

GPS

**Roteiro de  
Acompanhamento  
e Avaliação  
de Projectos  
de Intervenção  
Comunitária**



GPS  
**Roteiro** de  
**Acompanhamento**  
e **Avaliação**  
de **Projectos**  
de **Intervenção**  
**Comunitária**

## Ficha técnica

**Identificação do Projecto:** K’CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano (Projecto n.º EE/096)

**Entidade interlocutora:** Fundação Aga Khan Portugal

**Parceria de Desenvolvimento:** Associação Criança. Associação Empresarial do Concelho de Sintra, Central Business e Santa Casa de Misericórdia de Lisboa

**Designação do Sub-Produto:** Roteiro de Acompanhamento e Avaliação de Projectos de Intervenção Comunitária (GPS)

**Autoria:** Equipa K’CIDADE

**Recolha e tratamento da informação/Coordenação e revisão:** Filipa Martins Palminha e Maria João Marques

**Design e Paginação:** a dentada do rato azul

**Setembro de 2007**

### **K’CIDADE . Sede**

Centro Ismaili

Avenida Lusíada nº1, 1600-001 Lisboa

Tel: 21 722 9001

Fax: 21 722 9011

geral@kcidade.com

www.kcidade.com

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Objectivos do Roteiro.....	9
1.2. A que necessidades procura dar resposta .....	10
1.3. Públicos-alvo .....	12
1.5. Apropriação e exploração .....	14
<b>2. ENQUADRAMENTO .....</b>	<b>15</b>
2.1. Conceito de avaliação e termos afins.....	17
2.2. Um breve olhar sobre a avaliação para o desenvolvimento/a avaliação em projectos de intervenção comunitária .....	21
2.3. A avaliação no ciclo do projecto.....	24
2.4. Tipos de avaliação .....	26
2.5. Padrões de qualidade da avaliação .....	28
2.5.1. Ética .....	29
2.5.2. Exequibilidade.....	30
2.5.3. Exactidão .....	30
2.5.4. Utilidade.....	31
2.6. O papel do avaliador .....	31
2.7. Critérios de avaliação .....	33

### **3. O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO: PASSO A PASSO..... 35**

3.1. Etapas na concepção e implementação do dispositivo	
de acompanhamento e avaliação: percurso metodológico .....	37
3.1.1. Enquadrar a avaliação: Diagnóstico .....	38
3.1.2. Concepção/Planeamento .....	45
3.1.3. Implementação .....	55
3.1.4. Comunicação e utilização dos dados.....	67

### **4. APRENDIZAGENS .....71**

#### **5. ANEXOS**

Anexo 1 – Glossário.....	III
Anexo 2 – Relatório Exploratório + Roteiro de Boas Práticas .....	XXIII
Anexo 3 – Baseline Alta de Lisboa .....	XXV
Anexo 4 – Baseline Ameixoeira.....	XXVII
Anexo 5 – Baseline Mira Sintra.....	XXIX
Anexo 6 – Nota Metodológica.....	XXXI
Anexo 7 – Escala de Avaliação da Rede de Parceiros .....	XXXIII

#### **DESTACÁVEIS**

Destacável 1 – Grelha de apoio ao planeamento e desenvolvimento de abordagens  
de avaliação

Destacável 2 – Ficha de apoio ao teste de instrumentos

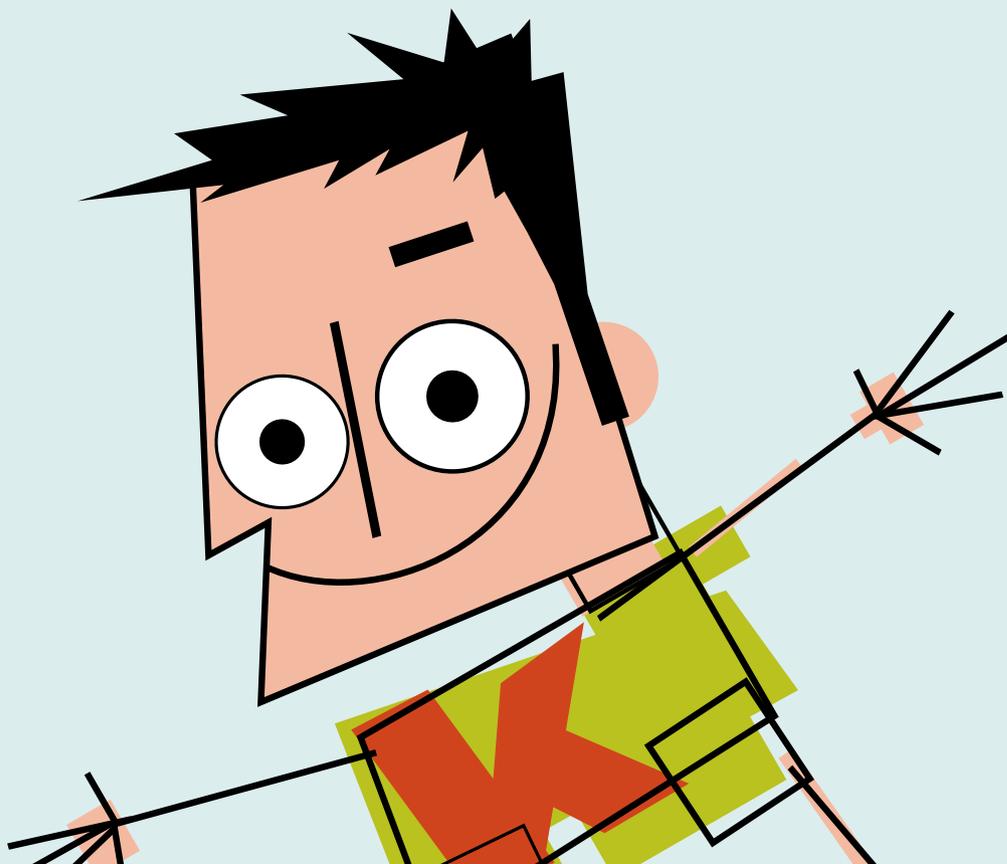
Destacável 3 – Tabela comparativa síntese de instrumentos de diagnóstico e planeamento

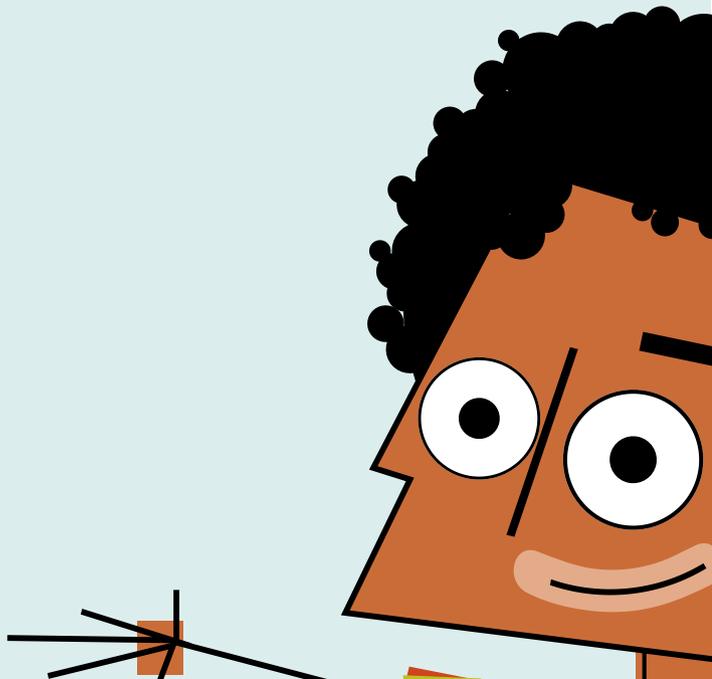
Destacável 4 – Ficha de apoio para o desenvolvimento e implementação de instrumentos de acompanhamento e avaliação



1

# INTRODUÇÃO





## 1.1. Objectivos do Roteiro

O **Roteiro de Acompanhamento e Avaliação de Projectos de Intervenção Comunitária** estrutura-se em torno de cinco objectivos:

- > disponibilizar uma abordagem metodológica de suporte às decisões a efectuar no âmbito de processos de acompanhamento e avaliação;
- > reflectir sobre metodologias participativas para intervir no domínio do acompanhamento e da avaliação, o que poderá facilitar a eventual reorientação / sistematização das práticas de avaliação já existentes;
- > fomentar a participação e o envolvimento dos diferentes actores nos processos de acompanhamento e de avaliação;
- > utilizar o processo de acompanhamento e avaliação de modo a promover a mudança, o desenvolvimento e aprendizagem individuais, grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais;
- > e analisar a especificidade dos desafios que se colocam à avaliação em projectos e programas experimentais orientados para a inovação e organizados em projectos de base territorial, ou sectorial, através da apresentação de experiências concretas.

O planeamento da avaliação é uma actividade que deve ser enquadrada no âmbito de qualquer projecto e que se estrutura em função deste, no sentido de acompanhar o processo e apurar os efeitos da intervenção, redefinir o projecto se necessário e extrair aprendizagens. A prática da avaliação continuada é fundamental, pois permite a evolução do projecto à medida que este se vai desenvolvendo, sendo *“um meio de conhecimento da realidade e um meio de conhecimento dos resultados de uma intervenção”* (Guerra, 2002).

A avaliação e a intervenção comunitária reforçam-se mutuamente constituindo um processo de aprendizagem individual e colectiva. Este roteiro é, por isso, um elemento integrante do **Kit para a Animação e o Desenvolvimento Local**, sendo uma abordagem metodológica transversal a qualquer projecto de desenvolvimento local.

O roteiro é o resultado de um trabalho de pesquisa sobre a avaliação no âmbito de projectos de desenvolvimento local e, também, um reflexo da experiência e do caminho que

entretanto foi percorrido no que diz respeito ao acompanhamento e avaliação no âmbito do **K’CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano**<sup>1</sup>. Sempre que possível ao longo do roteiro, são partilhadas narrativas que ilustram os desafios relacionados com a prática sistemática da avaliação de projectos, num contexto de intervenção comunitária e, simultaneamente, as formas que se têm experimentado para ultrapassar os obstáculos que vão surgindo.

E como *“não há vento favorável para aquele que não sabe para onde vai”* (Séneca), designámos o Roteiro de Sistema de Posicionamento Global, vulgarmente conhecido como GPS (do acrónimo inglês *Global Positioning System*), numa alusão a um roteiro que pretende disponibilizar as coordenadas necessárias para o planeamento e a implementação de percursos participados de acompanhamento e avaliação de projectos de desenvolvimento local, em contextos urbanos ou rurais.

## 1.2. A que necessidades procura dar resposta

- > A ausência de documentos orientadores em língua portuguesa sobre o papel, a importância e as metodologias de acompanhamento e avaliação das intervenções para o desenvolvimento, a par da ausência de formação dos agentes nesta área, constituem importantes limitações ao desenvolvimento de trabalhos neste âmbito, dificultando o entendimento e o diálogo sobre a matéria. O presente roteiro foi elaborado para, a partir da partilha das práticas no âmbito do K’CIDADE, tentar disponibilizar alguns instrumentos que contribuam para a sistematização dos principais aspectos da avaliação para o desenvolvimento. A intenção é fornecer de antemão, a quem lida com esta área, um conhecimento da terminologia, dos princípios e abordagens da avaliação de forma a permitir uma gestão eficaz do processo da mesma.
- > Frequentemente, os projectos não incorporam na sua génese um dispositivo de acompanhamento e de avaliação. Ora, um processo avaliativo será tanto mais pro-

---

<sup>1</sup> [www.kcidade.com](http://www.kcidade.com)

blemático quanto menos definido e consciente for à partida. A intervenção será mais facilmente apreendida quando obedece a projectos coerentes, assentes num diagnóstico participado, com objectivos gerais adequados, objectivos específicos bem definidos, acções exequíveis e capazes de conduzir à concretização dos objectivos e das metas, responsabilidades atribuídas, meios adequados, organização funcional, critérios, estruturas flexíveis e capazes de aprender (Capucha; Almeida; Pedroso & Silva, 1996).

- > A prática avaliativa não é entendida em muitos casos como um processo integral mas sim como algumas actividades a incluir na fase de planeamento, como a construção de indicadores e a recolha de informação através de questionários e sistemas de acompanhamento para melhor acompanhar os projectos ou programas. “Quanto mais informação melhor” parece ser, aliás, o discurso vigente de que quanto mais informação for recolhida melhor documentado estará o projecto e melhores serão as análises que se poderão realizar. As práticas avaliativas resumem-se ao desenho de recolha de informação, sem a preocupação prévia de clarificar os objectivos da avaliação e formular as questões avaliativas. Este facto provoca uma ausência de referencial que oriente o processo sendo que muitas perguntas permanecem sem resposta já que não houve formulação de questões para a avaliação que digam para onde olhar. Este discurso tem como resultado final que não se emitam em muitas ocasiões informações avaliativas mas sim informações de execução com indicações de apreciações pessoais da equipa de redacção que não estão sustentadas num processos sistemático de avaliação. O roteiro propõe a avaliação como um exercício contínuo, organizado e no qual participem todos os actores intervenientes. Persiste uma confusão terminológica entre acompanhamento e avaliação, o que tem importantes consequências metodológicas e principalmente deriva da recolha indiscriminada de informações no processo avaliativo.
- > O sucesso das intervenções de desenvolvimento passa pela forma como as mesmas são acompanhadas e avaliadas. Os resultados da avaliação desempenham um papel primordial na tomada de decisões no que se refere à formulação de políticas, elaboração de estratégias, afectação de recursos e exemplaridade de certas práticas. As lições extraídas a partir da experiência permitem potenciar a eficácia,

**Se as comunidades não são capacitadas para acompanhar e avaliar o seu próprio desenvolvimento, nenhum projecto poderá reivindicar ter facilitado o seu *empowerment*.**

eficiência e sustentabilidade dos resultados e impactes da intervenção. A avaliação constitui um instrumento de gestão e de aprendizagem que permite aprender lições com a experiência, incorporar essas lições na concepção de novas intervenções para atingir os resultados desejados e fornecer uma base para a responsabilização dos agentes envolvidos e para a transparência dos processos.

- > Finalmente, alguns dos dispositivos de acompanhamento e avaliação disponíveis não assegura e promove o envolvimento de todos os intervenientes de uma forma transversal, para que possam aprender com a sua própria experiência. É possível verificar uma omnipresença da avaliação sumativa e certificativa e um papel secundário atribuído à avaliação formativa. O roteiro procura apresentar a avaliação enquanto processo de fortalecimento e emancipação de indivíduos, grupos e organizações. O roteiro parte da crença de que cada sujeito é capaz de avaliar as suas acções e nesse processo, de forma reflexiva, constrói-se e reconstrói a sua prática.

### **Advertências:**

- > Este roteiro não é uma receita! Constitui uma proposta que deve ser adaptada a cada intervenção, a cada contexto, a cada actor, em função da sua experiência e dos seus recursos, mas que poderá facilitar não apenas a melhoria das práticas, mas também a aprendizagem e o *empowerment* de todos os actores envolvidos.
- > Não há dispositivos de acompanhamento e de avaliação perfeitos! É mais importante dar início às actividades de avaliação no momento do arranque do projecto, do que esperar até que todos os detalhes do dispositivo tenham sido testados.

## **1.3. Públicos-alvo**

Os utilizadores e destinatários directos do presente roteiro são os responsáveis pela implementação das intervenções dirigidas a grupos sociais desfavorecidos, designadamente coordenadores(as), técnicos(as) de desenvolvimento comunitário, mobilizadores(as), formadores(as), entre outros.

Os destinatários finais, ou seja os públicos-alvo das intervenções de desenvolvimento, são essencialmente as pessoas, famílias e grupos em situação de exclusão social, bem como as instituições que trabalham com estas populações.

#### 1.4. Estrutura e suportes

O presente Roteiro encontra-se estruturado em três partes:

- > Enquadramento onde se apresenta o conceito de avaliação e os critérios de avaliação e se desenvolvem os princípios teórico-metodológicos que enformam a mesma. Sempre que necessário, esta parte remete para os “Instrumentos de Apoio”.
- > Processo de Acompanhamento e Avaliação que consiste num guia com todos os passos necessários à concepção e concretização de um processo de avaliação. Determina, para cada etapa, as condições prévias, as questões orientadoras, os passos concretos e os resultados. Sempre que necessário, esta parte remete para os “Instrumentos de Apoio”.
- > Aprendizagens onde se procura partilhar algumas pistas que resultaram desta experiência que permitem ao potencial utilizador deste manual antecipar desafios e considerar a possibilidade de diferentes abordagens.
- > Instrumentos de apoio que compreendem:
  - > Destacáveis que se traduzem num conjunto de instrumentos úteis de apoio ao diagnóstico, planeamento, acompanhamento, avaliação e investigação. Deve-se recorrer aos destacáveis sempre que se deseje conhecer e/ou aplicar um instrumento (as suas características, vantagens e desvantagens), identificar as acções que envolve e assimilar orientações gerais para a sua aplicação.
  - > Glossário que integra as definições dos principais termos e expressões utilizados ao longo do roteiro. Possui, ainda, interconexões entre os termos e a indicação de sinónimos. Deve ser utilizado sempre que seja necessário aprofundar um determinado tópico ou questão.

Embora possa ser lido na sua totalidade, a maioria dos utilizadores irá provavelmente utilizar apenas algumas das suas partes. Um leitor que queira uma visão geral dos conceitos

básicos na avaliação das intervenções de desenvolvimento deverá consultar a primeira parte. Um leitor que esteja envolvido na gestão de uma avaliação poderá passar directamente à segunda parte, consultando a primeira sempre que tal for necessário.

## 1.5. Apropriação e exploração

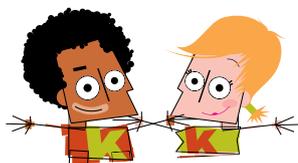
O presente roteiro é um instrumento de trabalho. Neste sentido, não pode deixar de ser lido se não em função das necessidades específicas dos seus utilizadores.

Este instrumento não exige uma leitura e apropriação sistemáticas de todas as propostas apresentadas. Propõe-se, mesmo, que o utilizador aceda ao roteiro de forma livre, de acordo com as suas prioridades e necessidades. Uma verdadeira apropriação das práticas propostas exige adequações aos contextos específicos, pelo que a proposta metodológica requer uma auto-reflexão sobre as próprias práticas.

O utilizador deste Guia encontrará ainda, ao longo do texto, um conjunto de “navegadores” que visam ajudar a identificar a natureza do conteúdo a explorar/apropriar:



**Para saber mais**



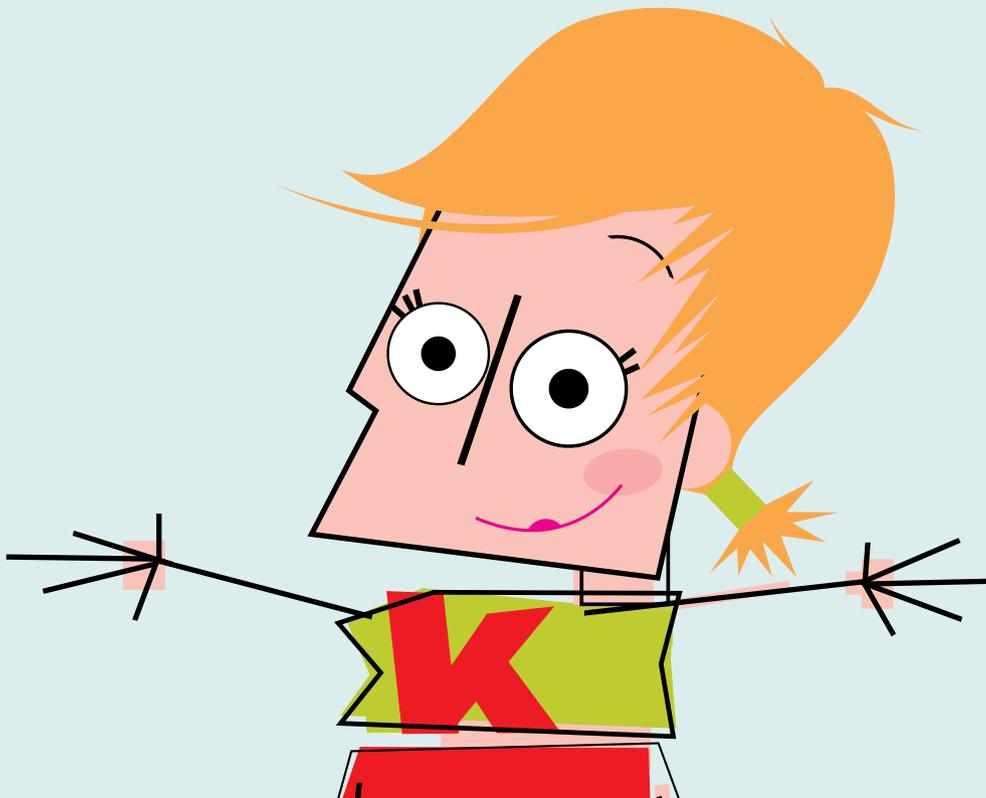
**Partilhando**

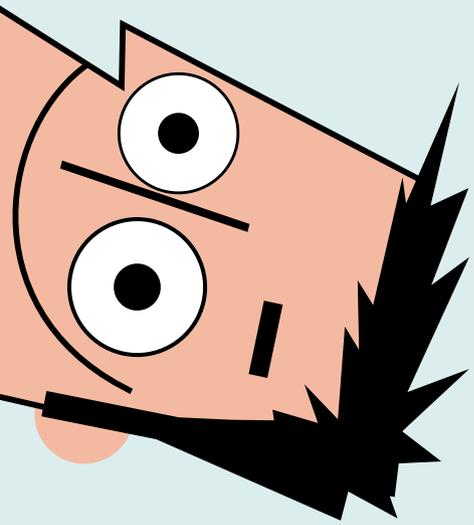


**Instrumentos de apoio**

# 2

## ENQUADRAMENTO





## 2.1. Conceito de avaliação e termos afins

Enquanto caminham as pessoas e as organizações costumam parar, respirar fundo, comer e beber alguma coisa, olhar para trás e fazer um balanço do caminho percorrido, comparando-o com o que falta andar para chegar ao destino. Assim, mais repousadas e com mais forças, voltam a iniciar a sua caminhada. Numa primeira aproximação, este processo periódico e habitual é o acompanhamento que pode ser concebido como o momento em que se compara aquilo que se queria fazer com o que ainda está por fazer. Por isso, a avaliação é vivida como uma etapa fundamental, como uma paragem no caminho para repor as forças e tomar decisões para o futuro. No entanto, a avaliação é mais que tudo isso, porque é uma ferramenta de grande valor para a acção. É uma função cíclica da mesma, ao mesmo tempo útil e estratégica. Útil, porque com ela, se conhecem melhor as razões e as causas do que foi feito, fica-se mais consciente da situação em que cada um se encontra e percebe-se onde se pretende chegar. É estratégica, porque se podem tomar decisões que melhorem o que está a ser feito. Em resumo, é uma forma de aprender com o passado para melhorar as possibilidades de futuro.

Grande parte dos desafios que se colocam às intervenções de desenvolvimento pode ser resolvido através de um dispositivo de acompanhamento e avaliação adequado. Assim pode-se evitar perder a orientação, sair do caminho, cansar-se demasiado por não saber gerir bem as energias, os esforços e as dificuldades, não alcançar as metas definidas e, sobretudo, voltar a cometer os mesmos erros.

### **Acompanhamento/monitorização e avaliação**

Embora sejam tarefas distintas e com objectivos distintos, a ligação entre acompanhamento e avaliação é muito estreita e complementar.

O **acompanhamento**, igualmente designado de monitorização, é uma importante tarefa no ciclo do projecto e uma fonte chave de informação para a avaliação. É, fundamentalmente, um processo interno, realizado pelos responsáveis pela execução do projecto ou programa e efectuado para apreciar o progresso em intervalos regulares na vida de um projecto ou programa. Pode, também, ser um processo contínuo de recolha e análise de informação para responder à gestão imediata das actividades que estão a ser realizadas.

**Em que consiste o acompanhamento ou a monitorização?**

Permite identificar a existência de desfasamentos entre o nível de execução e o previsto e rapidamente adoptar medidas correctivas. Centra-se no estado de avanço do projecto e efectua o controlo por comparação com o planeado. Os indicadores e os métodos para verificar o progresso são normalmente incluídos na fase de concepção mas, para serem efectivos, necessitam de ser compreendidos e apropriados pela equipa e pelos detentores de interesse da intervenção de desenvolvimento. O acompanhamento é, pois, um instrumento de execução e uma base de dados para a avaliação.

**Em que consiste a avaliação?**

A **avaliação** é um processo ulterior de identificação e reflexão sobre os efeitos do que foi feito e apreciação do seu valor. Mais esporádica que o acompanhamento, a avaliação é facilitada pelas informações e análises do acompanhamento mas utiliza fontes de informação suplementares. Alguns tipos de avaliação, particularmente no percurso, são muito próximas do acompanhamento. Cada vez mais se reconhece que as avaliações *ex-post* e de impacte de certos tipos de intervenções de desenvolvimento centradas nas populações são muito difíceis de realizar se o sistema de acompanhamento não tiver recolhido os dados de base necessários. Reconhece-se também, de forma crescente, o valor das avaliações participativas que combinam as competências e os pontos de vista de todos os envolvidos nas intervenções a avaliar.

**Olhar o passado, pensar o presente e planejar o futuro.**

Existem tantas definições de avaliação como os autores, escolas e manuais que lhe são dedicados. Uma delimitação simples seria a avaliação enquanto modo de conhecimento do passado e do presente, que deve ajudar à condução e gestão da intervenção e que deve alimentar e facilitar as decisões sobre o futuro.

De uma forma simples, poderia dizer-se que enquanto o acompanhamento/monitorização pode explicar o que está a acontecer, a avaliação permite explicar porque é que isso está a acontecer e, ainda, aprender e partilhar lições importantes.

**Quadro 1**  
**Principais diferenças entre o acompanhamento e a avaliação**

<b>Acompanhamento / monitorização</b>	<b>◀ Questões a formular ▶</b>	<b>Avaliação</b>
Monitorizar é olhar e ver, ouvir e escutar, constatar e anotar, clarificar e fazer o relatório.	<b>◀ O que é? ▶</b>	Avaliar é basear-se no processo de acompanhamento mas avançar na reflexão sobre o que aconteceu, analisar os efeitos e, apreciar o valor global do que foi feito.
O acompanhamento é feito para assegurar que todas as pessoas que necessitam de ter conhecimento sobre uma intervenção ou actividade de desenvolvimento são devidamente informadas. Também é feito para que decisões adequadas de gestão possam ser tomadas e possam ser prestadas contas de forma responsável e rigorosa sobre a forma como os recursos estão a ser utilizados.	<b>◀ Porquê? ▶</b>	A avaliação é feita para que as pessoas envolvidas na intervenção possam reflectir sobre o que foi e o que não foi alcançado, podendo descobrir as mais valias e as fragilidades de um projecto ou programa e aprender com a experiência para o trabalho futuro.
O acompanhamento é usualmente feito pelos responsáveis pela realização das diferentes actividades havendo necessidade de registar esta informação para que outras pessoas ou organizações possam saber o que está a acontecer.	<b>◀ Quem faz? ▶</b>	A avaliação pode ser feita por pessoas exteriores que têm competências específicas para apreciar intervenção segundo vários critérios. Também pode ser feita de forma participativa com os diversos detentores de interesse, com ou sem o envolvimento de especialistas externos.
O acompanhamento pode ser feito de forma contínua ou com determinada periodicidade, por forma a que qualquer desafio ou oportunidade seja revelado sem atraso e se tomem as decisões acertadas para que as iniciativas produzam os objectivos estabelecidos.	<b>◀ Quando? ▶</b>	A avaliação é tradicionalmente feita no final de determinadas fases ou final de um projecto.

<p>O acompanhamento deve ser feito no local onde as actividades estão a ser executadas mas os resultados também devem de ser transmitidos a outros níveis das organizações afectadas, para que tenha amplas implicações.</p>	<p>◀Onde?▶</p>	<p>Uma vez que a avaliação faz apreciações de valor ela não deve ser feita remotamente do exterior por peritos que não apreendam os valores locais. Por isso, uma avaliação implica processos de inclusão das pessoas envolvidas e implicadas nas iniciativas.</p>
<p>O acompanhamento implica olhar, ouvir e aprender. Num projecto, iniciativas diversas requerem métodos específicos e o processo deve ser planeado cuidadosamente antes da intervenção começar.</p>	<p>◀Como?▶</p>	<p>Há muitos métodos que podem ser usados no trabalho de avaliação e uma vez mais devem ser equacionados de forma realista e com antecedência, com a respectiva calendarização e recursos que implicam.</p>
<p>O acompanhamento deve ter objectivos e canais de comunicação previamente acordados se pretende ser algo mais do que um mero procedimento de rotina. Deve ser definido desde o início com realismo e clareza quanto às responsabilidades, volume de trabalho que envolve e resultados específicos que se espera que produza.</p>	<p>◀Com que resultados?▶</p>	<p>A avaliação deve ser feita para apreender para o futuro bem como para apreciar o valor do trabalho do passado. Deve traduzir-se numa contribuição decisiva para melhor planear o trabalho futuro de promoção do desenvolvimento e, também, prestar contas quanto às oportunidades e recursos usados no passado.</p>

Fonte: Adaptado de Laurence Taylor (2001) em <http://www.parcinfo.org>

### **A monitorização e a avaliação são interdependentes**

A problemática da sustentabilidade e do impacte das intervenções vem colocar a questão sobre como as actividades de acompanhamento e de avaliação são planeadas e implementadas. Há uma relação íntima entre estas duas actividades. Quanto mais recursos são afectos ao acompanhamento, menos recursos são necessários para as avaliações tradicionais e maior ênfase se coloca nos estudos de impacte. Da mesma forma, quanto melhores são os métodos de gestão do ciclo do projecto, incluindo, é claro, o acompanhamento/monitorização, mais fácil é a tarefa do avaliador, porque os dados fundamentais sobre a realização dos objectivos e os dados para os indicadores de sucesso foram recolhidos de forma rotineira.

Mas, a relação inversa também existe. A avaliação pode dar contributos para o acompanhamento na medida em que os estudos de análise da situação de partida ou diagnósticos fornecem informação de base insubstituível para a gestão e acompanhamento das intervenções bem como para uma eventual avaliação. Um processo de avaliação promove ele próprio uma clarificação dos objectivos, melhora a comunicação, aumenta o conhecimento e lança as bases para as actividades de acompanhamento.

## 2.2. Um breve olhar sobre a avaliação para o desenvolvimento/a avaliação em projectos de intervenção comunitária

O desenvolvimento comunitário baseia-se num conjunto de pressupostos que estruturam e orientam a intervenção local, a partir dos quais o dispositivo de acompanhamento e avaliação deve ser construído. Segundo o Professor Roque Amaro<sup>1</sup>, são dez os princípios estratégicos de intervenção comunitária tomando como referência o conceito de Desenvolvimento Local:

1. Processo de mudança;
2. Centrado numa comunidade territorial de pequena dimensão;
3. Que tem em vista a resposta a necessidades fundamentais não satisfeitas na comunidade (resolução de problemas);
4. A partir da mobilização das capacidades locais (endógenas);
5. O que implica uma dinâmica e uma pedagogia de participação;
6. Sendo também necessária a constituição de recursos exógenos, desde que fertilizem os endógenos;
7. Numa perspectiva integrada da compreensão dos problemas e da organização das respostas;
8. O que exige uma lógica de trabalho em parceria e de partilha de recursos;
9. Com impacto tendencial em toda a comunidade;
10. E segundo uma grande diversidade de caminhos, protagonistas, soluções.

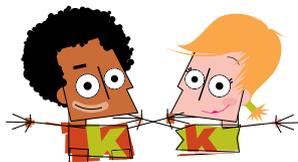
---

<sup>1</sup> Apresentação proferida no Seminário de Reflexão com os Parceiros de Intervenção Comunitária, 25 de Maio de 2007, ISCTE, Lisboa.

O acompanhamento e a avaliação devem necessariamente incorporar os princípios estratégicos do desenvolvimento comunitário. De acordo com o conceito de Desenvolvimento Local de referência e as suas implicações metodológicas, os dispositivos de acompanhamento e avaliação devem (Roque Amaro, 2007<sup>2</sup>):

1. Ser permanentes;
2. Referenciarem-se a uma lógica de Investigação-Acção;
3. Ser flexíveis;
4. Ser partilhados – em parceria;
5. Ser participados – pela comunidade;
6. Conjugar diferentes ângulos e perspectivas de observação;
7. Constituir um processo de formação, capacitação e *empowerment*;
8. Permitir uma leitura multidimensional.

Em processos de desenvolvimento local, os dispositivos de acompanhamento e avaliação devem convidar a compreender os diversos actores, não como sujeitos, nem como objectos, mas como participantes. A participação efectiva dos diversos actores requer poder de participação e está relacionada com a capacidade de encontrar ressonância das suas expectativas e interesses, a qual lhe permita sentir pertença, envolvimento e não estranheza. Parte-se do princípio que o sentido último da avaliação é a sua mais valia formativa, tomando a avaliação como um processo negociado entre os vários actores que se inscrevem num determinado contexto. A avaliação e a intervenção reforçam-se mutuamente, sendo que a avaliação de processo é prioritária em relação à simples avaliação sumativa final e que os melhores resultados não se conseguem apenas melhorando as intervenções junto dos destinatários, mas também produzindo mudanças nas organizações que as conduzem.



**Partilhando**

### **Finalidades da abordagem acompanhamento e avaliação do K'CIDADE**

A abordagem de acompanhamento e avaliação do K'CIDADE procura dar resposta aos pressupostos acima referidos, assumindo a prática avaliativa não apenas enquanto me-

<sup>2</sup> Apresentação proferida no Seminário de Reflexão com os Parceiros de Intervenção Comunitária, 25 de Maio de 2007, ISCTE, Lisboa..

canismo de controlo, mas sobretudo enquanto processo de decisão e processo de aprendizagem colectiva e inovação, numa lógica de Investigação-Acção. Desta forma, a abordagem centra-se em:

- > em melhorar a intervenção e não apenas em justificar ou provar os efeitos do projecto;
  - > em compreender e não apenas reportar;
  - > em gerar conhecimento e promover o *empowerment* e não apenas em retirar dividendos;
  - > em apurar a contribuição da intervenção para os resultados alcançados e não apenas em confirmar a atribuição (compreender de que forma a intervenção contribui para a mudança em vez de tentar atribuir a mudança a uma única organização ou intervenção).
- 
- > Capucha, L.; Almeida, J.; Pedroso, P. & Silva, J. (1996). Metodologias de avaliação: o estado da arte em Portugal. Revista Sociologia – Problemas e Práticas – Metodologias de Avaliação, nº 22, pp.9-27. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Departamento de Sociologia, ISCTE.
  - > Gabinete de Gestão EQUAL (2003). Auto-Avaliação dos Projectos. Guia de Apoio ao Utilizador. Coleção Saber Fazer, EQUAL.
  - > James, C. P; Kubisch, A. C.; Schorr, L. B. & Weiss, C. H. (1995). New Approaches to Evaluating Communities Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts, Washington, DC: The Aspen Institute.
  - > Fetterman, D. M. (1996). Empowerment evaluation: An introduction to theory and practice. In D. M. Fetterman, S. Kaftarian, & A. Wandersman (Eds.), Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment and accountability. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - > Fetterman, D. M. (2001). Foundations of empowerment evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage.
  - > Fetterman, D. M. & Eiler, M. (2001). Empowerment evaluation and organizational learning: A path toward mainstreaming evaluation. St. Louis, MO: American Evaluation Association.

**Em síntese,  
querer saber se a  
intervenção fez ou  
não diferença.**



**Para saber  
mais**

- > Guerra, I. (2002). Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O Planeamento em Ciências Sociais. Principia.
- > Henriques, J.M. (2000). Avaliação de Projectos Locais. Volume I. Espaço e Desenvolvimento, Lisboa.
- > McKnight, J. & John K. (1990), Mapping Community Capacity, Chicago: Center for Urban Affairs and Policy Research at Northwestern University.
- > Monteiro, A. (1996). A avaliação nos projectos de intervenção social: reflexões a partir de uma prática. Revista Sociologia – Problemas e Práticas – Metodologias de Avaliação, nº 22, pp.137-154. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Departamento de Sociologia, ISCTE.
- > Patton, M. (1997). Toward distinguishing empowerment evaluation and placing it in a larger context. Evaluation Practice, 18(2), 147–163. Disponível online em: <http://www.stanford.edu/~davidf/patton.html>
- > W. K. Kellogg Foundation (1999). Empowerment evaluation and foundations: A matter of perspectives. Battle Creek, MI: Author.

### 2.3. A avaliação no ciclo do projecto

A avaliação não é uma função separada das outras funções do projecto. Tem uma missão precisa no ciclo do projecto, sempre que estiver ligada, organicamente, ao resto das funções. A título de exemplo:

- > A avaliação serve-se do diagnóstico, como ponto de referência inicial, para poder apreciar os efeitos da intervenção sobre as situações nas quais pretende intervir. Em certos casos, a avaliação também permite reunir um conjunto de constatações realizadas durante a execução da intervenção, ao mesmo tempo que obriga a “revisitar” o diagnóstico elaborado no início, introduzindo melhorias ou modificações.
- > A relação entre o planeamento e a avaliação é muito estreita. Tudo o que foi planeado (actividades, duração, orçamento, estratégia, entre outros) é objecto de avaliação. Os documentos de planeamento são uma referência permanente. Por outro lado, as conclusões das avaliações “on-going” e finais podem alimentar as decisões a tomar posteriormente, para que o planeamento seja elaborado ou modifica-

do em função dessas conclusões. Na prática, é preciso operar os laços entre estas duas funções, para que a avaliação seja realizada antes do próximo planeamento e não ao contrário.

### A avaliação ao serviço do planeamento

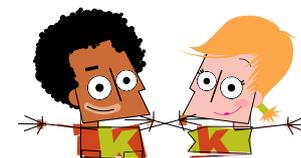
No âmbito da abordagem de avaliação, o K'CIDADE promove, no final de cada ano, encontros de reflexão crítica envolvendo técnicos dos diferentes parceiros de implementação que, durante 3 dias, trabalham sobre a informação fornecida pelos dados descritivos e dados avaliativos recolhidos e trabalhados no decurso das acções.

A Reflexão Crítica anual tem como um dos objectivos centrais criar um momento de auto-avaliação que aponte pistas para o planeamento do ano seguinte. A título de exemplo, o II Encontro de Reflexão Crítica realizado em Outubro de 2006, teve como efeitos a (re)definição dos eixos estratégicos do Programa, num esforço de focalização e intencionalização à luz das prioridades evolutivas de cada território.

“Reestruturação da intervenção.”

“Clarificação de ideias e partilha de experiências.”

“Consensualização e clareza: eixos, “núcleo duro” do Programa.”



**Partilhando**



VISÃO  
PARTILHADA  
↓  
UMA  
SÓ K  
EQUIPA  
COOPERAÇÃO  
ENTENDIMENTO  
CLAREZA



II Encontro de Reflexão  
Crítica Anual

## 2.4. Tipos de avaliação

A classificação das avaliações varia segundo diferentes critérios. Destacam-se aqui aqueles que podem ser distinguidos de acordo com: a) o momento em que são realizados (quando ocorrem) e b) o agente que as realiza.

### Tipos de avaliação consoante a fase em que se encontra a intervenção de desenvolvimento

#### a) Quando ocorrem

- > A **avaliação diagnóstica / prévia** (antes da intervenção). Como o seu nome indica, esta modalidade ocorre no período anterior à intervenção. Embora não cubram exactamente os mesmos conteúdos, os termos “estudos de viabilidade”, “análises prévias” ou até mesmo “diagnóstico de partida”, são igualmente utilizados para designar este tipo de avaliação. O propósito deste tipo de exercício é verificar a viabilidade, a relevância e o rigor da concepção de um projecto ou programa. Utilizar o termo avaliação é pertinente, no sentido que os resultados deste exercício vão servir de referência, de comparação para apreciar, posteriormente, os resultados obtidos com a intervenção.
- > A **avaliação no percurso (on-going)**. Envolve, normalmente, uma apreciação externa sobre se a intervenção está a produzir os efeitos desejados e faz recomendações de correcção. A avaliação no percurso pretende atingir vários objectivos. Objectivos que se centram, frequentemente, nos processos colocados em prática e nos primeiros resultados obtidos. A avaliação da dinâmica interna nas intervenções de desenvolvimento é especialmente importante. Porque não só se deve ter em conta os objectivos gerais e específicos, as prioridades, e os eixos transversais definidos no planeamento como também o desenvolvimento dos princípios (parceria, participação, abordagem integrada, territorialidade, entre outros). Objectivos e princípios estes, que vão condicionar a forma como se implementa a acção e que, depois, também devem ser avaliados. A ponderação dos primeiros resultados permite saber se os actores estão “no bom caminho”, identificando os primeiros indícios do impacto produzido pela intervenção. A apreciação destes dados também permite rever e actualizar, caso seja necessário, o planeamento, integrando os novos dados, alterando alguns mecanismos, entre outros. A avaliação no percurso aproxima-se bastante do exercício de acompanhamento. Durante uma avaliação

de percurso utiliza-se uma grande parte dos dados obtidos pelo acompanhamento, dados estes que se examinam de forma mais analítica do que durante o acompanhamento permanente. Os resultados deste tipo de avaliação são, frequentemente, cruciais porque determinam os modos em que a acção se vai realizar.

- > A **avaliação final ou ex-post** (depois da acção) situa-se, pelo menos teoricamente, quando a intervenção chega ao fim. O momento exacto pode variar. Em certos casos, a avaliação final realiza-se durante os últimos meses da intervenção ou numa fase prévia ao planeamento (sobretudo quando o planeamento da fase seguinte se deve basear nos seus resultados). Pode, igualmente, realizar-se logo após a conclusão da intervenção (independentemente do futuro da mesma) ou alguns anos após o término da mesma para analisar de forma mais objectiva o alcançado, apreciando questões de impacte e de sustentabilidade de longo prazo. É feita sobretudo para benefício dos detentores de interesse externos, que não estão directamente envolvidos na gestão da intervenção, realçando-se a aplicabilidade a acções futuras semelhantes.
- > Podemos, ainda neste contexto, falar em avaliações **formativas** e avaliações **sumativas**. As avaliações de projectos em execução são também referidas como avaliações formativas na medida em que são realizadas, sobretudo, para benefício dos que gerem o projecto, com a sua ampla participação e centradas na melhoria do seu trabalho. Servem para saber como estão a ser implementadas as intervenções e, se necessário, introduzir correcções na estratégia e/ou metodologia. As avaliações sumativas são efectuadas numa fase avançada da implementação de uma intervenção de desenvolvimento, sobretudo no seu final ou após a conclusão, para analisar os resultados alcançados, aprender lições, prestar contas/promover a transparência e disseminar ensinamentos.

## b) Quem realiza

- > A **avaliação externa** é realizada por avaliadores que não tiveram responsabilidade ou envolvimento nas actividades que estão a ser avaliadas. Os executores da intervenção e os beneficiários podem também ser envolvidos no processo, mas o principal objectivo é obter uma apreciação independente. Neste caso, a avaliação é realizada por um avaliador seleccionado pelas suas competências metodológicas e, geralmente, também pelos seus conhecimentos sobre o objecto da avaliação. A

**Tipos de avaliação  
consoante o agente  
que as realiza**

selecção de avaliador é crucial: a pessoa ou a equipa escolhida não deve formar parte da acção, mas é necessário que possa entrar na acção durante um período limitado de tempo para poder compreender e para poder realizar a melhor análise possível. Ao mesmo tempo, é importante que o avaliador partilhe ou, pelo menos, não se oponha aos valores e orientações postos em prática.

- > As **avaliações internas** são realizadas por pessoas que pertencem à instituição ou à estrutura que solicita a avaliação.
- > Outro formato é a **auto-avaliação**. Neste caso, são as próprias pessoas que realizam a acção ou que formam parte da estrutura de coordenação e os destinatários que avaliam o conjunto da acção ou algumas das suas dimensões. Neste caso, não se recorre a um agente exterior, excepto se lhe for pedido que garanta a facilitação da avaliação: se isso acontecer, fala-se de (auto) avaliação assistida.

## 2.5. Padrões de qualidade da avaliação

A avaliação é um instrumento de controlo de qualidade, e como tal tem de satisfazer os seus próprios requisitos de qualidade.

A qualidade de uma avaliação mede-se não apenas pelas suas conclusões, lições aprendidas e recomendações, mas também pelo seu processo. A qualidade depende da produção de resultados credíveis e fiáveis adoptando procedimentos adaptados às circunstâncias, aprofundando a análise dos factos e aplicando métodos e técnicas rigorosos. Aprecia-se a qualidade de uma avaliação pelo seu contributo para a tomada de decisões esclarecidas e para a aprendizagem, pela difusão de dados fiáveis, factuais e credíveis.

A medida em que os detentores de interesse se revêm nos resultados da avaliação permite saber se a avaliação foi bem realizada. Em princípio, se a sua participação em todas as fases da avaliação tiver sido significativa, as recomendações e as lições apreendidas serão frutíferas.

Os padrões de qualidade de qualquer avaliação devem ser aplicados em todas as fases do processo, desde os Termos de Referência às propostas metodológicas das avaliações e aos relatórios de avaliação.

Neste roteiro, sugerimos que a qualidade de uma avaliação pode ser aferida em relação a quatro conjuntos de padrões de qualidade, nomeadamente os da **ética, exequibilidade, exactidão e utilidade**<sup>3</sup>.

### 2.5.1. Ética

As avaliações devem ser conduzidas velando pelo bem-estar de todos os que estão envolvidos no processo, bem como pelos que são afectados pelos seus resultados. Na prática, esta preocupação traduz-se nos seguintes elementos que deverão nortear a prática:

- > Respeito pelos indivíduos envolvidos no processo de avaliação: procedimentos como o consentimento informado para qualquer tipo de recolha de informação, a garantia da não exposição (anonimato) quando necessário e a adaptação da linguagem utilizada nos instrumentos são alguns dos cuidados a ter.
- > Explicitar as intenções da avaliação como um todo e em cada etapa do processo em particular: pressupõe que exista clareza das intenções dos diferentes grupos de interesse que participam da avaliação para negociá-las sempre que necessário. Cada etapa da avaliação deverá possuir intenções claras e explícitas para todos os interessados e envolvidos.
- > Realizar avaliações justas: a credibilidade requer que a avaliação relate quer os sucessos quer os fracassos. O cuidado na análise e na comunicação dos dois tipos de informação deve ser o mesmo, sendo necessário estabelecer acordos com os interessados para que o uso das informações, sobretudo as que tenham carácter negativo, também siga o princípio do respeito aos indivíduos e da aprendizagem. Por outro lado, os avaliadores devem ser técnica e culturalmente competentes para lidar com as questões levantadas pela avaliação. Finalmente, os métodos e recursos de recolha e análise de dados devem ser vistos como apropriados.
- > Transparência na comunicação: os destinatários devem, por norma, participar amplamente na avaliação por forma a promover a credibilidade e o seu compromisso e

---

<sup>3</sup> Estes são os principais padrões do *American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (1994). Um resumo destes padrões pode ser descarregado em [www.umich.edu/evaetr/je/](http://www.umich.edu/evaetr/je/).

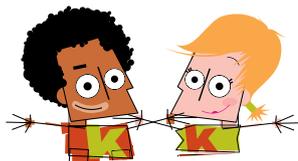
devem ter acesso aos seus resultados. Só assim haverá possibilidade de debatê-los, reconhecer pontos fortes e limitações, e aprender com a avaliação. Informação é poder, mantê-la somente com um grupo esvazia o princípio do *empowerment*. A transparência do processo de avaliação é crucial para a sua credibilidade e legitimidade.

### 2.5.2. Exequibilidade

Os padrões de exequibilidade destinam-se a assegurar que as avaliações são realistas e eficientes. De forma a satisfazer estes requisitos, uma avaliação deve basear-se em procedimentos práticos, que não perturbem excessivamente as actividades normais, e deve ser planeada e conduzida de tal forma que a cooperação dos principais interessados possa ser obtida. Uma avaliação deve ainda ser eficiente. Se o custo de uma avaliação não puder ser justificado pela utilidade dos seus resultados para os utilizadores, não deverá ser levada a cabo.

### 2.5.3. Exactidão

Os padrões de imparcialidade e objectividade destinam-se a assegurar que a informação produzida pelas avaliações é factualmente correcta, livre de distorções e preconceitos e apropriada às questões de avaliação em causa. A avaliação deve ser imparcial e independente do processo de tomada de decisões ao nível político, do financiamento e da gestão. A imparcialidade contribui para conferir credibilidade à avaliação e os resultados da mesma.



#### Partilhando

No âmbito do K'CIDADE foi estabelecida uma unidade de monitorização e avaliação independente da Direcção do Programa, procurando potenciar a imparcialidade através da separação da função de avaliação das actividades de gestão e implementação.

A objectividade é, igualmente, fundamental. Todavia, a objectividade pretendida será sempre e necessariamente uma “construção” dos vários actores, na medida em que se

postula que qualquer estratégia de avaliação a realizar seja o resultado de um conjunto de “compromissos” a assumir por parte dos vários actores que intervêm em determinada iniciativa. Destaca-se de seguida algumas das estratégias usadas para reduzir a subjectividade nos sistemas de avaliação:

- > recurso a sistemas de validação de dispositivos de avaliação, focalizados na análise de dimensões, critérios e indicadores a usar sobre determinada realidade social;
- > recurso a mais do que um indicador de “medida” para avaliar a concretização de determinado critério de avaliação;
- > verificação da validade e fidelidade de instrumentos de avaliação a aplicar;
- > recurso à triangulação (de dados, de olhares avaliativos – objecto de avaliação avaliado por pessoas diferentes, de paradigmas teóricos, de métodos e técnicas...);
- > validação de resultados produzidos por processos de avaliação;
- > repetição das observações e clara explicitação dos termos utilizados.

#### 2.5.4. Utilidade

Os padrões de utilidade destinam-se a assegurar que as avaliações servem as necessidades dos utilizadores, nomeadamente no que diz respeito à informação fornecida. Uma avaliação que os utilizadores considerem irrelevante não pode ser considerada um sucesso, independentemente dos seus outros méritos. De forma a poderem ser úteis, as avaliações devem ir de encontro aos interesses, perspectivas e valores dos interessados. É importante que as avaliações se adequem às agendas práticas dos interessados, e que sejam vistas por todos como credíveis.

## 2.6. O papel do avaliador

O papel do avaliador tem vindo, igualmente, a sofrer profundas transformações: de avaliador como auditor para avaliador como investigador, mediador e facilitador. Espera-se agora dos avaliadores um papel mais amplo e abrangente.



## Instrumentos de apoio

Sobre o papel do facilitador e para a de técnicas de facilitação, utilize a **Separata A** do Kit de Animação e Desenvolvimento Local.



## Para saber mais

### As competências dos avaliadores

Os processos de avaliação e de construção de capacidade avaliativa em intervenções de desenvolvimento não devem traduzir-se apenas numa mera sucessão de métodos e técnicas que se aplicam mas sim num percurso no qual as escolhas e decisões são produzidas de forma dinâmica, num processo de negociação permanente. Os processos avaliativos oferecem espaços nos quais os técnicos se confrontam com a necessidade de reforçar competências de facilitação de processos, de gestão de processos e de investigação.

#### a) a competência para a facilitação de processos

A facilitação de processos é uma competência fundamental para assegurar o envolvimento e o desenvolvimento dos vários agentes. A facilitação envolve trabalho com sentidos, com significados, com articulações, com negociações, com construções, com leituras da realidade, com acolhimento e com provocação.

Entende-se a facilitação como competência chave para atribuir sentido aos processos de avaliação. A seguir identificam-se seis habilidades importantes, entre muitas outras:

- > capacidade de ouvir de forma aberta e sensível os integrantes do grupo;
  - > capacidade de trabalhar de forma compreensiva as necessidades do grupo;
  - > capacidade de problematizar questões, de provocar e estimular reflexões sobre o projecto e os elementos da avaliação;
  - > habilidade para ajudar o grupo a construir compreensões e respostas, sem levá-las prontas;
  - > capacidade de zelar pelo processo de trabalho do grupo, cuidando de procedimentos, relações e estrutura;
  - > capacidade de agir com profundo respeito pelas criações do grupo, acolhendo-as de maneira integral.
- 
- > JARES, X. R. (2007). Técnicas e Jogos Cooperativos para todas as idades, Asa Editores, S.A.
  - > SCHIEFER, U. ; TEIXEIRA, P.; MONTEIRO, S. (2006). MAPA – Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos, Principia – Publicações Universitárias e Científicas, Lda, Cascais.

### **b) a competência para gestão de processos**

Trata-se da competência em lidar com as variáveis internas e externas aos processos de avaliação, tais como o tempo, os recursos financeiros, a gestão de equipas de trabalho, os planos de avaliação, a comunicação, entre outras coisas. As habilidades para enfrentar estes desafios serão fundamentais para que os processos de avaliação sejam sustentáveis.

### **c) a competência para investigação da realidade**

A actualização de competências no campo da investigação é determinante nos sujeitos e organizações que querem reforçar a sua capacidade avaliativa. É a competência para investigar a realidade que terá um peso determinante em assegurar a precisão do processo e, em consequência, o grau de confiança por parte dos diferentes interessados. A necessidade de escolher as abordagens mais adequadas, de garantir os métodos mais apropriados, de integrar métodos quantitativos e qualitativos, são os desafios que se colocam no caminho daqueles que se interessam pela avaliação.

## 2.7. Critérios de avaliação

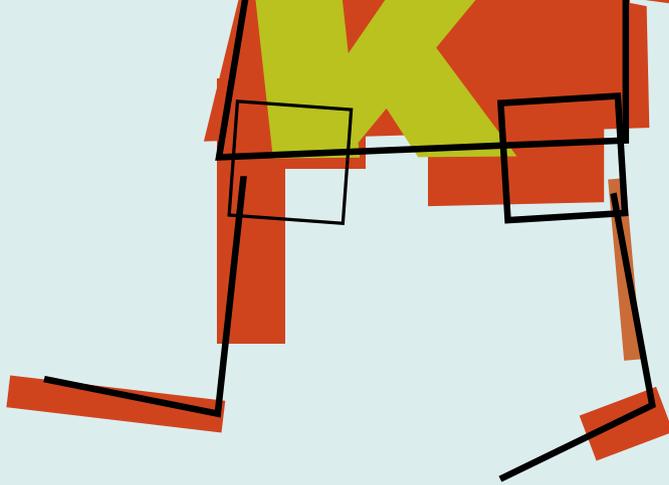
Uma avaliação é uma apreciação dos méritos e do valor de um projecto, programa ou política, em relação a um conjunto de critérios de avaliação. A definição dos critérios é um passo fundamental em qualquer avaliação. Esta secção apresenta alguns critérios que são particularmente importantes nas apreciações das intervenções para o desenvolvimento, não descurando outras que se revestem de uma importância determinante em projectos de desenvolvimento local como a igualdade de oportunidades, o *empowerment*, a parceria:

- > **Coerência interna:** Pressupõe apreciar a relação entre os problemas, os meios disponíveis e os objectivos, a adequação da metodologia da intervenção às condições existentes, a correcção na definição de prioridades, a articulação entre os diferentes objectivos, a relação lógica entre os objectivos e as actividades previstas e, ainda, a articulação entre essas mesmas actividades.
- > **Coerência externa:** Pressupõe apreciar a articulação e a correspondência entre os objectivos da intervenção e os objectivos de outras intervenções relacionadas

**Cada critério representa uma forma de olhar para a intervenção.**

a decorrer no mesmo contexto. Por outro lado, convida a apreciar a relação da intervenção com os objectivos de Programas estratégicos mais gerais (Plano Nacional do Emprego, entre outros). Pressupõe uma convergência para os mesmos objectivos globais e a potenciação de efeitos de complementaridade e de sinergia e a minimização dos efeitos de concorrência.

- > **Relevância / pertinência:** Pressupõe apreciar em que medida os problemas a resolver pela intervenção são reais e prioritários. É um critério utilizado ao longo de todo o ciclo do projecto. Pressupõe apreciar se os objectivos da intervenção ou a sua concepção continuam adequados tendo em conta a evolução do contexto.
- > **Eficiência:** até que ponto os recursos de uma intervenção podem ser justificados pelos seus resultados, tendo em conta alternativas. Relação efeitos produzidos / recursos mobilizados.
- > **Eficácia:** Medida segundo a qual os objectivos da intervenção de desenvolvimento foram atingidos, ou se espera serem alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa. Relação efeitos produzidos / objectivos estabelecidos.
- > **Impacte/impacto:** a totalidade dos efeitos de uma intervenção – directos e indirectos; pretendidos e não pretendidos; mediatos e imediatos; singulares e múltiplos.
- > **Sustentabilidade:** a continuação ou longevidade de benefícios de uma intervenção, após o término do projecto. Visa, igualmente, saber em que medida os vários detentores de interesse (*stakeholders*) podem e querem tomar a seu próprio cargo o prosseguimento da realização dos objectivos da intervenção de desenvolvimento.



# 3

## O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO: PASSO A PASSO

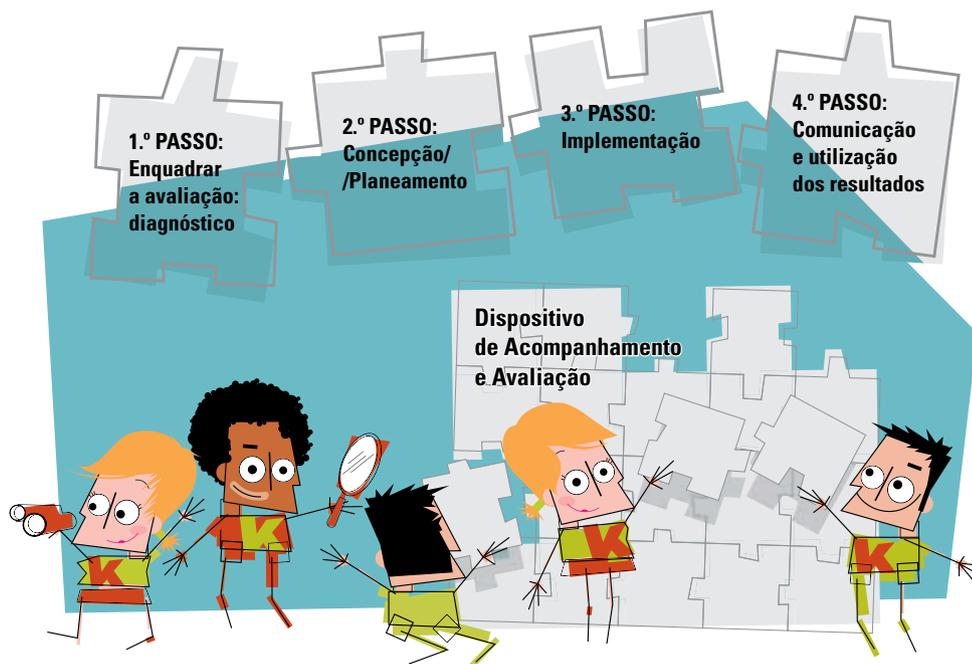


## 3.1. Etapas na concepção e implementação do dispositivo de acompanhamento e avaliação: percurso metodológico

As linhas de orientação apresentadas nesta parte do roteiro destinam-se a apoiar os técnicos a planear e a gerir avaliações. As orientações cobrem os principais passos do processo de avaliação e aconselham, de forma prática, sobre formas de adaptar as avaliações às necessidades e interesses dos seus utilizadores. As orientações dividem-se em quatro secções, correspondentes a quatro possíveis passos de um processo de acompanhamento e avaliação.

Em concreto, os quatro passos visam no seu conjunto dar resposta às seguintes questões:

1. Porquê e para quê avaliar?
2. Quem vai avaliar?
3. O que se vai avaliar?
4. Como se vai avaliar?

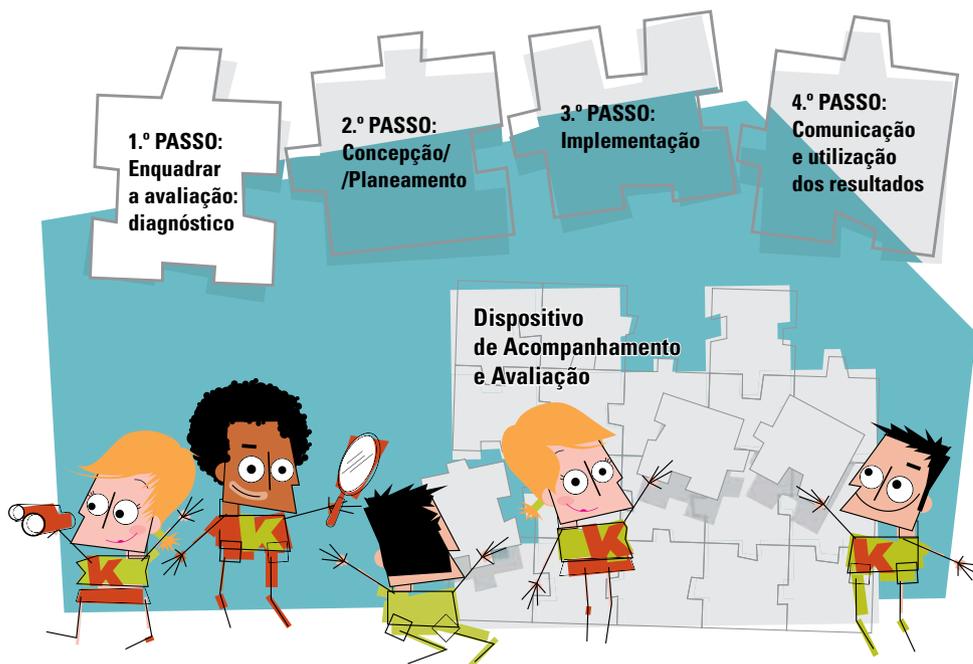


### Instrumentos de apoio

O **Destacável 1** reúne questões orientadoras de apoio na concepção e implementação de dispositivos de acompanhamento e avaliação.

**Fonte:** Adaptado de Splash & Ripple; Using Outcomes to Design & Guide Community Work. Documento disponível em [http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/contribution/ripple-ricochet\\_e.html](http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/contribution/ripple-ricochet_e.html)

**PRIMEIRO  
PASSO**

**3.1.1 Enquadrar a avaliação: Diagnóstico.**

**3.1.1.1. Enquadrar a avaliação através do conhecimento do contexto de partida**

*“O diagnóstico traduz-se no conhecimento científico dos fenómenos e na capacidade de definir intervenções que atinjam as causas dos fenómenos e não as suas manifestações aparentes” (Guerra, 2000).*

No caso de um projecto de desenvolvimento local, o objecto da avaliação é, invariavelmente, complexo. O desenvolvimento local é, efectivamente, um processo dinâmico e contínuo ao longo do tempo. Para elaborar um projecto de desenvolvimento local, parte-se de uma situação que já estava em movimento. O primeiro passo prende-se com a definição da situação de referência para, em seguida, se identificar onde o projecto pretende chegar.

Uma análise do ponto de partida é uma descrição das condições de um contexto antes da intervenção de desenvolvimento. Esta análise fornece pontos de referência, a partir dos quais o progresso e a mudança poderão ser medidos e avaliados. A informação acerca do ponto de partida pode muitas vezes ser recolhida retrospectivamente; no entanto, regra geral, um ponto de partida reconstruído é de qualidade inferior a um ponto de partida analisado antes do início da intervenção.

O âmbito e o enfoque de uma análise do ponto de partida reflectem os objectivos da intervenção e antecipam necessidades futuras em termos de dados para acompanhamento e avaliação.

A ausência de informações relativas ao ponto de partida é um problema bastante comum. Nalguns casos, o ponto de partida pode ser reconstruído com a ajuda de documentos escritos e entrevistas junto de interlocutores-chave. No entanto, sendo a memória humana como é, um ponto de partida reconstruído com base em recordações é normalmente menos preciso e menos fiável do que um ponto de partida definido antes do início da intervenção.

### **Prefácio do Relatório de Diagnóstico da Ameixoeira escrito a várias mãos**

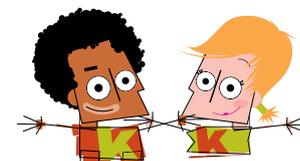
*“No jogo da cabra-cega, mesmo com a venda nos olhos, conseguimos alcançar os participantes que se movem de forma aleatória. Quanto maior é a sala, mais difícil será, de olhos vendados, agarrar aqueles que se movem e mais tempo despenderemos. Na intervenção quotidiana na Ameixoeira, jogamos muitas vezes à cabra-cega. Este diagnóstico traduz-se no cair da venda, chegaremos mais rápido aos intervenientes porque agora podemos vê-los e também ver a sala que sempre ali esteve e que raramente a pudemos verdadeiramente observar. Este diagnóstico permite um encontro com os intervenientes, o espaço, as estratégias, os parceiros, mais articulado e orientado para as necessidades e objectivos de todos os que participam activamente no desenvolvimento desta comunidade.”*

Uma descrição vaga do estado de coisas que a intervenção visa atingir pode também trazer alguns problemas. Se os objectivos e as metas forem pouco claros, será difícil decidir



### **Instrumentos de apoio**

Para a utilização de instrumentos de facilitação do diagnóstico e do planeamento, utilize o **Destacável 2**.

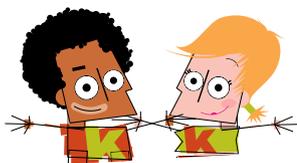


### **Partilhando**

**A possibilidade de as mudanças registadas poderem ter ocorrido independentemente da intervenção deve ser considerada cuidadosamente**

se e em que medida as mudanças registadas representam um progresso.

Por outro lado, é fundamental que o diagnóstico se traduza num dispositivo de relacionamentos positivos e valorizantes envolvendo os diferentes agentes que se inscrevem num território ou que têm responsabilidades sobre o mesmo, com vista a um reconhecimento mútuo e conseqüente desbloqueio na procura conjunta de soluções, seguindo uma metodologia de investigação-acção. Para a promoção de um diagnóstico dinâmico participativo é importante antes de mais relações de confiança e credibilidade com as pessoas e organizações de um território para, posteriormente, se promover a procura conjunta de propostas possíveis (potenciando os recursos endógenos e exógenos) para dar resposta a problemas locais (com a participação e a responsabilização de pessoas e organizações públicas e privadas).

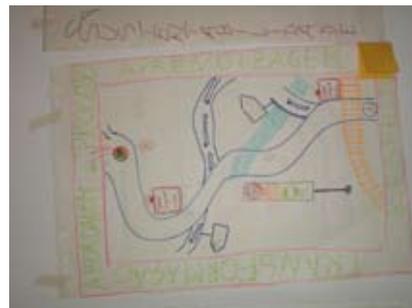


## Partilhando

Acção de formação em metodologias participativas dirigida à Parceria de Desenvolvimento

### Diagnóstico participado

Descobrir as portas de entrada no território constitui uma preocupação central do trabalho da equipa na fase inicial com a procura de formas de intervir, pondo as pessoas e outros actores locais no centro da intervenção, ganhando a sua confiança. O processo de diagnóstico participado implica um posicionamento das equipas numa situação de observatório permanente de escuta e compreensão contínuas das realidades onde se vai intervir. Por isso mesmo, no âmbito do K'CIDADE, foi realizada uma formação em metodologias para a promoção de um diagnóstico participado.



## O Diagnóstico do K'CIDADE processou-se em três fases:

**1. Fase Exploratória:** foi feito um estudo, com recurso às Universidades de Sheffield e de Lisboa, que serviu de base à conceptualização do K'CIDADE e à selecção dos territórios piloto de intervenção. O estudo teve três objectivos primordiais:

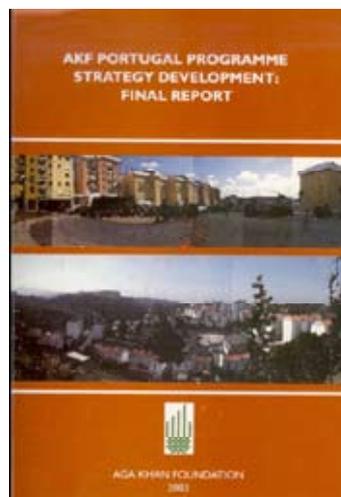
- > uma análise dos estudos de caso mais relevantes no âmbito dos programas de desenvolvimento social e económico realizados na Europa (Portugal, Irlanda, Itália, França, Holanda, Espanha e o Reino Unido);
- > uma avaliação das condições de pobreza e exclusão social em Portugal (nas regiões de Lisboa, Porto e Algarve);
- > uma análise/diagnóstico das condições de vida de duas comunidades urbanas (freguesias da Charneca e Lumiar e de Mira Sintra) seleccionadas como potenciais áreas de intervenção piloto para a implementação de programas.



Relatório Exploratório/  
Roteiro de Boas Práticas  
(versão digital)

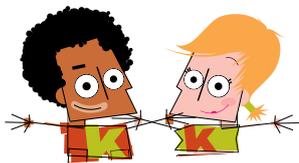


Relatório Exploratório/  
Roteiro de Boas Práticas  
(versão papel)



## Instrumentos de apoio

Para aceder ao Relatório Exploratório / Roteiro de Boas Práticas consulte o **Anexo 2.**



## Partilhando

**2. Diagnóstico:** O K'CIDADE iniciou a fase de diagnóstico propriamente dita com alguns pressupostos chave. O diagnóstico deveria constituir um instrumento de compreensão das dinâmicas locais, de participação e de conscientização dos actores; de concepção e planeamento do projecto, de forma participada, por vários actores e um momento de intervenção, enquanto instrumento de interacção e de compreensão da realidade. Nesta fase de diagnóstico, o trabalho diário das equipas de terreno foi fundamental para propiciar uma relação de crescente proximidade e dinâmicas de participação activa de pessoas, grupos e organizações.



## Instrumentos de apoio

Para aceder aos Relatórios de Baseline dos Territórios consulte os **Anexos 3, 4 e 5**.

Relatórios de Baseline  
(versão em papel)



Relatórios de Baseline  
(versão digital)



Um outro objectivo centrou-se na partilha e disseminação dos Relatórios de *Baseline*. A partir da visão plural e partilhada foi possível relançar as redes de parceria local fortalecendo a sua acção no terreno sustentada por um diagnóstico aprofundado.

O prefácio do Relatório de Diagnóstico da Ameixoeira, escrito a várias mãos por diferentes actores que reflectiram sobre a pertinência desta caracterização da situação de partida, é revelador da motivação subjacente ao diagnóstico nos territórios:

*“Olhar o presente, a pensar o futuro e sem esquecer nunca o passado é, sem dúvida, a pertinência de um bom diagnóstico.”*

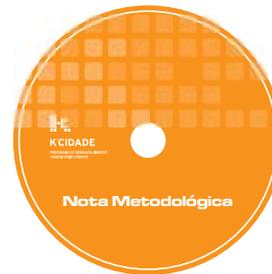
*“A possibilidade de ter um diagnóstico aprofundado é algo muito positivo e que possibilita uma reflexão sobre novos caminhos, legitimando opções e estratégias.”*

*“É através destes estudos que temos um melhor reconhecimento da comunidade aos vários níveis, o que permite a melhor integração enquanto pessoa e instituição na mesma comunidade.”*

*“Pareceu-me adequado à realidade, criando em mim um sentimento expectante e urgente face ao limiar de pobreza tão acentuado. Um percurso longo a percorrer. Que desafios? Que oportunidades? Que disponibilidades? Que respostas? Urgente agir ainda que os passos sejam pequenos.”*



Para a descrição do processo, metodologias, instrumentos e resultados do diagnóstico participado consulte a Nota Metodológica “Intervir no Território com base num diagnóstico participado” bem como os CD’s com os Relatórios de *Baseline* de cada Território.



Nota Metodológica “Intervir no Território com base num Diagnóstico Participado”  
(versão digital)



## Instrumentos de apoio

Para aceder à Nota Metodológica “Intervir no Território com base num Diagnóstico Participado” consulte o **Anexo 6**.

**3. Definição das Prioridades:** Do diagnóstico passou-se à fase de desenho do plano de acção. Nesta fase, a Parceria de Desenvolvimento beneficiou de um momento formativo em Modelização do Diagnóstico e Planeamento Estratégico.

- > Freudenthal, S. & Narowe, J. (1993). *Baseline Study Handbook. Focus on the Field.* Sida, Estocolmo.
- > Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O Planeamento em Ciências Sociais.* Principia.



**Para saber mais**

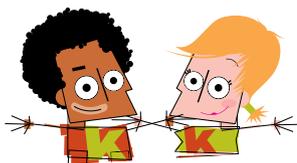
### 3.1.1.2. Estabelecer uma organização para a gestão da avaliação

Em muitos casos, os contactos entre o gestor de avaliação e os vários grupos de interessados poderão ser mantidos sem haver necessidade de estabelecer uma organização formal para a gestão da organização. No entanto, em situações de maior complexidade, é normalmente formado um grupo de referência ou de orientação.

Enquanto que o grupo de referência é um organismo consultivo, o grupo de orientação é formado com o objectivo de dar aos interessados uma oportunidade de participar nas decisões acerca das principais questões do processo de avaliação. O envolvimento de representantes dos principais grupos de interessados irá aumentar a credibilidade da avaliação e fomentar um maior interesse pelos seus resultados.

Um grupo de orientação deverá incluir representantes de (pelo menos) um dos seguintes grupos: organizações de implementação, doadores e representantes de destinatários. As tarefas de um grupo de orientação são, normalmente, as seguintes:

- > Fornecer contribuições para os termos de referência;
- > Aceitar formalmente os termos de referência;
- > Monitorizar o recrutamento de avaliadores externos;
- > Aprovar a selecção de avaliadores;
- > Comentar versões preliminares do relatório e;
- > Aprovar a versão final do relatório.



## Partilhando

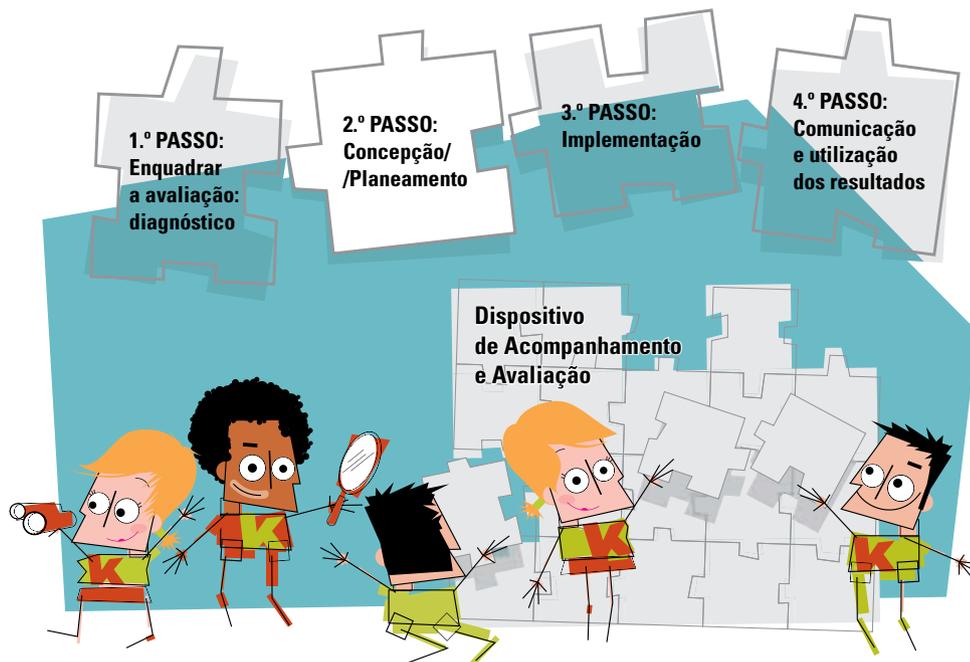
### Auto-avaliação no K'CIDADE

No K'CIDADE o elemento mais relevante é a auto-avaliação, posicionando-se a avaliação externa como uma instrumento auxiliar, de natureza recursiva e problematizadora, reforçando assim o potencial dos efeitos benéficos do debate interno.

Foi criado um grupo de trabalho de acompanhamento e avaliação, animado pela unidade de avaliação e participado por técnicos dos três territórios, com o objectivo de acompanhar a implementação da abordagem de acompanhamento e avaliação e organizar os momentos de balanço e avaliação do Programa.

## 3.1.2. Concepção/Planeamento

### SEGUNDO PASSO



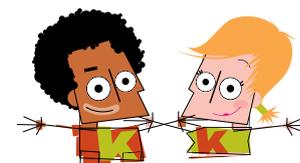
### 3.1.2.1. Clarificar os objectivos da avaliação

#### A construção das questões avaliativas

A primeira tarefa dos avaliadores é reconstruir a lógica da intervenção. Sem uma ideia clara acerca do que se espera que a intervenção alcance, a formulação das questões de avaliação e a preparação de um estudo de avaliação serão processos bastante difíceis.

#### Modelo Lógico

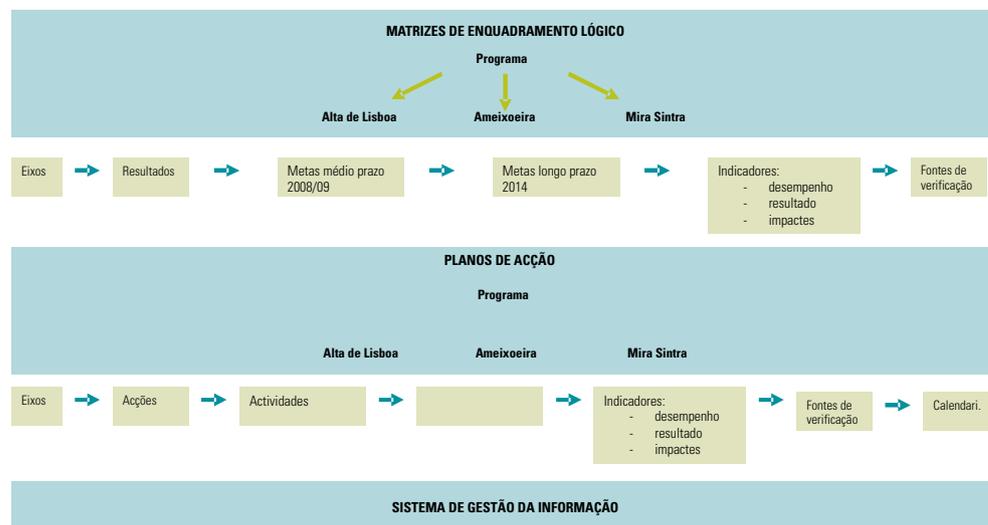
A partir da modelização do diagnóstico, a equipa do K'CIDAE apurou um Modelo Lógico que permitiu sistematizar e clarificar as ideias, uniformizando a missão, eixos, áreas de resultado e estratégias do Programa. O modelo adoptado possibilita também a recolha de indicadores de desempenho, resultado e impactes do Programa.



Partilhando

A intervenção do K'CIDADE (transversal e por territórios) enquadra-se nos planos de actividades anuais que se encontram associados às matrizes de enquadramento lógico.

**A intervenção do K'CIDADE (transversal e por territórios) enquadra-se nos planos de actividades anuais que se encontram associados às matrizes de enquadramento lógico.**



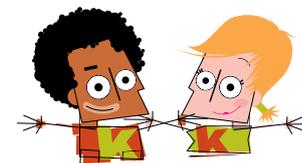
Nas etapas iniciais do planeamento verifica-se a necessidade de definir o que avaliar, ou seja, a definir o foco da avaliação. O foco pode ser explicitado de formas opostas: como uma afirmação (semelhante a um objectivo) ou como uma pergunta. A pergunta avaliativa torna-se a peça chave, orientará todos os desdobramentos da avaliação e será o fio condutor do processo. Construir uma pergunta avaliativa é um desafio apaixonante. Exige do avaliador habilidades para mediar conflitos e negociar interesses e oferece ao projecto ou à organização uma excelente oportunidade de afinar ideias e olhares sobre a sua prática. Por isso a elaboração da pergunta deve envolver os principais interessados na avaliação, sendo feita através de um processo participativo. A qualidade da pergunta reside na sua viabilidade, na capacidade de trazer informações úteis aos interessados e no seu sentido para o contexto do projecto ou programa.

## Clarificar objectivos

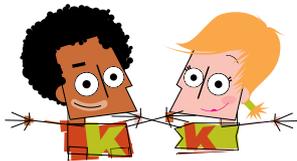
O modelo conceptual para o exercício de acompanhamento e avaliação do K’CIDADE beneficiou do apoio da entidade de avaliação externa – o CIES (Centro de Investigação e Estudos de Sociologia), perita na área da exclusão social e com vasta experiência no domínio da avaliação de projectos desta natureza. A abordagem de acompanhamento e avaliação estrutura-se em torno de **três** objectivos principais:

- > O **primeiro objectivo, promoção do empowerment** dos técnicos, das pessoas e das organizações, tem natureza reflexiva. Trata-se de assegurar o envolvimento de todos os agentes pertinentes de uma forma transversal, para que possam aprender com a sua própria experiência e melhorar os procedimentos de articulação, comunicação e decisão no quadro do próprio decurso da intervenção
- > O **segundo objectivo, assegurar o acompanhamento/ monitorização** do Programa, tem uma natureza instrumental. Trata-se acima de tudo de assegurar que o dispositivo do K’CIDADE, e desde logo os diversos intervenientes nos diferentes níveis do modelo de governação, possuam a informação necessária para introduzir, no decurso da acção e numa perspectiva de curto, médio e de longo prazo, as correcções que se vierem a revelar necessárias. Estas podem resultar de reajustamentos no desenho do Programa de forma a adequá-lo melhor por um lado às realidades existentes e por outro lado ao referencial metodológico subjacente. Isto é, trata-se nesta vertente de monitorizar a própria concepção das intervenções e a respectiva adequação e pertinência. Mas a monitorização é ainda determinante no sentido de acompanhar a evolução do contexto, quer local quer de num âmbito mais vasto, no sentido de ir ajustando e adaptando a intervenção às reais condições existente.
- > O **terceiro objectivo, apurar os impactes**, tem natureza estratégica. Pretende-se determinar o que vai mudando, de forma durável e permanente, nas comunidades objecto de intervenção do Programa – pessoas, famílias, instituições, empresas – bem como nos parceiros e nos técnicos.

Desafia-se o leitor a olhar a avaliação através de um exercício metafórico que possa ajudar a aproximar as pessoas do tema e a desmistificar alguns dos receios que ainda acompanham o pensamento sobre a avaliação. O exercício metafórico que se propõe inicia-se ao caracterizar-se a abordagem segundo as coordenadas a) altitude; b) latitude e c) longitude.



## Partilhando



## Partilhando

A coordenada altitude refere-se ao primeiro objectivo, promoção do empowerment, e traduz o percurso de aquisição, mobilização e actualização de competências que os indivíduos, os grupos e as organizações constroem a partir do seu processo de capacitação, elevando-se face à situação de partida. A latitude retrata o acompanhamento e a monitorização do Programa, é o andar a par, caminhar com e ao lado da acção. Os desvios face ao previsto são analisados pelo acompanhamento e monitorização, introduzindo correcções no sentido de reorientar e focar a acção para a realização das metas. A longitude, apura o alcance da acção, até onde se chegou e o que foi possível alcançar com as opções feitas ao longo do caminho percorrido. Com a longitude é possível aferir se a acção teve o alcance esperado no território e se, efectivamente, fizemos a diferença na vida das pessoas.



Cada um dos objectivos referidos tem, para além da definição acima referida, um domínio de conteúdos concretos que importa referir.

### Em torno do objectivo Empowerment

O objectivo empowerment é concretizado por via da implementação de um Sistema de Reflexão Crítica, que inclui:

- > sessões de parceria dedicadas especificamente à avaliação;
- > sessões de avaliação com técnicos;
- > sessões de avaliação com a população ou os seus representantes.
- > além destas sessões, a população, os técnicos e os parceiros podem também ser envolvidos através de formas de auscultação indirecta.
- > A organização das acções de auto-avaliação aqui referidas implicam a definição:

- > da forma que assume cada um dos métodos, que é variável e pode ser flexibilizada. Por exemplo, no que respeita às operações de auscultação indirecta da população, podem-se utilizar inquéritos ou entrevistas, o registo de opiniões durante o decurso das acções, etc. A auscultação indirecta de técnicos e parceiros pode ser feita através de entrevistas ou inquéritos. Já as formas de auscultação directa implicam a definição dos procedimentos a que devem obedecer as sessões, podendo-se utilizar técnicas como as das entrevistas temáticas colectivas, grupos de discussão focalizada, seminários de testemunhos, painel de actores, ou outras;
- > da regularidade e periodicidade de aplicação de cada um dos métodos (quando e quantas reuniões de parceria, sessões com representantes da população, dos técnicos e dos parceiros, entrevistas a técnicos ou representantes dos parceiros, etc.);
- > Estes procedimentos constituem simultaneamente instrumentos de reflexão sobre as informações disponíveis no Programa e meios de produção de informação primária a trabalhar reflexivamente.

### **Em torno do objectivo Acompanhamento**

O objectivo cujo domínio de conteúdos mais se focaliza na produção de informação é, porém, o do acompanhamento. Para um acompanhamento eficaz do Programa exige-se a montagem de um sistema de recolha de informação que permita alimentar a leitura do processo de implementação do Programa e uma interrogação permanente sobre os seus méritos. Aos dados de “leitura” chamaremos “dados descritivos”. Aos julgamentos chamaremos “dados avaliativos”. Quer uns quer outros incidem sobre três dimensões-chave do planeamento: a concepção do Programa, das suas metodologias e das acções que se pretende implementar; a operacionalização, ou seja, a montagem de um dispositivo de intervenção, e a realização das acções e actividades previstas.

A descrição da concepção do programa implica a sistematização da informação sobre:

- > o diagnóstico (quais os problemas, as ameaças, as forças e as oportunidades existentes no contexto de intervenção, como se caracteriza esse contexto e que dinâmicas nele se podem identificar);
- > os objectivos a atingir e as metas que os concretizam;
- > as acções e actividades programadas (com base no quadro lógico das acções).

- > Por seu turno, a avaliação da concepção implica dirigir interrogações acerca:
- > da pertinência do Programa, isto é, determinar em que medida os problemas a resolver são reais e prioritários;
- > da coerência interna, o que implica julgar a relação entre os problemas, os meios disponíveis e os objectivos, a adequação da metodologia do Programa às condições existentes, a correcção na definição de prioridades, a articulação entre os diferentes objectivos, a relação lógica entre os objectivos e as actividades previstas e, ainda, a articulação entre essas mesmas actividades;
- > da coerência externa, isto é, da articulação entre o Programa e outras intervenções a decorrer no mesmo contexto, por um lado, e a relação entre os objectivos de Programas estratégicos mais gerais (Plano Nacional do Emprego, etc.).

A descrição da operacionalização inclui:

- > a explicitação do desenho da estrutura funcional do Programa (equipas, competências residentes, serviços contratados, etc.);
- > a determinação do orçamento e dos fluxos financeiros internos e externos;
- > a determinação dos mecanismos de comunicação dentro do dispositivo de intervenção e deste com o exterior (população, instituições, programa);
- > a explicitação do modelo de governância.

Cada um destes componentes do mecanismo operacional deve ser interrogado com vista a: verificar (i) se existe coerência entre os objectivos e os meios humanos, logísticos e financeiros disponíveis; (ii) se a metodologia do Programa e os procedimentos de comunicação e de governância estão adequados, tendo em particular atenção a definição de diferentes níveis de responsabilidade e os modelos de organização das relações entre os parceiros; (iii) a organização no terreno das equipas técnicas é a mais eficaz; questionar a qualidade do modelo de governância e a respectiva capacidade de assegurar operacionalidade, orientação estratégica e o empowerment de todos os intervenientes; determinar a adequação do perfil dos parceiros e a relação entre o modelo de funcionamento da parceria e os objectivos do Programa; compreender as razões da maior ou menor adesão das populações e das instituições às actividades, aos objectivos e à metodologia do Programa, bem como determinar os factores associados à participação/responsabilização das populações, numa lógica de empowerment.

Por fim, a avaliação da realização do programa deve permitir a descrição das actividades realizadas e a adesão das pessoas ou entidades previstas a essas actividades. Por outro lado, do ponto de vista da avaliação, deve permitir a resposta a questões como:

- > a de saber se as actividades do Programa são reconhecidas enquanto tal e possuem a visibilidade que assegure transparência de processos e assumpção de responsabilidades;
- > a de saber se as actividades decorreram conforme o previsto e se as metas definidas estão a ser alcançadas (a avaliação da eficácia só é tecnicamente possível quando existem metas definidas, devendo-se ponderar todas as possibilidades de construir metas quantitativas, sendo que tal não impede o estabelecimento de metas qualitativas para matérias que não se podem quantificar nem medir no sentido estrito do termo);
- > a de saber se a utilização dos recursos disponíveis decorre de modo a assegurar clarividência quanto às escolhas dos meios mais económicos para atingir os mesmos fins ou metas (avaliação da eficiência).

### **Em torno do objectivo Apuramento de Impactes**

O terceiro objectivo, apuramento de impactes, tem como conteúdo fundamental do seu domínio três vectores fundamentais: a consideração da variedade de planos em que importa considerar os impactes, nomeadamente (i) nas pessoas e nas suas aptidões e condições de vida; (ii) nas comunidades, tendo em conta as redes, as identidades e os recursos que estruturam a sua vida colectiva; (iii) nas instituições públicas, privadas e da sociedade civil, nomeadamente tendo em conta a capacidade de se tornarem mais integradoras, mais capazes de responder às necessidades dos seus clientes, mais responsáveis do ponto de vista social e mais pró-activas; a consideração de diferentes tipos de impactes, (i) directos e indirectos; (ii) pretendidos e não pretendidos; (iii) mediatos e imediatos; (iv) singulares e múltiplos; a consideração do alcance, nomeadamente sondando a espessura e solidez das mudanças produzidas, aferindo a sustentabilidade; a consideração da adaptabilidade e do potencial de modelização a partir da experiência concreta com vista à transferibilidade.

### Como se relacionam os 3 objectivos?

Vimos, atrás, quer a definição fundamental de cada um dos objectivos do modelo de auto-avaliação do K’CIDADE, quer os conteúdos fundamentais de cada um desses objectivos. Tais objectivos não existem, porém, de forma isolada e independente. Pelo contrário, eles formam um triângulo interdependente, na lógica das metodologias de investigação-acção, cujas relações podem ser, aproximadamente, descritas do modo que se segue: o acompanhamento do K’CIDADE constitui a principal fonte de informação para todos os procedimentos de avaliação. O recurso a estatísticas e documentação externa (considerando-se assim que as estatísticas administrativas resultantes das instituições parceiras são fontes internas) e os “outputs” do “Sistema de Reflexão Crítica” e a auscultação às populações são outras fontes a considerar. Assim:

- > as sessões de auto-avaliação envolvendo parceiros, técnicos e representantes da população trabalham sobre a informação fornecida pelos dados descritivos e dados avaliativos recolhidos e trabalhados no decurso das acções;
- > o apuramento dos impactes implica a comparação entre a situação de partida e os indicadores de realização, resultado e de impacte recolhidos no decurso da acção;
- > a reflexão proporcionada pelo “sistema de reflexão crítica” ajuda a melhorar o sistema formado pelas metas e pelos indicadores que permitem a verificação do respectivo cumprimento (para além, claro, de outras implicações nos conteúdos do Programa, limitando-nos nós aqui a apenas referir as matérias específicas da avaliação). Ao mesmo tempo constitui-se como instrumento de determinação dos impactes de tipo qualitativo – não captáveis pelos indicadores – e de validação das conclusões gerais sobre esses mesmos impactes. Por fim, o “sistema de reflexão crítica” constitui também o instrumento básico de conceptualização e modelização das aprendizagens, permitindo assegurar o empowerment que possibilita as condições para a sustentabilidade (validação e incorporação pelos agentes do contexto) e de disseminação.
- > o apuramento dos impactes é o elemento regulador de toda a intervenção do Programa, na medida que é a partir dele que se afere a respectiva qualidade, eficácia e eficiência. Esta característica opera em duas direcções complementares: por um lado, os indicadores de impacte modelam o formato dos restantes indicadores de acompanhamento e fornecem o referencial de base para os debates promotores

de “empowerment”; por outro lado, operam a síntese de toda a informação disponível. Uma parte importante dessa síntese requer a montagem de dispositivos de medição de transformações que apenas se podem determinar em toda a sua extensão a longo prazo, facto que deve estar presente em todo o modelo conceptual, tanto mais quanto se está a interferir com pessoas e instituições, dotadas de capacidade reflexiva, de seleccionarem as suas opções, de aprenderem e de actuarem em função do que se vai passando num contexto em mudança.

### 3.1.2.2. Definir critérios e indicadores

#### A construção dos indicadores

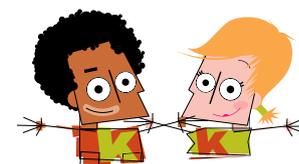
Depois de estabelecida a pergunta avaliativa é necessário construir os indicadores. As organizações e projectos sociais tendem a mitificar indicadores. Diversos são os discursos que exaltam a dificuldade de se estabelecer indicadores para uma determinada intervenção social. Talvez o grande desafio que o indicador nos ofereça seja entender a sua simplicidade. Como o próprio nome diz, indicadores são indicações a respeito de determinado sujeito ou objecto. Indicadores são comportamentos ou estados observáveis do sujeito ou objecto. Uma pergunta avaliativa só pode ser respondida com precisão se for feito um recorte sobre o que deve ser analisado. Este recorte é definido pelos indicadores.

Os actores sociais legítimos para definir os indicadores sobre determinada realidade são aqueles que convivem com essa realidade, o que convida o gestor da avaliação a actuar como um facilitador de processos e não como um especialista que traz todas as respostas.

#### Definir critérios e indicadores

No K’CIDADE, a equipa do projecto é a autora dos indicadores e o gestor da avaliação um apoiante deste processo de elaboração. Cabe ao gestor da avaliação conduzir uma dinâmica na qual o grupo se sinta confortável, seguro e criativo para trabalhar. Cabe ainda ao avaliador oferecer questionamentos relacionando a descrição, viabilidade e importância de cada **indicador** proposto, e que ajuda o grupo a fazer as escolhas que garantam precisão e sentido ao processo de avaliação.

O momento de construção dos **indicadores**, precioso para o grupo, é uma oportunidade



**Partilhando**

para alinhar conceitos que estão presentes no discurso, mas nem sempre têm o mesmo significado para todos da equipa.

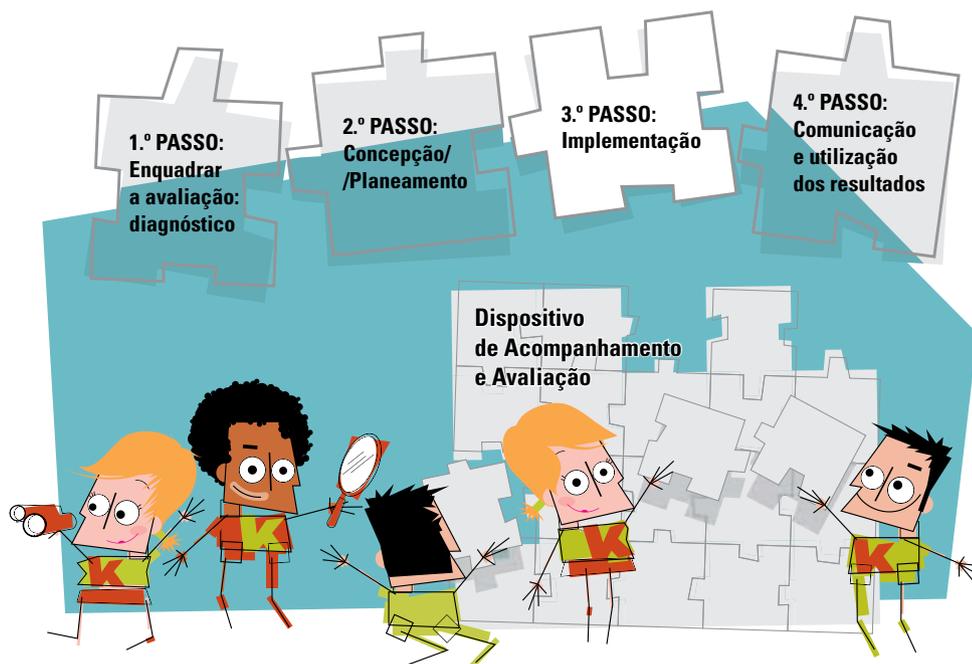
Um sistema de avaliação não se esgota num modelo conceptual. É preciso que esse modelo seja posto em prática. Uma parte dos procedimentos de operacionalização do modelo está referida nos conteúdos do objectivo do empowerment. De facto, uma primeira condição de eficácia da avaliação é que ela envolva os agentes nos processos de reflexão crítica sobre a sua própria experiência que aquele objectivo pode proporcionar. Trata-se de criar a dinâmica social subjacente a um sistema aprendente, criativo e capaz de evoluir com os contextos auto e hetero-determinados.

Por outro lado, do ponto de vista técnico, os conteúdos conceptuais descritos em cada um dos domínios que parametrizam a avaliação devem ser decompostos nos respectivos conceitos e **indicadores**. Estes devem possuir, no seu conjunto, a qualidade do equilíbrio entre **indicadores de realização, de resultado e de impacte**, para além dos atributos epistemológicos pertinentes: significado, isto é, para além de uma designação, uma definição clara do que mede; um algoritmo de cálculo; fiabilidade, entendida como a impossibilidade de, no mesmo momento e espaço, o mesmo indicador assumir mais do que um valor; sensibilidade face objecto a medir; uma periodicidade definida do cálculo; uma norma de referência, isto é, um referencial – uma meta, um objectivo operacional – que permita apreciar o sentido do **indicador** quanto à satisfação ou não com as realidades que ele indica; e a disponibilidade, definida pela existência de dados que permitam o cálculo.

Assim, a questão dos instrumentos de recolha de informação e do respectivo tratamento constitui um outro e decisivo aspecto a ter em conta na montagem de um dispositivo de avaliação capaz de cumprir os três objectivos acima enunciados.

### 3.1.3. Implementação

#### TERCEIRO PASSO



#### 3.1.3.1. Determinar os métodos de recolha de dados

Uma vez definidos os objectivos de avaliação, importa reflectir sobre o tipo de instrumentos a aplicar na recolha dos dados pretendidos. Para cada fonte de informação haverá formas distintas e mais apropriadas para recolher informações. Estes surgem sempre associados a uma abordagem técnica específica, devendo ser construídos à medida dos objectivos de avaliação em presença.

Uma estratégia de avaliação remete sempre para a aplicação de técnicas de natureza qualitativa ou quantitativa. Serão, fundamentalmente, (1) as características dos contextos de partida, (2) o grau de profundidade da informação a remeter para os destinatários da avaliação, (3) os objectivos da avaliação, assim como (4) o conhecimento que se tem

**Pesquisa qualitativa  
e quantitativa**

sobre o modo como cada uma das técnicas é aplicada, os aspectos que, à partida, mais determinam as tomadas de decisão relativamente às opções a efectuar.

Hoje, na linguagem corrente, às palavras quantitativo e qualitativo colam-se conotações variadas e, em certa medida, opostas:

- > a qualitativo alguns associam empatia, abertura aos valores, mas também a possibilidade de um aprofundamento que permite a compreensão da realidade na sua complexidade, enquanto outros lhe associam subjectividade, fantasia, fiabilidade nula;
- > a quantitativo, os primeiros associam desumanização, empobrecimento, subjectividade não assumida, enquanto os outros lhe associam precisão, objectividade, seriedade no processo.

Face à reconhecida complexidade dos contextos sociais e da sua avaliação esboça-se, hoje, uma outra via que propõe a utilização das duas metodologias através de um processo progressivo de aperfeiçoamento que implica a adequação às situações e a articulação entre as várias técnicas e instrumentos. Assim como um único projecto é incapaz de resolver problemas sociais complexos, não existe um método único de avaliação que seja capaz de documentar e explicar a complexidade e riqueza de um projecto.

Os métodos qualitativos e quantitativos podem articular-se de diferentes maneiras:

- > Integração da investigação qualitativa e quantitativa
- > Sequenciar a investigação qualitativa e a quantitativa
- > A triangulação da investigação qualitativa com a quantitativa



**Para saber  
mais**

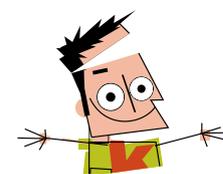
- > Kelle, U., Erzberger, C. (2002) "Quantitative and Qualitative Methods: No Confrontation", in U. Flick, E.v. Kardoff and I. Steinke (eds), *Qualitative Research: A Handbook*. London: Sage.
- > Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods* (2nd edn). Newbury Park: Sage.

Não sendo possível eliminar a subjectividade é, no entanto, desejável tentar relativizá-la e o caminho a seguir é o confronto das diversas subjectividades dos intervenientes no processo de avaliação bem como a diversificação dos instrumentos. Será sempre desejável o recurso a uma combinação de métodos/técnicas de acordo com os objectivos definidos (aplicação do conceito da **triangulação**). Esta palavra-chave “designa a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, enquadramentos de espaço e de tempo, e de diferentes perspectivas teóricas, no tratamento de um fenómeno” (Flick, 2005: 231). A triangulação foi inicialmente como estratégia de validação dos resultados obtidos com cada método. No entanto, o seu foco foi progressivamente deslocado para o enriquecer e completar o conhecimento e para ultrapassar (de forma sempre limitada) o potencial de cada método específico.

Denzin (1989b: pp. 237-41) distingue quatro tipos de triangulação:

- > Triangulação metodológica – traduz-se em dois sub-tipos: triangulação intra-método e triangulação inter-métodos. Um exemplo da primeira estratégia é a utilização de diferentes sub-escalas para medir um item de um questionário; um exemplo da segunda é a combinação de um questionário com uma entrevista semi-estruturada.
  - > Triangulação dos dados – refere-se à utilização de fontes diferentes, que é distinta do uso de métodos diferentes de produção de dados, através do recurso a diferentes enquadramentos locais e temporais, pessoas e grupos.
  - > Triangulação do investigador – utilizam-se observadores ou entrevistadores diferentes, para descobrir e minimizar o enviesamento resultante da personalidade do investigador.
  - > Triangulação teórica – refere-se à abordagem dos dados através de diversos pontos de vista teóricos para verificar a sua utilidade e capacidade.
- 
- > Denzin, N.K. (1989b), *The Research Act* (3rd edn), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  - > Flick, U. (1992a) “Triangulation Revisited: Strategy of or Alternative to Validation of Qualitative Data”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22: 175-97.
  - > Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa: Monitor.

## A importância da triangulação



**Para saber  
mais**

## Que método escolher para a recolha de dados?



### Instrumentos de apoio

Para mais informação sobre alguns instrumentos de avaliação utilize o **Destacável 4**.

São vários os métodos/técnicas susceptíveis de utilizar nos vários momentos avaliativos. É possível recorrer ao mesmo método ou técnica para avaliar contextos distintos. Nem todos os métodos são apropriados para todas as questões de investigação: o curso dos acontecimentos de vida é melhor apresentado em narrativas que no esquema da pergunta e resposta das entrevistas semi-estruturadas. A dinâmica dos debates de grupo é elucidativa dos processos de desenvolvimento das opiniões, mas dificulta a análise das experiências individuais. Os potenciais entrevistados são a segunda base para decidir da adequação das decisões metodológicas.

Apresentam-se no **Destacável 4** alguns dos instrumentos susceptíveis de serem aplicados no domínio da avaliação, acompanhados de algumas recomendações que remetem o avaliador para factores críticos de sucesso associados à respectiva operacionalização. A preocupação dominante será a de:

- > salientar as características fundamentais das técnicas de recolha de informação;
- > destacar as principais vantagens e desvantagens de cada um dos métodos/técnica apresentados;
- > disponibilizar um conjunto de orientações metodológicas de apoio à operacionalização de cada um dos métodos/técnicas abordados;
- > destacar o modo como tais técnicas podem dar resposta às questões de avaliação pretendidas.

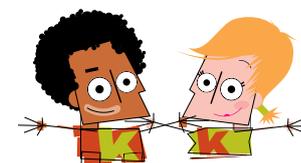
As formas de recolha de dados mais comumente utilizadas nas práticas avaliativas de intervenções de desenvolvimento têm sido:

1. Entrevistas;
2. Inquéritos
3. Grupos focalizados;
4. Observação
5. Análise documental.

## A participação, flexibilidade e criatividade na construção dos instrumentos de avaliação

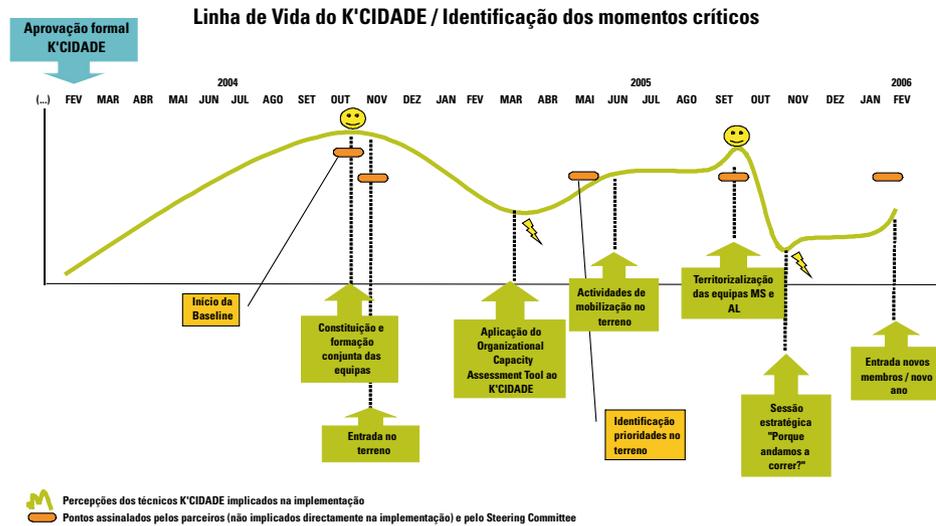
Os instrumentos de avaliação mais formais e convencionais podem não se revelar os mais adequados em contextos desfavorecidos ou com públicos vulneráveis. Os instrumentos de avaliação, garantindo as normais exigências de rigor, devem proporcionar a participação activa de todos os intervenientes na sua concepção e aplicação, bem como no tratamento e análise da informação proveniente da sua utilização. No âmbito do K'CIDADE, investiu-se na adaptação de instrumentos procurando promover uma dinâmica social subjacente a um sistema aprendente, criativo e evolutivo. Apresentam-se aqui alguns instrumentos que, pela sua utilização e resultados demonstrados, merecem ser referenciados.

**Análise dos Incidentes Críticos:** consiste num conjunto de procedimentos que visam a recolha de informações sobre percursos realizados, considerados referências positivas ou negativas, sendo solicitado ao indivíduo responsável pelo desempenho em análise, a descrição do “incidente crítico” de modo a poderem ser aferidos aspectos a manter e reforçar ou aspectos a corrigir, melhorar.



## Partilhando

Envolvimento de um grupo de residentes da Alta de Lisboa na aplicação da metodologia “Análise dos Incidentes Críticos” para a avaliação do Projecto de Inovação Comunitária de criação de um Atelier de Dinamização de Tempos Livres



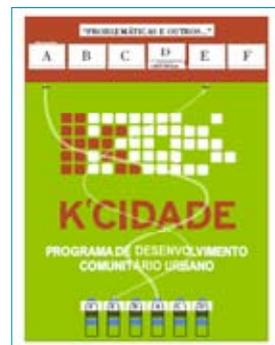
Envolvimento da equipa do K'CIDADE na aplicação da metodologia "Análise dos Incidentes Críticos" para a avaliação anual do Programa



### Painéis Comunitários:

Os painéis comunitários são uma ferramenta que permite envolver a comunidade no processo de monitorização do projecto de desenvolvimento, criando condições para um entendimento transparente e com sentido de responsabilização. A partir dos painéis comunitários, destinatários e técnicos são convidados a reflectirem sobre o desenvolvimento do seu projecto comunitário e, no final do exercício, as partes estão em condições de dar

contributos para promover inovação no projecto. Esta técnica inclui, no decorrer da sua aplicação, um momento de reunião de conjunto entre destinatários e técnicos. Este momento de *feedback* e diálogo permite uma discussão alargada com base nas considerações produzidas pelos diferentes intervenientes durante o processo. O retorno imediato das considerações de forma participada, conduz a um(a) olhar(solução) plural incorporando as diversas contribuições na resolução de problemas ou na definição de estratégias (empowerment). Os painéis comunitários permitem (através de uma análise multiparticipada e baseada em pressupostos como a qualidade, a eficiência e a transparência): i. *prestar contas* em matéria de investimentos/gastos (*inputs* registados face aos *outputs* verificados no terreno pela comunidade); ii. monitorizar a qualidade do serviço/projecto; iii. produzir boas-práticas para posterior replicação noutros contextos (*benchmarking*); iv. comparar o desempenho dos diferentes intervenientes; v. produzir um mecanismo de retorno directo entre técnicos e beneficiários (*feedback mechanism*); vi. implementar formas de capacitação local; vii. reforçar o envolvimento dos cidadãos e o empowerment da comunidade. A finalidade dos painéis comunitários é materializável a partir do momento em que os contributos de todos os envolvidos são transpostos para um *feedback* documentado (que deverá sistematizar as percepções) e passa ele próprio a ser um instrumento de trabalho, adquirindo uma dimensão funcional. Para que se atinja esta finalidade é fundamental durante todo o processo de implementação e desenvolvimento dos painéis dar especial atenção aos *inputs* trazidos para a discussão; ao envolvimento e desempenho da comunidade; ao momento de auto-avaliação dos técnicos e à reunião de grupo alargado.



Maqueta para painel comunitário e utilização do mesmo para apoio na devolução do diagnóstico e priorização dos problemas do território.

Maqueta para painel comunitário desenhada por uma técnica de uma organização local e respectiva concepção.



Utilização do painel no âmbito da inauguração da Festa Comunitária na Ameixoeira com o objectivo de aferir as características dos participantes, o grau de satisfação, o grau de participação, entre outros.



Construção e utilização do painel comunitário no âmbito do evento "Memórias ComVida" na Alta de Lisboa com o objectivo de aferir as características dos participantes, o grau de satisfação, o grau de participação, entre outros.





Construção e utilização do painel comunitário no âmbito do evento “Memórias ComVida” na Alta de Lisboa com o objectivo de aferir as características dos participantes, o grau de satisfação, o grau de participação, entre outros.



Painéis comunitários utilizados no âmbito do evento “Festas do Padroeiro” e “Exposição do Voluntariado” em Mira Sintra.

**Mapeamento do Bairro:** Esta técnica representa uma fotografia do momento em que os fenómenos, as dinâmicas e os processos são diagnosticados. No entanto, também é possível mapear a situação que se deseja para o futuro. Nesta técnica, é conveniente que todos os elementos do grupo participem na representação gráfica da situação, e não apenas aquele que tem “mais jeito para o desenho”. Espera-se como resultado desta técnica a produção de um mapa, de forma a visualizar e melhor compreender os fenómenos, as dinâmicas e os processos diagnosticados. Como procedimento, o facilitador divide as pessoas presentes em grupos de trabalho, podendo agrupar os elementos do grupo segundo vários critérios: a) os que nasceram e vivem no local; b) os que adoptaram o local para viver; c) os que chegaram recentemente; d) os que nunca tinham estado no local antes da facilitação. Em seguida, o facilitador pede a cada grupo que produza um mapa de acordo com as suas percepções e os seus conhecimentos. Se não existir conhecimento

Técnico de Desenvolvimento Comunitário recorre à técnica “Mapeamento do Bairro” para apoiar os grupos de residentes na identificação dos problemas e recursos do território.



## Instrumentos de apoio

Para mais informação sobre a Escala de Avaliação das Parcerias e uma narrativa da sua aplicação consulte o

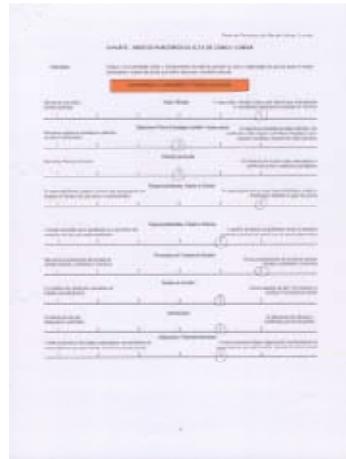
### Anexo 7.

aprofundado do local, o facilitador pode introduzir outros critérios de selecção, como, por exemplo, áreas problemáticas (saúde, educação, ambiente, transportes, etc.) e solicitar a cada grupo que produza um mapa mental sobre o tema que lhe foi atribuído. Depois de todos terem terminado os seus mapas, os participantes elegem um relator que cola na parede o mapa e apresenta aos restantes grupos o resultado do seu trabalho, dando especial atenção ao processo de elaboração do mapa. No final, o facilitador propõe uma reflexão conjunta entre todos os participantes sobre duas questões: “O que é que aprenderam?; e “O que fariam de forma diferente se voltassem a elaborar o mapa?”.

**Escala de Avaliação das Parcerias:** O instrumento desenvolvido visa promover a reflexão e apreciar a satisfação face ao processo e resultados da rede de parceria a nível local a três níveis:

(i) individual; (ii) organizações que representam; (iii) a rede de parceiros como um todo. O trabalho em parceria traduz uma “filosofia” e cultura de trabalho e constitui-se como um instrumento de suporte à acção. É, sobretudo, um factor de indiscutível eficiência, eficácia, impacte e sustentabilidade, com particular relevância na área da intervenção comunitária, justamente por se tratar de uma área que desafia claramente todos os seus actores a unir esforços, a rentabilizar recursos, a integrar perspectivas, a complementar competências e acções. Vai, assim, ao encontro de uma das dificuldades mais sentidas no terreno por todos aqueles que nela intervêm. Uma Rede de Parceiros é um fórum de colaboração e congregação de esforços baseado na adesão livre por parte das autarquias e das entidades públicas ou privadas sem e com fins lucrativos com vista à erradicação

ou atenuação da pobreza e da exclusão e à promoção do desenvolvimento. Pretende-se fomentar a formação de uma consciência colectiva dos problemas e potencialidades e contribuir para a activação dos meios e agentes de resposta e para a optimização possível dos meios de acção nos locais. O que se propõe é que em cada comunidade se criem novas formas de conjugação de esforços, se avance na definição de prioridades e que em suma se planeie de forma integrada e integradora o esforço colectivo através da constituição de um novo tipo de parceria entre entidades públicas e privadas com intervenção nos mesmos territórios.



Construção e aplicação da Escala de Avaliação da Rede Local de Parceiros no âmbito do Grupo Comunitário da Ameixoeira e do Grupo de Parceiros do Alto do Lumiar



## Instrumentos de apoio

Consulte Destacável 11 do Produto

**Manual de Suporte à Implementação dos Projectos de Inovação Comunitária** e o Destacável 13 do **Produto Manual de Criação de Negócios para a Inclusão** para exemplos de aplicação de Balanço de Competências utilizado com residentes.

Aplicação do balanço de competências no âmbito da avaliação do Projecto de Inovação Comunitária da Ludoteca do Casal da Vista Alegre, Alta de Lisboa.



## Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável 3** – Ficha de Apoio ao Teste de Instrumentos.

**Balanços de Competências:** É sabido que a condução de um processo de intervenção produz resultados para além dos directamente visados, sendo responsável por transformações em várias dimensões e tipos de actores envolvidos. Assim, não só nos beneficiários finais é possível encontrar efeitos da participação no projecto. Também as entidades envolvidas – a nível organizacional – e os técnicos – a nível individual – desenvolvem competências em determinados campos.

A sua participação no grupo promotor deste PIC poderá ter influenciado o seu conhecimento, as suas opiniões e as suas competências. Indique os efeitos que este PIC teve, avaliando cada uma das dimensões abaixo indicadas aplicando uma escala de 1 (muito baixo) a 4 (muito elevado).

Competências	Níveis de desenvolvimento das competências			
	1	2	3	4
Auto-confiança			X	
Iniciativa				X
Planeamento / organização			X	
Resistência à frustração			X	
Capacidade de escutar / capacidade de comunicar			X	
Capacidade de trabalho em equipa				X

*Exemplos / Evidências:*

- Tenho confiança no grupo  
*tenho uma maior confiança em mim*
- fui uma iniciativa  
*foi uma iniciativa feita a seguir a uma reunião em casa*
- costo um pouco mais tempo  
*é a coisa de fazer as coisas*
- quando começo um projecto antes  
*levo até ao fim*
- costo um pouco  
*a coisa de ouvir os outros*
- foi fácil

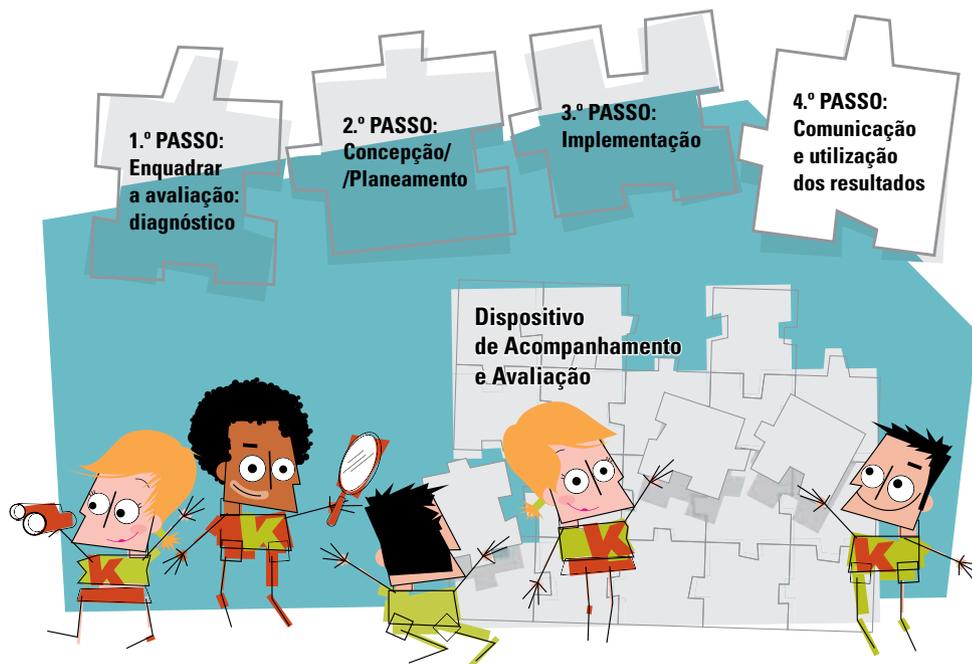
### 3.1.3.2. Testar instrumento de avaliação

Uma vez construídos os instrumentos de suporte à recolha de dados sobre determinado projecto de formação, importa garantir, antes da respectiva aplicação no terreno, que os mesmos permitem recolher a informação pretendida. Uma das preocupações centrais que norteia o avaliador, após a elaboração de instrumentos a aplicar no contexto da avaliação, é precisamente a garantia de que os mesmos permitem recolher dados capazes de dar uma resposta eficaz às questões de avaliação pré-definidas. Acontece, não raras vezes, estes mesmos instrumentos recolherem dados que não servem os objectivos da avaliação, ficando os mesmos na “gaveta” do avaliador.

De modo a potenciar ao máximo a eficácia dos instrumentos a aplicar no contexto da avaliação, apresentam-se, no Destacável 3, algumas reflexões que visam focalizar o utilizador num conjunto de conceitos a considerar sobre esta matéria, designadamente, validade e fidelidade dos resultados decorrentes da aplicação de instrumentos de avaliação.

### 3.1.4. Comunicação e utilização dos dados

#### QUARTO PASSO

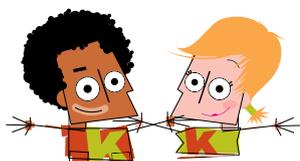


#### 3.1.4.1. Sistematizar e comunicar os resultados

Esta fase deve ser entendida como a sistematização a partir do que a própria riqueza das experiências pede que se faça: apropriar-se da experiência vivida e dar conta dela, compartilhando com os outros o aprendido. Neste sentido, propõe-se o desenvolvimento de alguns instrumentos e práticas que facilitem a sistematização e a extracção de ensina-

mentos que possam contribuir para o enriquecimento tanto da prática como da teoria e encontrar um terreno fértil onde a generalização seja possível, permitindo:

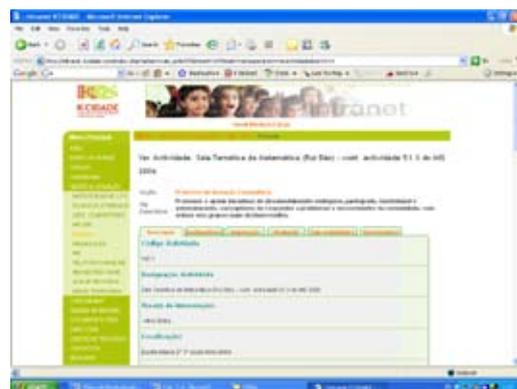
- > ter uma compreensão mais profunda das experiências que se realizam, com o fim de melhorar as práticas;
- > compartilhar com outras práticas semelhantes os ensinamentos surgidos com a experiência;
- > conduzir à reflexão teórica (e em geral à construção de teoria) os conhecimentos surgidos de práticas sociais concretas.



## Partilhando

### Sistema de Gestão da Informação e do Conhecimento

O K'CIDADE, recorrendo às tecnologias de informação e comunicação, desenvolveu um Sistema de Gestão da Informação e Conhecimento, enquanto plataforma tecnológica *online*, com acesso aos parceiros de implementação, de forma a otimizar a comunicação e eficiência de processos. Como funcionalidades destacamos o Sistema de Registo das Actividades. Desenvolvido em 2005, este sistema de base de dados permite que o K'CIDADE possa gerir a informação relativa às acções e actividades para facilitar e partilhar o seu acompanhamento e avaliação, preparação de relatórios e tomada de decisões de gestão. As informações básicas sobre os sub-projectos (data, título, descrição das iniciativas, a sua ligação às áreas de resultado, características dos destinatários envolvidos, recursos afectos, avaliação, entre outros) estão registadas neste sistema.



Intranet no K'CIDADE  
– Sistema de Registo de  
Actividades

No Sistema de Gestão, encontram-se igualmente o Directório/Centro de Recursos de produtos e de boas práticas; o acesso aos indicadores actualizados dos Territórios contra os indicadores de partida; a Pesquisa de Informação sobre os destinatários; a gestão dos Centros de Inovação Comunitária; a Gestão documental, entre outros.

Tal como qualquer outra estratégia de comunicação bem sucedida, a divulgação dos resultados da avaliação deve ser sempre adaptada às necessidades e interesses da sua audiência. É importante não esquecer que uma boa estratégia de divulgação tende a aumentar a utilidade geral da avaliação.

A experiência do K’CIDADE procura valorizar estratégias de comunicação que permitem que informações e análises sejam feitas ao longo do processo avaliativo, e não apenas ao seu final. Utilizar relatórios parciais ajuda a estabelecer uma relação de confiança com os interessados, ajuda a equipa a conhecer a melhor forma de apresentar os resultados, ao mesmo tempo que pode gerar informações que gradualmente ajudem os interessados nos seus processos de aprendizagem e de tomada de decisão.

Alguns utilizadores poderão necessitar de informações especificamente orientadas para a tomada de decisões relativamente à intervenção avaliada. Outros procurarão aplicar as aprendizagens retiradas da avaliação a outras intervenções e circunstâncias.

O gestor de avaliação deve desenvolver uma estratégia de comunicação dos resultados em consulta com os seus parceiros e com outros interessados. As discussões acerca da comunicação e divulgação não devem ser adiadas até à última hora. Pelo contrário, devem ser uma parte integrante do planeamento da avaliação.

Para além da elaboração de um relatório, existem várias alternativas para a divulgação dos resultados da avaliação. Encontros, seminários, *workshops*, conferências, apresentações nos meios de comunicação social são apenas algumas das opções. Poderá ainda ser considerada a hipótese de se recorrer às tecnologias da informação e a *software* de apresentações.

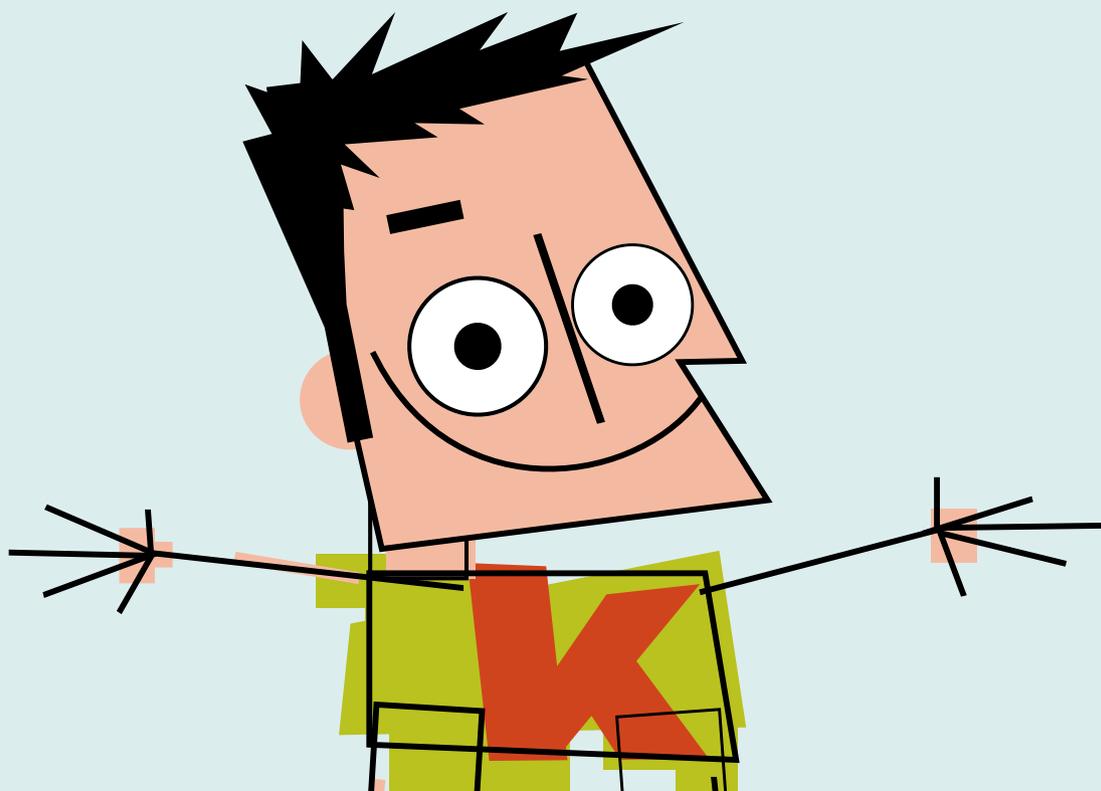
### **3.1.4.2. Utilizar os resultados da avaliação**

Uma avaliação terá pouco valor se as suas conclusões, lições e recomendações não forem devidamente compreendidas pelos utilizadores e outras partes interessadas.

Como sugestão, propõe-se que todas as avaliações sejam complementadas por uma resposta de gestão que defina as conclusões dos projectos relativamente à avaliação levada a cabo. Na maioria dos casos, a resposta de gestão poderá incluir um plano de acção e um calendário, que indicam o que irá ser feito, e quando, em resultado do estudo. Se os projectos refutarem algumas das recomendações da avaliação, ou se planearem implementar determinadas recomendações de uma forma diferente da sugerida pelos avaliadores, as razões para essas alterações deverão ser explicadas de forma clara.

4

APRENDIZAGENS





A avaliação faz hoje parte da agenda de vários sectores da vida social e económica. No entanto, a avaliação surge mais por uma racionalidade externa do que por uma necessidade sentida pelas próprias organizações ou projectos. Estas avaliações, “impostas” de fora, assumem-se muitas vezes como um processo técnico, ignorando a singularidade contextual e os seus actores, e destinam-se a usos nem sempre claros.

Para Sanders (2003), quatro razões dificultam a incorporação da avaliação como parte estratégica das intervenções, sendo elas (a) o facto dos sujeitos desconhecerem os benefícios das avaliações; (b) o investimento, por vezes avultado, de tempo e recursos nas avaliações; (c) a inexistência de sujeitos que desempenhem um papel de motor frente aos processos de avaliação; (d) a pouca ou nenhuma utilização das avaliações para aprender e mudar. A estas observações acrescentaríamos a insistência em processos exógenos, burocráticos e não participativos.

Enfrentar estas condições constitui-se como peça chave para atribuir sentido e trazer motivação ao processo de construção da capacidade de acompanhamento e de avaliação no contexto de intervenções de promoção do desenvolvimento local. Tratar a avaliação de forma transparente e democrática, relacioná-la a espaços e momentos de aprendizagem e decisão, encontrar lideranças interessadas em problematizar e motivar os grupos a avaliarem as suas acções, foram alguns dos caminhos que contribuíram para que os processos se tornassem viáveis e sustentáveis.

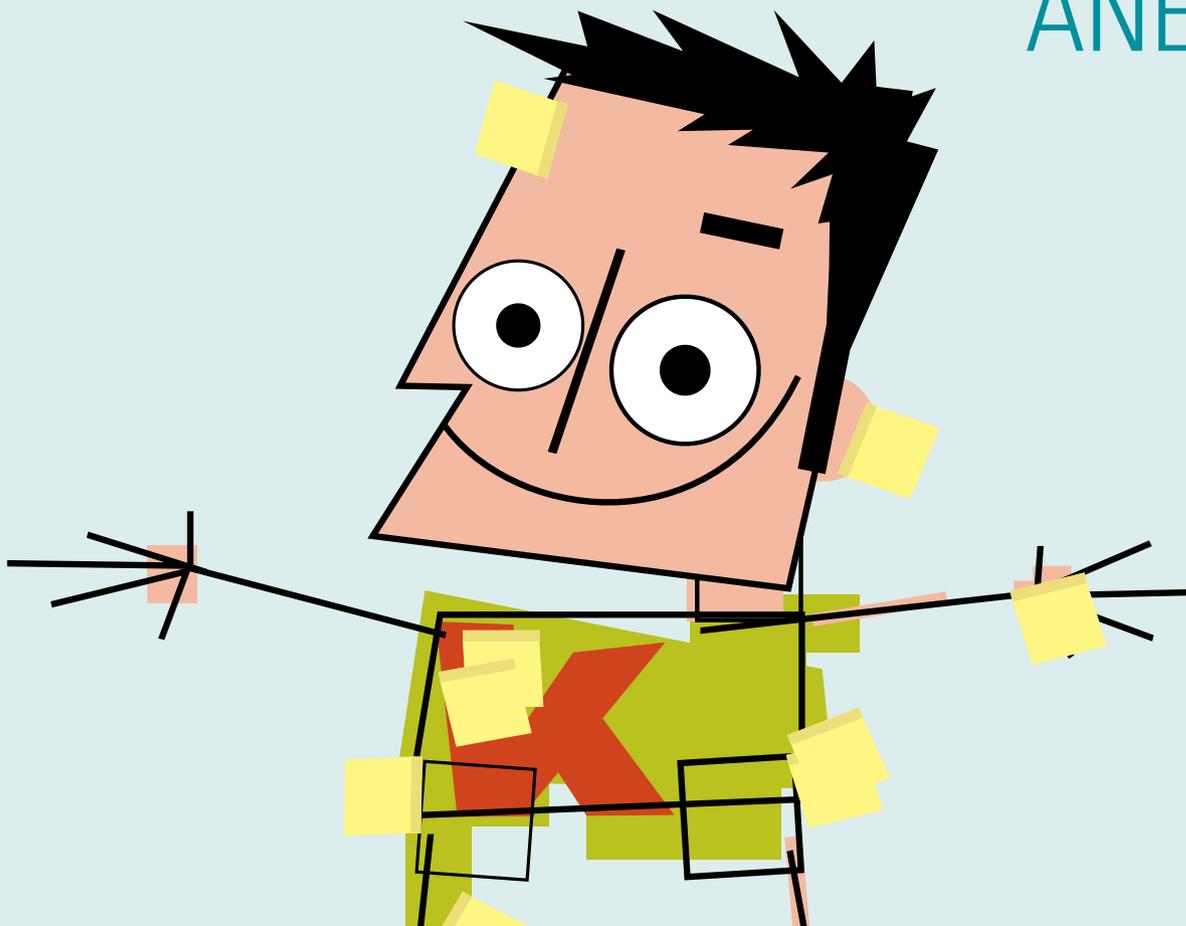
Através das metodologias e instrumentos de acompanhamento e avaliação, o K’CIDADE envolveu 711 residentes e 261 técnicos. Identificou como constrangimentos a dificuldade em contrariar a persistência de perspectivas, atitudes e práticas assistencialistas que criam relações de dependência e o manter da continuidade das iniciativas de acompanhamento e avaliação, não se limitando a acções pontuais. Encontrou como factores de sucesso críticos a adequação dos desafios às características, capacidades e competências dos destinatários e a preparação da devolução e debate dos resultados dos processos e iniciativas desenvolvidas (não se limitar a auscultar).

Com base nestes pressupostos, a avaliação pode assumir-se verdadeiramente como um veículo de “aprendizagem social” e “inovação” numa concepção mais ampla de avalia-

ção, sendo bem mais do que um dispositivo de controlo, potenciando tantas outras dimensões, entre as quais destacamos o apoio à negociação, à mudança organizacional e cultural dos actores envolvidos na execução programática; o apoio à reflexão, gestão estratégica e reorientação do programa e a aprendizagem e *empowerment* dos actores envolvidos.

# 5

## ANEXOS





### **Adaptação/Tradução/Síntese elaborada com base nos seguintes documentos:**

- > Auto-Avaliação dos Projectos 2ª Fase, Gabinete de Gestão EQUAL, Janeiro 2005.
- > Glossário de Avaliação e Gestão Centrada nos Resultados, produzido pelo Grupo de Trabalho sobre Avaliação do CAD/OCDE, 2002.
- > Glossário IGFSE, Recomendações em matéria de avaliação intercalar, Fevereiro de 2002.

---

### **Acompanhamento / Monitorização**

**(Monitoring)**

Processo contínuo de recolha sistemática de informações, segundo indicadores escolhidos, para fornecer aos gestores e aos detentores de interesse (*stakeholders*) de uma intervenção de desenvolvimento em curso, os elementos sobre os progressos realizados, os objectivos atingidos e os recursos afectados.

---

### **Actividade**

**(Activity)**

Ação programada resultante de uma determinada combinação de recursos humanos, materiais e financeiros. Aquilo que o projecto faz para produzir resultados.

---

### **Análise de situação de partida / Estudo de situação prévia**

**(Base-line study)**

Análise que descreve a situação antes do lançamento de uma intervenção de desenvolvimento e relativamente à qual se podem apreciar os progressos ou fazer comparações.

**Análise de riscos****(Risk analysis)**

Análise ou apreciação de factores (designados por pressupostos no quadro lógico) que contribuem/ podem contribuir para alcançar os objectivos de uma intervenção de desenvolvimento. Exame detalhado das potenciais consequências não desejadas e negativas que uma acção de desenvolvimento pode ter na vida humana, na saúde, na propriedade ou no ambiente. Processo que se destina a identificar de forma sistemática as consequências não desejadas e os riscos, com quantificação da sua probabilidade de aparecimento e do seu impacte previsível.

---

**Atribuição / Imputação****(Attribution)**

Confirmação de uma relação causal entre as mudanças observadas (ou que se espera observar) e uma acção específica.

Nota: a atribuição refere-se à responsabilidade da mudança por parte da acção avaliada. Representa a parte dos efeitos observados que é atribuível a uma intervenção específica ou à acção de um ou mais parceiros. Pressupõe que se tenha em consideração outras intervenções, factores exógenos (antecipados ou não).

---

**Auditoria****(Audit)**

Actividade de controlo em matéria de qualidade, realizada de forma objectiva e independente e destinada a melhorar as operações de uma organização e a aumentar o seu valor. A auditoria ajuda uma organização a alcançar os seus objectivos graças a uma abordagem sistemática e rigorosa para apreciar e melhorar a eficácia da gestão de riscos, do controlo e dos processos de governação.

Nota: deve ser feita uma distinção entre a auditoria regular (de controlo, exemplo: controlo financeiro) que se centra sobretudo na conformidade com os procedimentos e regulamentos em vigor e a auditoria do desempenho que se interessa pela pertinência, a economia, a eficácia e a eficiência. A auditoria interna fornece uma apreciação dos controlos internos exercidos por uma unidade prestando contas à direcção, enquanto a auditoria externa é realizada por um organismo independente.

---

**Auto-avaliação****(Self-evaluation)**

Avaliação efectuada por quem tem a responsabilidade de conceber e implementar uma intervenção de desenvolvimento.

---

**Avaliação****(Evaluation)**

Apreciação sistemática e objectiva de um projecto, programa ou política, em curso ou terminado, quanto à sua concepção, execução e resultados. O propósito é determinar a pertinência e o grau de cumprimento dos objectivos, a eficiência em matéria de desenvolvimento, a eficácia, o impacte e a sustentabilidade. Uma avaliação deve fornecer informações credíveis e úteis permitindo integrar as lições da experiência nos processos de decisão dos beneficiários e dos diferentes agentes implicados.

**Avaliação a meio percurso****(Mid-term evaluation)**

Avaliação conduzida a meio da execução de uma intervenção.

---

**Avaliação conjunta****(Joint evaluation)**

Avaliação em que participam diferentes organismos doadores e/ou os parceiros.

Nota: pode haver vários graus de parceria consoante os parceiros cooperem mais ou menos no processo de avaliação, juntem os seus recursos de avaliação e trabalhem conjuntamente os relatórios da avaliação. As avaliações conjuntas podem ajudar a tratar problemas de atribuição de competências, apreciando a eficácia dos programas e estratégias, a complementaridade dos esforços suportados pelos diferentes parceiros, assim como a qualidade da coordenação da ajuda, etc.

---

**Avaliação de conjunto(s)****(Cluster evaluation)**

Avaliação de um conjunto de actividades, projectos ou programas interrelacionados.

**Avaliação de processos****(Process evaluation)**

Avaliação da dinâmica interna da organização encarregue 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.

Termo relacionado: avaliação formativa.

---

**Avaliação externa****(External evaluation)**

Avaliação de uma intervenção de desenvolvimento conduzida por serviços e/ou pessoas exteriores ao doador de fundos e à organização responsável pela sua execução.

---

**Avaliação final / Avaliação ex-post****(Ex-post evaluation)**

Avaliação de uma intervenção de desenvolvimento após a sua conclusão.

Nota: este tipo de avaliação pode ser realizado logo após a conclusão da intervenção ou algum tempo depois. O objectivo é identificar os factores de sucesso ou de fracasso, apreciar a sustentabilidade dos resultados e os impactes, e tirar conclusões que possam ser generalizadas a outras intervenções.

**Avaliação formativa****(Formative evaluation)**

Avaliação que visa melhorar o desempenho e que é habitualmente realizada durante a execução de um projecto ou programa.

Termo relacionado: avaliação de processos.

---

**Avaliação independente****(Independent evaluation)**

Avaliação realizada por serviços ou pessoas que não estão ligadas aos responsáveis pela concepção e execução da intervenção de desenvolvimento.

---

**Avaliação interna****(Internal evaluation)**

Avaliação conduzida por um serviço e/ou pessoas que dependem dos responsáveis pela intervenção de desenvolvimento, do financiador, dos parceiros ou da organização executora.

Termo relacionado: auto-avaliação.

**Avaliação participativa****(Participatory evaluation)**

Método de avaliação segundo o qual os representantes das agências doadoras e os detentores de interesse (*stakeholders*) (incluindo os beneficiários) trabalham em conjunto para conceber e conduzir uma avaliação e dela retirar conclusões.

---

**Avaliação prévia / Pré-avaliação / Avaliação ex-ante****(Ex-ante evaluation)**

Avaliação efectuada antes da implementação de uma intervenção de desenvolvimento.

---

**Avaliação sumativa****(Summative evaluation)**

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.

---

**Beneficiários****(Beneficiaries)**

Indivíduos, grupos ou organizações que beneficiam da intervenção de desenvolvimento, directamente ou não, intencionalmente ou não.

Termo relacionado: público alvo.

**Cadeia de resultados****(Results chain)**

Sequência de relações de causa-efeito que leva uma intervenção de desenvolvimento a atingir os seus objectivos. A cadeia de resultados começa pela disponibilização dos recursos e continua pelas actividades e seus produtos. Conduz aos efeitos e impactes e culmina numa assimilação dos ensinamentos. Em algumas agências de ajuda o público alvo faz parte da cadeia de resultados.

Termos relacionados: pressupostos, quadro de resultados.

---

**Coerência Externa****(Performance)**

Pressupõe apreciar a articulação e a correspondência entre os objectivos duma intervenção e os objectivos de outras intervenções relacionadas a decorrer no mesmo contexto, por um lado, e a relação entre os objectivos de Programas estratégicos mais gerais (Plano Nacional do Emprego, entre outros). Pressupõe uma convergência para os mesmos objectivos globais e a potenciação de efeitos de complementaridade e de sinergia e a minimização dos efeitos de concorrência entre elas.

---

**Coerência Interna****(Performance)**

Pressupõe apreciar a relação entre os problemas, os meios disponíveis e os objectivos, a adequação da metodologia da intervenção às condições existentes, a correcção na definição de prioridades, a articulação entre os diferentes objectivos, a relação lógica entre os objectivos e as actividades previstas e, ainda, a articulação entre essas mesmas actividades.

---

**Desempenho / Performance****(Performance)**

Medida segundo a qual uma intervenção de desenvolvimento, ou um parceiro, age segundo os critérios, as normas e as orientações específicas ou obtém os resultados de acordo com os objectivos previamente estabelecidos.

---

**Detentores de interesse****(Stakeholders)**

Agências, organizações, grupos ou indivíduos que têm um interesse directo ou indirecto numa intervenção de desenvolvimento, ou na sua avaliação.

---

**Disseminação / Mainstreaming****(Mainstreaming)**

O enfoque da estratégia de mainstreaming centra-se, num primeiro momento, na identificação e validação de produtos (recursos e práticas) desenvolvidos pelo projecto, e num segundo momento, na sua disseminação através de processos e mecanismos a implementar por cada parceria.

A disseminação é um processo estruturado de actividades, cujo objectivo essencial é a transferência – apropriação e incorporação – das soluções inovadoras, traduzidas em “novos” serviços, produtos ou procedimentos, desenvolvidas e experimentadas pelo projecto.

**Efeito****(Effect) / Output**

O efeito líquido é o que se pode ser efectivamente imputado a uma intervenção.

---

**Eficácia****(Effectiveness)**

Relação efeitos produzidos / objectivos estabelecidos. Medida segundo a qual os objectivos da intervenção de desenvolvimento foram atingidos, ou se espera serem alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa.

Pode apreciar-se através de indicadores de realização, de resultado (efeito imediato) e de impacto.

Nota: o termo também é utilizado como sistema de medida global (ou como apreciação) do mérito e do valor de uma actividade; medida segundo a qual uma intervenção atingiu, ou se espera que atinja, os seus principais objectivos pertinentes, de forma eficaz e sustentável, e com impacto positivo em termos de desenvolvimento institucional.

---

**Eficiência****(Efficiency)**

Relação efeito produzido / recursos mobilizados. Estuda a boa utilização dos recursos (fundos, peritos, tempo, etc.); a relação entre os resultados e os recursos empregues. Os resultados obtidos têm correspondência com os recursos mobilizados?

**Fontes de Verificação****(Sources of Verification)**

Local, eventos ou registos/documentos onde se encontra a informação que permite verificar ou averiguar um determinado indicador.

---

**Finalidade****(Purpose)**

Objectivos enunciados para um projecto ou programa de desenvolvimento.

---

**Impactes****(Impacts)**

Efeitos a longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, induzidos por uma intervenção de desenvolvimento, directa ou indirectamente, previstos ou não.

---

**Indicador****(Indicator)**

Elemento observável e objectivo que fornece informação sobre aspectos específicos da realidade. Dados, qualitativos ou quantitativos, que fornecem informações sobre contextos, organizações, grupos, pessoas, dinâmicas ou actividades. Os indicadores permitem julgar o sucesso de um projecto ou de componentes específicas de um projecto.

Na matriz de enquadramento do projecto, o indicador é utilizado para medir a concretização das metas, objectivos específicos e objectivo geral.

---

**Indicador de realização / desempenho / performance****(Performance indicator)**

Indicador que permite mostrar os efeitos imediatos de uma acção ou actividade e são utilizados para analisar o desempenho do projecto ou da intervenção.

Termos relacionados: acompanhamento do desempenho, medição dos desempenhos.

---

**Indicador de resultado****(Result indicator)**

Indicador que permite mostrar as mudanças produzidas a curto e médio-prazo que possam ser atribuídas ao projecto ou à intervenção realizada.

---

**Indicador de impacto****(Impact indicator)**

Indicador que permite mostrar as influências de médio e longo prazo, intencionadas ou não, directas ou indirectas, positivas ou negativas, de um determinado projecto ou intervenção sobre o grupo-alvo e o seu meio envolvente - paisagem organizacional, sistema social, ambiente natural, entre outros.

**Instrumentos de análise****(Analytical tools)**

Métodos/técnicas utilizados para tratar e interpretar a informação durante uma avaliação.

---

**Instrumentos de recolha de dados****(Data collection tools)**

Métodos utilizados para identificar as fontes de informação e recolher dados, no decurso de uma avaliação.

---

**Lições aprendidas / Ensinaamentos****(Lessons learned)**

Generalizações baseadas na avaliação das experiências com projectos, programas ou políticas que permitem retirar ensinamentos de circunstâncias específicas para situações mais abrangentes. Frequentemente as lições sublinham os pontos fortes e fracos na preparação, concepção e execução de intervenções que afectam o desempenho, os resultados e o impacte.

---

**Metas****(Targets)**

Os resultados dimensionados temporal, espacial e quantitativamente.

**Medição dos desempenhos****(Performance measurement)**

Sistema que permite apreciar os desempenhos das intervenções de desenvolvimento relativamente aos objectivos estabelecidos.

Termos relacionados: acompanhamento dos desempenhos, indicadores.

---

**Objectivo específico****(Development objective)**

Os objectivos específicos referem-se já a resultados a obter e não apenas, como no objectivo geral, a orientações. Trata-se de definir a mudança que se quer verificar relativamente a uma dada situação problemática e se deverá atingir com as actividades/acções desenvolvidas pelo projecto. Devem ser definidos temporal e espacialmente e ser mensuráveis, permitindo a avaliação do seu cumprimento no final do prazo da implementação do projecto. O objectivo específico deve ser alcançado e contribuir, de forma determinante, para o objectivo geral, ainda que, isoladamente possa não o garantir.

---

**Objectivo geral****(Goal)**

Aquele para o qual o Projecto/intervenção contribui, não garantindo, por si só, o seu cumprimento. Descreve as grandes orientações para que serão orientadas as acções. É, geralmente, expresso em termos não operacionais, sendo elaborado em função das finalidades do projecto e formulado em termos de verbos de acção.

**Ponto de referência / Padrão / Índice de Comparação / Marco****(Benchmark)**

Ponto de referência ou padrão em relação ao qual o desempenho ou os resultados obtidos são apreciados.

Nota: o padrão refere-se ao desempenho alcançado no passado recente por outras organizações comparáveis ou ao que se poderia pensar atingir de forma razoável num determinado contexto.

---

**Pressupostos / Hipóteses****(Assumptions)**

Hipóteses/suposições sobre factores ou riscos que podem ter repercussões na evolução ou no sucesso da intervenção de desenvolvimento.

Nota: este termo também se pode aplicar a factores que condicionam a validade da própria avaliação, por exemplo as características da população em que é retirada a amostra de um inquérito. Numa abordagem “teórica” da avaliação, as hipóteses levantadas são sistematicamente verificadas em relação à cadeia de resultados prévia.

---

**Produto / Resultado imediato****(Outputs)**

Bens, equipamentos ou serviços que resultam da intervenção de desenvolvimento. O termo pode aplicar-se às mudanças induzidas pela intervenção que podem conduzir a efeitos.

**Quadro lógico / Matriz de Enquadramento Lógico****(Logical framework)**

Instrumento que visa melhorar a concepção das acções, mais frequentemente ao nível dos projectos. Isso inclui a identificação dos elementos estratégicos (recursos, resultados imediatos, efeitos, impactes) e suas relações causais, dos indicadores, assim como dos factores externos (riscos) que podem influenciar o sucesso ou fracasso da intervenção. Facilita, assim, a concepção, execução e avaliação de uma intervenção de desenvolvimento.

Termo relacionado: gestão centrada nos resultados.

---

**Recomendações****(Recommendations)**

Propostas que têm por objectivo promover a eficácia, qualidade ou eficiência de uma intervenção de desenvolvimento, reorientar os objectivos, e/ou redistribuir/reaffectar recursos. As recomendações devem estar relacionadas com as conclusões.

---

**Recursos / Meios****(Inputs)**

Meios financeiros, humanos e materiais usados para uma intervenção de desenvolvimento.

**Relevância / Pertinência****(Relevance)**

Pressupõe apreciar em que medida os problemas a resolver pela intervenção são reais e prioritários. É um critério utilizado na avaliação ex-ante, actualizado na avaliação intercalar e retomado na avaliação final.

Nota: retrospectivamente, a questão da relevância consiste frequentemente em colocar a questão de saber se os objectivos da intervenção ou a sua concepção continuam adequados tendo em conta a evolução do contexto.

---

**Resultados / efeitos****(Results/Outcomes)**

Aquilo que uma intervenção alcançará ou alcançou no curto e no médio prazo.

Termos relacionados: produto, impacte, efeito.

---

**Retroacção / Assimilação de ensinamentos****(Feedback)**

Transmissão das constatações resultantes do processo de avaliação a todos os que podem tirar lições úteis e pertinentes com o objectivo de facilitar a aprendizagem. Isto pode implicar reunir e difundir as constatações, conclusões, recomendações e lições aprendidas.

**Sustentabilidade****(Sustainability)**

Continuação dos benefícios resultantes de uma intervenção de desenvolvimento, após a sua conclusão. Visa, igualmente, saber em que medida os vários detentores de interesse (stakeholders) podem e querem tomar a seu próprio cargo o prosseguimento da realização dos objectivos da intervenção de desenvolvimento.

Probabilidade de os benefícios perdurarem a longo prazo. Situação em que as vantagens líquidas são susceptíveis de resistir aos riscos ao longo do tempo.

---

**Termos de referência****(Terms of reference)**

Documento escrito que apresenta o objectivo e âmbito da avaliação, os métodos a serem utilizados, as referências que permitem apreciar o desempenho ou conduzir a análise, os recursos e o tempo necessários, assim como as condições de apresentação e difusão dos resultados. Dito de outra forma, trata-se do caderno de encargos da avaliação.

---

**Triangulação****(Triangulation)**

Combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, enquadramentos de espaço e de tempo, e de diferentes perspectivas teóricas, no tratamento de um fenómeno.

Nota: através da combinação de várias fontes, métodos, análises ou teorias, os avaliadores visam superar os enviesamentos que surgem quando se trabalha com uma única fonte de informação, um único observador, um único método ou uma única teoria.

**Validade****(Validity)**

Disposição segundo a qual as estratégias e os instrumentos de recolha de informação permitem medir o que é suposto medirem.























AVALIAÇÃO DA REDE DE PARCEIROS  
- GRUPO COMUNITÁRIO GALINHEIRAS / AMEIXOEIRA



***“Trabalhar com a comunidade em busca de soluções e ter sucesso foi importante para mim.”***

## 1. AVALIAÇÃO DA REDE DE PARCEIRA LOCAL – GRUPO COMUNITÁRIO DA AMEIXOEIRA

A avaliação da rede de parceiros tem como finalidade produzir um conjunto de informações úteis sobre a evolução da rede e do trabalho em parceria. Com a aplicação deste instrumento é possível identificar e analisar quais as potencialidades do Grupo Comunitário (Grupo) e quais os seus constrangimentos. A partir do contributo de cada técnico e/ou instituição é possível fazer a auto-avaliação do grupo e, em jeito de balanço anual, produzem-se indicações / contributos para o plano de actividades do ano seguinte mas também estratégias de aperfeiçoamento do trabalho em parceria.



A avaliação da rede de parceiros, requer o envolvimento de todos os técnicos implicados no trabalho em parceria porque a avaliação anual será tanto mais fiel quanto mais perto da realidade se situar e para isso são necessários os contributos das diferentes partes envolvidas. O envolvimento dos técnicos que integram o grupo é por si só um impacte positivo deste instrumento porque permite olhar para trás à luz do plano de actividades desenvolvido e dos respectivos resultados e, a partir deste exercício, fazer uma leitura dos resultados obtidos em termos *individuais*, *colectivos*, e *institucionais*. É também um momento de fortalecimento e consolidação das aprendizagens efectuadas ao longo de um ano de trabalho em rede e de prospecção dos próximos passos a dar para o crescimento e desenvolvimento do grupo de trabalho.



### NOTA METODOLÓGICA

- > O exercício de avaliação da rede de parceria na Ameixoeira, Grupo Comunitário, iniciou-se com o preenchimento individual dos guiões, embora em alguns casos os técnicos tenham optado por apresentar um guião de avaliação comum em representação da instituição e não em nome individual.
- > O preenchimento foi assegurado a partir da distribuição em papel, por fax ou por correio electrónico aos técnicos envolvidos no Grupo depois de uma primeira tentativa de preenchimento individual presencial na reunião mensal de Novembro. A metodologia proposta inicialmente previa que o preenchimento fosse presencial bem como a devolução imediata dos contributos individuais tornando assim possível a sistematização colectiva dos resultados no final da sessão de preenchimento. Por uma questão de agenda, tal não foi possível tendo sido adoptada uma metodologia alternativa que assegurasse a participação do maior número possível de técnicos no processo de avaliação da rede.
- > Durante o mês de Novembro, iniciou-se a recolha dos guiões de avaliação contactando directamente cada um dos parceiros. Não tendo sido possível recolher uma amostra significativa de guiões para análise dos resultados, optou-se por dinamizar parte da reunião mensal de Dezembro tendo como objectivo concluir a avaliação e consequentemente criar condições para fazer uma reflexão colectiva sobre a acção do Grupo Comunitário em 2006 e a partir desse exercício produzir *inputs* que potenciassem o pontapé de partida para o planeamento de 2007.
- > Na avaliação da rede de parceiros participaram 14 técnicos do total de organizações envolvidas no Grupo Comunitário da Ameixoeira. O guião conferia o anonimato dos técnicos não sendo por isso possível identificar / listar as instituições que participaram na avaliação da rede de parceria local.
- > A informação recolhida foi posteriormente tratada e devolvida em ficheiros *excel* e *powerpoint* ao Grupo Comunitário, constituindo neste momento uma ferramenta de auxílio ao planeamento mas também à definição de estratégias para a sustentabilidade do Grupo no médio prazo.

O Guião proposto para preenchimento e avaliação da rede de parceiros visa promover a reflexão e aferir a satisfação face ao processo e aos resultados da rede ao nível local a três níveis: 1) *individual*, 2) *organização que represento* e 3) *a rede de parceiros como um todo*.

### **Nível individual**

No primeiro grupo de questões, procurou-se explorar as percepções do *EU* enquanto elemento da rede envolvido num processo colectivo de aprendizagem. O envolvimento na rede foi mensurado a partir da análise do envolvimento de cada indivíduo na rede. O conjunto de questões colocado permitia a reflexão e avaliação em termos individuais em duas dimensões distintas: por um lado, aferia o posicionamento do indivíduo no que se refere ao *seu envolvimento na rede de parceiros* e, neste caso, o objectivo era perceber quanto tempo cada indivíduo afecta às diferentes funções e tarefas que desempenha no seio do Grupo; por outro lado, avaliava os *efeitos do grupo comunitário ao nível individual*, ou seja, que conhecimentos foram extraídos / aprendidos com a participação no Grupo e de que forma a participação e o envolvimento constituíram um meio de aprendizagem colectiva mas também individual auxiliando cada pessoa na aquisição e aperfeiçoamento de competências.

Do total de técnicos que participaram na avaliação da rede, cerca de 50% participa na rede há cerca de 2 anos e 41,7% participam há menos de 1 ano (aproximadamente 16,7% participam na rede há apenas 8 meses). Em média, os técnicos participam no Grupo há cerca de 1,68 anos (20,1 meses). No que se refere há organização do Grupo e à gestão dos tempos de trabalho, as preocupações dos técnicos centram-se sobretudo nas horas de trabalho canalizadas para as reuniões do grupo (em média os técnicos investiram cerca de 15,46 horas por mês na rede de parceiros ou no acompanhamento das iniciativas decorrentes da mesma) e dos sub-grupos de trabalho (cerca de 10,91 horas são investidas mensalmente nos grupos de trabalho decorrentes da rede).

Quanto aos impactes da participação no Grupo no próprio técnico e nas suas práticas surgem como mudanças mais significativas as dimensões que se prendem com uma maior capacidade de ler o território onde trabalham. A leitura do território passou a ser feita equacionando as necessidades e os recursos disponíveis para fazer face a essas necessidades, e a partir do diagnóstico partilhado os técnicos consideraram ser capazes de reconhecer a mais valia do trabalho em rede e para tal equacionar quais as alianças estratégicas necessárias para o desenvolvimento do território. Como impactes menos positivos no indivíduo face ao grupo, prende-se com a menor capacidade / disponibilidade para avaliar o progresso do trabalho em rede e dos resultados. A questão da capacidade individual para liderar é ainda um aspecto que causa desconforto aos técnicos envolvidos.

*“Maior capacidade de fazer leituras globais dos problemas e das estratégias a adoptar.”*  
*“Enquanto pessoa tem contribuído para aumentar a minha capacidade de trabalho em equipa”* *“Trabalhar com a comunidade em busca de soluções e ter sucesso foi importante para mim.”*



### **Nível da organização**

O segundo conjunto de questões, conduzia os técnicos a uma reflexão sobre *a organização que represento* e no maior ou menor envolvimento da sua organização na rede, colocando em evidência aspectos positivos decorrentes da participação no Grupo ou realçando os menos positivos como matéria para aperfeiçoamento. Uma vez que, no primeiro conjunto de questões, se apuraram os impactes da rede no indivíduo e no seu processo de desenvolvimento individual, com este grupo de questões pretendia-se sobretudo apurar os impactes da rede de parceiros na organização e de que forma o trabalho em rede tem produzido efeitos nas práticas de planeamento e gestão de cada entidade representada.

*“Constituição de uma equipa de projecto.”*  
*“Adaptabilidade às características / necessidades da rede.”*  
*“Alargamento das actividades.”*

As alterações promovidas pela participação no Grupo estão relacionadas com a articulação eficaz entre os diferentes parceiros em função das actividades desenvolvidas, possibilitando desta forma uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis na rede em função do território. Esta gestão é tanto mais eficiente quanto maior for a partilha de informação, ou seja o conhecimento efectivo das actividades desenvolvidas por cada uma das organizações.

*“Partilha de informação.”*

*“Maior conhecimento das actividades desenvolvidas pelas instituições / parceiros.”*

*“Barómetro das relações e trabalho em parceria.”*

*“Construção do Guia de Recursos.”*



Através de uma análise mais pormenorizada dos efeitos da rede nas organizações representadas procurou-se aferir o seu envolvimento no Grupo Comunitário para além da presença permanente nas actividades mensais (reunião mensal) e de que forma esse envolvimento corresponde às expectativas e necessidades das organizações representadas.

*“Presença de representante.”*

*“Disponibiliza técnicos para as reuniões e iniciativas do Grupo.”*



Para cerca de 85,7% dos técnicos, a rede corresponde aos objectivos e expectativas da entidade que representam estando por isso contemplada a participação no respectivo Plano de Actividades. O compromisso assumido com a rede expressa-se de diferentes formas mas poder-se-á dizer que de uma forma geral, traduz-se na disponibilização de meios humanos (técnicos) para as actividades do Grupo, apelando desta forma ao maior envolvimento da parceria no terreno. Ainda assim, é de realçar o facto de para algumas instituições o envolvimento estar limitado à presença assídua nas reuniões ficando ainda por concretizar o envolvimento pleno da mesma.

*“Total, com o envolvimento dos técnicos de terreno.”*

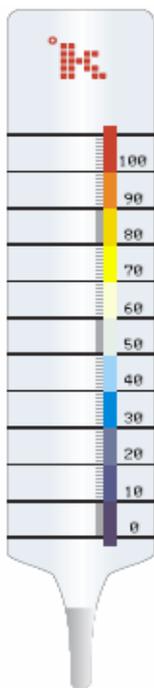
*“Resposta positiva às solicitações.”*

*“Participação sempre que possível.”*

*“Ambiciona-se mais participação (falta de tempo).”*

### **Nível da rede como um todo**

O terceiro grupo de questões debruçava-se sobre a avaliação da rede de parceiros como um todo sendo as questões centradas em torno de 5 dimensões que analisadas particularmente permitiam uma leitura geral da parceria, no fundo tratava-se de medir a temperatura da rede de parceria local colocando em perspectiva os pontos fortes e fracos do Grupo.



Processos de Tomada de Decisão (Governância / Planeamento / Tomada de decisão)

Relações / Afectos / Confiança (Aprendizagem Colectiva)

Visão / Missão (Governância / Planeamento / Tomada de decisão)

Gestão de Conflito (Governância / Planeamento / Tomada de decisão)

A cultura da avaliação (Acompanhamento e Avaliação)

Avaliação enquanto aprendizagem (Acompanhamento e Avaliação)

Reforço de Competências (Aprendizagem Colectiva)

Avaliação enquanto empowerment (Acompanhamento e Avaliação)

Interesses (Aprendizagem Colectiva)

Qualificação e valorização (Aprendizagem Colectiva)

Mobilização para a participação (Participação)

Alianças Estratégicas (Governância / Planeamento / Tomada de decisão)

Planos de Acção (Governância / Planeamento / Tomada de decisão)

Comunicação Externa (Partilha de Informação e Comunicação)

A temperatura do Grupo Comunitário

No domínio da *governância / planeamento / tomada de decisão* o grupo considerou que a rede tem procedimentos de tomada de decisão eficazes, partilhados e inclusivos. Contudo, e reforçando uma vez mais as aspirações do grupo, no que se refere à representatividade ficou mais uma vez claro que é sentida a necessidade de integrar no grupo outras organizações locais bem como organizações do sector privado, nomeadamente do sector empresarial (emprego). Ainda no domínio da gestão do grupo de trabalho, foi assumido que a visão / missão da rede de parceria é clara para todas as instituições presentes e que a intervenção no terreno deve procurar respostas à medida da evolução do território. Contudo, faltam neste momento instrumentos e estratégias fundamentais para o desenvolvimento das acções da rede de parceria porque, apesar de reconhecer as mais valias do modelo de governância adoptado, o Grupo

ainda não tem um Plano de Acção validado. Este instrumento deverá ser estratégico na afirmação e consolidação da rede enquanto entidade promotora do desenvolvimento e a partir da legitimação do Plano de Acção conferir ao grupo a capacidade de criar as alianças estratégicas necessárias ao desenvolvimento local.

*Em termos de acompanhamento e avaliação*, o grupo é unânime em reconhecer que a cultura da avaliação tem sido uma conquista do trabalho em parceria uma vez que a avaliação tem procurado ser uma dimensão de análise transversal a todas as iniciativas que têm sido desenvolvidas proporcionando a reestruturação e melhoria do planeamento e das iniciativas ao mesmo tempo que encerra em si mesmo uma oportunidade de aprendizagem individual e colectiva.

A circulação e *partilha de informação e comunicação* é um aspecto fundamental quando se trabalha em rede e neste ponto o grupo afirma em uníssono que sabe comunicar internamente utilizando para isso os mecanismos de partilha de informação e canais de comunicação formais e informais, incluindo o recurso às novas tecnologias. Mas também no domínio da comunicação, o Grupo mostra-se preocupado com a comunicação externa admitindo em alguns dos contributos que esta é uma fragilidade da parceria, ou seja a articulação com o exterior ainda não é suficientemente eficaz.

O espaço ocupado pelo Grupo no seio de cada instituição e a forma como os objectivos e as actividades das organizações se cruzam, confere à parceria o espaço e o tempo necessários para a promoção da *aprendizagem colectiva* e *participação*. O grupo afirma que a confiança mútua é a matéria necessária à cultura de diálogo que se foi desenvolvendo, sendo possível através dos diferentes momentos de trabalho em parceria (reuniões alargadas, sub-grupos de trabalho e outros) desencadear mecanismo que conduzem a processos de aprendizagem recíproca, reforçando as competências do grupo. O único aspecto a ter em atenção nas relações interpessoais e interinstitucionais é a sobreposição de interesses que pode em algumas situações comprometer o trabalho colectivo quando se verificam situações em que os interesses pessoais ou institucionais se sobrepoem aos interesses e aos objectivos da rede condicionando / comprometendo a acção da mesma.

Por último, o Grupo ao reflectir sobre o nível de *participação* interno da parceria é unânime e por isso considera que têm sido desenvolvidas estratégias para aprofundar o nível de envolvimento dos diferentes intervenientes através das oportunidades que estimulam a participação seja por via da assiduidade nas reuniões ordinárias do grupo de trabalho seja pelo desempenho de novas tarefas na organização das actividades. Com o aprofundamento da participação de todos os envolvidos é também reconhecido pela parceria que tem sido feito um esforço para alargar e diversificar o tipo de organizações representadas no Grupo ou tão somente nas iniciativas promovidas por este quando tal opção se mostra necessária e benéfica para o alcance de determinado objectivo. Ainda no domínio da participação houve

apenas um contributo, que reflecte a preocupação de um técnico no que se refere à mobilização de novos membros no sentido de alertar para a necessidade de conhecer em profundidade as motivações das diferentes audiências que possam vir a participar / integrar a rede de parceiros.

*“Trabalhar em parceria exige persistência.”  
“Empenho e dedicação no trabalho em parceria.”*



No final do guião de avaliação cada técnico foi convidado a dar os seus contributos em torno de dois conjuntos de questões. O primeiro conjunto tinha como objectivo promover a reflexão de forma sistematizada sobre a acção do Grupo em 2006 *aspectos menos positivos do grupo comunitário em 2006* e *aspectos mais positivos do grupo comunitário em 2006*.

Aspectos menos positivos do Grupo Comunitário	Aspectos mais positivos do Grupo Comunitário
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organizações do grupo: desmobilização de algumas organizações; fraca participação de alguns parceiros; fragilidade na comunicação</li> <li>&gt; Partilha de responsabilidades: deficiente gestão das responsabilidades</li> <li>&gt; Falta de convergência entre representantes / decisores das instituições e os profissionais do “trabalho comunitário”</li> <li>&gt; Acções desenvolvidas: deveriam ter sido desenvolvidas mais acções colectivas</li> <li>&gt; População: escassa participação da população; poucas intervenções directas com a população</li> <li>&gt; Sub-grupos: insuficiente partilha do progresso das actividades / resultados; fraca mobilização; excessivo número de reuniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Grupo Comunitário: clarificação da missão e objectivos do grupo; alargamento do grupo; fortalecimento das relações de parceria</li> <li>&gt; Organização do Grupo: focalização nas prioridades; grupos de trabalho; modelo de organização e funcionamento</li> <li>&gt; Avaliação: introdução de práticas de avaliação</li> <li>&gt; Festa Comunitária</li> <li>&gt; Fórum das Instituições</li> </ul>

O segundo conjunto de questões apontava pistas para o futuro em dois planos. Por um lado, aferindo e provocando a discussão interna sobre a missão do Grupo recorrendo à questão *em que gostaria que o grupo centrasse o seu plano de acção no próximo ano (2007)*. Por outro lado, era importante fazer a reflexão sobre o crescimento e desenvolvimento equilibrados do Grupo e de que forma é equacionada a sustentabilidade da rede de parceria local internamente e para isso introduziu-se a questão *há outras organizações, grupos ou indivíduos que devam fazer parte deste grupo*. Estes dois conjuntos de questões tinham como objectivo último provocar a discussão em grupo procurando consolidar as estratégias futuras introduzindo as recomendações / evidências produzidas a partir da avaliação colectiva do Grupo.

<b>Propostas de melhoria das práticas da Rede</b>	<b>Organizações, grupos ou indivíduos a mobilizar para o Grupo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Renovar a apresentação de cada instituição: missão e objectivos; rentabilização dos recursos das diferentes instituições; momentos de partilha dos anseios e limitações de cada instituição</li> <li>&gt; Agilizar a informação com recursos às TIC: intranet, e-mail; Newsletter do Grupo</li> <li>&gt; Plano de Actividades definido atempadamente</li> <li>&gt; Apresentação trimestral do progresso das actividades nos sub-grupos de trabalho; menos reuniões dos sub-grupos; criação de um sub-grupo para mobilização de novas instituições</li> <li>&gt; 1 actividade colectiva por trimestre</li> <li>&gt; Reforçar a formação no âmbito da capacitação</li> <li>&gt; Abertura do grupo a outras iniciativas nacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; População / Moradores / Grupos formais ou informais</li> <li>&gt; Empresas e organizações do sector privado</li> <li>&gt; Centro de Emprego</li> <li>&gt; Outros departamentos da Câmara Municipal de Lisboa</li> <li>&gt; PSP</li> <li>&gt; Clubes desportivos</li> <li>&gt; Empresas locais</li> <li>&gt; Instituições representantes da comunidade</li> <li>&gt; IEFP</li> <li>&gt; Escolas</li> <li>&gt; Equipamentos de apoio à infância (creches e jardins de infância)</li> <li>&gt; Instituto de Solidariedade e Segurança Social</li> </ul>

O Grupo traçou linhas orientadoras para a acção local e para a própria dinâmica e sustentabilidade do grupo enquanto motor do desenvolvimento local apoiado no trabalho em rede. E por isso para o Grupo Comunitário 2007 será um sucesso se as suas práticas reflectirem as preocupações partilhadas e assumidas na sessão de avaliação anual da rede.



### 2007 será um sucesso se...

- > Concretização dos objectivos propostos
- > Participação da população nas reuniões mensais, grupos de trabalho e actividades
- > Implementação de acções concretas de desenvolvimento comunitário
- > Rentabilização dos diferentes recursos / serviços das associações e instituições
- > Constituição Associação de Desenvolvimento Local
- > Promoção da participação regular para manter a dinâmica de grupo

## Guião de Avaliação Interno da Rede de Parceria Local

### Objectivo da Escala<sup>1</sup>:

O trabalho em parceria traduz uma “filosofia” e cultura de trabalho e constitui-se como um instrumento de suporte à acção. É, sobretudo, um factor de indiscutível eficiência, eficácia, impacte e sustentabilidade, com particular relevância na área da intervenção comunitária, justamente por se tratar de uma área que desafia claramente todos os seus actores a unir esforços, a rentabilizar recursos, a integrar perspectivas, a complementar competências e acções. Vai, assim, ao encontro de uma das dificuldades mais sentidas no terreno por todos aqueles que nela intervêm. Uma Rede de Parceiros é um fórum de colaboração e congregação de esforços baseado na adesão livre por parte das autarquias e das entidades públicas ou privadas sem e com fins lucrativos com vista à erradicação ou atenuação da pobreza e da exclusão e à promoção do desenvolvimento. Pretende-se fomentar a formação de uma consciência colectiva dos problemas e potencialidades e contribuir para a activação dos meios e agentes de resposta e para a optimização possível dos meios de acção nos locais. O que se propõe é que em cada comunidade se criem novas formas de conjugação de esforços, se avance na definição de prioridades e que em suma se planeie de forma integrada e integradora o esforço colectivo através da constituição de um novo tipo de parceria entre entidades públicas e privadas com intervenção nos mesmos territórios.

**Este instrumento visa promover a reflexão e apreciar a satisfação face ao processo e resultados da rede de parceria a nível local a três níveis:**

- (I) individual**
- (II) organizações que representam**
- (III) a rede de parceiros como um todo**

### Periodicidade:

Recomenda-se a aplicação deste instrumento 1 a 2 vezes por ano, sendo complementado pela grelha de apuramento de impactes a médio / longo prazo (intervalos de 3 a 5 anos).

### Data do preenchimento:

<sup>1</sup> Instrumento adaptado das seguintes fontes: Escala de Funcionamento Interno das Parcerias da *Cooperative Extension* da Universidade de *Wisconsin* (1998); *Partnering Toolbook*, *International Business Leaders Forum* (2003); Guia para as Parcerias de Desenvolvimento, Comissão Europeia, Gabinete de Gestão EQUAL (2005).

## I PARTE – O EU

## O SEU ENVOLVIMENTO NA REDE DE PARCEIROS

1	Há quanto tempo participa nesta Rede?	___ Anos     ___ Meses
2	Que tipo de papéis desempenhou nos últimos 12 meses?	<b>a)</b> ___ Assiste regularmente às reuniões <b>b)</b> ___ Fala nas reuniões (faz comentários, expressa ideias, etc.) <b>c)</b> ___ Participa num grupo de trabalho ou numa outra estrutura <b>d)</b> ___ Ajuda na organização de actividades (que não reuniões) <b>e)</b> ___ Desempenha uma função específica na rede (tesoureiro, secretariado, etc.) <b>f)</b> ___ Outros. Especificar _____
3	Nos últimos 12 meses, em média quantas horas por mês investiu na rede de parceiros ou no acompanhamento das iniciativas decorrentes da rede de parceiros?	<b>a)</b> ___ horas nas reuniões <b>b)</b> ___ horas nos grupos de trabalho <b>c)</b> ___ horas na preparação das reuniões ou iniciativas decorrentes da rede de parceiros <b>d)</b> ___ Outras. Especificar _____
4	Sente-se apoiado pela organização que representa para a participação?	

### EFEITOS DO GRUPO COMUNITÁRIO A NÍVEL INDIVIDUAL

**5.** A sua participação neste grupo comunitário talvez tenha influenciado o seu conhecimento pessoal, as suas opiniões e as suas competências. Indique, por favor, os impactes que este grupo comunitário teve em si, avaliando cada um dos itens abaixo indicados aplicando uma escala de 1 (muito baixo) a 4 (muito elevado). Para cada item, faça um círculo à volta do número que melhor traduz a sua posição relativamente ao mesmo. Se tiver dúvidas quanto ao impacte de algum destes itens, ou se ainda for prematuro avaliar os impactes do grupo face à sua própria evolução, faça um círculo à volta 1. Se o item não se aplicar ao grupo e se provavelmente nunca se vier a aplicar, faça o círculo à volta de N/A na última coluna da tabela.

	BAIXO ELEVADO				Incerto	N/A
	1	2	3	4		
a. O meu conhecimento das necessidades e dos recursos disponíveis na comunidade	1	2	3	4	I	N/A
b. A minha percepção de que juntos podemos fazer a diferença	1	2	3	4	I	N/A
c. A minha capacidade para conceber e implementar planos de acção	1	2	3	4	I	N/A
d. A minha capacidade para avaliar os progressos e os resultados	1	2	3	4	I	N/A
e. A minha capacidade de estabelecer alianças / ligações	1	2	3	4	I	N/A
f. A minha capacidade de mobilizar recursos	1	2	3	4	I	N/A
g. O meu entendimento da perspectiva dos outros	1	2	3	4	I	N/A
h. A minha capacidade para trabalhar em equipa	1	2	3	4	I	N/A
i. A minha capacidade de comunicar eficazmente com o grupo	1	2	3	4	I	N/A
j. A minha capacidade para ajudar a solucionar um conflito	1	2	3	4	I	N/A
l. A minha capacidade para ajudar o grupo a atingir os seus objectivos	1	2	3	4	I	N/A
m. A minha capacidade de liderança	1	2	3	4	I	N/A
n. As minhas competências para influenciar as políticas locais	1	2	3	4	I	N/A
o. A minha capacidade para ajudar a solucionar os problemas da comunidade	1	2	3	4	I	N/A
p. Outro (especifique, por favor) _____ _____						
q. Qual o impacte mais significativo que o trabalho neste grupo comunitário tem tido em si enquanto pessoa? _____ _____						

## II PARTE – A ORGANIZAÇÃO QUE REPRESENTO

ENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO QUE REPRESENTA	
6.	Há partilha de informação dentro da organização que representa sobre o processo e resultados da Rede de Parceiros? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
7.	A participação na Rede de Parceiros teve alguma consequência nas práticas da organização que representa? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim O que mudou? _____ _____ _____
8.	A Rede de Parceiros corresponde aos objectivos e expectativas da entidade parceira? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Em que medida? _____ _____ _____
9.	Qual o nível de compromisso da organização com a Rede de Parceiros e como é demonstrado? _____ _____ _____
10.	A participação na Rede de Parceiros está contemplada no Plano de Actividades da organização que representa? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim

### III PARTE – A REDE DE PARCEIROS

**Instruções:**

Indique a sua percepção sobre o funcionamento da rede de parceria na qual a organização de que faz parte se insere assinalando o número da escala que melhor descreve o momento presente.

**GOVERNÂNCIA / PLANEAMENTO / TOMADA DE DECISÃO**

Não temos uma visão / missão partilhada	<b>Visão / Missão</b>	A nossa visão / missão é clara, quer interna quer externamente e é actualizada com base na evolução do Território
---	-----------------------	---

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Não temos objectivos estratégicos definidos ou não os conhecemos	<b>Objectivos / Plano Estratégico (médio / longo prazo)</b>	Os objectivos estratégicos estão definidos e são partilhados pelos parceiros
--	---	--

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Não temos Plano(s) de Acção	<b>Plano(s) de Acção</b>	O(s) Plano(s) de Acção é (são) executado(s) e contribuem para os objectivos estratégicos
-----------------------------	--------------------------	--

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

As responsabilidades, papéis e direitos das organizações que integram a Parceria não são claros e compreendidos	<b>Responsabilidades, Papéis e Direitos</b>	As organizações têm as suas responsabilidades, papéis e direitos bem definidos e agem de acordo
---	---	---

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

A divisão de tarefas não é equilibrada e os parceiros não cumprem com as suas responsabilidades	<b>Responsabilidades, Papéis e Direitos</b>	A partilha de tarefas é equilibrada e todos os parceiros cumprem o previsto de acordo com os seus compromissos
---	---	--

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Não temos procedimentos de tomada de decisão eficazes, partilhados e inclusivos	<b>Processos de Tomada de Decisão</b>	Temos procedimentos de tomada de decisão eficazes, partilhados e inclusivos
---	---------------------------------------	---

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

**Processos de Tomada de Decisão**

Apenas o corpo dirigente de cada organização membro da Rede participa no processo de tomada de decisão

Diferentes níveis de cada organização membro da Rede participam na tomada de decisão

1 2 3 4 5 6

**Gestão de Conflito**

Os conflitos são obstáculos constantes ao trabalho que efectuamos

Somos capazes de gerir com sucesso os conflitos e momentos de tensão

1 2 3 4 5 6

**Liderança(s)**

As lideranças não são adequadas e partilhadas

As lideranças são eficazes e partilhadas quando apropriado

1 2 3 4 5 6

**Adequação / Representatividade**

A rede de parceiros não integra organizações representativas da comunidade em que está inserida, incluindo do sector privado

A rede de parceiros integra organizações representativas da comunidade em que está inserida, incluindo do sector privado

1 2 3 4 5 6

**Organização interna**

Não foram equacionadas formas alternativas de participação de acordo com a multiplicidade de perfis existentes na rede

Estão previstas diferentes formas de participação e funções adaptadas aos diferentes perfis das organizações participantes

1 2 3 4 5 6

**Alianças Estratégicas**

A Rede não mantém ligações com outros actores ou mantém mas de forma irregular

Envolvemos e implicamos actores estratégicos a nível regional e nacional

1 2 3 4 5 6

**Recursos**

Não identificamos nem mobilizamos recursos internos e externos

Somos capazes de identificar e mobilizar recursos internos e externos

1 2 3 4 5 6

**Abordagem Integrada**

Não conseguimos ter uma leitura global e sistémica do território e a nossa intervenção é fragmentada e desarticulada.

A Rede é capaz de conduzir a sua acção de forma articulada e complementar demonstrando nas suas práticas a presença de uma visão sistémica do território.

1 2 3 4 5 6

### ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Nunca avaliamos os resultados da nossa intervenção nem o processo de desenvolvimento da mesma

**A cultura da avaliação**

A prática da avaliação é transversal a todas as iniciativas que desenvolvemos

1                      2                      3                      4                      5                      6

Nunca incorporamos os resultados das avaliações no planeamento e nas nossas práticas

**Avaliação enquanto aprendizagem**

A avaliação proporciona apoio na reestruturação e melhoria do planeamento e iniciativas

1                      2                      3                      4                      5                      6

Não envolvemos os diferentes intervenientes (técnicos, organizações e destinatários) na avaliação e devolução dos resultados da mesma

**Avaliação enquanto empowerment**

Implicamos os diferentes intervenientes técnicos, organizações e destinatários) na avaliação e devolução dos resultados da mesma

1                      2                      3                      4                      5                      6

### PARTILHA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Não existem mecanismos de partilha da informação (ex: ordens de trabalho, actas, relatórios das diversas acções, reuniões periódicas) ou canais de comunicação formais ou informais (boletins, relatórios, site, intranet, etc.)

**Comunicação Interna**

Existem mecanismos de partilha de informação e canais de comunicação formais e informais, incluindo com recurso às novas tecnologias

1                      2                      3                      4                      5                      6

Não comunicamos para o exterior (media, outros actores, comunidade)

**Comunicação Externa**

A nossa comunicação externa é regular, abrangente e adequada

1                      2                      3                      4                      5                      6

### APRENDIZAGEM COLECTIVA

Não confiamos uns nos outros e não temos disponibilidade para ouvir as opiniões e sugestões dos diferentes parceiros	<b>Relações / Afectos / Confiança</b>				Confiamos uns nos outros e promovemos uma cultura de diálogo	
1	2	3	4	5	6	
Não existem mecanismos para favorecer a aprendizagem recíproca	<b>Reforço de Competências</b>				Existem fóruns, grupos de trabalho e outros mecanismos que favorecem a aprendizagem recíproca	
1	2	3	4	5	6	
Não valorizamos as competências nem promovemos o reforço das competências dos diferentes intervenientes	<b>Qualificação e valorização</b>				Valorizamos e mobilizamos as competências e promovemos o reforço das competências dos diferentes intervenientes	
1	2	3	4	5	6	
Há interesses individuais que se sobrepõem aos interesses e aos objectivos da rede condicionando / comprometendo a acção da mesma	<b>Interesses</b>				Os interesses de cada parceiro estão alinhados com os interesses da rede sendo uma mais valia para o desenvolvimento dos trabalhos	
1	2	3	4	5	6	

### PARTICIPAÇÃO

Não conhecemos ou compreendemos as motivações das diferentes audiências para participar	<b>Mobilização para a participação</b>				Sabemos o que influencia a decisão de participar por parte de diferentes audiências e utilizamos este conhecimento na sua mobilização e planeamento	
1	2	3	4	5	6	

Não definimos estratégias para promover o aprofundamento do nível de envolvimento dos diferentes intervenientes (técnicos, organizações e destinatários)

**Aprofundamento da participação**

Temos estratégias para aprofundar o nível de envolvimento dos diferentes intervenientes (através do aumento da frequência da participação, experiências mais ricas e mais oportunidades para desempenharem um papel na organização de iniciativas)

1

2

3

4

5

6

Não definimos estratégias para atrair mais pessoas ou organizações a participarem na Rede ou nas suas iniciativas

**Alargamento e diversificação da participação**

Temos estratégias para atrair mais pessoas (incluindo os grupos mais desfavorecidos) e organizações para participarem na Rede ou nas suas iniciativas, quando apropriado e necessário para o alcançar dos objectivos

1

2

3

4

5

6

**ASPECTOS MENOS POSITIVOS DO GRUPO COMUNITÁRIO EM 2006**



**ASPECTOS MAIS POSITIVOS DO GRUPO COMUNITÁRIO EM 2006**



**EM QUE GOSTARIA QUE O GRUPO CENTRASSE O SEU PLANO DE ACÇÃO NO PRÓXIMO ANO (2007)?**

**HÁ OUTRAS ORGANIZAÇÕES, GRUPOS OU INDIVÍDUOS QUE DEVAM FAZER PARTE DESTE GRUPO?**

# DESTACÁVEL 1

## Grelha de apoio ao planeamento e desenvolvimento de abordagens de avaliação

[1]

Com base nos princípios de aprendizagem, autonomia, respeito e participação, os autores Brandão, Silva e Palos (2005) propõem cinco dimensões estratégicas para apoiar o planeamento e o desenvolvimento de abordagens de avaliação de iniciativas sociais. São elas:

1. a consciência e a capacidade de lidar com as relações de poder presentes nas acções de avaliação;
2. a procura de razões e a motivação para avaliar as práticas;
3. a construção de um certo grau de identidade organizacional em torno da avaliação;
4. o desenvolvimento de competências no campo da facilitação e gestão de processos e da investigação da realidade, necessárias à realização de avaliações;
5. a captação e alocação de recursos para criar as condições de trabalho necessárias aos processos de avaliação.

Dimensão	Premissa	O que gera	Perguntas-chave
Poder (O que podemos?)	Agir em Liberdade	Participação e comprometimento	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Quem será envolvido?</li><li>&gt; Quais suas aspirações?</li><li>&gt; Qual o papel de cada um?</li><li>&gt; Qual será a participação desses actores?</li><li>&gt; Que conflitos existem?</li><li>&gt; Como tomaremos decisões?</li></ul>
Identidade (O que somos e pensamos?)	Conceptualizar	Alinhamento	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; O que entendemos por avaliação?</li><li>&gt; Por que iremos avaliar?</li><li>&gt; Para que iremos avaliar?</li><li>&gt; Como vamos utilizar os resultados?</li><li>&gt; O que buscamos aprender?</li><li>&gt; O que iremos avaliar (questões avaliativas)?</li></ul>
Vontade (O que queremos?)	Desejar e inspirar	Movimento	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Que sentimentos a avaliação nos desperta?</li><li>&gt; Queremos avaliar?</li><li>&gt; Estamos dispostos a abrir espaço para a avaliação?</li><li>&gt; Quem pode liderar o processo?</li></ul>

<b>Dimensão</b>	<b>Premissa</b>	<b>O que gera</b>	<b>Perguntas-chave</b>
Competências (O que sabemos?)	Reconhecer competências e habilidades no grupo	União e busca do desenvolvimento do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Como iremos avaliar?</li> <li>&gt; Que conhecimentos e habilidades temos (eu e o outro)?</li> <li>&gt; O que precisamos desenvolver?</li> </ul>
Recursos (O que conseguimos agora?)	Reconhecer o que se tem e o que é necessário	Orientação pela realidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Que tempo / envolvimento vamos dispor?</li> <li>&gt; Qual o prazo?</li> <li>&gt; De que recursos dispomos?</li> <li>&gt; O que será necessário captar?</li> </ul>

Fonte: adaptado de Brandão et al. (2005) Da Construção de Capacidade Avaliatória em Iniciativas Sociais: algumas reflexões. In: Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação.. No. 48. Vol 13. Pg 361 – 374. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio. Texto disponível em: <http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%2010.pdf>

A validade de um instrumento pode ser definida como a respectiva capacidade para medir aquilo que o mesmo se propõe medir. A reflexão sobre a validade de um instrumento envolve duas vertentes de análise: (1) uma de natureza conceptual e (2) outra de natureza operacional. A primeira refere-se ao julgamento, por parte do investigador, sobre se o instrumento mede o que deveria medir. Já a validade operacional envolve uma avaliação sistemática do instrumento, comparando-o com um critério externo já existente, considerado como padrão de referência, geralmente utilizando-se métodos estatísticos. A noção de validade surge relacionada com a noção de utilidade dos resultados que decorrem da aplicação de um instrumento de avaliação, uma vez que as diferentes perspectivas da validade visam garantir que a recolha de dados a efectuar fornece, de facto, respostas concretas acerca do que se pretende verdadeiramente medir e não acerca de outros conceitos.

**O que se entende por validade de um instrumento de avaliação?**

A verificação da validade de um instrumento é normalmente efectuada a par da verificação da respectiva fidelidade. A fidelidade ou confiabilidade de um instrumento de avaliação traduz em que medida esse instrumento, quando utilizado com os mesmos indivíduos em condições idênticas, fornece resultados idênticos. É um critério necessário mas não suficiente na escolha de medidas a utilizar nos instrumentos de avaliação, ou seja, um instrumento de avaliação pode ser totalmente fiável mas não válido. O contrário já não é verdade. Na realidade, de nada adianta ter um instrumento fiável, se o mesmo não mede o que é suposto medir (validade). A verificação da validade não se refere ao instrumento em si mesmo. Daí que não faça sentido dizer-se apenas “este instrumento é válido”. O processo de verificação da validade de um instrumento de avaliação centra-se antes na análise do conteúdo do próprio instrumento e na produção dos seus resultados quando aplicado.

