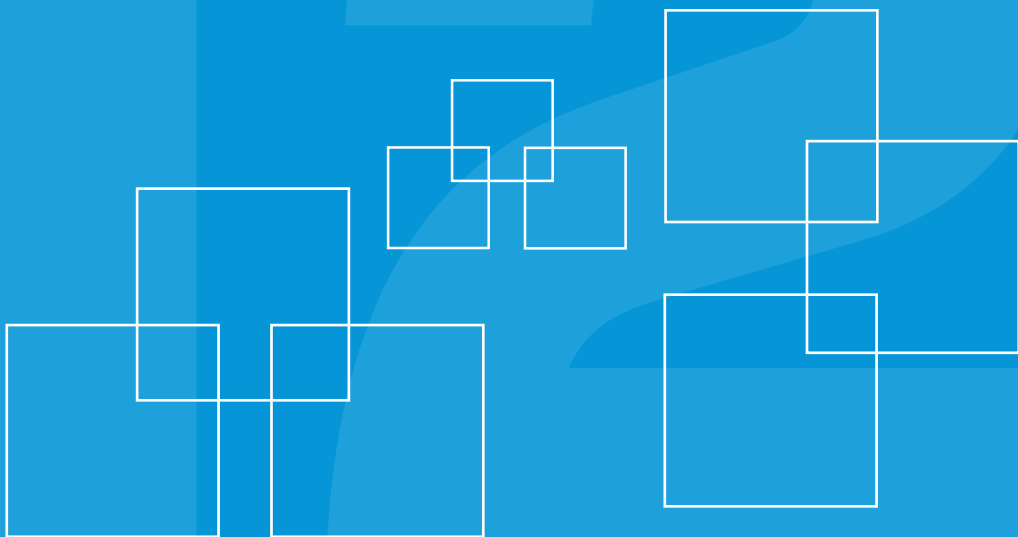


# Avaliar as Atividades de Desenvolvimento

12 Lições do CAD da OCDE

## avaliar as atividades de desenvolvimento

fornecer evidências  
sobre os resultados  
para aprendizagem  
e tomada de decisão





# Avaliar as Atividades de Desenvolvimento

12 Lições do CAD da OCDE



A qualidade da tradução e sua coerência com o texto da língua original do documento são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(e)s da tradução. Caso exista alguma discrepância entre o documento original e a tradução, prevalece o texto do documento original.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico é um fórum único onde os governos de 34 democracias trabalham em conjunto para enfrentar os desafios económicos, sociais e ambientais da globalização. A OCDE também está na vanguarda dos esforços para compreender e ajudar os governos a responder aos novos desenvolvimentos e preocupações, tais como a governação corporativa, a economia da informação e os desafios do envelhecimento da população. A Organização oferece um ambiente onde os governos podem comparar experiências de políticas, procurar respostas para problemas comuns, identificar boas práticas e trabalhar para coordenar políticas nacionais e internacionais.

Para alcançar os seus objetivos a OCDE tem várias comissões especializadas. Uma delas é o Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD), cujos membros concordaram em garantir o aumento do volume total de recursos disponibilizados para os países em desenvolvimento e melhorar a sua eficácia.

Para este fim, os membros reveem periodicamente e em conjunto a quantidade e natureza das suas contribuições para os programas de ajuda, bilaterais e multilaterais, e consultam-se em todos os outros aspetos pertinentes das suas políticas de ajuda ao desenvolvimento.

Os membros do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento são: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Coreia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Luxemburgo, Nova Zelândia, Noruega, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suécia, Suíça e União Europeia.

Este trabalho é publicado sob a responsabilidade do Secretário-Geral da OCDE. As opiniões expressas e os argumentos aqui utilizados não refletem necessariamente os pontos de vista oficiais da Organização ou dos governos dos seus países membros.

Este documento e qualquer mapa aqui incluído estão, sem prejuízo do estatuto ou soberania sobre qualquer território, para a delimitação de fronteiras ou limites internacionais e com o nome de qualquer território, cidade ou área.

Errata para publicações da OCDE pode ser encontrada on-line em: [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda).

Originalmente publicado pela OCDE sob o título: *Evaluating Development Activities, 12 Lessons from the OECD DAC*

© 2013 OCDE

Todos os direitos reservados.

© 2015 Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, IP para esta edição portuguesa.

# ÍNDICE

<b>Prefácio</b>	5
<b>Introdução</b>	7
<b>O quadro estratégico para a aprendizagem &amp; responsabilização</b>	9
Lição 1: Basear as decisões sobre as políticas de desenvolvimento em evidências	9
Lição 2: Integrar a aprendizagem na cultura da cooperação para o desenvolvimento	13
Lição 3: Definir um papel claro para a avaliação	17
<b>Realizar avaliações de forma eficaz</b>	21
Lição 4: Ajustar ambições e recursos	21
Lição 5: Fortalecer os sistemas de concepção e gestão dos programas	23
Lição 6: Fazer as perguntas certas e ser realista acerca dos resultados esperados	25
Lição 7: Escolher as ferramentas de avaliação adequadas	27
Lição 8: Trabalhar em conjunto	29
Lição 9: Apoiar o reforço e utilizar as capacidades dos países parceiros	33
<b>Fortalecimento da cultura de aprendizagem</b>	35
Lição 10: Agir com base nos resultados da avaliação	35
Lição 11: Comunicar os resultados da avaliação de forma eficaz	39
Lição 12: Avaliar os avaliadores	43
<b>Referências e leituras adicionais</b>	47
<b>Recursos úteis da web</b>	51
<b>Anexo A: Sistemas e utilização da avaliação: uma ferramenta de trabalho para os exames e avaliações pelos pares</b>	52

*As lições dos estudos de avaliação  
influenciam a nossa abordagem atual  
do desenvolvimento...*

# PREFÁCIO

---

A série 12 Lições reúne o conhecimento sobre as boas práticas do Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE na cooperação para o desenvolvimento, baseando-se, em particular, nas conclusões dos exames pelos pares do CAD. Os exames dos membros do CAD pelos pares têm por base o duplo princípio de influência e aprendizagem interpares. Os exames são o único processo internacional que examina regularmente os principais sistemas bilaterais de cooperação para o desenvolvimento e fornece comentários construtivos para a sua reforma. Deste modo, os exames pelos pares constituem a referência relativamente à qual o CAD pode medir a influência – ou falta desta – dos seus princípios de boas práticas sobre o comportamento dos membros, tanto no terreno como na sede.

Os objetivos finais dos exames pelos pares do CAD são:

1. Ajudar a melhorar a qualidade e quantidade da cooperação para o desenvolvimento.
2. Proporcionar análises credíveis baseadas em princípios comuns que podem ser adotados tanto pelos países da OCDE como pela comunidade internacional em geral.
3. Permitir aos membros do CAD partilhar experiências, identificar boas práticas e melhorar a coordenação.

A avaliação das atividades de cooperação para o desenvolvimento é uma das áreas onde mais facilmente se pode observar a influência do CAD sobre as políticas e práticas. Uma das condições para um país se tornar membro do CAD é a existência de um sistema de avaliação bem estabelecido. Cada exame analisa a organização/estrutura e gestão da função avaliação, utilizando as normas e padrões desenvolvidos pela Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento. A Rede é um dos mais antigos órgãos subsidiários do CAD e a avaliação é amplamente utilizada por doadores, governos parceiros e agências executoras.

Os *Princípios para a Avaliação da Ajuda ao Desenvolvimento* do CAD/OCDE (OECD, 1991) estão no centro da abordagem do CAD para a avaliação. Os princípios centram-se na gestão da função avaliação. As *Normas de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento*, aprovadas em 2010, complementam esses princípios com orientações para o processo da avaliação e respetivo reporte. Estas Normas são o padrão pelo qual os países membros são avaliados nos exames pelos pares do CAD. A partilha de padrões contribui também para a colaboração, em consonância com os compromissos para melhorar a coordenação e tornar a ajuda mais eficaz. Os exames periódicos analisam a forma como os sistemas de avaliação estão a evoluir, assim como questões organizacionais das agências membro; ver, por exemplo, a mais recente análise realizada

*Evaluation in Development Agencies* (OECD, 2010a).

Esta brochura apresenta 12 lições importantes sobre a avaliação do desenvolvimento, baseadas na experiência dos membros da Rede de Avaliação do Desenvolvimento e das conclusões dos exames do CAD realizados entre 2009 e 2012 (para uma lista completa, ver Referências). Cada secção explica a importância da cada lição para as agências de cooperação para o desenvolvimento e apresenta exemplos. As lições estão agrupadas sob os seguintes títulos: enquadramento estratégico, produção de avaliações eficazes e construção de uma cultura de aprendizagem.

Esta publicação foi escrita por G. Megan Kennedy-Chouane, Analista de Políticas, com Hans Lundgren, Chefe da Unidade de Avaliação, da *Review, Evaluation & Engagement Division do Development Co-operation Directorate's* da OCDE. Os membros da Rede de Avaliação do CAD forneceram comentários e *feedback* valiosos. A Austrália, Canadá, Japão, Noruega e Polónia supervisionaram, enquanto membros do conselho editorial do CAD, e Ida McDonnell geriu o processo para a OCDE. A série 12 Lições, abrangendo uma variedade de temas atuais e direcionada aos profissionais das políticas de desenvolvimento, foi desenvolvida sob a direção e orientação de Karen Jorgensen, chefe da *Review, Evaluation and Engagement Division do Development Co-operation Directorate* da OCDE.

*Os gestores [...] devem basear as suas  
decisões numa compreensão clara  
sobre que intervenções têm maior probabilidade  
de atingir os resultados desejados  
num determinado contexto.*



# INTRODUÇÃO

---

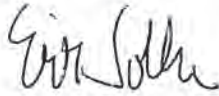
*Por Erik Solheim, Presidente do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE*

A avaliação está no cerne dos esforços atuais para tornar a cooperação para o desenvolvimento mais eficaz no apoio ao crescimento económico e à redução da pobreza. A pergunta sobre se a ajuda “resulta” ou não tem preocupado o Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE, desde o início. Hoje, face à contenção orçamental e ao crescente ceticismo em relação à ajuda, enfrenta-se uma pressão ainda maior para demonstrar os resultados das atividades de desenvolvimento. Tanto os governos dos países doadores como dos parceiros necessitam de evidências credíveis e atempadas sobre o seu desempenho. Apesar de reconhecermos que a ajuda por si só não pode impulsionar o desenvolvimento, devemos esforçar-nos para compreender melhor de que forma os diferentes tipos de financiamento e cooperação para o desenvolvimento, incluindo a ajuda pública ao desenvolvimento (APD), se conjugam para melhorar os efeitos da ajuda nas populações pobres em todo o mundo. A avaliação tem um papel inestimável a desempenhar na obtenção de respostas a estas perguntas.

As lições dos estudos de avaliação influenciaram a abordagem atual ao desenvolvimento. Por exemplo, na Etiópia, os avaliadores constataram que os programas de nutrição estavam a distribuir suplementos alimentares a um universo de crianças errado – beneficiando crianças que ou eram demasiado crescidas ou não estavam realmente desnutridas. Essas constatações da avaliação resultaram em mudanças significativas na forma como os programas estavam a ser implementados e, em última análise, melhoraram os efeitos na saúde das comunidades beneficiárias. As avaliações de projetos de infraestruturas identificaram impactos involuntários, como o aumento significativo da propagação do VIH/SIDA em comunidades ao longo das novas estradas pavimentadas, o que mudou a forma como os riscos potenciais para a saúde passaram a ser identificados na fase de conceção de novos projetos.

O campo da avaliação continua a evoluir – refletindo e influenciando as tendências do pensamento sobre o desenvolvimento. Novas metodologias e formas de trabalho estão a ser desenvolvidas para responder a duas questões prementes: compreender os impactos do desenvolvimento e melhorar a responsabilização mútua. Apesar de as abordagens e os métodos utilizados na investigação avaliativa serem muitas vezes debatidos acaloradamente, o CAD tem aprendido com a experiência que a avaliação é melhor usada de uma forma flexível. Os métodos para avaliar devem basear-se no que é mais útil para responder às perguntas da avaliação. Uma avaliação é eficaz quando faz uma diferença real ao proporcionar evidências credíveis sobre o que funciona e porquê, fornecendo elementos para a tomada de decisões sobre as políticas e os programas. Estas 12 Lições vão ajudar as avaliações a atingir esse objetivo. As lições serão de particular interesse para os países que se esforçam por profissionalizar os seus programas de desenvolvimento, incluindo parceiros para além do CAD.

Garantir que as nossas políticas e programas alcançam os resultados do desenvolvimento é algo que devemos a nós próprios, aos nossos contribuintes e, mais importante, às pessoas nos países em desenvolvimento a quem a cooperação para o desenvolvimento é suposto ajudar. Esta brochura fornece bons conselhos sobre como a avaliação pode contribuir para esse fim.



