



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS



# A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

Maria Manuela Afonso

2º Encontro  
“Conhecimento e Cooperação”  
6 de junho de 2013

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

- Um dos maiores mal entendidos sobre a avaliação é que o processo acaba quando o relatório final é entregue aos seus destinatários.
  - Relatório final
  - Processo de divulgação dos resultados
  - Utilização das conclusões e recomendações da avaliação.
- Quais são os usos da avaliação?
- Que sistemas são utilizados nos membros do CAD/OCDE?
- Que fatores facilitam ou limitam a sua utilização?

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

| Tipos de Uso        | Definição  | Exemplo   |
|---------------------|--|---|
| <b>Instrumental</b> | Os resultados da avaliação são usados como base para a ação  | A avaliação é utilizada para apoio à tomada de decisão e resolução de problemas:<br>Mudanças no projeto ou nas atividades;<br>Reafecção de recursos com base nos resultados da avaliação                |
| <b>Conceptual</b>   | Quando a avaliação influencia ou altera a maneira de pensar sobre o projeto ou programa (função educativa) | Os resultados da avaliação ajudam os técnicos e outros detentores de interesse a compreender o programa de uma nova maneira, ou a adquirir uma aprendizagem mais ampla.                                 |
| <b>Simbólico</b>    | Uso dos resultados da avaliação para benefício político (função política)                                  | Uso dos resultados da avaliação para justificar decisões já tomadas   |
| <b>Do processo</b>  | A participação no processo de avaliação produz mudanças de comportamento nas pessoas e nas organizações    | Mudanças (cognitivas e comportamentais) que resultam não dos resultados da avaliação mas do envolvimento nas atividades da avaliação:<br>aprender a pensar “avaliativamente” ao participar na avaliação |

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

### Pressupostos da utilização da avaliação

- Nos últimos anos o uso das avaliações tem vindo a emergir como uma preocupação prioritária das Unidades de Avaliação (UA) no sentido de reforçar a sua utilidade. Para o efeito, muitas agências desenvolveram sistemas de gestão, divulgação e seguimento dos resultados das avaliações.
- **Comunicação, divulgação e seguimento** - São áreas de importância crescente em todas as UA. Isso vai além do foco tradicional de divulgação dos resultados da avaliação para incluir uma abordagem mais abrangente no sentido de comunicar eficazmente uma variedade de iniciativas de avaliação (relatórios, eventos, ferramentas, etc.) com o objetivo de chegar a um público mais vasto.
- Em grande medida, a divulgação dos resultados das avaliações reflete o objetivo global das UA e varia com o tipo de avaliação. Cerca de 2/3 das políticas de avaliação dos membros do CAD definem a aprendizagem da agência como o principal objetivo, ou um dos objetivos, para as UA. (CAD, 2010)
- São poucas as agências que têm política/procedimentos de divulgação ou de comunicação explícita, (WB/IEG, FMI/IEO, Camões, IP).

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

Para além da publicação e divulgação de relatórios, as UA promovem diferentes iniciativas destinadas a atingir um público mais vasto, tanto interna como externamente. Embora não de forma sistemática, muitas agências organizam seminários, produzem folhetos, newsletters, etc. Quase todas as agências publicam/divulgam todos os relatórios de avaliação e colocam-nos nos respetivos sites.

### Principais alvo da divulgação dos relatórios:

1. Técnicos e gestores na sede e no terreno (envio de relatórios e sumários executivos, seminários, workshops, etc.).
2. Sociedade civil dos países doadores (Mais de metade das UA envia os resultados das avaliações para estas organizações e poucos incluem a sociedade civil nos países parceiros) (CAD, 2010)
3. Mais de metade envia as avaliações para o seu parlamento (em alguns casos com obrigação por lei) mas muito poucos as envia para os órgãos legislativos dos países parceiros. (CAD, 2010)

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

### Sistemas de gestão das respostas e seguimento

- Dos peer review do CAD e dos estudos realizados nos últimos anos(\*) sobressai que a utilização dos resultados das avaliações é atualmente a principal fraqueza dos processos de avaliação.
- Muitas agências têm **mecanismos e processos para acompanhar a resposta e o seguimento** das recomendações das avaliações. Mas, nem sempre são mecanismos formais ou estruturados. Em vários casos, há preocupações em relação ao papel da UA e à capacidade para acompanhar e supervisionar a resposta dos serviços.
- Os modelos de reporte variam:
  - ✓ ao Parlamento (Bélgica, Holanda)
  - ✓ ao Ministro (Dinamarca, Finlândia, Suécia)
  - ✓ ao DG ou Presidente da agência (Áustria, Canadá, Japão, Portugal)
  - ✓ ao Comité de Direção (PNUD, IEG/BM, BafD)
  - ✓ Ao diretor da Gestão ou Divisão de Performance (Alemanha, Espanha, Reino Unido, USAID)

A utilização dos resultados da avaliação não é maior quanto maior é o nível de reporte.

(\*) De que se destaca o estudo *da Rede de Avaliação do CAD/OCDE (2010)* [Evaluation in Development Agencies](http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/4310171e.pdf)  
<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/4310171e.pdf>

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

### Sistemas de seguimento das recomendações

#### Modelo mais comum:

- Ficha do contraditório ou resposta formal (management response) das unidades operacionais sobre as conclusões e recomendações da avaliação, após a entrega do Relatório final – neste documento é referido o nível de aceitação dos resultados da avaliação.
- Ficha de seguimento, normalmente um ano após a conclusão da avaliação, para aferir o nível de implementação das recomendações aceites.
- Estas fichas/documentos não são, em grande parte dos casos, de divulgação pública. Algumas agências divulgam os documentos de resposta às recomendações mas são poucas as que divulgam as fichas de seguimento.
- Na prática, é muito difícil aferir o nível de implementação dos resultados das avaliações.

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

### Caso português

- Todos os relatórios são divulgados no site e enviados aos detentores de interesse
- Existem diretrizes para a divulgação e seguimento das avaliações
- Utiliza o sistema de seguimento mais comum, desde 2007 (uso instrumental)
- As fichas do contraditório e de seguimento são divulgadas no site junto do respetivo relatório de avaliação
- O nível de implementação das recomendações é um indicador do QUAR do Camões, IP. (e já o era no IPAD desde 2010)
- Há algum envolvimento dos ministérios setoriais e ONGD neste processo
- Dificuldade de aferir o nível de implementação das recomendações nos parceiros e mesmo nos ministérios setoriais.

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

### Fatores que influenciam a utilização :

- de contexto/envolvente institucional – necessidades de informação e informação concorrente; clima político e financeiro; características da decisão; estímulo e capacidade de utilização, características pessoais, especialmente o compromisso;
- de processo – tipo de avaliação, momento da sua realização e conclusão, credibilidade do avaliador, qualidade do relatório, incluindo a oportunidade, canais e mecanismos de comunicação, relevância e qualidade dos resultados, nomeadamente das recomendações (e seu nível de operacionalização);
- interativos – nível de envolvimento/participação dos detentores de interesse; interação do avaliador com os detentores de interesse.

## A utilização da avaliação nas agências de cooperação para o desenvolvimento

### Fatores que influenciam a utilização

- a localização das UA (dentro ou fora das agências) também pode condicionar a utilização das avaliações:
  - ✓ Nos últimos anos tem-se assistido a uma crescente autonomia e independência das UA relativamente às agências de cooperação.
  - ✓ Estar fora da estrutura da agência confere à avaliação um maior grau de independência e, potencialmente, um acesso mais direto aos decisores estratégicos e políticos (por exemplo, Parlamento, Ministro, Conselho de Administração).
  - ✓ Mas, por outro lado, existe um risco de se tornar demasiado isolada e afastada das unidades operacionais, o que levanta dois problemas potenciais:
    1. As UA poderão ter dificuldades de acesso e envolvimento na política de cooperação e nos departamentos operacionais;
    2. O potencial isolamento das UA pode prejudicar o seguimento e uso dos resultados da avaliação, reduzindo a sua relevância na tomada de decisões.