÃO COM A AVALIAÇÃO GLOBAL DO PROGRAMA

ARTICULAÇÃO COM AUTO-AVALIAÇÃO E AS BASELINES DE CADA PROJETO

CRIAR UM REFERENCIAL...



01

Rever os objetivos do projeto e a sua lógica e mecanismos de intervenção (enfoque na mudança)

02

Definir para que é necessária a avaliação (objetivos):
Porque queremos fazer esta avaliação?
Que utilização queremos fazer dos resultados?

03

Definir uma lista de questões de avaliação ("arrumando" as mesmas por categorias de análise)

04

Definir a abordagem metodológica (princípios, processo e instrumentos)

05

Definir a temporalidade da avaliação

CRIAR UM REFERENCIAL...

06

Definir perfil pretendido para o avaliador ou equipa de avaliação

07

Definir os momentos e tipologias de reporte pretendidos



Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

MATRIZ DE DESENHO DE AVALIAÇÃO...

OBJETIVOS:

Categoria de Análise	Questões de Avaliação	Fontes de Verificação	Instrumentos/ Métodos de Recolha	Timing(s) de Recolha	Notas

Exercício

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants





O B R I G A D O ! ! !

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants