




# Guia para avaliações de projectos e programas

*VERÇAO FINAL  
Julho 2009*



[www.entwicklung.at](http://www.entwicklung.at)

 **Cooperação Austríaca**  
**para o Desenvolvimento**



**Informações legais:**

Austrian Development Agency  
The Operational Unit of the Austrian Development Cooperation  
Zelinkagasse 2, 1010 Viena, Austria  
Tel.: +43 (0)1 90399-0  
Fax: +43 (0)1 90399-1290  
office@ada.gv.at  
www.entwicklung.at

O guia foi criado por:  
Austrian Development Agency, Departamento de avaliação

Viena, Outubro 2008  
Tradução portuguesa, Viena, Julho 2009



## Conteúdo

1. Introdução	1
2. Objectivo das revisões	3
3. Objectivo das avaliações de projectos e programas	4
4. Princípios e normas internacionais de uma avaliação	5
5. Gestão de avaliações de projectos e programas pelo promotor do projecto (avaliação interna)	7
6. Gestão de avaliações de projectos e programas pelo gabinete de coordenação ou pelas centrais da <i>Austrian Development Agency</i> (avaliação externa)	8
7. Anexos	9
7.1 Definições	10
7.2 Critérios OCDE/CAD de uma avaliação	12
7.3 Critérios OCDE/CAD de uma avaliação para ajuda humanitária	17
7.4 Modelo para a estruturação dos Termos de Referência	22
7.5 Questões transversais (pobreza, relações de género, ambiente)	24
7.6 Detalhes da gestão de uma avaliação	25
7.7 Normas internacionais de qualidade de uma avaliação ( <i>DAC Evaluation Standards</i> )	30
7.8 Lista de verificação para géneros	35
7.9 Modelo para a estruturação de um relatório intercalar	36
7.10 Modelo para uma <i>Data Collection Planning Worksheet</i>	37
7.11 Modelo para a estruturação de um relatório de avaliação	38
7.12 Modelo para uma <i>Management Response</i>	40
7.13 Desafios colocados a uma avaliação ou à equipa de avaliação	41
7.14 Literatura e endereços da Internet	42







# 1. Introdução

Este guia destina-se a apoiar promotores de projectos, que implementem projectos ou programas financiados pela Cooperação Austríaca para o Desenvolvimento, no planeamento, designação e gestão de avaliações de projectos e programas. Além disso dirige-se a todos os quadros da Austrian Development Agency (ADA) e do gabinete de coordenação que atribuem e gerem as avaliações de projectos e programas<sup>1</sup>.

O guia apresenta os **procedimentos administrativos** a serem respeitados quando os custos de avaliações de projectos/programas estiverem incluídos no orçamento autorizado ou quando as avaliações de projectos/programas forem ordenadas por quadros da ADA ou pela Representação da Cooperação Austríaca para o Desenvolvimento.

A ADA utiliza as definições reconhecidas internacionalmente para monitoria, avaliação e revisão que correspondem ao Glossário OCDE/CAD<sup>2</sup>:

**Avaliação:** *a apreciação sistemática e objectiva de um projecto ou programa completo ou em curso, do seu desenho, implementação e resultados. O objectivo é determinar a relevância e o cumprimento de objectivos, a eficiência do desenvolvimento, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade. (OECD DAC Glossary).*

**Monitoria:** *uma função contínua que usa a recolha sistemática de dados em indicadores específicos de forma a providenciar à gestão e às partes interessadas de uma intervenção de desenvolvimento em curso, indicações sobre a extensão do progresso e o cumprimento de objectivos e a evolução no uso dos fundos concedidos. (OECD DAC Glossary).*

**Revisão:** *uma apreciação do desempenho de uma intervenção, periódica ou ad hoc. As revisões são geralmente menos abrangentes e/ou profundas do que as avaliações. Elas tendem a enfatizar aspectos operacionais. (OECD DAC Glossary).*

As avaliações são geralmente realizadas por especialistas externos, independentes. Normalmente, uma avaliação examina questões complexas e inclui impactos intencionais e acidentais. Durante uma avaliação são averiguadas as razões, pelas quais determinados aspectos de um projecto ou de um programa foram convertidos como planejado ou de uma forma diferente.

As avaliações são realizadas durante o ciclo do projecto (*Mid-term Evaluation, Formative Evaluation*) ou no final de um projecto ou programa (*Ex-post Evaluation, Final Evaluation, Impact Evaluation, Summative Evaluation*)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Este documento não se aplica a avaliações ordenadas directamente pelo departamento de avaliação da ADA (sobretudo “avaliações estratégicas”) relativos a projectos ou programas, que consistam num acordo directo da ADA com um estado estrangeiro ou uma instituição estrangeira (*National Execution*). Também é pouco utilizado em *Impact Assessments* ou avaliações de impacto.

<sup>2</sup> Consultar também o Anexo 7.1.

<sup>3</sup> As definições são explicadas no Anexo.



### Cada avaliação caracteriza-se por:

- analisar os cinco critérios de avaliação da OCDE/CAD – relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade,
- considerar questões transversais como a pobreza, relações de género e ambiente<sup>4</sup>,
- e por analisar a lógica de intervenção (por exemplo *Logframe*).

Também poderão ser incluídos outros critérios como, por exemplo, “participação” ou “questões de gestão”. Os cinco critérios OCDE/CAD são definidos da seguinte forma:

Relevância	Fizemos o correcto? Qual a <b>relevância ou significado</b> da intervenção relativamente às necessidades locais e nacionais e às prioridades locais?
Eficácia	Os objectivos da medida de desenvolvimento foram alcançados? Qual a <b>eficácia ou o grau de eficácia</b> do projecto quando comparado com os objectivos propostos (comparação: resultado – planeamento)?
Eficiência	Os objectivos foram alcançados de forma eficiente pela medida de desenvolvimento? Qual a <b>eficiência ou grau de eficiência</b> dos recursos aplicados (comparação: meios utilizados – resultados)?
Impacto	A medida de desenvolvimento contribui para o alcance de objectivos políticos de desenvolvimento (objectivo geral)? Qual é o <b>impacto</b> da intervenção relativamente à situação geral do grupo alvo ou das partes envolvidas?
Sustentabilidade	Os impactos positivos serão duradouros? Como se avalia a <b>sustentabilidade ou durabilidade</b> da intervenção e os seus impactos <sup>5</sup> ?

Estes critérios são explicados de forma mais pormenorizada no anexo 7.2 e 7.3.

Se não for possível considerar os cinco critérios da OCDE/CAD, este facto tem de ser justificado nos Termos de Referência (ToR).

Em todas as avaliações as perguntas de avaliação têm de estar formuladas de acordo com os critérios de avaliação da OCDE/CAD – relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade.

A ADA segue a tendência internacional e define as avaliações, que são geridas pelo próprio promotor do projecto, como "avaliações internas" (mesmo quando são recrutados especialistas externos). Essas avaliações geridas pela ADA (centrais, gabinetes de coordenação) são consideradas "avaliações externas", pois não estão subordinadas à gestão directa de projectos.

<sup>4</sup> Podem ser consultados outros detalhes no anexo.

<sup>5</sup> Podem ser consultados outros detalhes no anexo.



A ADA distingue, por isso, três tipos de avaliações:

Avaliação externa tipo I: avaliações de programas, questões transversais, instrumentos e projectos que são encomendadas e geridas pelo departamento de avaliação da ADA.

Avaliação externa tipo II: avaliações de programas, projectos e temas encomendados e geridos pelo gabinete de coordenação ou por um departamento da ADA.

Avaliação interna: avaliações encomendadas, geridas ou realizadas pelos próprios promotores dos projectos (com ou sem especialistas externos).

As avaliações externas de tipo I são atribuídas de forma orçamental ao departamento da ADA para avaliação. As avaliações externas de tipo II são atribuídas à linha de orçamento a partir da qual é financiada a respectiva proposta. Os custos das avaliações internas devem ser considerados no orçamento do projecto ou do programa.

**Cada projecto ou programa tem de ser avaliado internamente no âmbito do ciclo do projecto ou do programa.** Além disso, os projectos ou programas também podem ser avaliados externamente. Após acordo com a ADA pode abdicar-se, em casos individuais, de uma avaliação interna, quando uma avaliação externa está planeada. Os custos de uma avaliação têm de existir numa relação adequada para com a extensão da proposta. Em pequenos projectos uma avaliação é, por isso, pouco provável (consultar também o capítulo 5.). Geralmente, cerca de 3 a 5 % de todo o orçamento do projecto ou do programa destina-se a uma avaliação.

## 2. Objectivo das revisões

Quando comparadas com as avaliações de projectos e programas, as revisões são análises menos complexas. Não contêm obrigatoriamente uma análise de acordo com os cinco critérios da OCDE/CAD, nem necessitam de aprofundar questões transversais. No entanto, recomenda-se que em cada revisão seja verificada a lógica de intervenção (por exemplo *Logframe*).

As revisões são aplicadas quando o projecto ou o programa é analisado para, por exemplo,

- interpretar resultados já existentes,
- analisar as *Lessons Learnt* (lições aprendidas) em conjunto ou
- desenvolver estratégias futuras resultantes das ***Lessons Learnt***.

A ADA apoia revisões geridas pelo promotor do projecto e recomenda que estas sejam realizadas com especialistas ou moderadores externos<sup>6</sup>. As revisões são designadas frequentemente, conforme a orientação e o método, por "avaliações internas", "auto-avaliações" ou também por "avaliações participativas".

O promotor do projecto necessita da autorização da ADA (gabinete de coordenação/departamento) relativa aos ToR. No entanto, a ADA (gabinete de coordenação/departamento) não participa no processo de planeamento nem de gestão de uma revisão.

<sup>6</sup> Neste ponto deve ter-se em conta que inúmeras avaliações planeadas se tratam de revisões na forma empírica.



O promotor do projecto tem de anexar os resultados de uma revisão assim como uma análise sobre a sua utilização ao relatório anual ou ao relatório final, embora também possa reencaminhá-lo imediatamente à ADA depois de concluído.

Como não existem normas internacionais que se apliquem a revisões, devem ser respeitados os princípios e padrões aplicáveis a avaliações.

Relatórios de situação regulares ou reuniões e encontros para monitoria que se destinem, por exemplo, à elaboração do relatório anual, não são classificados nem reconhecidos como revisões.

Se necessário, a ADA também pode encomendar revisões.

Devido ao diferente espectro de revisões e de avaliações assume-se que o esforço e o custo de uma revisão são inferiores ao de qualquer avaliação.

### **3. Objectivo das avaliações de projectos e programas**

A consolidação de avaliações de projectos e programas na gestão do ciclo do projecto é um objectivo estratégico da ADA. Por essa razão, as avaliações devem ser obrigatoriamente consideradas no documento do projecto. As avaliações destinam-se a garantir a melhor qualidade e impacto possíveis das actividades de desenvolvimento. Apoiam a gestão de projectos e programas, gerindo e controlando a sua implementação.

O objectivo das avaliações é:

- **Aprendizagem e experiência:** com a ajuda das avaliações podem ser apreciados sucessos e falhas. Com base nestas experiências, podem ser melhorados projectos já em curso ou projectos futuros.
- **Transparência:** as avaliações ilustram a utilização responsável dos meios usados e justificam os resultados e o seu impacto perante o promotor do projecto, os parceiros, a população alvo no país beneficiário e os contribuintes.
- **Compreensão aprofundada:** a avaliação é um instrumento para o aprofundamento da aprendizagem e compreensão das condições, possibilidades e limites da colaboração para o desenvolvimento. As avaliações devem contribuir para uma discussão e reflexão alargadas sobre a colaboração para o desenvolvimento.
- **Comunicação melhorada:** uma avaliação deve promover a comunicação e a compreensão dentro e entre os grupos já mencionados, mesmo quando esta se realizar apenas em diferentes profundidades e com envolvimento distintos.



## 4. Princípios e normas internacionais de uma avaliação

Os princípios de qualquer avaliação são:

- **Objectividade:** durante a concepção e execução, qualquer avaliação tem de se esforçar por alcançar a maior objectividade e imparcialidade possíveis. As avaliações devem conseguir diferenciar claramente um estabelecimento metódico dos factos. Diferentes pontos de vista também devem ser tidos em consideração, como a apresentação de pontos fortes e pontos fracos. Os resultados, conclusões e recomendações têm de ser compreensíveis e identificáveis.
- **Autonomia dos avaliadores internos:** os avaliadores internos devem possuir conhecimentos especializados. A credibilidade inclui também a autonomia dos avaliadores perante todos os participantes operativos.
- **Participação de todas as partes afectadas em todo o processo:** uma avaliação deve realizar-se da forma mais cooperativa possível (por exemplo a elaboração conjunta dos Termos de Referência com os parceiros do projecto, possibilidade de todos os participantes expressarem a sua opinião relativamente aos resultados ou ao relatório de avaliação).
- **Transparência e focalização:** o projecto de avaliação tem de ser definido e limitado de forma clara: descrição da situação de partida (detalhes do projecto ou do programa), objectivos da avaliação, questões centrais, procedimento metódico, requisitos exigidos à equipa de avaliação, tipo e forma de relatório. Na maioria das vezes uma avaliação não consegue cumprir todos os critérios da OCDE/CAD na mesma proporção, sendo necessário estabelecer as prioridades de forma clara.
- **Reprodutibilidade:** a utilização e preparação de dados básicos são necessárias para se poder justificar de forma credível a avaliação e as conclusões. Os resultados da avaliação mencionados no respectivo relatório têm de ser reproduzíveis.
- **Integridade e clareza dos relatórios:** o relatório está estruturado de acordo com os critérios da OCDE/CAD e com as questões de avaliação. Todas as questões da avaliação têm de estar respondidas.
- **Equidade e protecção dos interesses dos participantes:** tem de ser garantida a segurança, a dignidade e os direitos das pessoas incluídas numa avaliação.
- **Utilidade:** as recomendações sobre a avaliação são utilizadas para o melhoramento de projectos ou de programas. Retroacções relativamente aos decisores políticos e operativos têm de ser garantidas mediante a clara responsabilização pelos resultados da avaliação.

A utilidade de uma avaliação também depende do momento mais propício para a realização dentro do ciclo de gestão do projecto ou do programa. Além disso, o tempo dispendido e os meios financeiros têm de existir numa relação razoável relativamente à utilidade da avaliação e à dimensão do projecto ou do programa (cerca de 3 a 5 % do volume total).

Durante a **execução da avaliação**, a respectiva equipa deve respeitar as normas de qualidade aplicáveis da OCDE/CAD ou da sociedade linguística alemã de avaliação (DeGeval). A familiaridade com estas normas é necessária, a fim de garantir que as avaliações correspondem aos requisitos internacionais<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Consultar o anexo e a rede de avaliação da DAC. DAC Evaluation Quality Standards. OECD. Março 2007,



O que o estatuto de uma avaliação excede claramente:

- Uma avaliação não possui qualquer poder de decisão relativo à sobrevivência de um projecto ou programa. As avaliações destinam-se **simplesmente** a exprimir recomendações e a fazer observações.
- Uma avaliação não deve ser utilizada para justificar decisões já tomadas (por exemplo, para apresentar melhor um projecto ou programa ou para o cancelar de imediato).
- Uma avaliação não se trata de um instrumento para a gestão de crises.

Todas as avaliações de projectos ou de programas devem garantir que o **processo de gestão** corresponde às normas internacionais e satisfaz os critérios de qualidade internacionais.

Geralmente a gestão de uma avaliação inclui as seguintes actividades:

- Elaboração dos Termos de Referência (processo participativo com parceiros)
- Elaboração do plano de orçamento
- Selecção da equipa de avaliação
- Acompanhamento da equipa de avaliação (recolha de documentos, possível apoio na logística, etc.)
- Organização de um workshop de introdução
- Organização de um workshop para a apresentação da primeira versão do relatório
- Controlo de qualidade durante a recepção da primeira versão do relatório
- Controlo de qualidade durante a recepção do relatório final
- Recepção do relatório final
- Plano de implementação das recomendações sobre a avaliação (*Management Response*)

As tarefas principais de gestão são da responsabilidade do comitente da avaliação. De acordo com as definições da avaliação da ADA, a responsabilidade por uma avaliação interna recai no promotor do projecto e no caso de uma avaliação externa esta recai na ADA.

Pode consultar mais pormenores sobre actividades individuais de gestão, normas internacionais de qualidade de uma avaliação, questões transversais (pobreza, relações de género, ambiente), a lista de verificação para géneros, os formatos para ToR, o relatório intercalar, *Data Collection Planning Worksheet*, relatório de avaliação, *Management Response* assim como literatura e endereços de Internet relevantes no anexo.

## 5. Gestão de avaliações de projectos e programas pelo promotor do projecto (avaliação interna)

O envolvimento da ADA em avaliações de projectos ou de programas geridos pelo promotor do projecto distingue-se consoante o volume financeiro de um projecto ou programa.

O seguinte resumo refere-se a projectos ou programas que são apoiados administrativamente pelo sector de países e regiões da ADA:

---

[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)  
Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Standards für Evaluierung Köln. Junho 2004,  
<http://www.degeval.de/>



<b>Tamanho do projecto ou programa</b> (mandato para países ou regiões)	<b>Envolvimento da ADA</b>
Inferior a 500.000 Euros	Cumprimento dos ToR  O relatório final e o plano de implementação das recomendações sobre a avaliação são enviados com fins informativos ao gabinete de coordenação e/ou às centrais da ADA. <i>Informação: controlo de qualidade e recepção do relatório de avaliação realizam-se mediante o parceiro de implementação.</i>
500.000 a 1 milhão de Euros	Cumprimento dos ToR  A primeira versão do relatório é enviada para ser comentada por a Representação da Cooperação Austríaca para o Desenvolvimento.e/ou às centrais da ADA. O relatório final e o plano de implementação das recomendações sobre a avaliação também são enviados com fins informativos ao gabinete de coordenação e/ou às centrais da ADA. <i>Informação: controlo de qualidade e recepção do relatório de avaliação realizam-se mediante o parceiro de implementação.</i>

Para projectos e programas individuais geridos pelos sectores da ADA da cooperação NRO (microprojectos) e ajuda humanitária, economia e desenvolvimento e pelo departamento de comunicação e formação política de desenvolvimento na Áustria, não estão previstas avaliações obrigatórias por parte da ADA devido ao volume de financiamento relativamente reduzido ou ao seu tipo. No âmbito da proposta de orçamento pode autorizar-se uma avaliação individual. Outros instrumentos da cooperação NRO são avaliados conforme as orientações e directivas.

No caso de uma avaliação gerida pelo promotor do projecto, a ADA tem de aprovar os ToR. Sem este acordo nenhuma avaliação pode ser financiada pela ADA. Os ToR são geralmente apreciados pelo gabinete de coordenação, o departamento competente e o departamento de avaliação. A apreciação dos ToR é uma medida essencial para o controlo de qualidade.

No caso de avaliações de projectos ou programas geridos pelo promotor de projecto não está prevista qualquer participação da ADA no processo de recrutamento (por exemplo, referência e aceitação dos curricula vitae dos avaliadores individuais)<sup>8</sup>. No entanto, chama-se a atenção para o facto de a selecção de uma equipa de avaliação ou de uma pessoa individual ter de ser documentada por escrito e sujeita a concorrência. Consultar também o Anexo 7.6.

Se forem detectadas falhas graves na qualidade (por exemplo, no relatório de avaliação), a ADA pode recusar, total ou parcialmente, os custos de uma avaliação.

<sup>8</sup> Os sectores ou o departamento de avaliação da ADA auxiliam, a pedido, na identificação de avaliadores adequados (por exemplo, no alargamento dos ToR nos fóruns internacionais aplicáveis.)



## 6. Gestão de avaliações de projectos e programas pelo gabinete de coordenação ou pelas centrais da ADA (avaliação externa)

As avaliações externas de projectos ou programas são geridas por um gabinete de coordenação ou por departamentos ou sectores das centrais da ADA. A decisão sobre a execução de avaliações de projectos ou programas é tomada após consulta do promotor do projecto.

Os programas e projectos com um volume superior a 1 milhão de Euros são avaliados externamente e geridos pela ADA. Se as avaliações deste tipo são realizadas por um gabinete de coordenação, um departamento, um sector ou o departamento de avaliação será decidido para cada caso em particular.

Se necessário, os programas ou projectos (sector de países e regiões) com um volume inferior a 1 milhão de Euros são avaliados interna e externamente.

Uma quantidade superior de projectos ou programas, que possuam o mesmo centro temático ou geográfico, também pode ser analisada no âmbito de apenas uma avaliação. Uma avaliação desse tipo é gerida após acordo com a ADA (gabinete de coordenação, sector ou departamento de avaliação).

No caso de projectos, programas ou outras intervenções mais alargadas está planeada a execução futura de *Joint Evaluations*, *Impact Evaluations* e avaliações de apoio ao orçamento.

O departamento de avaliação da ADA apoia outros sectores, departamentos e parceiros da ADA na sua proposta de avaliação ou gere-os por si mesmo. Consulte também as directrizes para avaliações estratégicas.



## 7. Anexos

7.1 Definições

7.2 Critérios da OCDE/CAD de uma avaliação

7.3 Critérios da OCDE/CAD de uma avaliação para ajuda humanitária

7.4 Estrutura do modelo dos Termos de Referência

7.5 Questões transversais (pobreza, relações de género, ambiente)

7.6 Detalhes da gestão de uma avaliação

7.7 Normas de qualidade internacionais de uma avaliação (*DAC Evaluation Standards*)

7.8 Lista de verificação para géneros

7.9 Modelo da estrutura de um relatório intercalar

7.10 Modelo de uma *Data Collection Planning Worksheet*

7.11 Modelo da estrutura de um relatório de avaliação

7.12 Modelo de uma *Management Response*

7.13 Desafios colocados a uma avaliação ou à equipa de avaliação

7.14 Literatura e endereços da Internet



## Anexos 7.1

### Definições

Até prova em contrário, todas as definições foram retiradas do *OECD/DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, Paris, 2002<sup>9</sup>.

<b>Auditoria</b> Actividade realizada de forma objectiva e independente e destinada a melhorar as operações de uma organização e a aumentar o seu valor. Deve ser feita uma distinção entre a auditoria regular ( <u>controlo financeiro</u> ) que se centra sobretudo na conformidade com os procedimentos e regulamentos em vigor e a <u>auditoria de desempenho</u> que se interessa pela pertinência, a economia, a eficácia e eficiência. A <u>auditoria interna</u> fornece uma apreciação dos controlos internos exercidos por uma unidade prestando contas à direcção, enquanto que a <u>auditoria externa</u> é realizada por um organismo independente.
<b>Avaliação de conjunto(s)</b> Avaliação de um conjunto de actividades, projectos e/ou programas interrelacionados.
<b>Avaliabilidade</b> Medida segundo a qual uma actividade ou programa é avaliado de forma fiável e credível. Nota: a apreciação da avaliabilidade supõe um exame prévio da actividade proposta para verificar se os seus objectivos estão definidos de forma adequada e se os seus resultados são verificáveis.
<b>Avaliação</b> Apreciação sistemática e objectiva de um projecto ou programa, em curso ou terminado, quanto à sua concepção, execução e resultados. O propósito é determinar a <u>pertinência</u> e o <u>grau de cumprimento dos objectivos</u> , a eficiência em matéria de desenvolvimento, a <u>eficácia</u> , o <u>impacto</u> e a <u>sustentabilidade</u> .
<b>Avaliação ex-ante</b> Avaliação efectuada antes da implementação de uma intervenção de desenvolvimento.
<b>Avaliação ex-post</b> Avaliação de uma intervenção de desenvolvimento após a sua conclusão.
<b>Avaliação externa</b> Avaliação de uma intervenção de desenvolvimento conduzida por entidades e/ou pessoas exteriores ao doador de fundos e às organizações responsáveis pela sua execução.
<b>Avaliação formativa</b> Avaliação que visa melhorar o desempenho e que é habitualmente realizada durante a fase de execução de um projecto ou programa.
<b>Avaliação de impacto</b> a) Impacto: positivo ou negativo, efeitos primários ou secundários de longo prazo produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, directa ou indirectamente, intencional ou accidental. b) Uma avaliação de impacto utilizando uma comparação antes/depois e/ou com/sem. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff, DFID, London, 2005.)
<b>Avaliação interna</b> Avaliação de uma intervenção de desenvolvimento conduzida por um serviço e/ou pessoas que dependem dos responsáveis pela intervenção de desenvolvimento, do financiador, dos parceiros ou da organização executora.
<b>Avaliação conjunta</b> Avaliação em que participam diferentes organismos doadores e/ou os parceiros.

<sup>9</sup> [http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)





<p><b>Metavaliação</b> Avaliação concebida como uma síntese das constatações tiradas de várias avaliações. O termo também é utilizado para designar a avaliação de uma avaliação com o objectivo de apreciar a sua qualidade e/ou apreciar o desempenho dos avaliadores.</p>
<p><b>Avaliação a meio percurso</b> Avaliação conduzida a meio da execução de uma intervenção.</p>
<p><b>Monitoria</b> Processo contínuo de recolha sistemática de informações, segundo indicadores escolhidos, para fornecer aos gestores e às partes interessadas (<i>stakeholders</i>) numa intervenção de desenvolvimento em curso, os elementos sobre os progressos realizados, os objectivos e os recursos afectados.</p>
<p><b>Avaliação contínua</b> Avaliação para auxiliar no desenvolvimento de um projecto em curso. É mais abrangente, profunda e objectiva que uma revisão interna. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>
<p><b>Exame específico do produto (OPR)</b> Exame periódico de projectos em curso, salientando o progresso ao nível da proposta, e se o desempenho da implementação do projecto é suficiente em termos dos objectivos alcançados em cada <i>Output</i> para atingir o objectivo no final do projecto. <i>Outputs</i> adicionais podem ser adicionados como resultado do OPR. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>
<p><b>Avaliação participativa</b> Método de avaliação segundo o qual os representantes das agências doadoras e as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) (incluindo os beneficiários) trabalham em conjunto para conceber e conduzir uma avaliação e dela retirar conclusões.</p>
<p><b>Análise pelos pares</b> É basicamente uma análise ao desempenho ou às práticas de um estado numa área em particular por outros estados. O objectivo do exercício é ajudar o estado em análise a melhorar a sua política, melhorar as práticas e cumprir com as normas e princípios estabelecidos. (OECD Peer Review at a Glance)</p>
<p><b>Avaliação de processos</b> Avaliação da dinâmica interna das organizações encarregues de executar a intervenção, dos seus instrumentos e políticas de actuação, dos seus mecanismos de prestação de serviços, das suas práticas de gestão e das ligações entre estes elementos.</p>
<p><b>Exame</b> Apreciação do desempenho de uma intervenção, feita periodicamente ou de forma <i>ad hoc</i>. O termo “avaliação” é frequentemente aplicado para uma apreciação mais global e/ou mais profunda que um exame. O exame tende a sublinhar os aspectos operacionais.</p>
<p><b>Auto-avaliação</b> Avaliação efectuada por quem tem a responsabilidade de conceber e implementar uma intervenção de desenvolvimento.</p>
<p><b>Estudo/pesquisa</b> A investigação sistemática e o estudo de materiais e fontes de forma a estabelecer factos e conclusões.</p>
<p><b>Avaliação sumativa</b> Estudo conduzido no fim de uma intervenção (ou numa fase da intervenção) para determinar em que medida os resultados esperados foram alcançados. A avaliação sumativa visa fornecer informações sobre a validade do programa.</p>
<p><b>Triangulação</b> Utilização de pelo menos três teorias, fontes ou tipos de informação, ou tipos de análise para verificar e sustentar uma apreciação ou um ponto de vista. Nota: através da combinação de várias fontes, métodos, análises ou teorias, os avaliadores visam superar os enviosamentos que surgem quando se trabalha com uma única fonte de informação, um único observador, um único método ou uma única teoria. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)</p>



## Anexo 7.2 Critérios da OCDE/CAD de uma avaliação

### Definição de avaliação

“A avaliação sistemática e objectiva de um projecto, programa ou política completa ou em curso, o seu design, implementação e resultados. O objectivo é determinar a relevância e o cumprimento dos objectivos, a eficiência do desenvolvimento, o impacto e a sustentabilidade.”

Uma avaliação deve fornecer informações sobre a credibilidade e utilidade, permitindo a incorporação de “lessons learned” no processo de tomada de decisão de destinatários e doadores. (OECD. DAC Evaluation Network. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD. June 2002). (<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>).

### 7.2.1 Relevance/relevância

**OCDE/DAC: A extensão até onde os objectivos de uma intervenção de desenvolvimento são consistentes com as exigências dos beneficiários, necessidades do país, prioridades globais e políticas dos parceiros e doadores.**

Fez-se o correcto? Qual o grau de **relevância** ou o peso da intervenção relativamente às necessidades e prioridades locais e nacionais na zona?

- Em que medida é que as intervenções vão ao encontro da política e do planeamento de desenvolvimento do país beneficiário ou do governo parceiro?
- Quão importante é a intervenção para o grupo alvo e para os grupos alvo parciais (por exemplo, mulheres) ou em que medida há uma correspondência com as necessidades e interesses?
- Em que medida existe correspondência entre os aspectos básicos da política de desenvolvimento austríaca – luta contra a pobreza, promoção de democracia e direitos humanos, igualdade de género entre homens e mulheres, consideração pelo passado cultural e ecologia – e as normas estratégicas e programáticas correspondentes?

### Perguntas de teste da Colaboração Alemã para o Desenvolvimento

De que forma a medida de desenvolvimento actual visa a solução de um dos mais importantes **problemas centrais** da política de desenvolvimento dos **grupos alvo** (por género, grupos étnicos, partes do conflito)?

Em que medida o objectivo político de desenvolvimento da medida de desenvolvimento corresponde ao objectivo do país parceiro (governo: **Documentos de Estratégia para a Redução da Pobreza (PRSP)** ou semelhante, se aplicável, outros grupos relevantes em caso de conflitos de interesses) e é criada com a medida de desenvolvimento a solução para um problema central importante ao nível da política de desenvolvimento ou para uma situação complicada decisiva para o desenvolvimento do país parceiro?



De que forma o objectivo político de desenvolvimento corresponde aos objectivos e directivas do Ministério Federal para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (BMZ) (luta contra a pobreza, **Objectivos de Desenvolvimento do Milénio** (ODM), questões transversais, igualdade de género, desenvolvimento participativo, boa governação, protecção do ambiente, dos recursos assim como prevenção contra crises, objectivos do conceito de país e do/s papel/eis da estratégia prioritária, normas de conceitos relevantes)?

Em que medida a orientação e concepção básica relativa à política de desenvolvimento corresponde ao nível de exigência, conhecimento e às condições actuais (por exemplo, a **hipótese de impacto** será plausível?)?

*Fonte: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Julho 2006.*

### Exemplos de perguntas sobre a relevância:

a) Que relevância possuem os instrumentos seleccionados pela Cooperação Austríaca para o Desenvolvimento (CAD) e os projectos/programas apoiados por si para os países parceiros da CAD? Em que medida é que correspondem às prioridades, à necessidade e às exigências práticas dos países parceiros? (ADA-Bildungsevaluierung, 2005)

b) Que impactos políticos de desenvolvimento e outros ambicionam as parcerias empresariais e de desenvolvimento apoiadas pela CAD? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)

c) O que é que a assistência humanitária providenciou em linha com a política e os procedimentos humanitários da Holanda, assim como com as necessidades, prioridades e direitos das populações afectadas? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005)

### 7.2.2 Effectiveness/eficácia

**OCDE/DAC: A extensão até onde os objectivos da intervenção de desenvolvimento são alcançados ou são esperados, considerando a sua importância relativa. Nota: também utilizada como uma medida adicional (ou de avaliação) do mérito ou valor de uma actividade, ou seja, a extensão até onde uma intervenção conseguiu ou espera conseguir os seus objectivos mais relevantes de uma forma eficaz e sustentável e com um impacto positivo no desenvolvimento institucional.**

Os objectivos da medida de desenvolvimento foram cumpridos? Qual o grau de **eficácia ou impacto** do plano quando analisado pelos objectivos (compare: resultado – plano)?

- Em que medida foram cumpridos os objectivos da intervenção (estimativa)?
- Em que medida é alcançado o grupo alvo?

### Perguntas de teste da Colaboração Alemã para o Desenvolvimento

Em que medida é que os objectivos da operação de desenvolvimento definidos originalmente eram realistas e em que medida correspondem às exigências actuais e ao nível de conhecimento actual?

Em que medida é que os objectivos (directos) da operação de desenvolvimento foram cumpridos conforme o sistema de objectivos (adaptado)?



Em que contribuíram (concretamente) as medidas da cooperação para o desenvolvimento. alemã para o cumprimento dos objectivos da operação de desenvolvimento?

Que factores foram decisivos para a sucesso ou para o fracasso dos objectivos do projecto (apresentação dos pontos fortes e fracos, por exemplo, do sistema de monitoria e avaliação)?

Como se deve avaliar a qualidade do planeamento e da gestão técnica e política de desenvolvimento (por exemplo BMZ, promotor do projecto, promotor)?

Que outros efeitos – mesmo negativos – podem ser detectados ao nível dos serviços e objectivos (do projecto/programa)?

*Fonte: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Julho 2006.*

### Exemplos de perguntas sobre a eficácia

a) A Cooperação Austríaca para a Formação contribuiu para a estruturação sustentável de capacidades, para a transferência de conhecimentos acumulados aos países parceiros e para o melhoramento do potencial técnico-científico? (ADA-Bildungsevaluierung, 2005)

b) Quão efectivo é o apoio na preparação de parcerias empresariais e de desenvolvimento (aconselhamento e informação de empresas interessadas através da ADA, subvenções para custos de viagem, estudos de execução)? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)

c) Em que medida é que a assistência humanitária disponibilizada cumpriu o seu objectivo? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005).

### 7.2.3 Efficiency/eficiência/grau de utilização

**OECD/DAC: Uma medida de como os recursos / inputs económicos (fundos, conhecimentos, tempo, etc. ) são convertidos em resultados.**

A medida de desenvolvimento permitiu o cumprimento dos objectivos económicos? Qual o grau de **eficiência ou de aproveitamento** dos recursos aplicados? (comparação: meios aplicados – resultados):

- Os meios aplicados encontram-se numa relação razoável relativamente aos resultados obtidos? Qual é a relação custo-benefício?
- Quão ecológica foi a aplicação dos recursos individuais?
- Existem alternativas de forma a obter-se os mesmos resultados com menos custos/meios?

### Perguntas de teste da Colaboração Alemã para o Desenvolvimento

Quais os custos (por exemplo, para instrumentos, sectores, medidas)? Em que medida é que os custos e benefícios das medidas de desenvolvimento corresponderam, do ponto de vista económico e negocial, a uma relação equilibrada?

Relativamente à aplicação de instrumentos e à concepção da medida de desenvolvimento existirão soluções alternativas válidas para o alcance duradouro dos objectivos?



As prestações, capacidades e potenciais conseguidas foram utilizadas de forma adequada?

As prestações foram criadas atempadamente e os impactos foram conseguidos num período adequado?

*Fonte: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Julho 2006.*

#### **Exemplos de uma pergunta sobre eficiência:**

a) Os recursos financeiros e outros montantes foram utilizados de forma eficiente para conseguir resultados? Assuntos a serem tratados:

- Gestão do auxílio (ciclo de programas e projectos, efectivos, tarefas e responsabilidade dos departamentos ministeriais e embaixadas, cooperação interministerial incluindo cooperação civil-militar)
- Critérios usados na selecção de parceiros de implementação (vantagem comparativa e outros)
- Uso da monitoria do progresso e do sucesso na programação, formação e responsabilidade  
(Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005).

#### 7.2.4 Impact/impacto/efeitos

**OECD/DAC: Os efeitos positivos e negativos, primários e secundários a longo prazo produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, de forma directa ou indirecta, intencional ou involuntária.**

- Qual o resultado do programa ou do projecto?
- A actividade fez algo a favor dos beneficiários?
- Quantas pessoas foram afectadas?

A medida de desenvolvimento contribuiu para o alcance dos objectos políticos de desenvolvimento mencionados (tendencialmente objectivo geral)? Qual o **impacto ou os impactos** da intervenção relativamente à situação geral do grupo alvo ou das pessoas afectadas:

- impactos positivos e negativos, intencionais e acidentais
- impactos técnicos, económicos, sociais, culturais, políticos, ecológicos – separados por género ou por outros grupos sociais relevantes como, por exemplo, minorias.

#### **Perguntas de teste da Cooperação Alemã para o Desenvolvimento**

Em que medida é que os objectivos políticos de desenvolvimento planeados originalmente (objectivos gerais) eram realistas e em que medida correspondem ainda às exigências e ao nível de conhecimento actuais?

Qual a extensão (de acordo com as exigências e nível de conhecimentos actual) dos impactos políticos de desenvolvimento mencionados? Em que medida é que a intervenção de desenvolvimento contribuiu para que fossem realizadas alterações?

De que forma é que a intervenção de desenvolvimento foi exemplar, estruturante e/ou persuasora? (por exemplo, adaptação em grupos alvo e organizações)



Que outros efeitos – mesmo negativos – podem ser detectados ao nível dos impactos mencionados?  
Como teria sido o desenvolvimento sem a respectiva intervenção?

*Fonte: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Julho 2006.*

### 7.2.5 Sustainability/Sustentabilidade/Durabilidade

**OCDE/CAD: A continuação de benefícios da intervenção de desenvolvimento após uma maior assistência ao desenvolvimento foi concluída. A probabilidade de benefícios continuados a longo prazo. A resistência a arriscar os benefícios da rede espalha-se no tempo.**

Os impactos positivos serão permanentes? Como se avalia a **sustentabilidade ou a durabilidade** da intervenção e dos seus impactos?

- Em que medida foram mantidas as actividades, resultados e impactos, depois da intervenção ter terminado?
- Em que medida é que a intervenção reflectiu e considerou os factores económicos, ecológicos, sociais e culturais, que influenciam claramente a sustentabilidade?
- Quão sustentável é sobretudo a instituição (parceira) local apoiada?

#### **Perguntas de teste da Cooperação Alemã para o Desenvolvimento**

Em que medida as alterações e impactos positivos da intervenção de desenvolvimento foram considerados duradouros (de forma sumária) em comparação com os objectivos políticos de desenvolvimento?

Em especial: Quão estável é a situação no âmbito da intervenção de desenvolvimento relativamente a factores como justiça social, capacidade económica, estabilidade política e equilíbrio ecológico?

Que riscos e potenciais ressaltam relativamente à eficácia duradoura das intervenções de desenvolvimento e qual a probabilidade da sua ocorrência? A eficácia da intervenção de desenvolvimento irá tendencialmente melhorar ou piorar no futuro?

Em que medida é que os grupos alvo conseguem a longo prazo manter os impactos positivos da intervenção de desenvolvimento sem apoio?

Em que medida as organizações (promotoras) conseguem (financeiramente, pessoalmente e de forma organizada) manter os impactos positivos das intervenções de desenvolvimento sem apoio?

Até que ponto é que os grupos alvo e os promotores conseguem adaptar-se às alterações e choques externos?

*Fonte: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Julho 2006.*

#### **Exemplo de uma pergunta sobre sustentabilidade:**

Em que medida é que os projectos/programas mencionados reforçaram a Propriedade e Liderança no local? (ADA-Bildungsevaluierung, 2005)



## Anexo 7.3

### Critérios da OCDE/CAD de uma avaliação para ajuda humanitária

Durante a revisão dos cinco critérios de avaliação da OCDE/CAD – relevância, eficácia, eficiência, sustentabilidade e impacto – para ajuda humanitária os círculos técnicos correspondentes expressaram o desejo de os concretizar ou adaptar, de forma a corresponderem melhor às exigências da ajuda humanitária.

Quatro dos cinco critérios permaneceram semelhantes na sua definição mais básica. O critério de sustentabilidade (Sustainability) não é analisado especificamente, pois as intervenções de ajuda humanitária são, geralmente, de curta duração. A questão da sustentabilidade é, por isso, definida de forma diferente e apresentada como 'conexão'. Os novos critérios são: conexão, cobertura, coerência.

Os seguintes critérios e perguntas de avaliação são propostas pela OCDE/CAD e pela Rede de Aprendizagem Activa de Acção Humanitária (ALNAP) na ajuda humanitária:

#### 7.3.1 Relevance/Appropriateness/Relevância/Adaptabilidade

*ALNAP: a relevância preocupa-se em avaliar a adequação do projecto às necessidades e prioridades locais (assim como a política do doador).*

*ALNAP: a adaptabilidade é a correspondência das actividades humanitárias às necessidades locais, aumento da propriedade, responsabilização e relação custo-produção.*

Os critérios relevância e adaptabilidade complementam-se, uma vez que a relevância se refere a objectivos e prioridades mencionados e a adaptabilidade a actividades e montantes.

#### Exemplos de possíveis perguntas:

- Foi realizada uma análise das necessidades, na qual tenham sido identificadas as necessidades de homens, mulheres, rapazes e meninas?
- A intervenção considerou os meios de subsistência e as capacidades da população afectada?
- As intervenções foram mais relevantes ou adequadas nuns casos do que noutros?

#### 7.3.2 Coherence/Coerência

*ALNAP: a necessidade de avaliar a segurança, o desenvolvimento, o comércio e as políticas militares, assim como políticas humanitárias, de forma a garantir a consistência e, sobretudo, que todas as políticas tenham em consideração aspectos humanitários e os direitos humanos.*

A coerência refere-se à consistência de princípios básicos de diferentes áreas temáticas como desenvolvimento, comércio, forças armadas, ajuda humanitária e analisa se em todos os princípios básicos foram considerados ou não os direitos humanos.

#### Exemplos de possíveis perguntas:

- Como é que se conseguiu uma coordenação (coerência) ou por que falhou a coerência?
- Que factores políticos foram responsáveis ou impediram em especial a coordenação de assistência?
- A coerência é necessária ou viável na presente situação?

### 7.3.3 Effectiveness/Eficácia

ALNAP: *a eficácia mede a extensão em que uma actividade alcança o seu objectivo, ou quando tal é provável com base nos rendimentos. Neste crédito de eficácia está implícito o sentido de oportunidade.*

#### Exemplos de possíveis perguntas:

- A eficácia é medida com base em rendimentos e resultados definidos. Como se decidiram estes resultados ou objectivos? Houve uma análise de necessidades? Os objectivos estavam definidos de forma clara? Quem participou no processo de decisão? O grupo alvo principal esteve envolvido na fase de planeamento do projecto?
- Em que medida os objectivos foram cumpridos ou não? Quais foram as condições essenciais que influenciaram o seu alcance? Que causas existem para desvios do objectivo? As *Lessons Learnt* devem ser consideradas durante as intervenções futuras.
- As medidas foram ao encontro da população alvo? Aí, onde os dados de monitoria (divididos em género, categorias socio-económicas, etnias) não estão disponíveis/foram citados, estes têm de ser obtidos em entrevistas com os grupos alvo principais.
- As afirmações do grupo alvo principal sobre o alcance dos objectivos são idênticas aos pontos de vista dos agentes que prestaram ajuda humanitária (por exemplo, funcionários da respectiva organização)?
- De acordo com o grupo alvo principal foram fornecidos ou oferecidos bens, serviços ou outros apoios na altura certa?
- As intervenções contribuíram para fortalecer os potenciais de auto-ajuda dos grupos alvo perante novos riscos?

### 7.3.4 Coordination/Coordenação

ALNAP: *embora não seja um critério DAC 'formal', a coordenação é uma consideração importante na avaliação da acção humana. A coordenação cobre vários critérios, mas está aqui incluída no parágrafo dedicado à eficácia, uma vez que ambos estão intimamente relacionados.*

Ao contrário da coerência, que se ocupa em saber se as políticas de diferentes participantes são uniformes, a coordenação refere-se a actividades práticas de governos e organizações – se estas se associaram a *Joint Cluster Groups*, se discutiram objectivos geográficos e como as informações foram transmitidas.

A obtenção e a avaliação da coordenação exige uma discussão com uma grande quantidade de agentes, uma análise sobre se o governo competente também estava realmente envolvido nos processos de decisão e uma apresentação do papel dos parceiros não tradicionais como, por exemplo, forças militares.

#### Exemplos de possíveis perguntas:

- Existiam estruturas de organização locais? Havia planos para elas? Como é que as organizações adaptaram e coordenaram as suas intervenções com outros parceiros? Quão activa foi a participação das organizações na coordenação?
- Que parceiros foram incluídos na organização e de que forma? Porque foram incluídos? Houve organizações que não foram incluídas?
- Existiram razões para não se participar ou para se participar pouco na coordenação?
- Houve estímulos para a coordenação? Os doadores, por exemplo, apoiaram a coordenação UN através de meios financeiros?
- Foi estabelecida uma *Lead Agency*? Que organização foi nomeada *Lead Agency* e através de que processo? Que tarefas é que a organização prestou para o apoio da coordenação? Qual a sua eficácia?



- Que factores limitaram a coordenação e quais os que a apoiaram? Como se alcançou uma boa coordenação? O que pode ser transmitido para outras situações?
- Que impactos é que a coordenação teve nas intervenções de ajuda humanitária? A coordenação aumentou a eficácia e o impacto das intervenções?
- A atribuição de meios financeiros foi coordenada de forma correcta ou os meios foram disponibilizados individualmente pelo doador para apoiar os seus próprios objectos estratégicos?

### 7.3.5 Efficiency/Eficiência

ALNAP: a eficiência *mede os rendimentos – qualitativos e quantitativos – alcançados como resultado de entradas. Geralmente isto requer a comparação de abordagens alternativas para se atingir um rendimento, de forma a comprovar que a abordagem utilizada é a mais eficiente.*

Como no âmbito da ajuda humanitária é disponibilizada uma grande quantidade de bens materiais, uma análise de custo-benefício reveste-se de um significado maior. Relativamente à eficiência também devem ser consideradas reflexões políticas caso se realize uma intervenção numa zona de crise, embora o governo não favoreça o apoio continuamente.

#### **Exemplos de possíveis perguntas:**

- Houve uma avaliação das necessidades (Needs Assessment), na qual foram claramente destacadas as necessidades e referidos os serviços necessários da situação?
- Os bens (Inputs) foram utilizados conforme o planeado?
- Existe potencial para aproveitar melhor os recursos do que até aqui? Existe, em geral, um potencial de optimização relativamente a planeamento, fornecimento e logística? Será que se podia ter fornecido bens melhores ou talvez mais vantajosos?

### 7.3.6 Impact/Impacto

ALNAP: o impacto *considera os efeitos alargados do projecto – sociais, económicos, técnicos, ambientais – em indivíduos, grupos divididos por género e idade, comunidades e instituições. Os impactos podem ser intencionais e não intencionais, positivos e negativos, macro (sectoriais) e micro (familiares).*

O impacto refere-se a alterações de longo prazo e não apresenta a mesma relevância em todas as avaliações. Avaliações que foram realizadas durante ou logo após uma intervenção, só fornecem informações provisórias sobre os impactos a longo prazo. Avaliações exclusivamente sobre o impacto são caracterizadas por uma metodologia muito complexa.

### 7.3.7 Connectedness/também Sustainability/Sustentabilidade

ALNAP: a *conexidade refere-se à necessidade de garantir que as actividades de emergência a curto prazo são efectuadas num contexto que considera problemas de longo prazo e interconectados.*

A coerência deriva do critério sustentabilidade. Apesar de as intervenções da ajuda humanitária serem planeadas geralmente como medidas de curto prazo, elas devem contribuir para medidas de longo prazo como reconstrução (Recovery) ou desenvolvimento (Development).

**Exemplos de possíveis perguntas:**

- Existe um cenário de crescimento sustentável (Exit Strategy) incluindo uma agenda e normas para a transferência da responsabilidade e actividades aos departamentos do governo e/ou organizações de desenvolvimento? Existe uma apresentação adequada do orçamento para o período após a assistência?
- Foram utilizados meios financeiros para Relief (assistência) ou Recovery (recuperação)?
- Que influência tiveram as redes já existentes (por exemplo, organizações não governamentais nacionais e internacionais) nas intervenções realizadas? Que *Lessons Learnt* se podem daí retirar para outros casos?
- Em que medida é que as intervenções humanitárias também puderam contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento das capacidades locais?

**7.3.8 Coverage/Cobertura**

ALNAP: *a necessidade de alcançar maiores grupos populacionais correndo risco de vida, independentemente do local em que se encontrem.*

A cobertura deve ser considerada em conjunto com a eficácia. A ALNAP reúne perguntas detalhadas sobre o grupo alvo num critério próprio. As questões de avaliação sobre este aspecto também podem ser colocadas no âmbito da verificação da eficácia (OCDE/CAD 1999).

**Exemplos de possíveis perguntas:**

- Quem é apoiado pelas intervenções humanitárias? Que grupos foram considerados e quais não foram?
- Quais os motivos principais para que determinadas partes dos grupos alvo terem obtido assistência e protecção e outras terem sido excluídas?
- A assistência estava de acordo com as diferentes necessidades regionais? Que decisões foram tomadas ou não neste aspecto?
- A nível local (aldeia, bairro, sociedade e/ou campo de refugiados) foi obtida assistência real? Os dados devem ser analisados e interpretados conforme o género, as categorias socio-económicas e etnia.
- Todos aqueles que necessitam de protecção (Protection) adquirem-na no âmbito das intervenções?

A ALNAP ocupa-se do tema Protecção (Protection) no âmbito do critério Cobertura. A OCDE/CAD considera a protecção como um tema adicional:

Além dos critérios mencionados, a OCDE/CAD considera ainda a protecção. Se a protecção for muito reduzida e houver perigo de que os membros do grupo alvo corram risco de vida, este factor tem de ser considerado na análise da avaliação. O tema da segurança ou protecção deve ser incluído em cada avaliação que se ocupe da ajuda humanitária (OCDE/CAD 1999).

**Literatura**

Beck, Tony, Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies, London, 2006. <http://www.alnap.org>

OECD DAC, Encourage Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities, Towards DAC Guidance, 2007

OECD, DAC Evaluation Network, DAC Evaluation Quality Standards, March 2006 [http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD, DAC, Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies, 1999 [http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)



VENRO. Humanitäre Hilfe auf dem Prüfstand: Prinzipien, Kriterien und Indikatoren zur Sicherstellung und Überprüfung der Qualität in der Humanitären Hilfe. VENRO Arbeitspapier Nr. 14, Verband Entwicklungspolitischer Deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V., Bonn, August 2005.  
<http://www.venro.org>



## **Anexo 7.4**

### **Disposição dos modelos dos Termos de Referência para avaliações**

#### **Plano de fundo**

... contém uma breve descrição da proposta a ser avaliada.

#### **Finalidade**

... explica a que aspectos de aprendizagem e da responsabilidade a avaliação se refere. Por exemplo, a) A avaliação deve contribuir para melhorar políticas, procedimentos e métodos. b) A avaliação expressa recomendações sobre se um projecto ou programa deve continuar a ser apoiado. c) A avaliação presta um contributo no sentido da responsabilização perante os participantes e contribuintes (aspecto do controlo em plano de fundo).

#### **Objectivos**

... explica porque e para quem a avaliação é realizada.  
... explica o porque de a avaliação se realizar num determinado momento.  
... explica o que a avaliação pretende alcançar. Por exemplo a) verifica resultados (*Output, Outcome, Impact*) e avalia a eficácia, eficiência e relevância de uma medida. b) apresenta resultados, conclusões e recomendações relativamente a políticas, programas, etc.

#### **Objecto e foco da avaliação (âmbito)**

O âmbito define que temas/assuntos são tratados ou considerados relativamente às intervenções de desenvolvimento (duração, tipos de intervenções, dimensão geográfica, grupos alvo, meios financeiros das intervenções e outros). As limitações lógicas da avaliação são justificadas, por exemplo, se um ou mais dos cinco critérios de avaliação (relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade) não são aplicados. Também carece de justificação o uso de critérios adicionais (por exemplo, perguntas de controlo, participação). Também se deve clarificar se são consideradas questões transversais (como, por exemplo, pobreza, relações de género e ambiente) ou se é analisada a lógica da intervenção (por exemplo, *Logframe*).

#### **Questões principais da avaliação**

As questões da avaliação devem ser tão concretas quanto possível e devem ser formuladas de acordo com os critérios básicos de uma avaliação (relevância, eficácia, eficiência, impacto, sustentabilidade) bem como com outros pontos de vista (por exemplo, questões de controlo, participação).

#### **Abordagem e métodos da avaliação**

... abrange uma representação do conteúdo do que é esperado em cada fase de uma avaliação (estudos teóricos, fase de iniciação, estudos de campo, elaboração da primeira versão do relatório e do relatório final, apresentações). Quantidade de todos os dias de trabalho planeados, bem como a quantidade e duração das viagens. Breve apresentação dos métodos. Indicação sobre o facto de os dados terem de ser obtidos e interpretados, por exemplo, relativamente ao género. Além disso, deve chamar-se a atenção para que as Normas de Qualidade da Avaliação da OCDE/CAD sejam aplicadas e para que o seu cumprimento seja referido na avaliação.

### **Agenda**

... é uma representação temporal das fases individuais de uma avaliação (concurso, adjudicação, estudos teóricos, fase de iniciação, incluindo a entrega do relatório intercalar/relatório inicial, estudos de campo, elaboração da primeira versão do relatório e relatório final, apresentações).

### **Equipa de avaliação**

Quantidade e qualificações finais dos avaliadores (especialistas geográficos e técnicos, experiência na avaliação, especialistas de sector e género), exigências ao líder da equipa, composição da equipa (nacional/internacional), qualificações dos especialistas nacionais, como as qualificações são comprovadas (por exemplo, curricula vitae, avaliações das referências).

### **Relatórios**

Relatório intercalar (Inception Report), primeira versão do relatório, relatório final. Idioma, assunto e comprimento máximo dos relatórios. Indicação sobre se a primeira versão do relatório e o relatório final têm de estar estruturados conforme os critérios da OCDE/CAD e as perguntas de avaliação. Comentário sobre que critérios da avaliação da qualidade do relatório de avaliação devem ser utilizados (além disso, nos ToR pode ser feita referência aos critérios de avaliação da OCDE/CAD):

- Os Termos de Referência foram cumpridos e este facto reflectiu-se no relatório?
  - O relatório contém um resumo abrangente e claro?
  - O relatório está estruturado conforme os critérios OCDE/CAD e as questões da avaliação?
  - As questões transversais (por exemplo, pobreza, relações de género, ambiente) também são mencionadas no relatório?
  - O relatório descreve e avalia a lógica de intervenção (por exemplo, *Logframe*)?
  - As conclusões e recomendações derivam das observações apresentadas claramente no relatório e estas são dedutíveis?
  - O relatório distingue claramente entre conclusões, recomendações e *Lessons Learnt*?
  - É compreensível a forma como os avaliadores chegaram às suas afirmações?
  - As recomendações e *Lessons Learnt* são viáveis e pode identificar-se claramente a quem as recomendações se destinam?
  - Os métodos e os processos de avaliação estão documentados no relatório de avaliação?
  - Os participantes mais importantes foram consultados?
  - Os documentos essenciais foram considerados e o seu conteúdo foi referido no relatório?
  - O relatório apresenta as informações contidas de uma forma clara e transparente?
  - O relatório não contém erros ortográficos e formulações linguísticas pouco claras?
- O relatório pode ser publicado na forma entregue?

### **Coordenação/Responsabilidade**

Responsabilidade e competência para a avaliação, clarificação sobre se e que apoio logístico é oferecido à equipa de avaliação.

### **Anexos**

Por exemplo literatura, detalhes do projecto ou do programa.

## **Anexo 7.5**

### **Questões transversais numa avaliação (pobreza, relações de género, ambiente)**

Questões sobre temas transversais frequentemente implícitos ou explícitos nas questões principais dos critérios de avaliação. No entanto, para facilitar as avaliações das questões transversais, estas devem ser mencionadas novamente no relatório da avaliação.

#### **Exemplos de perguntas sobre a avaliação de questões transversais:**

##### **a) Avaliação do plano no que diz respeito à redução da pobreza e aos Objectivos do Desenvolvimento do Milénio (ODM)**

Na avaliação de um plano deve incluir-se uma apreciação da sua contribuição para a redução da pobreza e para o alcance dos ODM.

As questões centrais são:

- A concepção do plano foi diferenciada conforme o grupo alvo e apresentou uma análise da pobreza?
- O plano foi incluído num ambiente orientado pela pobreza (estratégia nacional de combate à pobreza ou *Poverty Reduction Strategy Paper*)?
- O plano promoveu a participação dos grupos mais pobres da população em processos económicos e políticos?
- O plano reduziu a pobreza? O plano melhorou as condições de vida do grupo alvo (acesso à educação, saúde, alimentação, água, ambiente)?

##### **b) Avaliação do plano no que diz respeito à promoção da igualdade dos géneros**

Na avaliação do plano deve incluir-se uma apreciação da sua contribuição para a promoção da igualdade dos géneros.

As questões centrais são:

- A concepção do plano foi diferenciada por géneros e apresentou uma análise dos mesmos?
- Os homens e mulheres contribuíram da mesma forma para a estruturação do plano?
- O plano oferece os mesmos benefícios tanto a homens como a mulheres?

##### **c) Avaliação do plano no que diz respeito à promoção do ambiente**

Na avaliação do plano deve incluir-se uma apreciação dos seus impactos positivos no ambiente.

As questões centrais são:

- Quais os impactos positivos e negativos que são reais ou esperados?
- Que medidas de protecção ou de controlo foram aplicadas e de que forma foram eficientes?
- Quais os riscos que podem advir após a conclusão do plano?

## **Literatura**

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Evaluierungsraster, Bonn, August 2002

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Terms of Reference, Fremdevaluierung eines laufenden Vorhabens/Schlussevaluierung/Ex-Post Evaluierung, 19. Dezember 2006



## Anexo 7.6 Detalhes da gestão de uma avaliação

### Elaboração dos Termos de Referência

O projecto dos Termos de Referência deve ser coordenado atempadamente **com todas as partes afectadas** (sobretudo os parceiros locais, eventualmente os representantes do grupo alvo ou do governo local). Muitas vezes o tempo que é necessário para criar os ToR é subvalorizado. Geralmente, esta é a fase mais longa e mais difícil de todo o processo de avaliação.

Perguntas de avaliação claramente estruturadas são o cerne dos ToR. Elas devem ser conduzidas para fins de avaliação. As perguntas de avaliação devem ser formuladas em conformidade com os critérios da OCDE/CAD de uma avaliação.

Com a excepção da decisão sobre o momento em que uma avaliação se realiza dentro do ciclo do projecto, deve considerar-se os acontecimentos condicionados por aspectos climáticos, sazonais e religioso-culturais (por exemplo, Ramadão)

### Seleção da equipa de avaliação

A **equipa de avaliação** deve consistir geralmente em **duas pessoas**, no mínimo, com diferentes qualificações profissionais. Além disso, a equipa deve representar ambos os géneros, de forma a facilitar o tratamento de questões relativas a géneros. Pelo menos um membro da equipa de avaliação tem de possuir conhecimentos fundamentados em género<sup>10</sup>. Encontram-se disponíveis várias estruturas de análise de género<sup>11</sup>. Mesmo as directivas da ADA para igualdade de géneros e Empoderamento das mulheres, bem como o Guia para Mainstreaming do Género da Comissão Europeia incluem princípios básicos auxiliares<sup>12</sup>. O ou a chefe da equipa deve garantir a integração das perspectivas do género.

Considerando os meios previstos no orçamento, nos Termos de Referência também se deve explicar a composição da equipa de avaliadores.

Além de **avaliadores internacionais** a equipa de avaliação também deve incluir **avaliadores nacionais ou da respectiva região do País alvo**, pois em geral estes possuem um conhecimento mais alargado da situação no local.

A **imparcialidade** da equipa de avaliadores é muito importante: no âmbito da credibilidade dos avaliadores, estes devem estar totalmente independentes da organização promotora do projecto/programa e dos eventuais parceiros locais. Os avaliadores **nunca** poderão participar no planeamento do respectivo projecto ou programa ou da sua monitoria. Só a mera probabilidade de parcialidade pode colocar a avaliação em perigo.

Durante o recrutamento dos avaliadores devem ser respeitados os regulamentos das **Condições Gerais de Contrato** estabelecidas com a ADA. Estas prevêm a **recepção de várias ofertas**.

<sup>10</sup> Caso se trate apenas de um/uma avaliador/a, que não possua conhecimentos de géneros, os conhecimentos devem ser obtidos num outro local.

<sup>11</sup> Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxfam 1999.

<sup>12</sup> Austrian Development Agency (ADA). Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. April 2006; European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Brussels. 2004.



Na identificação dos avaliadores conservaram-se os seguintes procedimentos do ponto de vista da ADA no passado:

- Divulgação dos ToR (sem indicação sobre os honorários dos avaliadores) em círculos correspondentes interessantes com a solicitação de transmissão.
- Solicitação adicional ao gabinete de coordenação competente (se existir), ao departamento competente e/ou outras organizações em actividade no sector/país, para divulgar os ToR.
- Divulgação dos ToR em websites pertinentes (por exemplo Reliefweb<sup>13</sup>)
- Divulgação dos ToR em empresas de consultadoria, redes de consultores e organizações profissionais relevantes de avaliadores<sup>14</sup>.
- Publicação em meios de imprensa.

Uma mistura dos procedimentos conhecidos, juntamente com um prazo de candidatura suficientemente longo, produz geralmente bons resultados.

Como a equipa de avaliação necessita de conhecimentos teóricos muito específicos (conhecimentos sobre o País alvo, conhecimentos sobre os sectores afectados, capacidades de análise específicas do género, metodologia de avaliação) e tem de ser independente da organização promotora, recomenda-se a busca dos melhores especialistas na área num **procedimento o mais aberto e transparente possível**.

As equipas de avaliação (empresas de consultadoria, agências, etc.) dispõem, na sua maioria em separado, de uma proposta técnica e de uma proposta financeira. Estas são avaliadas de forma independente. Para que as propostas não sejam avaliadas apenas sob o ponto de vista dos custos, é importante avaliar a proposta técnica em primeiro lugar. Usualmente cria-se um comité de avaliação. As propostas devem indicar de forma clara quais dos avaliadores propostos agirá como chefe da equipa (Teamleader).

A selecção da equipa de avaliação deve realizar-se em conformidade com o procedimento previsto nos ToR.

No caso de avaliações de projectos e de programas controlados pelos promotores do projecto, não é necessário qualquer envolvimento da ADA no processo de recrutamento (por exemplo, modelo e aprovação dos curricula vitae dos avaliadores individuais).

Durante a **celebração do contrato com a equipa de avaliação** pelo promotor do projecto deve prestar-se especial atenção para que a organização contratante aceite todos os regulamentos necessários para que o próprio comitente possa cumprir as suas obrigações perante a ADA (isto aplica-se especialmente ao cálculo de custos de viagem e à apresentação dos recibos originais<sup>15</sup>).

---

<sup>13</sup> <http://www.reliefweb.org>

<sup>14</sup> No website da OCDE/CAD pode aceder-se a avaliações já encomendadas por diferentes comitentes, ordenadas por país alvo ("DeRec").

[http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_35038640\\_35039563\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_35038640_35039563_1_1_1_1_1,00.html)

Nos relatórios de avaliação são identificadas as empresas ou especialistas que realizaram avaliações. Além disso, existe a deutschsprachige Gesellschaft für Evaluation (associação alemã de avaliação), European Evaluation Society, African Evaluation Association e outras.

<sup>15</sup> Caso não se chegue a acordo, a ADA pode negar os custos existentes no âmbito da avaliação, se o promotor não cumprir as suas obrigações.





## Assistência da equipa de avaliação

Logo na **celebração do contrato** o chefe de equipa deve providenciar **uma cópia de todos os documentos** referentes ao projecto ou programa a ser avaliado (Desk Study). Estes incluem:

- Documentos do projecto (juntamente com o orçamento)
- Todos os relatórios criados para o projecto ou programa
- Informações sobre outros projectos ou programas relacionados com o projecto ou com o programa a ser avaliado
- Lista de contactos, contendo todos os participantes na realização do projecto ou programa (com função, tarefa, contacto e informações sobre conhecimentos linguísticos) bem como todos os parceiros (incluindo representante do grupo alvo, sempre que for possível).

Todos os documentos exibidos têm de estar datados e articulados de forma compreensível e visível.

Para a equipa de avaliação também devem ser nomeados parceiros de contacto no local. Estes devem oferecer à equipa de avaliação todo o apoio necessário.

## Organização de um workshop introdutório

Após a assinatura do contacto, o comitente deve organizar um workshop introdutório sobre a equipa de avaliação. Neste âmbito são comunicados os conteúdos técnicos específicos e discutidos os ToR. Normalmente deve reservar-se um dia inteiro para este workshop, de forma que os factos teóricos sejam explicados logo no início da avaliação.

Depois de realizado este workshop, a equipa de avaliação deve ocupar-se intensivamente com os documentos e perguntas de avaliação (Desk Study).

## Controlo de qualidade na recepção do relatório intercalar (Inception Report)

No relatório intercalar **têm** de ser mencionadas as perguntas detalhadas, hipóteses e indicadores relativos às perguntas de avaliação individuais. Usualmente, as perguntas de avaliação subdividem-se em outras sub-perguntas. Recomenda-se a utilização de uma *Data Planning Worksheet* (folha de planeamento de dados)<sup>16</sup>.

Além disso, devem ser apresentados métodos e instrumentos concretos de avaliação e as perguntas de avaliação devem ser adaptadas: Que pergunta de avaliação deve ser colocada com que métodos e instrumentos? Os detalhes organizativos incluem a agenda exacta bem como a lista de entrevistas ou visitas.

Até os detalhes metódicos sobre a preparação das questões transversais (em especial o género) e o tipo de análise da lógica de intervenção têm de ser mencionados no relatório intercalar.

Para a apresentação do relatório intercalar é organizado um workshop, de forma que os detalhes metódicos e as questões colocadas possam ser discutidos. Após o workshop, as sugestões da equipa de avaliação são incorporadas no relatório intercalar ou é criado um protocolo que é apresentado ao comitente para aceitação.

A equipa de avaliação não pode iniciar a missão de campo antes de o relatório intercalar ser oficialmente aceite pelo comitente.

<sup>16</sup> Pode consultar um formato no anexo.



## Controlo de qualidade na aceitação da primeira versão do relatório

O comitente da avaliação e a ADA, a última conforme a necessidade, estão integradas no controlo de qualidade do relatório.

Os critérios do relatório já devem estar explicados nos ToR. O relatório deve ser verificado de forma crítica com base nestes critérios. A ADA recomenda a utilização do formato dos relatórios da avaliação.

Critérios do relatório:

- Os ToR foram cumpridos e este facto reflectiu-se no relatório?
- O relatório contém um resumo claro e abrangente?
- O relatório está estruturado conforme os critérios da OCDE/CAD e as perguntas de avaliação?
- As questões transversais também estão mencionadas no relatório?
- O relatório descreve e avalia a lógica de intervenção (por exemplo *Logframe*)?
- As conclusões e recomendações baseiam-se em afirmações claras e são daí deduzidas?
- O relatório distingue claramente entre conclusões, recomendações e *Lessons Learnt*?
- É compreensível a forma como os avaliadores chegaram às suas afirmações?
- As recomendações e *Lessons Learnt* são viáveis e pode identificar-se claramente a quem as recomendações se destinam?
- Os métodos e os processos de avaliação estão documentados no relatório de avaliação?
- Os participantes mais importantes foram consultados?
- Os documentos essenciais foram considerados e o seu conteúdo foi referido no relatório?
- O relatório apresenta as informações contidas de uma forma clara e transparente?
- O relatório não contém erros ortográficos e formulações linguísticas pouco claras?
- O relatório pode ser publicado na forma entregue?

Até para a apresentação da primeira versão do relatório o comitente tem de organizar um workshop, para que este possa ser discutido em detalhe. Os comentários durante o workshop são feitos pela equipa de avaliação. Comentários adicionais antes ou depois do workshop são reunidos geralmente pelo comitente e transmitidos à equipa de avaliação.

## Controlo de qualidade na aceitação do relatório final

Após a introdução dos seguintes comentários da parte da equipa de avaliação, o relatório de avaliação final é entregue ao comitente e à ADA.

Em seguida, o comitente verifica se todos os comentários foram introduzidos no relatório final. No caso de uma avaliação positiva, o comitente autoriza o relatório.

Após a sua conclusão, o relatório deve estar acessível a **todos os funcionários participantes no projecto/programa** da organização de promotores do projecto ou de parceiros. Mesmo outros parceiros, departamentos governamentais locais, devem receber o relatório. Além disso, também deve seguir-se uma **publicação** na Internet. Só assim os conhecimentos adquiridos da avaliação podem causar algum impacto (“efeitos de aprendizagem”).

Conforme o contrato, é enviada à ADA uma cópia electrónica do relatório de avaliação.



## Plano de execução das recomendações da avaliação (*Management Response*)

Para o sucesso de qualquer avaliação é decisiva a **execução das recomendações**, caso contrário as avaliações serão inúteis<sup>17</sup>. Logo na elaboração dos ToR deve explica-se por quem e como os resultados da avaliação serão utilizados.

A execução das recomendações da avaliação efectua-se geralmente com base numa *Management Response*:

A ***Management Response***<sup>18</sup> é uma matriz que lista todas as recomendações. O promotor do projecto comenta cada recomendação e justifica a sua aceitação na totalidade ou parcialmente ou a sua recusa. Para as recomendações aceites devem ser mencionados os passos para a sua execução.

A elaboração e execução da *Management Response* está a cargo do promotor do projecto. Deve verificar-se, pelo menos, uma vez por ano em que medida é que as recomendações já foram executadas.

Depois de a *Management Response* ser criada deve ser enviada à ADA (gabinete de coordenação, sector da ADA).

O seguimento e a implementação dos resultados da avaliação são essenciais para uma boa cooperação de desenvolvimento.

---

<sup>17</sup> Por este motivo, as avaliações de meio-termo são avaliações que são realizadas no final de um projecto/programa.

<sup>18</sup> No anexo é apresentado um modelo de uma *Management Response*.



## Anexo 7.7

### Normas internacionais de qualidade de uma avaliação (DAC Evaluation Standards)

Como reconheço que uma avaliação é "boa"? Como posso apreciar formalmente uma avaliação? Para esse efeito, o Comité de Assistência ao Desenvolvimento da OCDE desenvolveu normas de qualidade<sup>19</sup>.

#### 1. Justificação (racional), finalidade (Purpose), objectivos (Objectives) de uma avaliação

	ToR	Relatório
<b>1.1 Justificação</b> ... explica <u>porque</u> e <u>para quem</u> a avaliação é realizada e explica porque é efectuada neste <u>momento</u> .	X	X
<b>1.2 Finalidade</b> ... explica a que aspectos de aprendizagem e responsabilidade a avaliação se refere: por exemplo, a) a avaliação deve contribuir para o melhoramento de políticas, procedimentos e métodos. b) para esse efeito, a avaliação expressa recomendações sobre se um projecto ou programa deve continuar a ser apoiado. c) a avaliação contribui para conservar a responsabilidade perante os participantes e os contribuintes.	X	X
<b>1.3 Objectivos</b> ... explicam o que a avaliação pretende alcançar. Por exemplo, a) Os resultados ( <i>Output, Outcome, Impact</i> ) são verificados, a eficácia, eficiência e relevância são avaliados. b) Os resultados, conclusões e recomendações são apresentados relativamente às políticas, programas, etc..	X	X

#### 2. Âmbito (Scope)

	ToR	Relatório
<b>2.1 Âmbito</b> O âmbito define que temas/assuntos relativos a intervenções de desenvolvimento são tratados ou considerados (duração, tipo de intervenções, âmbito geográfico, grupos alvo, meios financeiros das intervenções e outros).	X	X
<b>2.2 Lógica de intervenção e resultados</b> O relatório da avaliação descreve e <u>avalia</u> a lógica de intervenção (Logframe) e distingue entre resultados de diferentes níveis ( <i>Inputs, Activities, Outcomes, Impacts</i> ). O relatório inclui uma avaliação geral da lógica de intervenção.		X
<b>2.3 Critérios de avaliação</b> O relatório de avaliação está estruturado <u>de acordo com</u> os cinco critérios da OCDE/CAD de uma avaliação: relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade. Estes estão definidos claramente para a avaliação. A não aplicação de um determinado critério deve ser justificada no relatório de avaliação, assim como quando são aplicados critérios adicionais.		X

<sup>19</sup> OECD DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. March 2006.



	ToR	Relatório
<b>2.4 Perguntas de avaliação</b> No relatório de avaliação estão mencionadas as perguntas de avaliação individuais de forma que os leitores possam entender se estas foram respondidas adequadamente. A alteração das perguntas de avaliação no decurso da avaliação deve ser documentada no relatório de avaliação.		X

### 3. Contexto

	ToR	Relatório
<b>3.1 Contexto de desenvolvimento e político</b> O relatório de avaliação contém uma descrição das políticas que foram importantes para as intervenções de desenvolvimento – documentos políticos da agência para desenvolvimento e parceiros assim com objectivos e estratégias.  O contexto de desenvolvimento refere-se à economia regional e nacional, vem como ao nível de desenvolvimento económico.  O contexto político refere-se à redução da pobreza, igualdade de género, protecção do ambiente e direitos humanos.		X
<b>3.2 Contexto institucional</b> O relatório de avaliação contém uma descrição do âmbito institucional e fornece informações sobre o papel dos participantes nas intervenções de desenvolvimento, de forma que a sua influência possa ser identificada e avaliada.		X
<b>3.3 Contexto socio-político</b> O relatório de avaliação descreve o contexto socio-político, no qual se realizam intervenções de desenvolvimento, bem como a sua influência no <i>Outcome</i> e impacto.		X
<b>3.4 Medidas de implementação</b> O relatório de avaliação descreve as modalidades organizatórias, que foram estabelecidas para a execução das intervenções de desenvolvimento, incluindo papel das entidades financiadoras e parceiros.		X

### 4. Metodologia da avaliação

	ToR	Relatório
<b>4.1 Explicação dos métodos utilizados</b> O relatório de avaliação descreve e esclarece os métodos e processos da avaliação, bem como a sua validade e credibilidade. São mencionados os detalhes dos métodos e das técnicas, que foram utilizados para a recolha de informações e de dados, assim como para o seu processamento. Os métodos utilizados surgem justificados, os possíveis defeitos ou falhas são explicados.  O relatório de avaliação tematiza restrições com base nos métodos e possíveis impactos daí resultantes na avaliação, com especial ênfase na sua independência.		X



	ToR	Relatório
<b>4.2 Apreciação dos objectivos/resultados</b> O relatório de avaliação explica os métodos da apreciação dos objectivos/resultados. Os indicadores utilizados para a apreciação dos resultados devem ser definidos de acordo com os critérios SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound – específico, mensurável, alcançável, relevante, limitado no tempo). Também ser apresentados no relatório de avaliação os factores (Attribution, Contributing, Confounding – atribuição, contribuição, alteração) que contribuíram para alcançar os objectivos.		X
<b>4.3 Consulta dos participantes</b> Pessoas importantes para a avaliação, incluindo entidades financiadoras e parceiros, forma envolvidas para expor temas e assuntos importantes e prestar outras contribuições. Os critérios para a selecção dos participantes e a sua participação no processo de avaliação são documentados no relatório de avaliação.		X
<b>4.4 Amostra (Sampling)</b> O relatório de avaliação explica o processo de selecção das amostras. São mencionadas as restrições relativas à representatividade das amostras.		X
<b>4.5 Equipa de avaliação</b> A equipa de avaliação deve dispor de capacidades de avaliação e conhecimentos temáticos, apresentar uma relação equilibrada de género e incluir especialistas dos respectivos países e regiões.	X	X

## 5. Fontes de informação

	ToR	Relatório
<b>5.1 Transparência das fontes de informação</b> O relatório de avaliação descreve de forma detalhada as fontes de informação (documentação, informador, literatura, etc.) que foram utilizadas para que possam ser sujeitas a uma apreciação. O relatório de avaliação contém uma lista completa dos documentos utilizados e uma lista das pessoas entrevistadas. Para esta lista têm de estar assegurados os direitos de autor, os participantes devem guardar discrição.		X
<b>5.2 Integridade e precisão das fontes de informação</b> A avaliação triangula e avalia fontes de informação e a qualidade dos dados utilizados.		X

## 6. Independência

	ToR	Relatório
<b>6.1 Independência dos avaliadores perante os participantes</b> O relatório de avaliação comenta a independência dos avaliadores. Estes têm de ser independentes dos níveis políticos, dos comitentes, dos promotores do projecto e dos grupos alvo das intervenções de desenvolvimento. Possíveis conflitos de interesse têm de ser tratados de forma aberta e honesta no relatório de avaliação.		X

	ToR	Relatório
<b>6.2 Processo de avaliação aberto e independente</b> A equipa de avaliação pode trabalhar de forma independente e autónomo. A cooperação e o acesso a todas as informações relevantes foram indicados. O relatório de avaliação tematiza os possíveis impedimentos que podem influenciar a avaliação.		X

## 7. Ética de avaliação

	ToR	Relatório
<b>7.1 A avaliação foi profissional e realizada de uma forma eticamente realizável.</b> O processo de avaliação foi sensível aos papéis dos géneros, à afiliação, ao comportamento e à participação de todos os participantes. A avaliação foi realizada com integridade e honestidade. Os direitos e o bem-estar de todos os participantes foram considerados no processo de avaliação. O anonimato e a confidencialidade de informações individuais foram assegurados e, se necessário, protegidos por lei.	-	X
<b>7.2 Reconhecimento de divergências de opinião dentro da equipa de avaliação</b> Os avaliadores individuais devem conseguir distanciar-se de determinados pareceres e recomendações na avaliação. Problemas não resolvidos ou diferentes opiniões dentro da equipa de avaliação devem estar mencionados no relatório de avaliação.		X

## 8. Garantia de qualidade

	ToR	Relatório
<b>8.1 Aquisição de comentários por parte dos participantes</b> Os participantes podem comentar resultados, recomendações e <i>Lessons Learnt</i> . O relatório de avaliação considera os comentários e inclui diferenças substanciais de opinião. Em caso de controvérsias relativas a factos verificáveis o/a avaliador/a deve verificá-las e, se necessário, corrigir o relatório de avaliação. Opiniões, interpretações ou comentários de participantes devem ser reproduzidos literalmente, desde que não contradigam os direitos e o bem-estar dos participantes.	-	X
<b>8.2 Controlo de qualidade</b> O controlo de qualidade deve fazer parte de qualquer processo de avaliação. Consoante o âmbito e a complexidade é realizado um controlo de qualidade ou mediante um grémio externo, uma revisão de pares ou um grupo de referência. O controlo de qualidade baseia-se no princípio da independência dos avaliadores.	-	-

## 9. Relevância dos resultados da avaliação

	ToR	Relatório
<b>9.1 Formulação dos resultados da avaliação</b> Os resultados da avaliação são claramente dedutíveis da pergunta de avaliação e da análise dos dados e são apoiados pelo material de dados ou comprovativos. Possíveis discrepâncias entre a avaliação planeada e a real têm de estar explicadas no relatório de avaliação.		X



	ToR	Relatório
<b>9.2 A avaliação foi realizada dentro do período permitido e do orçamento acordado</b> A avaliação foi realizada no prazo previsto, os resultados foram apresentados como planeado. As alterações na agenda e no orçamento estão mencionadas no relatório de avaliação. Possíveis discrepâncias entre as actividades de avaliação planeadas e as reais ou produtos entregues também são anotadas no relatório de avaliação.		X
<b>9.3 Recomendações e <i>Lessons Learnt</i></b> As recomendações e <i>Lessons Learnt</i> são relevantes e endereçadas aos grupos alvo da avaliação. As recomendações e <i>Lessons Learnt</i> também são viáveis para os grupos alvo no âmbito da sua própria responsabilização. As recomendações são realistas e as <i>Lessons Learnt</i> consistem em conclusões gerais, baseadas no interesse geral e adequadas à divulgação.		X
<b>9.4 Utilização da avaliação</b> Os resultados da avaliação e as medidas planeadas têm de ser reconhecidas explicitamente pela gestão. A gestão garante a divulgação e o arquivamento sistemático dos <i>outputs</i> de avaliação, para que o acesso e a utilização dos resultados da avaliação possam ser maximizados.	-	-

## 10. Integridade

	ToR	Relatório
<b>10.1 Perguntas de avaliação respondidas em conclusões</b> O relatório de avaliação responde a todas as perguntas e lista todas as informações necessárias que foram mencionadas no âmbito (scope) da avaliação. Se as informações não se encontrarem completas, este facto deve ser justificado no relatório da avaliação.		X
<b>10.2 Clareza da análise</b> A análise está estruturada de forma lógica. Os dados e as informações são apresentadas, analisadas e interpretadas de forma sistemática. Os resultados e as conclusões são detectáveis de forma clara e podem ser logicamente concluídos a partir da análise de dados e de informações.		X
<b>10.3 Diferença entre conclusões (Conclusions), recomendações (Recommendations) e <i>Lessons Learnt</i></b> O relatório de avaliação distingue entre resultados, conclusões e <i>Lessons Learnt</i> . As conclusões derivam dos resultados e da análise. As recomendações e <i>Lessons Learnt</i> resultam das conclusões.		X
<b>10.4 Clareza e representatividade do resumo</b> O relatório de avaliação contém um breve resumo (Executive Summary). Neste resumo são mencionados os resultados, recomendações e <i>Lessons Learnt</i> mais importantes.		X





## **Anexo 7.8**

### **Lista de verificação de géneros**

Vários níveis

#### **Gestão ou execução da avaliação:**

- Na equipa de avaliação estão representados os dois géneros?
- Especialistas em género na equipa?
- As questões ou temas de género estão explicadas e agregadas na equipa?
- Os indicadores e os métodos da avaliação reflectem a distinção entre homens e mulheres (os dados são criados e interpretados de forma diferente para homens e mulheres. Detalhes metódicos devem ser consultados no relatório intercalar)?

#### **Resultados/análise da avaliação**

- Os interesses dos géneros foram considerados na fase de planeamento do projecto e do programa e durante a implementação?
  - a) A concepção do plano foi diferenciada por géneros e apresentou uma análise dos mesmos?
  - b) Os homens e mulheres contribuíram da mesma forma para a estruturação do plano?
  - c) O plano oferece os mesmos benefícios tanto a homens como a mulheres?
- Em que consistem os impactos previstos e não previstos em homens e mulheres?
- Os resultados, conclusões e recomendações no relatório de avaliação referem-se aos interesses dos géneros?



## **Anexo 7.9**

### **Modelo para a estruturação de um relatório intercalar (Inception Report)**

O relatório intercalar deve possuir, no máximo, 20 a 25 páginas.

#### **Introdução**

... contém uma breve descrição do plano de fundo, da finalidade e do âmbito da avaliação conforme os ToR.

#### **Agenda**

A agenda, tal como é formulada nos Termos de Referência, é apresentada e as possíveis diferenças e adaptações são explicadas.

#### **Actividades**

Esta secção contém uma visão geral sobre as actividades já disponibilizadas, tal como são mencionadas nos ToR.

#### **Hipóteses preliminares**

Apresentação dos resultados preliminares com base nos cinco critérios de avaliação ou nas perguntas de avaliação, tal como são mencionadas nos ToR.

#### **Métodos**

Recomenda-se a elaboração de uma visão geral/matriz sobre as perguntas de avaliação com as sub-perguntas de avaliação, indicadores, dados necessários, fonte de dados, métodos de pesquisa e pessoa responsável. Apresentação da triangulação de dados, processamento de dados e garantia de qualidade. Detalhes metódicos para a preparação das questões transversais (em especial os géneros) e o tipo, como a lógica de intervenção na avaliação é analisada, também têm de ser mencionados no relatório intercalar.

#### **Outro procedimento**

Nesta secção são mencionados detalhes sobre outras actividades, incluindo viagens, entrevistas, discussões, inquéritos, relatórios, etc. A divisão interna do trabalho na equipa de avaliação deve ser daí dedutível.

#### **Anexos**

Termos de Referência, visão geral dos documentos utilizados.



**Anexo 7.10**  
**Modelo de uma Data Collection Planning Worksheet**

1. Pergunta central da avaliação	Dados que são necessários.	Fonte	Método de inquérito	Nome da pessoa que recolhe os dados.	Início	Fim
Sub-pergunta 1						
Sub-pergunta 2						
Sub-pergunta 3						
etc.						
<b>2. Pergunta central da avaliação</b>						
Sub-pergunta 1						
Sub-pergunta 2						
Sub-pergunta 3						
etc.						

## Anexo 7.11

### Modelo para a estruturação de um relatório de avaliação

O relatório de avaliação deve possuir sem anexos, no máximo, 50 a 60 páginas.

#### Título

Título da avaliação, data da conclusão do relatório, nome dos avaliadores (do instituto), nome do comitente.

#### Sumário, índice de abreviaturas, gráfico

##### Breve apresentação (Executive Summary)

O relatório de avaliação começa com uma breve apresentação (Executive Summary) de três a cinco páginas. O resumo contém uma breve visão da finalidade, objectivos e métodos e chama a atenção para as recomendações mais importantes, resultados e *Lessons Learnt*. Se o relatório de avaliação for escrito em alemão, deve também ser anexada uma breve apresentação em inglês. A breve apresentação tem de ser entendida como um documento independente, para que possa ser transmitida a terceiros.

##### Plano de fundo

Neste capítulo estão reunidas as informações básicas sobre a proposta que é avaliada, ou seja, sobre o contexto do projecto e do programa (contexto nacional, político, económico, social e cultural), meios de projecto e programa, número de projecto e de programa, duração, nome do promotor do projecto, local, custos, objectivos, resultados esperados (results) e alterações planeadas relativamente ao grupo alvo (Outcome), lógica de intervenção ou *Logframe* (este tem de ser incluído no anexo), detalhes sobre os grupos alvo (quantidade por género, etnia, etc.).

##### Introdução

... contém uma breve apresentação da finalidade, objectivos e âmbito da avaliação e explica brevemente se poderão ocorrer limites na avaliação.

##### Métodos

Esta secção oferece uma visão geral dos métodos quantitativos e qualitativos utilizados (incluindo a visão geral e explicação da quantidade de pessoas incluídas por método, bem como dos critérios para a selecção dos locais do projecto, etc.) Também devem ser mencionados os técnicos (por exemplo, triangulação de dados), que foram utilizados na produção e no processamento de dados e de informações. O relatório de avaliação também trata dos limites possíveis (por exemplo, informadores finais não contactáveis) através dos métodos e dos impactos daí resultantes na avaliação, sobretudo a autonomia.

##### Resultados da avaliação (Findings)

Neste capítulo são apresentados detalhadamente os resultados da avaliação. O relatório da avaliação está estruturado conforme os critérios da OCDE/CAD – relevância, eficiência, eficácia, sustentabilidade e impacto, tal como estão mencionados nos ToR. As perguntas de avaliação e os resultados correspondentes também devem ser agregados aos critérios da OCDE/CAD. Os resultados das questões transversais (pobreza, relações de género, ambiente) são considerados no âmbito dos critérios da OCDE/CAD ou das perguntas de avaliação, mas apresentados em separado. As declarações e conclusões devem ser compreensíveis e comprovadas por dados. Onde parecer relevante, os dados têm de ser apresentados e interpretados de uma forma específica do género. As hipóteses têm de ser verdadeiras ou falsas.



**Conclusões (Conclusions)**

... incluem um resumo dos resultados de todas as perguntas de avaliação e listam todas as informações (por exemplo, apreciação da lógica de intervenção), que foram mencionadas no âmbito (Scope) da avaliação. As conclusões baseiam-se nos resultados e na análise. Se as informações estiverem incompletas, os motivos devem ser explicados no relatório da avaliação.

**Lessons Learnt**

*Lessons Learnt* resultam das conclusões e podem, por exemplo, ser subdivididas em *Lessons Learnt* estratégicas, relevantes para a política, sector, gestão e implementação e outros.

**Recomendações (Recommendations)**

Neste capítulo as recomendações são mencionadas com base nas perguntas de avaliação individuais. O importante é que as recomendações sejam viáveis e que seja claramente detectável a quem se dirigem. Recomenda-se a apresentação das recomendações numa matriz.

**Anexos**

*Logframe*, Termos de Referência e agenda da avaliação, lista das informações chave, lista dos documentos utilizados, questionários e outros instrumentos que foram utilizados na avaliação; relatórios que foram criados no âmbito dos estudos de campo; informações sobre os avaliadores.

### Anexo 7.12 Modelo para uma *Management Response*

No plano de implementação são discutidas, listadas e documentadas todas as recomendações da avaliação. A recusa ou a aceitação parcial de uma recomendação terá de ser fundamentada. Além disso, o estado da implementação das recomendações deve ser verificado e documentado regularmente (no mínimo, uma vez por ano).

A elaboração e implementação do plano são da responsabilidade do promotor do projecto.

O objectivo é utilizar um instrumento que acompanhe e documente o estado de implementação dos resultados da avaliação.

Recomendação da equipa de avaliação	Recomendação totalmente aceite	Recomendação parcialmente aceite	Recomendação recusada	Recomendação parcialmente aceite ou recusada: mencionar o motivo	Recomendação aceite. Tomar medidas concretas	Data da implementação	Nome da instituição, departamento ou pessoa responsável pela execução da recomendação.	Estado actual da implementação
1.								
2.								
3.								
etc.								

## Anexo 7.13

### Desafios colocados a uma avaliação e à equipa de avaliação

- Diferentes pessoas possuem diferentes expectativas relativamente a uma avaliação. Muitas avaliações são muito complexas e estão sobrecarregadas de perguntas.
- As perguntas de avaliação estão formuladas de forma clara e abrem muito espaço à interpretação.
- As perguntas de avaliação estão misturadas com perguntas de pesquisa, de forma que a avaliação adquira mais o carácter de um estudo.
- A falta de interesse ou resistência perante a avaliação devido, por exemplo, ao facto de esta ser ordenada "desde a parte de cima" e não ter passado por nenhum processo participativo.
- Os colaboradores do projecto ou programa projectam os seus problemas não resolvidos na avaliação.
- Avaliação como "intervenção de crise" – esperança de que a avaliação resolva todos os problemas.
- A decisão sobre o futuro do projecto já foi tomada antes da avaliação. A avaliação é utilizada para legitimar o fim do projecto ou a descrição do projecto.
- Participação deficiente das partes interessadas no projecto durante o planeamento e execução da avaliação.
- Quantidade demasiado grande ou demasiado pequena de documentos do projecto, literatura e correspondência "pouco fidedigna".
- Ambiguidades sobre as competências (por exemplo, acompanhamento, logística no local e prestação de contas no final do processo de avaliação).
- Os avaliadores têm de escrever demasiados relatórios, por exemplo, relatórios mensais de actividades.
- Os avaliadores têm um contacto estreito ou diminuto com os colaboradores do respectivo projecto ou programa.
- Os resultados da avaliação não são apresentados ou discutidos com parceiros relevantes.
- Não foi criada qualquer *Management Response*, por isso não se compreende como os resultados da avaliação foram utilizados.
- Os resultados da avaliação são esquecidos no dia-a-dia do projecto.
- Os resultados da avaliação não são considerados no ciclo seguinte do planeamento do projecto.



## **Anexo 7.14**

### **Literatura e endereços da Internet**

Austrian Development Agency (ADA). Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. Wien. April 2006.  
<http://www.entwicklung.at>

Beck, Tony, Evaluation Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies.  
<http://www.alnap.org/>

Canadian International Development Agency (CIDA), CIDA Evaluation Guide. Ottawa. January 2004. (Guide in English, Französisch, Spanisch)  
<http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm>

Department for International Development (DFID). Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. July 2005.  
<http://www.dfid.gov.uk>

European Commission. Evaluation Methodology for European Commission's External Assistance. Luxemburg. 2006.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/how/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/how/index_de.htm)

European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Brussels. 2004.

Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Standards für Evaluation. Köln. Juni 2004.  
<http://www.degeval.de>

Hughes, Jenny und Baumgartl, Bernd: Project Manager's Guide to Evaluation. Navreme. Wien 2005.

OECD. DAC Evaluation Network. Encouraging Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities. OECD. 2007.  
[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. OECD. March 2007  
[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. Guidance for Managing Joint Evaluations. OECD. 2006. (Guide in English und Französisch)  
[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD. June 2002.  
[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxford. 1999.  
<http://www.oxfam.org.uk>

Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA). Looking Back, Moving Forward. SIDA Evaluation Manual. Stockholm. 2004.  
<http://www.sida.se>





United Nations Population Fund (UNFPA)  
The Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit. New York. 2004 (Guide in English, Französisch, Spanisch, Arabisch)  
<http://www.unfpa.org>

United Nations Development Programme (UNDP). Handbook on Monitoring and Evaluation for Results. New York. 2002. (Guide in English, Französisch, Spanisch)  
<http://www.undp.org>

United Nations Development Programme (UNDP). Managing for Results: Monitoring and Evaluation in UNDP. A Results-Oriented Framework. New York. November 2001

### Endereços da Internet de algumas associações de avaliação

African Evaluation Association: <http://www.afrea.org/home/index.cfm>

American Evaluation Association: <http://www.eval.org>

European Evaluation Society: <http://www.europeanevaluation.org>

Gesellschaft für Evaluation: <http://www.degeval.de>

### Outras páginas de Internet

The Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Assistance:  
<http://www.alnap.org>

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA):  
<http://www.deza.ch/de>

ELDIS: <http://www.eldis.org>

The Evaluation Center. Western Michigan University:  
<http://www.wmich.edu/evalctr>

European Commission (EC):  
[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index_en.htm)

The International Development Research Centre (IDRC):  
[http://www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html)

MANDE News: <http://www.mande.co.uk>

OCDE/CAD:  
[http://www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

Performance Assessment Resource Centre (PARC):  
<http://www.parcinfo.org>

The Worldwide Evaluation Information Gateway:  
<http://www.policy-evaluation.org>

The World Bank Group. Independent Evaluation Group (IEG):  
<http://www.worldbank.org/oed>