*Erik Solheim*  
*Presidente do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE*

# O QUADRO ESTRATÉGICO PARA A APRENDIZAGEM & RESPONSABILIZAÇÃO

## Lição 1: Basear as decisões sobre as políticas de desenvolvimento em evidências

**O QUÊ:** Os decisores políticos e a gestão de topo devem recorrer à avaliação para obter análises e recomendações independentes e creíveis que fundamentem os seus processos de decisão. A avaliação deve ajudar uma organização a compreender se está a trabalhar de forma eficaz e eficiente para alcançar os seus objetivos, e identificar quais os resultados que está a atingir e como os atinge. Os gestores que aprovam o desembolso de fundos, concebem os programas e definem a orientação estratégica para a agência,

devem basear as suas decisões numa compreensão clara sobre que intervenções têm maior probabilidade de alcançar os resultados desejados num determinado contexto. Os resultados da avaliação devem servir de base ao planeamento estratégico, designadamente nas abordagens sectoriais ou estratégias país. Desde o início devem ser criados planos para que, na ausência de evidências sólidas, seja possível gerar um melhor conhecimento sobre um determinado programa (ver Lição 5).

**PORQUÊ:** A avaliação pode fornecer informação para que os líderes políticos possam credivelmente dizer que sabem como alcançar o sucesso e gerir os riscos. No entanto, as decisões políticas são muitas vezes impulsionadas pela rotina (fizemos sempre desta maneira), por pressupostos (isto funcionou na capital, também irá funcionar nas áreas rurais) ou por palpites (parece que a existência de mais edifícios escolares melhoraria os efeitos na educação) sobre o que poderá funcionar, mais do que por estratégias comprovadas para resolver um problema específico num determinado contexto. Com uma base de evidências mais sólida, os decisores políticos de topo podem defender os seus programas de cooperação para o desenvolvimento de forma mais fundamentada perante os céticos. Além disso, uma evidência forte sobre como uma organização está a contribuir para os resultados do desenvolvimento pode ajudar a justificar os gastos em períodos de contenção orçamental – bem como quando o financiamento para a ajuda está a aumentar. É menos provável que as decisões baseadas em evidências sejam ditadas por interesses políticos e podem, assim, proteger o programa de ajuda face a mudanças de governo ou de recursos humanos.

Para tomarem decisões melhores, os gestores da ajuda têm que entender tanto os sucessos como os fracassos da sua organização. Embora o acompanhamento, a gestão do desempenho e os sistemas de comunicação dos resultados proporcionem alguma informação, é necessária uma avaliação em profundidade para explicar como são alcançados os resultados.

**COMO:** Uma abordagem à gestão da cooperação para o desenvolvimento baseada em evidências exige uma procura consistente de evidências de elevada qualidade, bem como mecanismos para comunicar as lições relevantes quando e onde forem necessárias. A criação de uma organização baseada em evidências diz respeito quer às políticas e cultura organizacional quer aos regulamentos e quadro institucional. A tomada de decisão baseada em evidências exige o compromisso e o apoio dos níveis superiores da agência ou ministério, para garantir que estão seriamente empenhados em compreender o que funciona e porquê e em serem responsabilizados pelos resultados. Os decisores políticos, os gestores e o pessoal devem estar dispostos a criar os sistemas necessários para se tornarem numa organização baseada no conhecimento. A interação regular entre as unidades de avaliação e de gestão da agência promove um diálogo produtivo e o interesse nas conclusões da avaliação.

*Os decisores políticos e os gestores de topo devem esforçar-se por criar uma cultura organizacional que exija evidências de qualidade sobre os resultados do desenvolvimento.*

## Caixa 1. Experiências dos membros do CAD\*

Nos **Estados Unidos**, na **Austrália** e no **Reino Unido**, a gestão de topo emitiu declarações políticas sublinhando o seu compromisso de fundamentar a tomada de decisões em evidências sólidas e responsabilizar as agências de desenvolvimento pelos resultados das suas atividades. Isto significa ligar as decisões de financiamento a uma justificação clara para a conceção do programa baseada em evidências. Na **Dinamarca**, os decisores políticos do Ministério dos Negócios Estrangeiros incluíram na nova estratégia de cooperação para o desenvolvimento de 2012 (Denmark Ministry of Foreign Affairs, 2012) um compromisso explícito para “reforçar a documentação, a avaliação e a comunicação eficaz dos resultados” assim como elaborar as novas estratégias para a promoção/defesa dos direitos humanos e da democracia com base nos resultados das avaliações.

No **Canadá** e em **Espanha**, o chefe da avaliação possui um papel consultivo nos comités de decisão superior, de modo a poder integrar evidências nos processos de tomada de decisão do governo e em documentos a submeter, por exemplo, ao Tesouro ou memorandos para o Governo ou para o Parlamento. A unidade de avaliação independente da **Holanda** reporta diretamente ao Parlamento, criando um forte incentivo para a gestão de topo prestar atenção aos resultados da avaliação. Em 2012, a **Irlanda** planeou a avaliação país, na Etiópia e na Suazilândia, de modo a coincidir com as visitas de funcionários de topo da *Irish Aid* a cada país, proporcionando uma excelente oportunidade para informar o diálogo com a evidência avaliativa. No **Luxemburgo**, a declaração anual sobre cooperação para o desenvolvimento feita pelo Ministro ao Parlamento utiliza os resultados da avaliação. Envolver os departamentos de avaliação nas reuniões sobre a programação (por exemplo, com as equipas de país ou as unidades operacionais) pode criar oportunidades para a partilha de conhecimento, tal como acontece na **Noruega** e em muitos dos bancos multilaterais.

\* Os exemplos referidos no documento são retirados dos exames pelos pares do CAD e da Rede sobre Avaliação do Desenvolvimento do CAD. Ver a secção Referências para obter mais informações.

*A incapacidade de compreender o que está a ser alcançado (ou não) pode levar a uma ajuda ineficaz, mal direcionada ou mal implementada, o que representa não só um desperdício de dinheiro mas é, também, dispendioso em termos de vidas e meios de subsistência para aqueles que era suposto beneficiarem da ajuda – as pessoas em todo o mundo que vivem em pobreza e exclusão.*

## Lição 2: Integrar a aprendizagem na cultura da cooperação para o desenvolvimento

**O QUÊ:** As organizações que têm uma forte cultura de aprendizagem tendem a ter maior impacto, ser mais adaptáveis e menos propensas a fracassar – o mesmo é verdade no desenvolvimento. As agências de desenvolvimento que adotam uma atitude institucional que encoraja o pensamento crítico e uma vontade para se adaptar e melhorar continuamente serão mais eficazes no alcançar dos seus objetivos. Os decisores e gestores de topo devem esforçar-se por criar uma cultura organizacional que exija evidências sobre os resultados do desenvolvimento.

Essa cultura de aprendizagem incentiva a inovação e a assunção do risco, reconhecendo que o único fracasso reside na incapacidade de aprender.

A cultura de aprendizagem não diz apenas respeito à realização de avaliações, mas também à adoção de um pensamento avaliativo em todos os aspetos da cooperação para o desenvolvimento. Significa ser orientado para os resultados e esforçar-se por tomar decisões baseadas nas melhores evidências disponíveis, assim como identificar e trabalhar para colmatar lacunas de evidências. Implica igualmente questionar os pressupostos e estar aberto à análise crítica do que está a funcionar, ou não, num determinado contexto e porquê. O fator determinante da cultura de aprendizagem é a procura incessante pela melhoria contínua dos resultados/efeitos.

**PORQUÊ:** O desenvolvimento é uma atividade complexa e com lacunas de conhecimento em muitas áreas. Em muitos casos, não é totalmente claro que abordagem específica funcionará melhor. Para saber que abordagens funcionam e porquê e que fatores contextuais são fundamentais para alcançar os resultados desejados é necessário recorrer à experimentação. A avaliação é um elo fundamental nesta cadeia de aprendizagem. Uma cultura de aprendizagem pode criar sistemas que incentivem o pessoal e a gestão a sinalizar, investigar e aprender com o sucesso e o fracasso. Se o pessoal, gestores e decisores políticos não estiverem dispostos a analisar os pressupostos ou a mudar de rumo, as conclusões e recomendações da avaliação passarão despercebidas e os erros serão repetidos. A incapacidade de compreender o que está a ser alcançado (ou não) pode conduzir a uma ajuda ineficaz, mal direcionada ou mal implementada, o que representa não só um desperdício em termos de dinheiro como em termos de vidas e de meios de subsistência perdidos para aqueles que era suposto beneficiarem da ajuda – as pessoas em todo o mundo que sofrem de pobreza e exclusão.

**COMO:** A cultura de aprendizagem e melhoria contínua requer incentivos institucionais e pessoais para usar e aprender com a avaliação, a investigação e a informação sobre o desempenho. Construir uma cultura organizacional que incentiva a aprendizagem requer mais do que apenas mudar regulamentos e políticas. Deve incluir motivar o pessoal, treinar líderes e campeões e

## LIÇÃO 2

desenvolver uma visão para a agência ou Ministério que inspire e mobilize os esforços no sentido da melhoria contínua dos resultados. Os gestores devem aceitar a assunção de riscos calculados. Devem incentivar o pessoal a refletir criticamente sobre as suas experiências para identificar as lições que podem ser aplicadas no futuro. As conclusões das avaliações nem sempre são positivas – por vezes revelarão programas ineficazes ou efeitos negativos não pretendidos causados pelas atividades de desenvolvimento. Os líderes devem compreender que aceitar uma abordagem avaliativa implica uma certa quantidade de riscos tanto para eles, enquanto indivíduos responsáveis pelas despesas em matéria de ajuda, como para a credibilidade do programa de cooperação para o desenvolvimento no seu todo. Os decisores políticos devem aceitar que nem todos os riscos podem ser evitados e devem estar preparados para os gerir de forma produtiva.

Tendo por base a experiência da Bélgica (Kliest et al., 2010), os passos fundamentais para reforçar a aprendizagem são:

- integrar a avaliação na definição de políticas e no planeamento estratégico em todos os níveis da organização;
- utilizar a avaliação como um instrumento importante para a gestão do conhecimento;
- os gestores de topo darem orientações claras de apoio à aprendizagem e aceitem os resultados das avaliações, tanto positivos como negativos;
- criar incentivos e sistemas para garantir que a aprendizagem (incluindo extrair lições de avaliações realizadas por outros) se torna parte da atividade diária na organização.

### Foco na aprendizagem e nos resultados na UKAID

Com a tomada de posse do novo governo no **Reino Unido** em 2011, foram implementadas várias mudanças na cooperação para o desenvolvimento para dar mais ênfase à avaliação dos impactos da ajuda do Reino Unido e estimular o foco na aprendizagem por parte de toda a organização. Isto envolveu a criação de um comité independente sobre o impacto do desenvolvimento e o reforço das capacidades de avaliação no Departamento para o Desenvolvimento Internacional (DFID), inclusive nas equipas no terreno. O apoio veio dos mais altos níveis políticos, com o Secretário de Estado para o Desenvolvimento Internacional britânico a estabelecer como prioridades principais a apresentação de resultados e a responsabilização. Foi criado um novo processo de certificação para o pessoal, de modo a permitir que cada um possa medir e melhorar as suas competências na área da avaliação. Todo o pessoal da organização, incluindo as equipas no terreno, foi incentivado a obter a certificação. Antes de serem aprovados, os programas país devem criar um plano de negócios (*business case*) que defina os pressupostos, a lógica e a evidência subjacente à conceção do programa.

Fonte: York (2012)



## Caixa 2. Experiências dos membros do CAD

O *Millennium Challenge Corporation* dos **Estados Unidos** e o **Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento** (BERD), exigem que as equipas de conceção do programa (ou gestores) expliquem claramente os seus planos para a avaliação e as evidências subjacentes a cada proposta de programa, criando um incentivo para todo o pessoal pensar e planear a ação orientada para a aprendizagem. No sentido de incentivar o debate aberto e a aprendizagem, outros países têm recorrido a *workshops*, seminários, discussões informais no período de almoço ou pós-laboral para debater os resultados da avaliação ou orientar/formar o pessoal.

Como parte dos esforços para melhorar a divulgação e utilização do conhecimento da avaliação dentro e fora da agência, a **Agência Canadiana de Desenvolvimento Internacional (CIDA)** produziu um novo relatório intitulado “*CIDA Learns: Lessons from Evaluations*”, em 2013, no qual apresenta as principais lições extraídas de uma amostra de relatórios de avaliação organizados em torno de temas diferentes. **Portugal** está a trabalhar na criação de uma cultura de avaliação em todo o sistema português de cooperação para o desenvolvimento, incentivando todos os funcionários, incluindo os dos ministérios setoriais, a olharem para a avaliação como uma parte positiva e normal da gestão do programa.

A **Finlândia** organiza anualmente o Dia da Avaliação proporcionando formação sobre avaliação aos funcionários do Ministério dos Negócios Estrangeiros para aumentar o interesse e a aceitação dos resultados. Para incentivar a aprendizagem, a **Agência para a Gestão Financeira do Governo Norueguês**, atribui anualmente um prémio à instituição governamental que melhor tenha demonstrado o uso eficiente dos recursos públicos. Em 2011, o prémio foi atribuído à Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento (NORAD) pela forma como utiliza a avaliação. A NORAD está agora a testar a atribuição de um prémio semelhante no âmbito do Ministério dos Negócios Estrangeiros para incentivar a utilização da avaliação na cooperação para o desenvolvimento.



## Lição 3: Definir um papel claro para a avaliação

**O QUÊ:** Uma avaliação com qualidade começa com a definição clara do seu contributo para alcançar os objetivos e metas de desenvolvimento da agência. O papel da avaliação é fornecer evidências credíveis e independentes acerca da relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade das atividades de desenvolvimento. Esta informação é utilizada para apoiar a aprendizagem, testar teorias sobre a forma como os resultados do desenvolvimento podem ser alcançados, fortalecer a conceção e gestão do programa e informar os decisores. A avaliação deve corresponder à necessidade de os decisores

das políticas de desenvolvimento disporem de evidências de qualidade (Lição 1) e ajudar o pessoal e a gestão a conceber programas e estratégias melhores. A avaliação contribui também para a tomada de decisões sobre o financiamento: as alocações podem depender da demonstração de que determinado programa ou política pode alcançar o sucesso. A avaliação contribui para responsabilizar os governos e os parceiros do desenvolvimento pelos resultados alcançados.

**PORQUÊ:** Uma política de avaliação forte irá preparar o terreno para a construção de uma cultura de aprendizagem (Lição 2) e apoiar o uso de evidências no processo de tomada de decisão. A qualidade, o interesse e o uso da avaliação serão fortalecidos se os decisores, a gestão, o pessoal e os parceiros compreenderem o papel que a avaliação desempenha nas operações de cooperação para o desenvolvimento. Sem esta compreensão, corre-se o risco de os detentores de interesse encararem negativamente a avaliação, mais como um fardo que atrapalha o seu trabalho e não como uma função de apoio valiosa. Uma política de avaliação pode também esclarecer os papéis e responsabilidades dentro da instituição e descrever as ligações a outras funções, tais como a auditoria, a investigação e o acompanhamento do desempenho. Uma política de avaliação forte envia também um sinal de que a agência de desenvolvimento está comprometida em alcançar resultados e em ser transparente. Demonstrar que existe um esforço concertado em compreender os resultados da ajuda ao desenvolvimento e em aprender com a experiência, contribui para garantir ao público que o dinheiro está a ser gasto criteriosamente.

**COMO:** É útil definir o papel da avaliação numa política formal (ou outra diretiva governamental), tanto como uma política de avaliação específica ou como parte da política global da cooperação para o desenvolvimento. O exame realizado em 2010, constatou que todos os membros do CAD têm um mandato público que define o papel e os principais procedimentos operacionais da avaliação (OECD, 2010a). 70% têm um documento individual de política de avaliação. A maioria das políticas define uma unidade central de avaliação independente encarregue das avaliações temáticas e país. Estas unidades centrais também avaliam a eficácia da agência ou do ministério como um todo e a sua contribuição para os resultados do desenvolvimento. As avaliações ao nível do projeto são, em grande parte, descentralizadas e geridas pelas unidades operacionais.

### LIÇÃO 3

Não importa de que forma a agência decide criar a função avaliação, esta deve ser credível e transparente. A política deve definir o quadro para um processo de avaliação que seja confiável e no qual os detentores de interesse sintam que podem confiar. A credibilidade depende da competência dos avaliadores e do grau de independência do processo, e exige que as avaliações relatem tanto os sucessos como os insucessos. Um processo transparente, independente, ajuda a evitar conflitos de interesse que podem surgir se os decisores políticos e os gestores forem os únicos responsáveis por avaliar as suas próprias atividades. A política de avaliação deve estar ligada a outras políticas e legislação relevantes, proporcionando um quadro institucional adequado. Os *Princípios do CAD para a Avaliação da Ajuda ao Desenvolvimento* (OCDE, 1991) descrevem os elementos-chave que devem ser incluídos numa política de avaliação. As políticas de avaliação devem descrever que tipos de programas e políticas serão avaliados, quantas vezes e por quem, criar incentivos para apoiar a avaliação conduzida pelo país (Lição 9) e coordenar o trabalho de avaliação com outros atores do desenvolvimento (Lição 8).

*Não importa como a agência  
decide criar a função avaliação,  
esta deve ser credível e transparente.*

### Caixa 3. Experiências dos membros do CAD

As políticas de avaliação na **Suíça, Austrália e Áustria** distinguem entre diferentes tipos de avaliação, definem o mandato para a unidade central de avaliação e descrevem o papel da avaliação na agência de desenvolvimento. A política de avaliação da **Dinamarca** (atualizada em 2012) define o propósito da avaliação e coloca o Departamento de Avaliação como uma unidade especializada independente no Ministério dos Negócios Estrangeiros.

As políticas de avaliação desempenham um papel importante para garantir que o processo de avaliação é protegido contra interferências negativas. Para fortalecer a independência e a credibilidade, a **Suécia, Reino Unido e Alemanha**, experimentaram criar serviços de avaliação independentes fora da agência de desenvolvimento. Muitas agências asseguram a independência através do reporte direto ao Parlamento, à gestão de topo, a um comité político ou de supervisão (ou, no caso das instituições multilaterais, ao conselho de administração). As unidades de avaliação em **Itália e Portugal** reportam diretamente ao Diretor-Geral. Na **Austrália**, o trabalho do Gabinete de Eficácia do Desenvolvimento é supervisionado por um Comité de Avaliação Independente, constituído por três membros externos (incluindo o Presidente) e um representante interno. Na **Irlanda**, o Comité de Auditoria do Departamento de Negócios Estrangeiros fornece uma perspetiva independente sobre as funções de auditoria e avaliação da *Irish Aid* e analisa o plano de trabalho anual da avaliação. O comité inclui seis membros independentes (quatro do setor privado e dois funcionários públicos aposentados) e reporta ao Secretário-Geral do Departamento. Os seus relatórios anuais são disponibilizados ao público. Na **Alemanha**, e noutros países, o Departamento de Avaliação do Ministério Federal para a Cooperação Económica e Desenvolvimento (BMZ) trabalha em estreita colaboração com os departamentos operacionais para identificar temas de interesse para avaliar (Lição 6), mas o diretor da avaliação toma a decisão final sobre o que avaliar. Isso ajuda a garantir que as avaliações são orientadas para o cliente, mantendo a independência e a credibilidade.

*Os membros do CAD têm relatado  
que a falta de recursos  
(especialmente humanos) é uma  
das principais barreiras que afeta a  
qualidade dos relatórios de avaliação.*

# REALIZAR AVALIAÇÕES DE FORMA EFICAZ

---

## Lição 4: Ajustar ambições e recursos

**O QUÊ:** Para produzir e utilizar evidências de avaliação credíveis, as agências de ajuda necessitam de recursos humanos e financeiros adequados. Significa criar capacidades de avaliação específicas tanto para realizar como para utilizar a avaliação, desenvolver competências em avaliação nas unidades operacionais e de gestão, e dispor de financiamento para a contratação de estudos, recolha de dados, gestão do conhecimento e divulgação das lições. Os recursos humanos são tão necessários quanto os financeiros. Os recursos humanos devem

ser profissionais convenientemente qualificados para utilizar os métodos adequados (Lição 7), para analisar as atividades e os resultados da sua organização, e ter competências para gerir o processo de avaliação de forma eficiente.

**PORQUÊ:** Se uma agência de desenvolvimento estiver seriamente empenhada em fazer cooperação para o desenvolvimento de elevada qualidade, deve investir em conformidade. A falta de financiamento adequado pode ter efeitos prejudiciais não só nas unidades de avaliação, mas, em sentido mais lato, na cultura de aprendizagem e na eficácia da organização. As avaliações podem ajudar a poupar dinheiro através do aumento da eficiência e do impacto; o financiamento deve, portanto, ser entendido tanto em termos de custos como de benefícios (ver também Lição 12). As novas exigências que são feitas às unidades de avaliação – especialmente maior rigor nas avaliações de impacto, trabalhar de forma mais colaborativa com países parceiros, sintetizar e reportar os resultados do desenvolvimento de forma agregada – têm grandes implicações em termos de recursos. Os membros do CAD têm relatado que a falta de recursos (especialmente humanos) é uma das principais barreiras que afeta a qualidade dos relatórios de avaliação e impede uma colaboração mais estreita – especialmente com os países parceiros (OECD, 2010a).

**COMO:** As avaliações de projetos ou programas podem ser financiadas através da alocação de uma parte do orçamento do programa à avaliação. Tem havido um debate considerável sobre qual a percentagem necessária de fundos para garantir o adequado acompanhamento e avaliação ao nível do programa. Algumas organizações fixaram 1% ou 3% como um valor aproximado. Também são necessários fundos para a avaliação estratégica e para a análise da eficácia da agência. Estes valores são um pouco arbitrários – o importante é que sejam atribuídos os recursos adequados para que a avaliação vá ao encontro dos objetivos estratégicos relevantes da

## LIÇÃO 4

organização. Pode ser necessário rever os procedimentos de contratação a fim de garantir que permitem o financiamento eficiente de avaliações, tendo em vista o cumprimento dos objetivos estratégicos, por exemplo, tornando possível contratar peritos externos ou constituir fundos comuns para avaliações conjuntas.

As possíveis abordagens para assegurar o financiamento adequado incluem o financiamento autónomo para uma unidade central de avaliação, à semelhança da maioria dos bancos multilaterais de desenvolvimento. Ao nível estratégico, as unidades centrais de avaliação, na média dos países membros do CAD, têm um orçamento de 2,4 milhões USD, o que representa uma média de 0,16% da APD que estas unidades são responsáveis por avaliar (OECD, 2010a). As unidades de avaliação com maior orçamento e número de recursos humanos não produzem necessariamente um maior número de avaliações por ano – uma vez que o custo e os recursos humanos necessários para cada avaliação dependem do âmbito, finalidade, requisitos de dados e métodos definidos para cada avaliação. Cada membro do CAD produz, em média, uma a duas avaliações estratégicas por ano, por equipa da unidade central de avaliação (ibid). Algumas unidades de avaliação realizam os seus próprios estudos (requerendo mais recursos internos), enquanto outras contratam as avaliações a consultores externos. Recorrer à capacidade externa em instituições de investigação, universidades ou empresas privadas pode ajudar a colmatar lacunas nos conhecimentos e competências internas. A utilização de dados, investigação e avaliações produzidas por outros contribui igualmente para reduzir os custos diretos.

### Caixa 4. Experiências dos membros do CAD

Para fortalecer a capacitação dos recursos humanos na área da avaliação, diversos membros do CAD têm criado uma função de *help-desk* (instalada quer na unidade central de avaliação quer subcontratada a um perito de avaliação externo). Os **Estados Unidos** criaram uma ferramenta de aprendizagem baseada na internet para melhorar as competências internas em matérias de acompanhamento e avaliação. No **Reino Unido** estão em curso esforços para melhorar a capacidade do pessoal através de um processo de acreditação, que incentiva todos os funcionários a desenvolver competências profissionais em avaliação. Em 2011, a Divisão de Avaliação do Ministério dos Negócios Estrangeiros do **Japão** recrutou um perito em avaliação externo para ajudar a disseminar competências profissionais dentro da organização. A **Nova Zelândia** criou igualmente um quadro de desenvolvimento profissional para melhorar as competências internas em matéria de acompanhamento e avaliação. Muitos doadores também financiam programas de formação em avaliação do desenvolvimento para desenvolver capacidades quer na agência quer entre os consultores externos.



## Lição 5: Fortalecer os sistemas de concepção e gestão dos programas

**O QUÊ:** A avaliação não é uma função isolada. A avaliação depende dos sistemas de gestão para fornecer informações sobre a intervenção que está a ser avaliada, o contexto em que está a ser implementada, e os dados sobre os indicadores-chave. Para serem avaliadas eficazmente, as intervenções devem ser capazes de demonstrar em termos mensuráveis os resultados que pretendem atingir. A concepção, o acompanhamento, os sistemas de gestão do desempenho e do conhecimento do programa complementam a avaliação e são pré-requisitos para produzir uma avaliação eficiente e de elevada qualidade.

**PORQUÊ:** Programas bem concebidos e eficazmente acompanhados aumentam a probabilidade de a ajuda ter os impactos desejados e possibilitam uma avaliação mais eficiente. A capacidade de uma organização gerir por resultados está dependente, ao nível da concepção do programa, de uma definição clara dos resultados pretendidos e de uma compreensão básica acerca dos fatores que afetam o modo como esses resultados são alcançados. Demasiados projetos e programas não podem ser avaliados com credibilidade devido à forma como foram concebidos ou implementados. Por exemplo, muitas intervenções são mal concebidas e as suas metas não foram bem articuladas; os riscos não são devidamente identificados e avaliados; as teorias da intervenção são demasiado gerais; não existe uma definição clara dos indicadores adequados; faltam *baselines* e amostragem representativa; ou não é claro se as atividades foram implementadas como previsto. Tais deficiências na concepção e implementação do programa condicionam/limitam a avaliação dos resultados ao nível dos efeitos ou do impacto. Quando a avaliação é adjudicada poderá ser necessário alocar tempo e verbas adicionais para colmatar tais lacunas.

**COMO:** Diversas agências instituíram um processo sistemático de análise dos programas na fase de concepção de modo a garantir que estes contemplem objetivos bem definidos e uma lógica clara de programa, além de verificar os requisitos que possibilitam o respetivo acompanhamento e avaliação. Estes critérios são tidos em conta durante o processo de aprovação do programa.

### **O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) intensifica a avaliabilidade**

A avaliabilidade é a medida em que uma atividade ou um programa pode ser avaliado de forma fiável e credível. A avaliabilidade exige que uma atividade tenha objetivos e resultados claramente definidos que podem ser verificados. O Gabinete de Avaliação do BID recomendou, em 2005, que fossem introduzidos padrões de avaliação como critério para a aprovação dos projetos; isto foi adotado e incluído no mandato do BID em 2010. O Banco está atualmente a implementar este mandato e o Gabinete de Avaliação e Supervisão foi instruído para realizar estudos de avaliabilidade numa base anual.

*Fonte:* IDB Office of Evaluation and Oversight (2010)

## Caixa 5. Experiências dos membros do CAD

A **Nova Zelândia** tem um sistema para ajudar o pessoal a analisar e documentar a forma como cada atividade está a ser ou foi realizada, quais as ações necessárias e que lições podem ser aprendidas. A **Holanda** analisa todos os programas com despesas superiores a 5 milhões de euros para garantir que cumprem os requisitos de acompanhamento e avaliação dos resultados. A **Suécia** e outros países utilizam o quadro lógico e definem objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e calendarizados) quando planeiam os seus programas, incluindo indicadores de efeito, produto e processo. Outra opção é reportar anualmente sobre a qualidade inicial dos programas no sentido de alertar os gestores de operações para a necessidade de melhorar a supervisão ao nível da conceção dos programas (ver Caixa: O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) intensifica a avaliabilidade).

*Demasiados projetos e programas não podem ser avaliados com credibilidade devido à forma como foram concebidos ou implementados.*

## Lição 6: Fazer as perguntas certas e ser realista acerca dos resultados esperados

**O QUÊ:** É importante que os decisores e os gestores dos programas tenham expectativas realistas sobre o tipo de perguntas a que a avaliação pode responder. Embora a avaliação seja um contributo útil, não pode por si só resolver todos os problemas de aprendizagem, prestação de contas e responsabilização que uma agência de desenvolvimento enfrenta. Além disso, nem tudo precisa de ser avaliado a todo o momento. Os temas/objetos da avaliação devem ser selecionados com base numa necessidade claramente identificada e ligada à gestão estratégica global da agência.

**PORQUÊ:** Os membros do CAD estão crescentemente empenhados na prossecução de objetivos mais complexos, de longo prazo, e em parceria com um maior número de

atores. As atividades de cada doador raramente podem ser ligadas de uma forma individualizada e simples aos resultados. Todavia, as agências de desenvolvimento estão sob tremenda pressão para demonstrar os resultados da ajuda pública ao desenvolvimento. Muitas agências esforçam-se para relatar progressos nos resultados de alto nível e ligar os efeitos (tais como, o declínio da mortalidade materna ou o aumento nas taxas de emprego) a atividades específicas que financiam ou têm apoiado. Há uma insistência generalizada em ver resultados tangíveis e “rentabilizar cada cêntimo”. Esta situação cria, por vezes, expectativas irrealistas para os avaliadores. É crescentemente solicitado às unidades de avaliação que avaliem os impactos (tais como mudanças na mortalidade infantil) em prazos demasiado curtos e com recursos insuficientes. Frequentemente, isto resulta no reporte de efeitos e impactos que estão apenas vagamente ligados às atividades dos doadores. No pior dos casos, este tipo de reporte dos resultados ignora o contexto mais amplo do desenvolvimento, incluindo o papel do governo anfitrião, o setor privado ou os grupos da sociedade civil, como se o doador estivesse a trabalhar no vazio.

**COMO:** Os decisores devem envolver-se regularmente com a avaliação, conhecer os estudos relacionados e os dados de gestão do desempenho, por exemplo, familiarizando-se com o plano de trabalho da avaliação ou reunindo com o chefe da avaliação para discutir os objetivos estratégicos e as prioridades organizacionais. A gestão de topo deve esforçar-se por desenvolver políticas e estratégias claras para a comunicação de resultados credíveis a um nível agregado – trabalhando de novo com o departamento de avaliação para garantir que as avaliações podem ajudar a contribuir para reportar resultados globais. Os doadores devem colaborar com os países parceiros para compreender o contributo dos vários fatores para o alcançar dos resultados do desenvolvimento ao nível do país. Estes poderiam então optar por concentrar os seus próprios esforços de avaliação na tentativa de compreender de que forma estão a contribuir no contexto desses processos de desenvolvimento mais amplos.

## LIÇÃO 6

A unidade de avaliação pode trabalhar com a gestão durante a concepção do programa e ao longo da sua implementação para ajudar os colegas a compreender o que podem esperar das avaliações e que métodos podem produzir informação credível sobre os resultados. As expectativas devem ser acompanhadas dos recursos adequados (Lição 4). Os gestores dos programas de desenvolvimento devem trabalhar em estreita colaboração com a unidade de avaliação para identificar questões estratégicas de interesse e definir uma agenda de investigação para as abordar. As unidades de avaliação devem hierarquizar e ser seletivas, escolhendo temas, setores e questões de políticas com maior importância e concentrando-se em temas de avaliação com maior potencial de aprendizagem. Uma forma de concentrar os esforços de avaliação é através da identificação dos principais riscos para a agência ou Ministério, e centrar os esforços de avaliação em áreas de risco elevado, por exemplo, programas de grande dimensão ou custo elevado, programas novos e inovadores sobre os quais existe pouca informação. Outra abordagem pode partir da necessidade de informação para introduzir reformas no programa ou na política (Lição 1) e, a partir da identificação dessas necessidades, deduzir os temas/objetos da avaliação.

### Caixa 6. Experiências dos membros do CAD

A maioria dos departamentos de avaliação, incluindo da **Noruega** e da **Áustria**, consulta extensivamente o pessoal e os gestores aquando da definição do seu programa de avaliação. Esta consulta ajuda a garantir que as avaliações abrangem temas com interesse e relevância. A **Alemanha**, a **União Europeia**, o **Grupo do Banco Mundial**, entre outros, realizaram recentemente trabalhos de avaliação em que analisaram os seus esforços de cooperação para o desenvolvimento em contextos de conflito e fragilidade, respondendo a pedidos específicos dos decisores políticos ou a uma “lacuna de evidência” identificada neste campo. Na **Finlândia**, no **Banco Africano de Desenvolvimento** e na **Suécia**, os decisores de topo encomendaram trabalhos de avaliação (incluindo estudos de avaliabilidade, revisão de evidências existentes e avaliações ao nível das políticas) para ajudar o programa de cooperação para o desenvolvimento a implementar melhor as prioridades estratégicas sobre questões de género, governação e direitos humanos. Em 2008, no contexto do aumento dos preços dos produtos alimentares básicos e dos debates crescentes sobre as melhores formas de responder à insegurança alimentar, a **França** iniciou uma avaliação da sua política de ajuda alimentar e dos instrumentos de ajuda alimentar para informar os esforços de reforma.

## Lição 7: Escolher as ferramentas de avaliação adequadas

**O QUÊ:** As avaliações devem utilizar os métodos de investigação e análise estatística adequados para responder às questões de avaliação e examinar as atividades de desenvolvimento em termos de relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. Existem vários métodos e abordagens de avaliação. O propósito (objetivo) e âmbito de uma avaliação – o que esta pretende avaliar – determinarão qual a ferramenta mais adequada. Entre os diferentes tipos de avaliação incluem-se: avaliação *ex-ante*, *ex-post*, a meio percurso, meta-avaliação e avaliação participativa.

**PORQUÊ:** Não existe um método único que seja considerado o melhor para avaliar todas as intervenções de desenvolvimento. A experiência demonstra que as avaliações têm mais probabilidade de serem úteis quando a metodologia se adequa às perguntas da avaliação (o que queremos avaliar), ao contexto e ao programa que está a ser avaliado. As *Normas de Qualidade para a Avaliação do Desenvolvimento* (OECD, 2011a) realçam a importância da flexibilidade na seleção de uma abordagem de avaliação que seja a mais adequada a cada avaliação em particular. Escolher os métodos “mais adequados” é a melhor opção para produzir evidências credíveis, relevantes e úteis. Uma abordagem demasiado rígida pode inibir o pensamento crítico.

**COMO:** A maioria dos membros do CAD da OCDE tem um guia ou manual de avaliação que esboça um conjunto de ferramentas e métodos que podem ser usados na avaliação, oferecendo uma lista de opções. Numa avaliação, pode haver soluções de compromisso entre objetivos diferentes. Os potenciais utilizadores da avaliação devem, portanto, ser consultados para garantir que os métodos escolhidos produzirão o tipo de informação que irá satisfazer as suas necessidades. Os doadores têm liderado várias iniciativas para melhorar os métodos e abordagens de avaliação.

## Caixa 7. Experiências dos membros do CAD

A **Alemanha** realizou, em 2011, um estudo sobre abordagens para avaliar a eficiência proporcionando um *toolkit* das diferentes abordagens. A **Comissão Europeia** desenvolveu uma metodologia de avaliação para analisar como o apoio ao orçamento geral e sectorial influencia os resultados do desenvolvimento ao nível do país. A abordagem foi testada com a Tunísia, a Zâmbia e o Mali e, atualmente, está a ser utilizada para avaliar as atividades de apoio ao orçamento noutros países. O guia sobre *Impact Evaluation and Development* (NONIE, 2009) da **Rede das Redes de Avaliação de Impacto** descreve as questões metodológicas e conceptuais-chave relativas à apreciação dos impactos no desenvolvimento e pode ser um recurso útil. Num esforço para reforçar a base de evidências e os métodos de avaliação, muitos membros do CAD e outros governos apoiam a **Iniciativa Internacional para a Avaliação de Impacto** (3ie), a qual financia análises e avaliações do impacto. O **Grupo do Banco Mundial** realiza e apoia investigação sobre a avaliação do impacto de programas na redução da pobreza, através do seu *Fundo Estratégico para a Avaliação do Impacto* (fundo multidoadores).

### Melhorar as abordagens da avaliação em contextos de conflito e fragilidade

Reconhecendo a necessidade de desenvolver abordagens adaptadas à aprendizagem e à responsabilização em situações de conflito violento e fragilidade do Estado, o Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD) lançou, em 2006, uma iniciativa para desenvolver linhas de orientação para a avaliação nestes contextos. A Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento e a Rede Internacional do CAD sobre Conflito e Fragilidade uniram esforços para avançar com este trabalho. A orientação resultante, *Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results* (OECD, 2012) tem como objetivo melhorar o desempenho nestes contextos complexos, apoiando a avaliação e a aprendizagem. O documento fornece orientações passo-a-passo para a avaliação e os princípios básicos para a seleção de uma metodologia de avaliação eficaz, que seja adequada a esses contextos desafiantes. Tem por base a experiência no mundo real e uma fase de teste extensiva, incluindo avaliações no Afeganistão, Sri Lanka, Sudão e República Democrática do Congo. As novas linhas de orientação apoiam toda a comunidade de doadores, países parceiros e organizações executoras no sentido de melhorar a qualidade das intervenções de prevenção de conflitos e de construção da paz.

*Fonte:* Kennedy-Chouane (2011)

## Lição 8: Trabalhar em conjunto

**O QUÊ:** Consoante o objeto de avaliação em causa, as avaliações devem envolver os detentores de interesse dos países, governos, outros fornecedores da ajuda ao desenvolvimento, beneficiários e atores não-estatais. As avaliações podem ser realizadas em conjunto, envolvendo outros parceiros no grupo de gestão (*steering group*). Outras formas de colaboração incluem a partilha de dados, relatórios ou análises de contexto, a realização de sínteses

dos resultados da avaliação, meta-avaliações e exames pelos pares, e o desenvolvimento de definições e metodologias comuns.

**PORQUÊ:** Os compromissos de Paris, Acra e Busan para tornar a ajuda mais eficaz incluem a obrigação de coordenar e trabalhar mais estreitamente com os países parceiros na avaliação. Os membros do CAD comprometeram-se a harmonizar as suas abordagens de avaliação e a trabalhar através dos sistemas nacionais de avaliação (Lição 9). Tendo em conta que a cooperação para o desenvolvimento avançou no sentido de estratégias conjuntas e financiamento conjunto de iniciativas de desenvolvimento lideradas pelos países, as avaliações devem seguir o exemplo.

As normas e padrões do CAD da OCDE também estabeleceram o precedente de que a avaliação conjunta deve ser a opção padrão sempre que é fornecido financiamento conjunto e, em relação a outros tipos de ajuda, deve ser sistematicamente considerada como a primeira opção. Espera-se que, com o decorrer do tempo, o aumento da colaboração contribua para reduzir os custos de transação, assim como a sobrecarga nos parceiros decorrente de múltiplas avaliações e da descoordenação no terreno. A colaboração também é essencial para a aprendizagem mútua e particularmente valiosa para a compreensão dos resultados de desenvolvimento de alto nível, dado que essas avaliações tendem a ter um âmbito mais abrangente. Além disso, em situações de elevado risco político ou conflito violento, o trabalho conjunto pode proteger os governos individuais da reação política e pode ser visto como mais credível do que uma avaliação de um único doador.

A avaliação pode ser um ponto de entrada útil para trabalhar com os parceiros, porque abre a oportunidade para discutir e construir consensos sobre os objetivos estratégicos, bem como para analisar criticamente a abordagem à cooperação para o desenvolvimento e avaliar os resultados partilhados. A colaboração no planeamento e na realização de avaliações pode criar uma base para a responsabilização mútua. A recolha de evidências junto dos beneficiários e dos parceiros locais também pode ajudar a garantir que a análise da avaliação reflete com precisão e rigor as realidades no terreno.

## LIÇÃO 8

**COMO:** Os documentos que iniciam uma parceria de cooperação para o desenvolvimento (por exemplo, estratégias comuns de ajuda ou memorandos de entendimento) devem incluir planos para a avaliação conjunta. Outra forma útil para criar incentivos para fazer avaliações conjuntas é torná-las uma exigência na política de avaliação. Atualmente, as políticas de avaliação de cerca de metade das agências membros do CAD concedem explicitamente um mandato para a avaliação conjunta (OECD, 2010a).

A *Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento* tem uma base de dados pública, através da qual os membros podem partilhar planos de avaliação, e as reuniões da rede incluem muitas vezes a troca informal de ideias sobre os temas para avaliação conjunta. O documento do CAD *Guidance on Managing Joint Evaluation* (OECD, 2006) fornece conselhos práticos para os gestores. Por exemplo, em avaliações conjuntas de grande dimensão a criação de um grupo de referência ou de um grupo de gestão pode reunir vários parceiros para chegar a um acordo sobre as questões e abordagens chave, ao mesmo tempo que torna a delegação de tarefas mais facilmente gerível. Sempre que a coordenação for difícil, os gestores da avaliação podem optar por ter uma agência (ou um Ministério no governo parceiro) a liderar, enquanto os outros contribuem como parceiros silenciosos.

### **Avaliação conjunta do apoio à construção da paz no Sudão do Sul**

Em 2010, uma avaliação conjunta dos esforços de construção da paz no Sudão do Sul, reuniu um número elevado de parceiros do desenvolvimento (incluindo a maioria dos principais doadores), com os representantes do que viria a ser o Governo do Sudão do Sul independente. Foi criado um grupo de referência no Sudão do Sul, presidido pelo Ministério das Finanças e do Planeamento Económico transitório, com o objetivo de supervisionar e interagir com a equipa de avaliação durante a avaliação. Este grupo também envolveu representantes de instituições governamentais, dos doadores e agências, das Nações Unidas, da Equipa Conjunta de Doadores e do Secretariado do Fórum das ONG.

A avaliação concluiu que o apoio à prevenção do conflito e construção da paz tinha sido parcialmente bem-sucedido, todavia falhou no alcance dos objetivos. As estratégias dos doadores não incorporaram as principais determinantes da violência, o que resultou numa ênfase exagerada em serviços básicos e na negligência em matérias de segurança, policiamento e Estado de direito, essenciais para a formação/construção do Estado. A assistência na preparação para a secessão foi insuficiente no Sudão do Sul. Houve um excesso de uso da chamada “boa prática” – particularmente no que diz respeito à apropriação e harmonização – e um défice de análise e conhecimento aprofundados sobre a mudança em contexto de conflito. A avaliação ajudou os doadores a mudar a forma como apoiam o Sudão do Sul no período pós-independência.

*Fonte: Bennett et al. (2010)*



## Caixa 8. Experiências dos membros do CAD

O **Japão** e a **Nova Zelândia** realizam a maioria das avaliações de projetos em conjunto com os governos parceiros. A **Suécia** liderou ou participou em muitas avaliações conjuntas, incluindo, em 2011, uma análise sobre os esforços de combate à corrupção, e também realizou uma análise sobre as formas de aumentar a programação conjunta (SADEV, 2008). Em 2010, a **Bélgica** dirigiu uma ampla coligação de doadores bilaterais e multilaterais, e governos parceiros na análise do apoio à construção da paz no leste da República Democrática do Congo. O **Reino Unido** apoia uma iniciativa muito importante de investigação para a produção de análises sistemáticas sobre questões-chave do desenvolvimento como sendo um serviço para a comunidade do desenvolvimento. Após o terremoto no Haiti, em 2010, um grupo de parceiros internacionais, liderados pela **Irlanda**, **Comissão Europeia** e **Reino Unido** encomendou uma análise partilhada do contexto (que poderia ser reutilizada para diferentes avaliações) e financiou um gabinete de apoio à avaliação em Port-au-Prince para apoiar a colaboração, o desenvolvimento de capacidades e a coordenação das visitas ao terreno.

*São necessárias capacidades nacionais para produzir e utilizar as evidências da avaliação não apenas para garantir que os fundos da ajuda são bem gastos, mas também para ajudar a tornar as instituições e as políticas públicas nos países em desenvolvimento mais eficazes na redução da pobreza e no estímulo ao crescimento económico.*

## Lição 9: Apoiar o reforço e utilizar as capacidades dos países parceiros

**O QUÊ:** Os doadores devem apoiar os países parceiros em desenvolvimento no reforço dos seus sistemas nacionais para a gestão de resultados e a avaliação, tal como acordado na Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda e reiterado na Agenda de Ação de Acra e na Parceria de Busan. Para criar a procura e a oferta de uma avaliação de qualidade são necessárias capacidades aos níveis individual e institucional (*DAC Evaluation Network*, 2009). O desenvolvimento de capacidades envolve a criação de um ambiente de abertura e responsabilização num contexto de governação democrática com transparência na elaboração de políticas e gestão das

despesas públicas. Para saber mais sobre o desenvolvimento de capacidades, ver também nesta série: *Supporting Partners to Develop their Capacity – 12 Lessons from DAC Peer Reviews* (OCDE, 2012).

**PORQUÊ:** São necessárias capacidades nacionais para produzir e utilizar evidências da avaliação não apenas para garantir que os recursos da ajuda são bem gastos mas, também, para ajudar a tornar as instituições e políticas públicas nos países em desenvolvimento mais eficazes na redução da pobreza e no estímulo ao crescimento económico. A avaliação de políticas públicas é uma ferramenta valiosa para a responsabilização interna, bem como no apoio à responsabilização mútua entre os parceiros do desenvolvimento.

O compromisso de apoiar e utilizar as capacidades dos países parceiros está bem estabelecido no CAD e foi reforçado pelos acordos para aumentar a eficácia da ajuda feitos em Paris, Acra e Busan. Esses compromissos aplicam-se especificamente ao trabalho de fortalecimento e utilização das capacidades de avaliação dos parceiros feito pelos doadores (ver os parágrafos 45 e 46 da Declaração de Paris e o parágrafo 15 da Agenda de Ação de Acra). Uma das razões para este compromisso decorre do facto de, para avaliar o progresso na consecução dos objetivos e metas do desenvolvimento, ser necessário analisar não só a ajuda como as políticas e programas do país parceiro.

**COMO:** O desenvolvimento de capacidades é, necessariamente, um processo endógeno e deve, portanto, ser apropriado e liderado pelos próprios países parceiros. No entanto, os doadores devem tomar medidas para garantir que não prejudicam o processo de capacitação, procurando utilizar e reforçar as capacidades existentes e, sempre que possível, apoiar a constituição e desenvolvimento de capacidades. A brochura do CAD: *“How to Support Capacity Development through Evaluation”* (OECD, 2010b) fornece, aos doadores, orientações sobre como apoiar os parceiros – por exemplo, calendarizando avaliações oportunas e ajustadas aos ciclos de política nacional do parceiro. O momento de uma avaliação assim como a seleção do respetivo foco e âmbito terão um impacto crítico, quer ao nível da utilidade da avaliação para os detentores de interesse do país parceiro, quer enquanto processo facilitador do desenvolvimento de capacidades. Envolver os parceiros na avaliação é uma forma de ajudar a fortalecer o seu interesse na avaliação e, simultaneamente, desenvolver capacidades individuais e institucionais. Conseguir aprender-fazendo exige que a aprendizagem seja um objetivo explícito do processo de avaliação e que sejam reservados tempo e recursos para o desenvolvimento de capacidades.

## Caixa 9. Experiências dos membros do CAD

Os doadores podem apoiar os países parceiros, através de programas, como a iniciativa regional dos Centres for Learning on Evaluation and Results (**CLEAR**), que funciona através de centros de investigação existentes nos países em desenvolvimento para apoiar o desenvolvimento da capacidades nacionais, **EvalPartners**, a qual trabalha com a sociedade civil, ou a **Organização Internacional para a Cooperação em Avaliação**, uma rede de grupos nacionais de avaliação. A CIDA do **Canadá** estabeleceu uma parceria com o *Canadian International Development Research Centre* (IDRC) para fortalecer as unidades de acompanhamento e avaliação que gerem as Estratégias de Redução da Pobreza no Mali, Níger, Burkina Faso, Senegal e Benim e também tem vindo a apoiar a Associação Regional de Avaliação do Médio Oriente e Norte da África (EvalMENA). A **Austrália** e o **Vietname** têm trabalhado em conjunto para integrar a avaliação e o fortalecimento de capacidades no Ministério do Planeamento e Investimento. A **Alemanha** e a **Costa Rica** estão a trabalhar para apoiar o desenvolvimento de capacidades na Administração nacional. O grupo de trabalho sobre desenvolvimento de capacidades da **Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento**, liderado pela **Finlândia**, trabalha no sentido de melhorar a coordenação, partilhar experiências e aumentar a base de evidências para apoiar a capacitação. Vários doadores têm mantido o seu apoio a longo prazo ao Governo do **Uganda** na capacitação em avaliação, o qual criou a *Uganda Government Evaluation Facility*, em março de 2013. A **Holanda**, a **Austrália** e outros parceiros estão a financiar a “*Better Evaluation*”, uma plataforma eletrónica aberta com recursos de avaliação destinada aos profissionais da avaliação tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento.

### Japão apoia o desenvolvimento de capacidades

O Departamento de Avaliação da Agência de Cooperação Internacional do Japão (**JICA**), em colaboração com os Ministérios do Planeamento (ou organizações equivalentes) dos países parceiros, planeia e supervisiona conjuntamente o processo de desenvolvimento de capacidades. A JICA concordou em apoiar o desenvolvimento de capacidades em avaliação no **Vietname**, **Filipinas** e **Indonésia** através da assinatura de memorandos de entendimento para a cooperação em avaliação. A JICA pretende apoiar os países parceiros na criação de capacidades para gerir projetos de forma eficaz e utilizar as lições e recomendações das avaliações em projetos de desenvolvimento futuros. Além disso, desde 2001, o Departamento de Avaliação da JICA realiza seminários anuais de avaliação da APD para os países parceiros. Simultaneamente, o Ministério dos Negócios Estrangeiros realiza *workshops* anuais sobre avaliação da APD com a participação de funcionários do governo e peritos académicos dos países parceiros na região da Ásia-Pacífico. Estes *workshops* têm promovido um maior desenvolvimento das capacidades de avaliação – não só dos funcionários do governo, mas também de especialistas em avaliação na região.

Fonte: OECD (2010a)

# FORTALECIMENTO DA CULTURA DE APRENDIZAGEM

---

## Lição 10: Agir com base nos resultados da avaliação

**O QUÊ:** Os resultados da avaliação devem influenciar as decisões e ações dos decisores e gestores de topo das políticas de desenvolvimento. Para alcançar este patamar, devem ser criados procedimentos que garantam que os responsáveis pelo planejamento estratégico, concepção e supervisão dos programas tomam decisões adequadas e oportunas. Normalmente, isso implica um sistema de resposta formal da gestão, que exige que os gestores de topo ou os gestores dos programas respondam a cada conclusão e recomendação da avaliação. São também utilizados mecanismos de *feedback* mais informais

para permitir aos gestores conhecer e utilizar os resultados da avaliação. O reporte sobre a implementação das respostas da gestão e o respetivo acompanhamento é crucial para garantir o seguimento e destacar as mudanças úteis que ocorreram em resultado da avaliação (ver Lição 12).

**PORQUÊ:** Os sistemas de resposta da gestão asseguram que os atores envolvidos (gestores de programas, equipas locais, responsáveis temáticos, equipa dos programas, gestão de topo, ministérios setoriais, países parceiros, comissões parlamentares) estão cientes dos resultados relevantes e tomam medidas para, em conformidade, corrigir ou melhorar futuros programas. Estas respostas à avaliação contribuem também para fomentar uma rotina de aprendizagem em toda a organização (Lição 2) e incentivar todos os recursos humanos a envolverem-se com a avaliação. Um sistema de *feedback* contínuo pode ajudar a garantir que a aprendizagem da avaliação seja considerada na fase de concepção de futuros programas para evitar que sejam repetidos erros. Exigir o *feedback* e a resposta sistemática à avaliação também ajuda a evitar a repressão seletiva de maus resultados e garante a transparência.

**COMO:** Os processos de definição das políticas de desenvolvimento são complexos e influenciados por numerosos fatores para além dos resultados da avaliação. Consequentemente, aumentar a utilização dos resultados da avaliação não é uma tarefa simples. A literatura sobre a utilização dos resultados na investigação aponta para fatores-chave que podem fortalecer a utilização: um foco claro em questões prioritárias da política (Lição 6), o estabelecimento de relações entre os avaliadores e os decisores políticos, e o investimento numa comunicação e partilha de conhecimentos pró-ativas. A unidade de avaliação deve ter capacidade de resposta atempada quando surgem janelas de oportunidade que lhe permitem divulgar o seu conhecimento, como por exemplo, a visita do Ministro a um determinado país ou o interesse dos

meios de comunicação social quando se realiza um fórum de política internacional sobre um determinado tema do desenvolvimento.

O uso da avaliação para influenciar a política depende tanto dos avaliadores como dos decisores políticos. A oportunidade para identificar lições e agir com base nos resultados deve ser integrada na conceção e gestão global das atividades de cooperação para o desenvolvimento. São também necessários mecanismos institucionais para o seguimento dos resultados das avaliações de modo a garantir uma resposta e uma ação de seguimento da gestão adequadas. Cerca de dois terços dos membros do CAD têm um mecanismo para assegurar que a gestão responde e acompanha os resultados da avaliação. O grau de formalidade das respostas da gestão varia substancialmente. No entanto, a maioria dos mecanismos consiste numa resposta escrita formal do programa em questão e no acordo sobre as medidas de seguimento com base nas recomendações. Para assegurar que as ações são implementadas, algumas agências publicam as respostas da gestão com os relatórios de avaliação. Outra forma útil de se interligar com a gestão é a participação do chefe da avaliação nas reuniões da gestão de topo.

### **Sistema de resposta da gestão e de seguimento na Noruega**

A Noruega constitui um bom exemplo dado que dispõe de um dos sistemas de resposta da gestão mais desenvolvidos. No prazo de seis semanas após a conclusão de um relatório de avaliação, a resposta oficial do Secretário-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros é submetida à área relevante do programa, ao Diretor-Geral e ao Departamento de Avaliação da Agência Norueguesa de Cooperação para o Desenvolvimento (NORAD). Esta resposta enuncia que ações deverão ser implementadas. Um ano depois, o responsável pelo programa responde ao Secretário-Geral descrevendo o que foi implementado em resposta à avaliação. O Departamento de Avaliação é responsável por supervisionar este processo de reporte para garantir que as ações acordadas são implementadas.

*Fonte: OECD (2010a)*

## Caixa 10. Experiências dos membros do CAD

Em **Portugal**, a unidade de avaliação trabalha com as equipas dos programas para discutir as recomendações das avaliações e as ações a implementar são identificadas na ficha do contraditório. Um ano depois, a unidade de avaliação avalia o nível de implementação e publica os resultados no relatório anual. A **Secretaria de Estado para os Assuntos Económicos da Suíça (SECO)** colocou o Diretor de Avaliação no Departamento de Cooperação Económica e Desenvolvimento para assegurar uma estreita colaboração com as divisões e a gestão e para facilitar a integração dos resultados da avaliação no trabalho diário. No **Japão**, a Divisão de Avaliação do Ministério dos Negócios Estrangeiros consulta, num prazo de três meses, as divisões responsáveis no Ministério e na JICA para decidir quais as respostas às recomendações dos avaliadores, faz o seguimento da implementação dessas respostas um ano após a decisão e publica os resultados em relatórios anuais. No Departamento de Avaliação Independente do **Banco Asiático de Desenvolvimento**, é utilizado um Sistema *on-line* de Registo de Ação da Gestão para analisar e acompanhar as ações tomadas e as respostas oficiais da gestão são divulgadas *on-line* para o público em geral.

*Os Membros do CAD  
comprometeram-se a harmonizar  
as suas abordagens de avaliação  
e a trabalhar através dos sistemas  
nacionais de avaliação.*



## Lição 11: Comunicar os resultados da avaliação de forma eficaz

**O QUÊ:** Para alcançar os objetivos pretendidos pela avaliação, as constatações e as conclusões têm que ser comunicadas de forma eficaz. Uma comunicação eficaz implica enviar mensagens e apresentar evidências de uma forma clara, facilmente compreensível, e imediatamente acessível aos detentores de interesse.

**PORQUÊ:** As organizações de desenvolvimento devem consagrar a atenção e os recursos adequados à comunicação – caso contrário, sempre que um relatório final passa despercebido e não é utilizado, o esforço da avaliação terá sido desperdiçado. Uma boa comunicação

contribui para a aprendizagem (Lição 2) e para a utilização dos resultados da avaliação (Lição 10). A comunicação contribui também de forma indispensável para a transparência sobre os resultados. A avaliação pode fornecer evidências concretas e uma voz credível e independente às campanhas de educação pública sobre o desenvolvimento. Além disso, ao demonstrar que a agência é sincera sobre o que está a atingir com o dinheiro dos contribuintes, uma boa comunicação baseada em evidências da avaliação pode reforçar a credibilidade do programa de cooperação para o desenvolvimento e aumentar a consciência pública sobre o desenvolvimento.

**COMO:** A política de avaliação da agência deverá tornar a comunicação dos resultados da avaliação numa das principais prioridades. Deve ser desenvolvido um plano de divulgação e comunicação no momento em que se planeia uma avaliação. Diferentes tipos de avaliação terão como objetivo alcançar diferentes públicos, exigindo uma abordagem orientada para comunicar os resultados às pessoas certas. Os detentores de interesse têm necessidades de informação diferentes e sentem-se mais confortáveis a utilizar diferentes meios de comunicação – isso deve ser tido em conta durante o planeamento da comunicação. A equipa e a gestão do programa de desenvolvimento estão principalmente interessadas em obter informações sobre como podem melhorar o seu próprio trabalho. Os líderes políticos estão mais interessados nos resultados globais dos esforços de desenvolvimento e nos eventuais riscos de reputação identificados pela avaliação. As ONG especializadas em advocacia, os beneficiários e os parceiros vão querer saber qual o desempenho do doador relativamente aos seus compromissos e que resultados foram alcançados. Os gestores da avaliação devem planear antecipadamente tendo em conta as necessidades e os interesses dos potenciais públicos.

Pode ser útil criar ligações institucionais entre a unidade de comunicação e a unidade de avaliação para facilitar a partilha de informação. A unidade de comunicação deve extrair contributos da avaliação quando elabora relatórios anuais ou outros produtos utilizados na sensibilização pública. A unidade de avaliação, por sua vez, pode aproveitar a competência profissional de comunicação para transmitir as suas mensagens de forma eficaz.

Outras estratégias úteis para melhorar a comunicação dos resultados da avaliação incluem:

- Produzir uma série de resumos focados em diferentes partes da avaliação dirigidos aos interesses de públicos específicos – por exemplo, um resumo das conclusões sobre o empoderamento das mulheres para os colegas que trabalham as questões da igualdade de gênero, ou uma breve recapitulação das lições sobre a implementação para os gestores dos programas. Pode ser igualmente eficaz agrupar várias avaliações sobre um tema ou país em particular e realizar um *workshop* para discutir as lições e produzir conclusões mais abrangentes.
- Divulgar amplamente os relatórios de avaliação pelos funcionários e gestores – através de sistemas internos de *e-mail* e de intranet, *workshops* e *briefings*, formais ou informais, realizar almoços informais ou “*after work drinks*” – para fomentar a discussão dos resultados da avaliação. Podem ser igualmente realizadas conferências *on-line* para discutir as conclusões dos relatórios de avaliação com as delegações no país parceiro ou em países vizinhos, ou com outras delegações interessadas.

### **Contributos da avaliação para a celebração do 50º aniversário da cooperação pública para o desenvolvimento da Dinamarca**

Em 2012, a cooperação pública para o desenvolvimento da Dinamarca celebrou o seu 50º aniversário. Foram exibidos *stands* de informação, trocas de experiência em vários locais na Dinamarca, incluindo centros comerciais, para fornecer ao público em geral um olhar empírico sobre os resultados da cooperação para o desenvolvimento dinamarquesa em diferentes países e setores. O Departamento de Avaliação trabalhou em estreita colaboração com os colegas da comunicação para fornecer histórias e factos das avaliações quer para a exposição e campanha “*Better Framework Conditions*” quer para o relatório principal elaborado pela Agência de Desenvolvimento Internacional da Dinamarca por ocasião do aniversário, o qual incluiu uma discussão sobre a forma como a avaliação influenciou a evolução da ajuda dinamarquesa ao longo dos anos e uma análise aprofundada acerca dos desafios que se colocam na avaliação dos resultados. A experiência com o envolvimento no trabalho de comunicação salientou em particular a necessidade do trabalho da avaliação se centrar mais nos resultados “no terreno” criando uma base mais sólida e concreta para a comunicação com o público em geral. As avaliações que se centram principalmente em aspetos institucionais da cooperação para o desenvolvimento – cruciais para os decisores e gestores – podem ser mais difíceis de utilizar na comunicação com o público em geral. No entanto, é igualmente necessário encontrar maneiras de transmitir histórias sobre o campo institucional para divulgar a história da cooperação para o desenvolvimento, a qual funciona frequentemente através dos ministérios setoriais em países parceiros e não através de projetos específicos financiados por doadores individuais.

*Fonte:* Denmark (2012) and Andersen (2012)

- Realizar conferências de imprensa e debates públicos para lançar as avaliações, e utilizar as redes sociais, vídeos, *podcasts*, *websites* e *e-mail* para constituir redes de pessoas interessadas e partilhar os relatórios em tempo útil.
- Partilhar sistematicamente os resultados com os beneficiários diretos da ajuda ao desenvolvimento, bem como com os meios de comunicação e a sociedade civil nos países em desenvolvimento. Tal implica criar redes de contactos, planear com antecedência e traduzir a avaliação para as línguas locais, de modo a atingir de forma eficaz os públicos relevantes nos países parceiros.

## Caixa 11. Experiências dos membros do CAD

Muitas ferramentas de comunicação diferentes têm sido utilizadas pelos membros do CAD. Na **Coreia**, o Gabinete de Avaliação na Agência de Cooperação Internacional da Coreia (KOICA) realiza uma sessão de informação sobre a conclusão de um relatório, durante a qual os avaliadores explicam os principais resultados ao pessoal da KOICA e ao público. O **Banco Asiático de Desenvolvimento** produz sínteses (curtas, médias e longas) e notas das lições políticas relativamente a cada avaliação, adequando cada produto a um público específico. As unidades de avaliação ou de comunicação na **Noruega, Bélgica, Holanda**, e **Grupo de Avaliação Independente do Banco Mundial** usam o Twitter para informar os debates atuais sobre o desenvolvimento com os resultados da avaliação. O **Japão** produz um relatório de avaliação anual sintetizando as lições das avaliações do ano transato. O **Luxemburgo** realiza reuniões bimensais para comunicar os resultados da avaliação a representantes das ONG e aos funcionários do Ministério. Em **França**, o orçamento da avaliação abrange as atividades de divulgação, incluindo a organização de reuniões ou conferências e a publicação de diferentes produtos de conhecimento (sínteses, relatórios de balanço, resumos, etc.). A **Austrália** possui, para consumo interno, um menu de produtos de comunicação, cada um com um exemplo, o que incentiva a equipa de avaliação a pensar criativamente sobre meios formais e informais para divulgar o seu trabalho. A **Holanda**, a **Dinamarca** e a **França** têm tentado utilizar avaliações filmadas para apresentar uma história cativante da avaliação. A principal avaliação conjunta internacional - a **Avaliação da Implementação da Declaração de Paris** -, foi divulgada através de vídeos temáticos e *por país* colocados no YouTube, além de relatórios escritos e sínteses.

*Um sistema de feedback sólido pode ajudar a garantir que o que se aprendeu com avaliação é considerado na fase de concepção de futuros programas para evitar que sejam repetidos erros.*

*Exigir o feedback e resposta sistemáticos da avaliação também contribui para evitar a repressão seletiva de maus resultados e garante a transparência.*

## Lição 12: Avaliar os avaliadores

**O QUÊ:** Uma avaliação com qualidade é uma avaliação credível, válida, precisa, compreensível e útil. Estas características reforçam-se mutuamente. As agências de desenvolvimento devem verificar se a avaliação está a atingir os seus objetivos e a ter um impacto real sobre as políticas e práticas no sentido de contribuir para a melhoria dos efeitos do desenvolvimento. Isto implica verificar a qualidade de cada relatório de avaliação e examinar periodicamente a função avaliação como um todo para apreciar a sua contribuição para tornar a cooperação para o desenvolvimento mais eficaz.

**PORQUÊ:** Avaliações rigorosas tendem a ser mais confiáveis e utilizadas (Lição 7). A robustez também contribui para aumentar a validade externa dos resultados – o que significa que podemos produzir conclusões mais amplas a partir de estudos individuais e contribuir para o conhecimento coletivo sobre como o desenvolvimento funciona. Simplificando, uma avaliação de fraca qualidade não será útil e poderá ser prejudicial, no caso de se tratar de uma avaliação que produz evidências de má qualidade, uma análise com falhas ou recomendações erradas.

**COMO:** As *Normas de Qualidade da Avaliação do Desenvolvimento* (OECD, 2010) descrevem as características básicas de um processo e reporte com qualidade. Os relatórios de avaliação devem proporcionar uma descrição transparente da abordagem metodológica, dos pressupostos, das lacunas ao nível dos dados, bem como de quaisquer deficiências presentes no relatório, de modo a permitir que o leitor faça um juízo fundamentado sobre a sua qualidade. São frequentemente aplicados controlos sistemáticos de qualidade para analisar os termos de referência, as versões provisórias dos relatórios e os relatórios finais relativamente às normas do CAD.

Algumas ideias sobre como garantir uma avaliação de boa qualidade incluem:

- *Checklists* e “exames da qualidade” realizados pelos pares.
- Apreciação independente por um perito em avaliação.
- Meta-avaliações ou *checklists* periódicas, para verificar a qualidade geral das evidências sobre um determinado tema e identificar áreas a melhorar.
- Formação do pessoal, incluindo formação externa, participação como observadores numa avaliação realizada por uma unidade de avaliação mais experiente ou o destacamento para outro doador.
- Formação para os consultores de avaliação.

- Análise do desempenho dos consultores de avaliação (e cláusulas de qualidade em contratos de consultoria).
- Investir tempo na verificação dos termos de referência (porque os relatórios de má qualidade são muitas vezes o resultado de uma avaliação mal concebida ou de termos de referência confusos ou demasiado ambiciosos).

Os exames pelos pares ou análises independentes podem ser úteis para compreender se o sistema de avaliação como um todo está a cumprir a sua finalidade. Um exame pelos pares à função avaliação, utilizando a ferramenta de apreciação da Rede de Avaliação do CAD (OECD, 2006, reproduzida no anexo A) pode esclarecer como o sistema de avaliação está a funcionar globalmente. Além do seguimento da divulgação dos relatórios, devem ser criados mecanismos para acompanhar a forma como os resultados da avaliação são utilizados (por exemplo, localizando as referências/citações a resultados da avaliação nos meios de comunicação, nos principais documentos políticos ou estratégicos), para constituir um banco de dados sobre o alcance e a influência da avaliação.

## Caixa 12. Experiências dos membros do CAD

A **Agência de Cooperação para o Desenvolvimento Internacional da Suécia (Sida)** desenvolveu uma *checklist* para apreciar a qualidade dos relatórios de avaliação. O Departamento de Avaliação de Operações do **Banco Africano de Desenvolvimento** submete os relatórios ao exame pelos pares, internos e externos, para verificar a sua qualidade. No caso de avaliações de grande dimensão, também pode ser encomendada uma apreciação independente do processo e dos resultados/efeitos da avaliação, para determinar se a avaliação atende aos padrões de qualidade aceites e para identificar os pontos fortes, pontos fracos, e lições, como aconteceu com a **Avaliação Conjunta da Declaração de Paris**. O **Canadá** usa um processo de análise do desempenho dos consultores da avaliação que se envolvem regularmente com a realização de estudos para garantir que o seu trabalho respeita os padrões.

Em 2010, por ocasião do exame da ajuda pública dinamarquesa ao desenvolvimento na Tanzânia, o Gabinete Nacional de Auditoria da **Dinamarca** analisou a prática da avaliação do programa de cooperação para o desenvolvimento e o uso das avaliações. O Secretariado do Conselho do Tesouro do **Canadá** faz uma análise anual do desempenho da Direção de Avaliação com base na qualidade do trabalho realizado, a neutralidade, a cobertura e uso dos produtos. Em 2009, a **Bélgica** foi submetida a um exame pelos pares à função Avaliação, durante o qual os peritos em avaliação da Holanda, Espanha e Canadá forneceram uma análise e recomendações detalhadas. A **Suécia**, a **Alemanha**, a **Coreia** e o **Reino Unido** encomendaram exames independentes ou meta-avaliações a peritos internacionais em avaliação.

O Gabinete da Eficácia do Desenvolvimento da **Austrália** institucionalizou um registo do impacto, onde os membros da unidade de avaliação rastreiam as citações dos relatórios de avaliação (incluindo referências informais) para ter uma melhor noção do impacto global da função avaliação.

*Simplificando, uma avaliação de fraca qualidade não será útil. Evidências de má qualidade, análises deficientes ou conselhos errados podem fazer mais mal do que bem.*



# REFERÊNCIAS E LEITURAS ADICIONAIS

- Agence Francaise de Développement (2012), *Evaluation and its Discontents: Do we learn from Experience in Development?*, Atas da 9ª Conferência AFD-EUDN, 2012. Conferences & Séminaires 05 Paris. Disponível em: <http://recherche.afd.fr>.
- Andersen, Margrethe Holm (2012), Evaluation Department, Denmark Ministry of Foreign Affairs, Entrevista com o autor, setembro.
- Atwood, J.B. e W. Hynes (no prelo), "The OECD Development Assistance Committee: Achievements, Limitations and Future Directions" (não publicado).
- Australia Office of Development Effectiveness (2009), *Annual Review of Development Effectiveness 2009: Improving basic services for the poor*, AusAID.
- Australian Government (2011), AusAID, *Evaluation Policy 2012-2015*, [www.ode.usaid.gov.au/publications/documents/ode-evaluation-policy.pdf](http://www.ode.usaid.gov.au/publications/documents/ode-evaluation-policy.pdf), acessado em março de 2013.
- Austrian Development Cooperation (sem data), *Guidelines for evaluation in Austria's official development cooperation*, [www.bmeia.gv.at/fileadmin/user\\_upload/bmeia/media/2-Aussenpolitik\\_Zentrale/EZA\\_englisch/159\\_guidelines\\_for\\_evaluation.pdf](http://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/bmeia/media/2-Aussenpolitik_Zentrale/EZA_englisch/159_guidelines_for_evaluation.pdf), acessado em março de 2013.
- Bamberger et al. (2012), *Real world evaluation: working under budget, time, data, and political constraints*, 2ª Edição, SAGE Publications, Washington, DC.
- Banco Mundial (2004), *Influential Evaluations*, Banco Mundial, Washington, DC.
- Banco Mundial (2003), *World Bank Operations Evaluation Department – The first 30 years*, Operations Evaluation Department, Banco Mundial, Washington, DC.
- Bennett, J. et al. (2010), *Aiding Peace: A Multi-Donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005-2010*, ITAD Ltd., Reino Unido.
- Birdsall, Nancy, R. Levin e W. Savedoff (2006), *When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation*, The Evaluation Gap Working Group, Center for Global Development, Washington, DC.
- CIDA (sem data), *CIDA Learns: Lessons from Evaluations*, [www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/CAR-116153114-S3L](http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/CAR-116153114-S3L), acessado em abril de 2013.
- Denmark Ministry of Foreign Affairs (2012a), *The Right to a Better Life: Strategy for Denmark's Development Cooperation*, [http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Goals/Strategy/13287\\_DANIDA\\_strategiformidling\\_UK\\_web%20NY.jpg](http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Goals/Strategy/13287_DANIDA_strategiformidling_UK_web%20NY.jpg), acessado em março de 2013.
- Denmark Ministry of Foreign Affairs (2012b), *Danida 50 years (1962-2012)*, Danida, Copenhaga, [www.netpublikationer.dk/um/11141/html/toc.htm](http://www.netpublikationer.dk/um/11141/html/toc.htm), acessado em março de 2013.
- Evaluation of the Implementation of the Paris Declaration (2011), [www.oecd.org/dac/evaluation/evaluationoftheimplementationoftheparisdeclaration.htm](http://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluationoftheimplementationoftheparisdeclaration.htm), acessado em março de 2013.
- Inter-American Development Bank, Office of Evaluation and Oversight (2010), *Ten years of Evaluability at the IDB*, apresentado na 10ª Reunião da Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento, OCDE, 16-17 novembro 2010, [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46436272.ppt](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46436272.ppt).
- Kennedy-Chouane, M.G. (2011), "Improving conflict prevention and peacebuilding assistance through evaluation", *OECD Journal: General Papers*, Volume 2010/1, OCDE, Paris, 25 maio, pp.99-107.

- Kliest et al (2010), *Peer Review of the Evaluation Function at the Belgian Federal Public Service of Foreign Affairs, Foreign Trade and Development Cooperation*, Ministério dos Negócios Estrangeiros, Haia.
- Kusek, Jody Zall e Ray C. Rist (2004), *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System – A handbook for development practitioners*, Banco Mundial, Washington, DC.
- Natsios, Andrew (2010), *The clash of counter-bureaucracy and development*, Center for Global Development, Washington, DC, [www.cgdev.org/content/publications/detail/1424271](http://www.cgdev.org/content/publications/detail/1424271), acessado em março de 2013.
- The Network of Networks on Impact Evaluation (NONIE) (2009), Frans Leeuw e Jos Vaessen, *Impact Evaluation and Development – NONIE Guidance on Impact Evaluation*, Independent Evaluation Group, Washington, DC, [www.worldbank.org/ieg/nonie](http://www.worldbank.org/ieg/nonie).
- NORAD (2011), *Evaluation of Norwegian Development Cooperation – Annual Report 2011*, NORAD, Oslo, [www.oecd.org/derec/norway/Norad\\_Eval\\_AnnualReport2011.pdf](http://www.oecd.org/derec/norway/Norad_Eval_AnnualReport2011.pdf).
- CAD OCDE, Exames pelos Pares dos membros do CAD realizados em 2009-2012, disponíveis em: [www.oecd.org/dac/peerreviewsofdacmembers](http://www.oecd.org/dac/peerreviewsofdacmembers).
- 2013 (em curso): Austrália, Noruega, Suécia.
- 2012: Canadá, Coreia, Finlândia, Luxemburgo, União Europeia.
- 2011: Dinamarca, Espanha, EUA, Grécia, Holanda.
- 2010: Alemanha, Bélgica, Japão, Nova Zelândia, Portugal, Reino Unido.
- 2009: Áustria, Itália, Irlanda, Suécia, Suíça.
- OCDE (2013), *Summary Record of the Fourteenth Meeting of the DAC Evaluation Network, 27-28 novembro 2012*, registo de síntese para a Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento, OCDE, Paris, [http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/EV/M\(2012\)2&docLanguage=En](http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/EV/M(2012)2&docLanguage=En), acessado em março de 2013.
- OCDE (2012), *Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility – Improving Learning for Results*, Development Co-operation Directorate, OCDE, Paris.
- OCDE (2011a), *Evaluating Development Co-operation: Summary of Key Norms & Standards*, 2ª Edição, folheto preparado pela Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento, OCDE, Paris, [www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf](http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf), acessado em março de 2013.
- OCDE (2011b), *Using evidence to improve aid policies and demonstrate results*, relatório para o Managing Aid Seminar, Paris, 10 abril 2011, preparado pela Development Co-operation Directorate, OCDE, Paris.
- OCDE (2010a), *Evaluation in Development Agencies*, Better Aid Series, OCDE, Paris.
- OCDE (2010b), *How to Support Capacity Development through Evaluation*, folha de dicas preparada pela Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/46306661.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/46306661.pdf), acessado em março de 2013.
- OCDE (2009), *A strategic approach to supporting evaluation capacity development in partner countries: what is known and suggestions for moving forward*, documento da reunião e documento de referência preparado para a Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/42974509.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/42974509.pdf), acessado em março de 2013.

- OCDE (2006a), *Evaluation Systems and Use, a Working Tool for Peer Reviews and Assessments*, ferramenta de trabalho criada pela Development Co-operation Directorate, OCDE, Paris.
- OCDE (2006b), *Fact-finding survey on evaluation capacity development (ECD) in partner countries*, documento de trabalho preparado para a Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento pelo Ministério dos Negócios Estrangeiro do Japão, Tóquio, [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/39462862.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/39462862.pdf), acessido em março de 2013.
- OCDE (2005), *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future*, documento de trabalho preparado para a Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35353699.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35353699.pdf), acessido em março de 2013.
- OCDE (2004), *Strengthening Evaluation Systems in Member Agencies*, documento preparado para a Rede do CAD sobre Avaliação do Desenvolvimento, OCDE, Paris.
- OCDE (2002), *Glossary of key terms in evaluation and result based management*, Comité de Ajuda ao Desenvolvimento, Grupo de Avaliação da Ajuda, OCDE, Paris, [www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf](http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf), acessido em março de 2013.
- OCDE (2001), *Evaluation feedback for effective learning and accountability*, Development Assistance Committee, Grupo de Avaliação da Ajuda, OCDE, Paris, [www.oecd.org/development/evaluation/2667326.pdf](http://www.oecd.org/development/evaluation/2667326.pdf), acessido em março de 2013.
- OCDE (1998), *Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, documento preparado para a Development Co-operation Directorate, OCDE, Paris, [www.oecd.org/derec/dacnetwork/35343480.pdf](http://www.oecd.org/derec/dacnetwork/35343480.pdf), acessido em março de 2013.
- OCDE (1975), *Aid Evaluation – The Experience of Members of the Development Assistance Committee and of International Organisations*, Development Co-operation Directorate, OCDE, Paris.
- Operations Evaluation Department of the African Development Bank Group (2012), *Evaluation Matters – Special Annual Meeting Edition*, Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento, Tunes.
- Rogers, Patrícia (2008), “Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Intervention”, *Evaluation*, vol. 14(1), pp. 29-48.
- SADEV (2008), *Challenges, opportunities and approaches for increasing joint donor programming of evaluations*, Karlstad, Suécia.
- SDC (2008), *Evaluation policy of the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)*, [www.sdc.admin.ch/en/Home/Effectiveness/Evaluations](http://www.sdc.admin.ch/en/Home/Effectiveness/Evaluations), acessido em março de 2013.
- Stern, Elliot et al. (2012), *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations: Report of a study commissioned by the Department for International Development, DFID*, Londres, [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67427/design-method-impact-eval.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67427/design-method-impact-eval.pdf), acessido em 26 de março de 2013.
- Uganda Government Evaluation, Website (sem data), Office of the Prime Minister, <http://gef.opm.go.ug>, acessido em março de 2013.
- Vahamaki, J., M. Schmidt e J. Molander (2011), *Review: Results Based Management in Development Cooperation*, Riksbankens Jubileumsfond.
- White, Howard e Daniel Phillips (2012), *Addressing attribution of cause and effect in small in impact evaluations: towards an integrated framework*, International Initiative for Impact Evaluation, 3ie, Working Paper 15.
- York, Nick (2012), Head of Evaluation, DFID: Apresentação oral na 13ª Reunião da Rede de Avaliação do CAD OCDE, 8 de fevereiro de 2012, [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/13thmeetingdocuments.htm](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/13thmeetingdocuments.htm).

*Além de fazer o seguimento da divulgação dos relatórios, devem ser criados mecanismos para acompanhar a forma como os resultados da avaliação são utilizados, por exemplo, rastreando as referências a resultados da avaliação nos meios de comunicação, nos principais documentos de política ou nos documentos de estratégia...*

# RECURSOS ÚTEIS DA WEB

- **OECD DAC Network on Development Evaluation:** [www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation)  
Contém informação sobre o trabalho de avaliação do CAD da OCDE, resumos dos resultados da avaliação em áreas políticas-chave, *links* para vários recursos de avaliação e um resumo das principais normas e padrões para avaliação do desenvolvimento do CAD.
- **DAC Evaluation Resource Centre (DEReC):** [www.oecd.org/derec](http://www.oecd.org/derec)  
Uma biblioteca de relatórios de avaliação e outros recursos dos membros da Rede do CAD sobre a Avaliação do Desenvolvimento.
- **Better Evaluation:** <http://betterevaluation.org/>  
Uma parceria internacional para melhorar a prática e a teoria da avaliação através da partilha de informação sobre métodos (ou ferramentas) e abordagens.
- **My Monitoring & Evaluation:** <http://mymande.org/>  
Uma plataforma interativa Web 2.0 para partilhar conhecimento sobre sistemas de acompanhamento e avaliação liderados países de todo o mundo.
- **CLEAR Regional Centres for Learning on Evaluation and Results:** [www.theclearinitiative.org](http://www.theclearinitiative.org)  
Recursos para fortalecer a capacidade de acompanhamento e avaliação e de gestão do desempenho dos países e dos seus governos para alcançar os efeitos do desenvolvimento.
- **International Initiative for Impact Evaluation (3IE):** [www.3ieimpact.org](http://www.3ieimpact.org)  
Recursos sobre avaliações de impacto e análises sistemáticas que geram evidência de elevada qualidade sobre o que funciona no desenvolvimento e porquê.

# ANEXO A: SISTEMAS E UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO: UMA FERRAMENTA DE TRABALHO PARA OS EXAMES E AVALIAÇÕES PELOS PARES

“Sistemas e utilização da avaliação: uma ferramenta de trabalho para os exames e avaliações pelos pares” (OCDE, 2006), está igualmente disponível em *Evaluating Development Co-operation: Summary of Key Norms and Standards*, 2nd edition (OECD, 2011a). Trata-se de uma leitura de apoio para as 12 lições, e foi reimpresso aqui para facilitar a consulta.

Esta estrutura foi desenvolvida com base numa análise aprofundada dos exames pelos pares do CAD realizados durante um período de oito anos. A ferramenta baseia-se nas normas e padrões fundamentais e foi concebida para reforçar a função avaliação e promover a transparência e a prestação de contas/responsabilização nas agências de desenvolvimento. Foi desenvolvida tendo em mente os exames pelos pares e como um dispositivo de gestão para melhorar a prática da avaliação nas agências de ajuda. É uma ferramenta “viva”, destinada a ser atualizada em função da experiência.

## 1. Política de Avaliação: papel, responsabilidade e objetivos da unidade de avaliação

- O ministério/agência de ajuda ao desenvolvimento possui uma política de avaliação?
- A política descreve o papel, a estrutura de governação e a posição da unidade de avaliação na estrutura institucional da ajuda?
- A função avaliação abrange de forma útil todo o programa de cooperação para o desenvolvimento?
- De acordo com a política, como é que a avaliação contribui para a aprendizagem e prestação de contas/responsabilização institucional?
- Como é conceptualizada a relação entre avaliação e auditoria dentro da agência?
- Em países com duas ou mais agências de ajuda ao desenvolvimento, como são definidos e coordenados os papéis das respetivas unidades de avaliação?

*A política de avaliação é conhecida e implementada adequadamente dentro da agência de ajuda ao desenvolvimento?*

## 2. Imparcialidade, transparência e independência

- Em que medida a unidade de avaliação e respetivo processo são independentes da gestão operacional?
- Quais são os determinantes, formais e efetivos, que garantem/limitam a independência da unidade de avaliação?
- Qual é a experiência da unidade de avaliação na divulgação dos sucessos e fracassos dos programas de ajuda e da sua implementação?
- O processo de avaliação é suficientemente transparente de forma a garantir a sua credibilidade e legitimidade? As constatações das avaliações são tornadas públicas de forma consistente?
- De que forma a agência de ajuda/ministério promove o seguimento dos resultados/conclusões junto dos detentores de interesse relevantes (através, por exemplo, de grupos de supervisão, painéis de aconselhamento e grupos de auscultação)?
- Estão garantidas as ligações com os processos de tomada de decisão no sentido de promover a utilização da avaliação na formulação de políticas?
- Existem exemplos recentes de mudanças operacionais e políticas desencadeadas pelas conclusões e recomendações da avaliação?
- Existem exemplos sobre como a avaliação funciona enquanto mecanismo de prestação de contas/responsabilização?

*Quais são as perceções dos atores não relacionados com a avaliação (departamentos operacional e de política, delegações no terreno, etc.) acerca da utilidade e influência da avaliação?*

## Recursos e staff

- A avaliação dispõe dos recursos financeiros e humanos adequados?
- A unidade de avaliação tem um orçamento próprio. É anual ou plurianual? O orçamento engloba atividades destinadas a promover o *feedback* e a utilização da avaliação, assim como a gestão do conhecimento da avaliação?
- Os recursos humanos possuem competências específicas em avaliação e, caso não possuam, são disponibilizados programas de formação?
- Existe uma política para o recrutamento de consultores, em termos de qualificação, imparcialidade e deontologia?

## 4. Parcerias de Avaliação e desenvolvimento de capacidades

- Em que medida os beneficiários são envolvidos no processo de avaliação?
- Em que medida a agência recorre a avaliadores locais ou, quando não é possível, a consultores de países parceiros?
- A agência envolve-se em avaliações lideradas pelos parceiros?
- A unidade apoia programas de formação e desenvolvimento de capacidades nos países parceiros?

*De que forma os parceiros/beneficiários/ONG locais entendem os processos e produtos da avaliação promovidos pela agência/país examinado em termos de qualidade, independência, objetividade, utilidade e orientação para a parceria?*

## 5. Qualidade

- De que forma a unidade de avaliação garante a qualidade da avaliação (incluindo relatórios e processo)?
- A agência possui diretrizes/linhas de orientação para a realização da avaliação, e estas são utilizadas pelos detentores de interesse relevantes?
- A agência desenvolveu/adotou normas e padrões de referência para apreciar e melhorar a qualidade dos seus relatórios de avaliação?

*De que forma é entendida a qualidade dos produtos/processo da avaliação dentro da agência?*

## 6. Planeamento, coordenação e harmonização

- A agência tem um plano de avaliação plurianual que identifica as avaliações futuras de acordo com um calendário definido?
- Como é desenvolvido o plano de avaliação? Quem, dentro da agência de ajuda, identifica as prioridades e como?
- Como é organizada a função avaliação nos membros do CAD em que a responsabilidade da APD é partilhada entre duas ou mais agências?
- A unidade de avaliação coordena as suas atividades de avaliação com outros doadores?
- Como são coordenadas as atividades de avaliação no terreno? A autoridade competente para avaliar está centralizada ou descentralizada?
- A unidade de avaliação participa em avaliações conjuntas/multidoadores? A unidade de avaliação/agência de ajuda utiliza a informação avaliativa proveniente de outras organizações doadoras?
- De que forma a agência avalia a eficácia das suas contribuições para organizações multilaterais? Em que medida se baseia nos sistemas de avaliação das agências multilaterais?

## 7. Divulgação, feedback, gestão do conhecimento e aprendizagem

- Como são divulgados os resultados da avaliação? Para além dos relatórios, são utilizadas outras ferramentas de comunicação? (comunicados de imprensa, conferências de imprensa, sumários, relatórios anuais com uma síntese dos resultados)?
- Quais são os mecanismos existentes para garantir o feedback dos resultados da avaliação aos responsáveis políticos, técnicos operacionais e público em geral?
- Quais são os mecanismos existentes para garantir que o conhecimento produzido pela avaliação está acessível aos funcionários e detentores de interesse relevantes?

*A avaliação é considerada uma “ferramenta de aprendizagem” pelo pessoal da agência?*

## 8. Utilização da Avaliação

- Quais são os principais utilizadores da avaliação dentro e fora da agência de ajuda ao desenvolvimento?
- A avaliação responde às necessidades de informação expressas pelo Parlamento, Tribunal de Contas, Governo, público em geral?
- Existem sistemas que garantem o seguimento e implementação das conclusões e recomendações da avaliação?
- De que forma a agência/ministério promove o seguimento dos resultados por parte dos detentores de interesse relevantes (através, por exemplo, de grupos de acompanhamento, painéis consultivos, etc.)?
- Estão asseguradas ligações com os processos de tomada de decisão para promover a utilização da avaliação na formulação de políticas? Existem exemplos recentes de grandes operações e mudanças políticas que tenham sido desencadeadas pelas conclusões e recomendações da avaliação?
- Existem exemplos de como a avaliação funciona como mecanismo de prestação de contas/ responsabilização?

*Quais são as percepções dos atores não pertencentes à avaliação (departamentos operacionais e de política, delegações no terreno, etc.) acerca da utilidade e influência da avaliação?*



# TAMBÉM NA SÉRIE DAS DOZE LIÇÕES

## Partnering with Civil Society

Estas 12 lições são baseadas em evidências e na experiência, e identificam uma base comum de diálogo e ação, respeitando os objetivos e papéis distintos de doadores públicos e OSC. Centram-se na forma como os membros do CAD e as OSC podem criar parcerias mais fortes e equilibradas para alcançar objetivos comuns de desenvolvimento.

## Supporting Partners to Develop their Capacity

Este folheto reúne alguns temas ou lições sobre o desenvolvimento de capacidades com base nos exames pelos pares, incluindo a cooperação técnica a qual é uma das principais formas de ajuda dos membros do CAD aos países parceiros.

## Towards Better Humanitarian Donorship

Os doadores estão a implementar os princípios GHD de maneiras diferentes, lidando com várias realidades e partindo de vantagens comparativas individuais, para disponibilizar da melhor forma que são capazes um financiamento humanitário eficaz e baseado em princípios.

## Effective Aid Management: Twelve Lições from DAC Peer Reviews

Acompanhado com exemplos específicos das práticas dos doadores, estas lições estão organizadas em torno das grandes categorias de estratégia, gestão organizacional e gestão da prestação da ajuda.

[www.oecd.org/dac/peer-reviews/lessonsfrompeerreviews](http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/lessonsfrompeerreviews)



*A avaliação de políticas públicas  
é uma ferramenta valiosa para  
a responsabilização interna, bem como  
para o apoio à responsabilização mútua  
entre os parceiros do desenvolvimento.*