**O que se entende por fidelidade ou fiabilidade de um instrumento de avaliação?**

<b>Questões a considerar na verificação da fidelidade de instrumento a aplicar no âmbito da avaliação</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Observações</b>
a. Uma mesma questão de avaliação suscita interpretações diferenciadas?			
b. O momento indicado para aplicar o instrumento de avaliação influencia os resultados a obter?			
c. Os instrumentos de avaliação quando aplicados por avaliadores diferentes fornecem os mesmos resultados?			

<b>Questões a considerar na verificação da fidelidade de instrumento a aplicar no âmbito da avaliação</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Observações</b>
d. Um instrumento permite obter os mesmos resultados quando aplicado duas vezes ao mesmo grupo e em condições idênticas?			
e. Dois instrumentos idênticos apresentam os mesmos resultados quando aplicados ao mesmo grupo e em condições idênticas?			

# DESTACÁVEL 3

## Tabela comparativa síntese de instrumentos de diagnóstico e planeamento

[1]

Quando se trabalha em grupos, por vezes é difícil manter a concentração dos participantes na tarefa por forma a obter os resultados desejados. Existem técnicas específicas (maioritariamente, técnicas de visualização) que facilitam também o processo de obtenção dos resultados pretendidos. Apresentamos, seguidamente, algumas das técnicas adequadas a cada momento de trabalho:

Para fazer uma primeira identificação e organização dos problemas existem várias técnicas de visualização que podem ser usadas, como, a título de exemplo, a Nuvem de Problemas. Para a análise e interpretação dos problemas e estabelecimento de prioridades, e apesar de se poderem utilizar técnicas sofisticadas, nenhuma delas substitui a discussão dos parceiros em torno dos dados por forma a interpretá-los. Existem várias técnicas para fazer a análise dos problemas identificados, como a título de exemplo, a árvore de problemas, a análise de causas e consequências e a “espinha de peixe”. Estas técnicas permitem encontrar causas para os problemas, o que pode facilitar a sua compreensão e a identificação e hierarquização de prioridades. Contudo existem metodologias específicas para este efeito como são a estratégia Metaplan para a selecção de prioridades e a grelha de prioridades de intervenção.

De uma forma sintética e para que se possa fazer a sua selecção, apresentamos abaixo uma breve síntese das técnicas referidas um guia de recursos para recolher mais informação sobre as mesmas.

### Breve apresentação de possíveis instrumentos de apoio ao diagnóstico e planeamento

Técnicas	Vantagens
Análise de Causas e Consequências	Permite no mesmo exercício analisar vários problemas. Permite considerar quer o impacto dos problemas quer a viabilidade da sua resolução. É um exercício fácil de realizar, estimulando a discussão.  É limitada na visualização das inter – relações entre os vários problemas e as suas causas e consequências.

Técnicas	Vantagens
Análise SWOT	<p>A análise S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), em português se traduz por F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma técnica que tem sido muito utilizada em planeamento para o diagnóstico do “ambiente” em que se vai planear (um grupo, organização, situação ou território, enter outros).</p> <p>As Forças e Fraquezas correspondem aos pontos positivos e negativos, e referem-se à situação presente e à realidade interna do contexto, as Oportunidades e Ameaças são normalmente tendências e são geralmente exteriores à realidade do contexto. Esta análise poderá contribuir para organizar o diagnóstico, antecipando alguns factores que poderão ser condicionantes da situação no contexto. Deste modo, serão definidas as primeiras pistas sobre os seus pontos fortes e fracos que constituem hipóteses de interpretação para a posterior recolha de informação.</p> <p>Permite no mesmo exercício analisar vários problemas. É a única das técnicas enunciadas que permite ter em conta não só os problemas, mas também os aspectos positivos, os constrangimentos e as oportunidades. Não permite, todavia, fazer qualquer tipo de análise das causas dos problemas.</p>
Árvore de objectivos	<p>A árvore de objectivos é desenvolvida a partir da nuvem de problemas e da árvore de problemas e tem os mesmos requisitos ao nível da organização. Esta técnica tem por finalidade passar de uma linguagem de diagnóstico para uma linguagem de intervenção. A partir da análise da árvore de objectivos podem, também, ir-se definindo os vários níveis do planeamento. Uma vez que a árvore de problemas permite identificar as causas dos problemas e os seus efeitos, torna-se mais fácil a determinação dos focus onde deve incidir a intervenção, por forma a dar resposta aos problemas.</p> <p>Permite tornar clara a relação entre problemas e soluções e dinamizar a interacção dos actores em presença bem como identificar as soluções com efeitos multiplicadores.</p> <p>Todavia, não integra no processo de definição das linhas orientadoras a componente dos recursos existentes (materiais, humanos, culturais, da parceria e das próprias populações) e não articula com outros instrumentos de planeamento.</p>

Técnicas	Vantagens
Árvore de Problemas	<p>A árvore de problemas decorre da nuvem de problemas e permite chegar a uma interpretação partilhada dos problemas. O objectivo é encontrar um problema central em torno do qual se vão organizando os outros em função do entendimento que o grupo tem da relação de causa ou efeito que esses estabelecem relativamente ao problema central.</p> <p>Permite a análise causal dos problemas e a identificação das suas manifestações. Permite identificar variáveis motrizes para a definição de estratégias de intervenção.</p> <p>A aplicação desta técnica requer alguma experiência por parte do facilitador e, em comparação com outras técnicas, exige maior disponibilidade de tempo. Nem sempre consegue traduzir a complexidade da realidade social..</p>
Espinha de Peixe	<p>A partir de um diagrama em “espinha de peixe” é possível aprofundar as causas de um problema colocando-o na “cabeça do peixe” e nas espinhas os factores que podem estar na sua origem.</p> <p>É um exercício fácil de realizar e que se executa rapidamente. Permite uma análise detalhada e estruturada das causas.</p> <p>Todavia, permite abordar apenas um problema. Não permite estabelecer sequências entre as causas do problema.</p>
Nuvens de Problemas	<p>A nuvem de problemas é uma técnica de visualização utilizada para a realização de diagnósticos participados que consiste no agrupamento de problemas de acordo com a identificação de algumas características comuns. É uma técnica que poupa tempo e facilita a obtenção de visões partilhadas das situações. Outra das suas vantagens é separar os problemas enunciados das pessoas que os colocam.</p> <p>É necessário que exista um facilitador que será em princípio, uma pessoa neutra relativamente ao processo ou que mantenha uma atitude de imparcialidade durante a discussão. A sua função é estimular o grupo através de perguntas, trazer as pessoas à participação e procurar orientar a reunião de modo a que sejam concretizados os objectivos a que o grupo se propôs.</p>

Existem outras técnicas de diagnóstico, como as análises prospectivas e a elaboração de cenários cuja finalidade é antecipar as evoluções prováveis de uma determinada situação social, de forma a que se possa definir objectivos de âmbito mais alargado.



### Para saber mais

- > Documento de Apoio à Elaboração do Plano de Desenvolvimento Social, Núcleo da Rede Social DIC - Departamento de Investigação e Conhecimento, disponível em <http://www.seg-social.pt/>.
- > Guerra, I. (2000) Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O planeamento em ciências sociais, Cascais, Principia.
- > ITAD (Information Training and Agricultural Development) (1999) Project Cycle Management. Training Handbook, Sussex, European Commission. METAPLAN (s.d.) Primer for the Metaplan. How to use group discussions using the Metaplan Technique, policopiado.
- > PROFISSS (1999) Árvore dos Problemas e Árvore de Objectivos. Uma técnica aplicada ao Diagnóstico aplicado à Intervenção.
- > Schieffer, U. Bal-Doberl, L., Batista, A., Dober, R., Nogueira, J., Teixeira, P. (2006), MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos, Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
- > Schieffer, U. ; Teixeira, P.; Monteiro, S. (2006). MAPA – Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos, Principia – Publicações Universitárias e Científicas, Lda, Cascais.
- > Witkin, B., Altschuld, J. (1995) Planning and Constructing Needs Assessments, Londres, Sage Publications.

Nesta ficha de apoio são apresentados apenas alguns dos métodos/técnicas susceptíveis de serem aplicados no domínio da avaliação, com destaque para recomendações / sugestões metodológicas concretas.

Como técnicas/abordagens mais utilizadas para a **avaliação do grau de satisfação** destacam-se as seguintes:

- > Inquéritos por questionário para aferição do grau de satisfação;
- > Realização de *focus group* / grupos focalizados;
- > Inquérito por entrevista (estruturada ou semi-estruturada, individual ou em grupo).
- > Registo de comentários mais ou menos estruturados dos participantes/ utentes (ex: criação de fóruns de discussão onde os participantes são convidados a pronunciarem-se sobre a intervenção / registo de comentários fora do espaço de aprendizagem);
- > Realização de observações de comportamentos dos participantes.

Como técnicas/abordagens mais utilizadas para a **avaliação do grau de domínio de determinados saberes (aprendizagens realizadas)** destacam-se as seguintes:

- > *Role play* (simulação/dramatizações);
- > Estudos de caso;
- > Realização de observações (participantes e não participantes) – exige construção de grelhas de avaliação;
- > Aplicação de inquéritos por entrevista e posterior discussão de resultados;
- > Elaboração de *portfolios*;
- > Elaboração de mapas conceptuais;
- > Registo e análise de incidentes críticos (aplicação de grelhas de observação).

<b>Tipo de método / técnica / instrumento</b>	<b>Breve caracterização</b>
Análise documental	<p>Consiste em reunir e analisar diferentes fontes de informação, tais como resultados de relatórios, inquéritos, entrevistas ou outros documentos, já existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fontes escritas (iconografia, fontes orais, a imagem e o som registado)</li> <li>&gt; Fontes não escritas (documentos oficiais – arquivos - e as fontes não oficiais)</li> </ul>
Análise dos Incidentes críticos	<p>Consiste num conjunto de procedimentos que visam a recolha de informações sobre desempenhos efectuados, considerados referências positivas ou negativas, sendo solicitado ao indivíduo responsável pelo desempenho em análise, a descrição do “incidente crítico” de modo a poderem ser aferidos aspectos a manter e reforçar ou aspectos a corrigir, melhorar.</p>
Balanços de Competências	<p>É sabido que a condução de um processo de intervenção produz resultados para além dos directamente visados, sendo responsável por transformações em várias dimensões e tipos de actores envolvidos. Assim, não só nos beneficiários finais é possível encontrar efeitos da participação no projecto. Também as entidades envolvidas – a nível organizacional – e os técnicos – a nível individual – desenvolvem competências em determinados campos. Para além da possibilidade de (re)conhecer as aprendizagens efectuadas ao longo do projecto, o exercício de balanço de competências poderá permitir detectar áreas em que se identificam necessidades de formação da equipa de trabalho ou grupos de competências com um desenvolvimento ou mobilização abaixo da esperada, servindo também como elemento de apoio à gestão do projecto.</p>

Tipo de método / técnica / instrumento	Breve caracterização
Entrevista	<p>Consiste em recolher informação, de forma mais ou menos estruturada, através da aplicação de processos de comunicação e interacção humana.</p> <p>Contrariamente ao inquérito por questionário, a entrevista caracteriza-se, normalmente, por um contacto mais aprofundado entre o entrevistador e os seus interlocutores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entrevista aberta (o entrevistador propõe um tema e apenas intervêm para insistir ou encorajar).</li> <li>&gt; Entrevista semidirectiva (semidirectiva no sentido em que não é nem inteiramente aberta, nem orientada por um grande número de perguntas precisas).</li> <li>&gt; Entrevista directiva (o entrevistador dispõe de um conjunto de tópicos preciso que, necessariamente, aborda durante a entrevista).</li> </ul>
Estudo de caso	<p>Consiste em recolher informações (recorrendo a entrevista, observação e análise documental) sobre casos concretos (indivíduos, grupos de formandos, projectos formativos, organizações etc.) considerados significativos para o processo de avaliação.</p> <p>Um estudo de caso pode ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Explicativo (destinado a justificar causalidades).</li> <li>&gt; Descritivo/Ilustrativo (destinado a descrever/ilustrar a intervenção formativa e o seu contexto).</li> <li>&gt; Exploratório (aplicado no caso em que a intervenção formativa não apresenta resultados).</li> </ul>
Grupos focalizados ( <i>focus group</i> )	<p>Consiste em reunir/animar um grupo para discutir um ou mais temas previamente definidos, de uma forma estruturada ou semi-estruturada, e com a intervenção de um facilitador/moderador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Presencial (grupo de 6 a 12 pessoas) partilha um mesmo espaço físico).</li> <li>&gt; Não presencial (grupo de 6 a 12 pessoas) não partilha um mesmo espaço físico).</li> </ul>
História de vida	<p>Estudo biográfico que consiste no relato de vida de um indivíduo que se dá através de uma recolha primária de entrevistas e conversas com o sujeito.</p>

<b>Tipo de método / técnica / instrumento</b>	<b>Breve caracterização</b>
Inquérito por questionário	<p>Consiste em colocar a um determinado número de inquiridos, geralmente representativo de uma dada população, uma série de perguntas pre-estabelecidas e orientadas para um conjunto de temas de interesse do(s) avaliador(es).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inquérito por questionário com aplicação indirecta (quando o próprio inquiridor o completa a partir das respostas que são fornecidas pelo inquirido).</li> <li>&gt; Inquérito por questionário com aplicação directa (quando o próprio inquirido preenche o inquérito).</li> </ul>
Mapas conceptuais	<p>Um mapa conceptual remete o formando para a construção de diagramas hierárquicos constituídos por conceitos e respectivas interligações. São utilizados no contexto da avaliação da formação sempre que se pretende que sejam externalizadas as estruturas cognitivas dos respectivos autores.</p>
Observação	<p>Consiste em observar e registar uma impressão sensorial directa, recorrendo a grelhas de registo, com maior ou menor grau de pormenor, podendo aplicar-se a diferentes contextos e, de preferência, com recurso a observadores com formação prévia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Observação Participante (consiste em estudar um determinado grupo participando na vida colectiva do mesmo).</li> <li>&gt; Observação Não Participante (o investigador estuda determinado grupo a partir do exterior. Não participa na vida do grupo).</li> </ul>
<i>Portfolios</i>	<p>É uma colecção organizada e devidamente planeada de trabalhos produzidos por este ao longo de um determinado período de tempo, de forma a poder proporcionar uma visão tão alargada e detalhada quanto possível das diferentes componentes do seu desenvolvimento (cognitivo, metacognitivo, afectivo)</p>

Tipo de método / técnica / instrumento	Breve caracterização
Simulação/dramatização de desempenhos ( <i>role play</i> )	A criação de situações fictícias que permitam aos vários participantes demonstrar que detêm determinadas competências, traduz, no essencial, a técnica do <i>Role Play</i> (simulação/dramatização de desempenhos).

## ANÁLISE DOS INCIDENTES CRÍTICOS

### Em que consiste?

Consiste num conjunto de procedimentos que visam a recolha de informações sobre desempenhos efectuados, considerados referências positivas ou negativas, sendo solicitado ao indivíduo responsável pelo desempenho em análise, a descrição do “incidente crítico” de modo a poderem ser aferidos aspectos a manter e reforçar ou aspectos a corrigir, melhorar.

### Como se operacionaliza?

A grelha seguinte visa apoiar a preparação de uma análise de incidentes críticos:

---

Observações que visem o registo de incidentes críticos: pretende-se com este tipo de grelha sinalizar eventuais ocorrências que não correspondam às orientações/procedimentos pré-estabelecidos para a execução de determinada função/actividade.

O presente exemplo remete o avaliador para a sinalização de aspectos menos conseguidos no decurso de uma acção de formação. Pode, todavia, verificar-se igualmente o registo de incidentes críticos positivos, ou seja, ocorrências que potenciam/favorecem a eficácia da acção de formação. Neste caso teríamos como designação das colunas para preenchimento: descrição do incidente crítico/grau de impacte nos resultados/como foi divulgada e disseminada a ocorrência/observações.

---

Actividade / Acção desenvolvida					
Descrição do incidente crítico	Grau de gravidade			Como foi corrigido o incidente crítico?	Observações
	A	B	C		

**Legenda:**

- A** – Incidente crítico de elevado impacte nos resultados a alcançar
- B** – Incidente crítico de médio impacte nos resultados a alcançar
- C** – Incidente crítico de reduzido Impacte nos resultados a alcançar

**BALANÇO DE COMPETÊNCIAS (BENEFICIÁRIOS FINAIS, TÉCNICOS E ORGANIZAÇÕES)****Em que consiste?**

É sabido que a condução de um processo de intervenção produz resultados para além dos directamente visados, sendo responsável por transformações em várias dimensões e tipos de actores envolvidos. Assim, não só nos beneficiários finais é possível encontrar efeitos da participação no projecto. Também as entidades envolvidas – a nível organizacional – e os técnicos – a nível individual – desenvolvem competências em determinados campos. Para além da possibilidade (re)conhecer as aprendizagens efectuadas ao longo do projecto, o exercício de balanço de competências poderá permitir detectar áreas em que se identificam necessidades de formação da equipa de trabalho ou grupos de competências com um desenvolvimento ou mobilização abaixo da esperada, servindo também como elemento de apoio à gestão do projecto.

### **Como se operacionaliza?**

Orientada para a aferição de impactes, a metodologia de Balanço de Competências deve acompanhar todo o processo de desenvolvimento de uma intervenção, avaliando os desenvolvimentos em três momentos distintos: no início, a meio e no final do projecto, procurando desenhar o quadro de competências de partida, as competências em desenvolvimento e as competências de chegada. Uma vez que o objectivo é o de identificar impactes, é necessário que o instrumento a aplicar seja idêntico nos vários momentos, ainda que o enfoque seja distinto em cada uma das rondas.

No que respeita ao público-alvo e aos agentes (técnicos e organizações), o Balanço de Competências tem como objectivo a identificação e estruturação de uma carteira de competências individuais de partida e das competências desenvolvidas, relacionadas com a respectiva área de intervenção.

É fundamental distinguir o Balanço de Competências e os seus objectivos de metodologias de avaliação de desempenho. Assim, é garantida a total confidencialidade das respostas dadas, que serão alvo de análises de conjunto, sendo os resultados individuais omitidos e apenas partilhados com os próprios no momento de reflexão final.

#### Metodologia:

- > A cada grupo de agentes deverão ser apresentados os objectivos e a metodologia de desenvolvimento do Balanço de Competências. Seguir-se-á o preenchimento das grelhas de aferição das competências possuídas e efectivamente mobilizadas pelo projecto, notadas pelos próprios durante a entrevista numa escala de 1 a 3, em que 1 é pouco possuídas/ mobilizadas e 3 o nível máximo. Da diferença entre a mobilização e a posse resultará a identificação de necessidades de formação (competências muito mobilizadas e pouco possuídas) e identificação de áreas de especialidade que poderão ser capitalizadas (competências muito possuídas e pouco mobilizadas).
- > As respostas obtidas a partir dos elementos de notação de índole quantitativa serão tratadas por diferentes vias. Desde logo, em termos de médias globais, por dimensão e por indicador, que permitem uma leitura transversal do nível e tipo de competências possuídas e da forma como estas são mobilizadas no projecto.

Balanço de Competências de Destinatários: Os Balanços de Competências dos destinatários devem também ser construídos tendo em conta um grupo de competências que pode ser considerado “transversal” a todos os destinatários (essencialmente saberes-ser e saberes-fazer gerais, relacionais e sociais) e por saberes-fazer, específicos, rela-

cionados com as intervenções postas em prática. Dadas as características particulares deste grupo, é desejável que os responsáveis pela aplicação deste instrumento sejam elementos da organização que trabalhem directamente com os destinatários e que com eles tenham estabelecido relações de confiança.

Balço de Competências das Organizações: Aplicado através de uma entrevista individual a um elemento que ocupe uma posição de importância na organização, é uma reflexão sobre cada um dos indicadores propostos, a partir de uma notação quantitativa fundada em critérios de posse e de mobilização de competências. É solicitado aos respondentes que exemplifiquem e ilustrem, quando tal for julgado conveniente, a sua resposta com situações relativas à experiência da organização.

Balço de Competências de Técnicos e Coordenadores: Os coordenadores e os técnicos envolvidos são elementos com particular importância para o resultado de uma intervenção por serem o elo que liga as organizações entre elas e os destinatários ao projecto. Este papel deverá ser tido em conta na conceptualização do instrumento que, apesar de manter a estrutura de atribuição de uma nota quantitativa a cada um dos indicadores, é resultado de uma reflexão em torno das experiências pessoais e das aprendizagens individuais resultantes da participação no projecto.

## ENTREVISTA

### Em que consiste?

Consiste em recolher informação, de forma mais ou menos estruturada, através da aplicação de processos de comunicação e interacção humana. Trata-se de uma técnica que permite recolher dados acerca de determinado(s) tema(s) junto de um indivíduo ou conjunto de indivíduos. Pode ser mais ou menos estruturada consoante a natureza da informação a recolher, assim como o domínio que o avaliador apresenta sobre os assuntos em análise. A opção mais usual é a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, ou seja, integram questões fechadas e questões abertas. Contrariamente ao inquérito por questionário, a entrevista caracteriza-se, normalmente, por um contacto mais aprofundado entre o entrevistador e os seus interlocutores.

- > Entrevista aberta (o entrevistador propõe um tema e apenas intervêm para insistir ou encorajar).
- > Entrevista semidirectiva (semidirectiva no sentido em que não é nem inteiramente aberta, nem orientada por um grande número de perguntas precisas).

- > Entrevista directiva (o entrevistador dispõe de um conjunto de tópicos preciso que, necessariamente, aborda durante a entrevista).

Este tipo de técnica pode ser utilizada sempre que:

- > se pretende explorar questões complexas que exigem respostas exploratórias;
- > se tratem de questões sensíveis;
- > as possíveis respostas sobre determinado assunto não podem ser antecipadas;
- > os respondentes são especialistas nos assuntos a abordar ou integram níveis hierárquicos elevados;
- > o custo da sua aplicação não se traduz num critério de decisão.

## ESTUDOS DE CASO

### Em que consiste?

O estudo de caso é uma abordagem / metodologia utilizada para compreender um fenómeno social complexo através de uma perspectiva holística do *caso*. Ou seja, a partir da abordagem de estudo de caso, o evento / ocorrência em foco é observado de forma integrada, sendo por isso analisadas as interações entre os actores sociais intervenientes no caso bem como as relações externas estabelecidas e dinâmicas criadas entre o micro-sistema (caso) e os sistemas sociais em que está inserido.

O estudo de caso é focado num evento, numa situação concreta e por isso permite *aprofundar conhecimento* sobre a problemática em estudo, fazer uma *leitura longitudinal e contextual*. Estas 3 características tornam esta abordagem numa metodologia *processual* que se operacionaliza a partir de uma problemática identificada procurando responder a questões que se prendem com o processo, sendo por isso um método processual.

O estudo de caso, debruça-se sobre um evento isolado o que permite ao investigador / técnico focar-se na sua observação directa do seu objecto de estudo. Esta focalização / concentração no acompanhamento do caso possibilita o aprofundamento da análise, uma vez que o observador se debruça em exclusividade sobre o caso em estudo. O tempo de observação não é determinado pelo investigador, o que significa que não depende do observador / investigador limitar a acção em termos temporais. O tempo necessário para concluir o estudo de caso, é o tempo de desenvolvimento da acção, não havendo qualquer interferência ou manipulação externa dos *timings*. A elaboração de um estudo

de caso pressupõe a libertação e disponibilidade do investigador face a outros métodos tradicionais de investigação porque na aplicação desta abordagem não é possível controlar todos os parâmetros e a informação recolhida é sobretudo empírica, podendo ser complementada com outras fontes de informação e outros métodos de recolha, o que coloca ao investigador o desafio do rigor na análise e apresentação dos dados. Se por um lado o rigor e a credibilidade dos dados recolhidos não devem ser uma preocupação nem constrangimento na observação e análise do investigador, por outro lado é necessário que a partir da recolha das evidências seja possível fazer análises do processo não constituindo essas evidências uma simples compilação de dados. Para além da compilação é necessário aprofundar os processos e as relações entre os diferentes actores em presença na acção.

Com esta abordagem procura-se responder a duas questões que se prendem com o processo e com a causalidade no decorrer da acção: *Como? Porquê?*. A resposta a estas questões centra-se sobretudo no decurso da acção (processo) e não nos resultados. Ao elaborar um estudo de caso, o investigador não centra a sua atenção nos resultados a obter mas antes na forma como se obtiveram. A forma como se chega aos resultados demonstra também como é que os fenómenos decorreram, como estão encadeados e quais os factores que determinaram a sua sucessão (ordenação temporal). As questões que guiam a abordagem de estudo de caso visam responder a questões qualitativas e não tanto quantitativas, o que significa que neste método embora não exclua as metodologias quantitativas de forma complementar exclui do foco da análise a frequência / incidência no decorrer da acção em estudo.

O estudo de caso promove uma análise integrada do contexto e dos processos envolvidos no fenómeno e como o fenómeno não decorre isoladamente, o estudo de caso observa e analisa a sua rede de interações (relação entre actores e contexto). Algumas das características / pistas para o desenvolvimento de um estudo de caso:

- > Fenómeno observado em ambiente natural (contexto sem manipulação)
- > Dados recolhidos a partir de várias fontes (pluralismo das fontes de informação)
- > Analisadas uma ou mais entidades (pessoa, grupo, instituição)
- > Estudo intenso da complexidade
- > Pesquisa dirigida às diferentes fases do desenvolvimento
- > Não são utilizados quaisquer controlos ou manipulações
- > Variáveis dependentes ou independentes não são previamente definidas
- > Resultados dependem da capacidade de integração do investigador no ambiente natural (contexto) no qual se desenrola a acção

- > Avanço da pesquisa pode sugerir novas formas de recolha de informação para responder a novas hipóteses que possam sugerir
- > Pesquisa centrada nas questões *Como e Porquê* por oposição a uma análise quantitativa (análise de frequências; qualitativa e explicativa por oposição a uma abordagem quantitativa dos fenómenos)
- > Enfoque em eventos / situações contemporâneas

A abordagem de estudo de caso tem 7 tipos de casos, dependendo do objecto / evento a estudar:

1. Exploratórios
2. Críticos
3. Aferição de impactes de programas
4. Prospectivos
5. Cumulativos
6. Narrativos
7. Encaixado / complementar

## **GRUPOS FOCALIZADOS** (*focus group*)

### **Em que consiste?**

A metodologia de *focus group* consiste em formar um grupo de pessoas que a partir de um interesse / característica comum é convidado a partilhar ideias e percepções sobre o propósito que os une (o foco é o elemento de ligação entre as pessoas do grupo; o grupo pode estar reunido em torno de um qualquer interesse - grupos de pais; grupos de vizinhos; grupo recreativo; grupos de planeamento; grupos de decisão – mas o factor fundamental para o sucesso da aplicação desta metodologia de entrevista em grupo, é saber identificar *a priori* o foco do grupo e centrar a discussão nesse mesmo foco, colocando a ênfase no sentimento de pertença necessário para que se efective a convergência de olhares na discussão, o que não corresponde necessariamente ao consenso de opinião).

Face aos métodos de recolha de informação ao nível individual, o *focus group* permite a reflexão em grupo num contexto de informalidade, ou seja para a aplicação desta metodologia pretende-se que estejam garantidas as condições *naturais* de funcionamento em comunidade (ambiente permissivo): influenciar e ser influenciado no processo de

construção da própria opinião. No *focus group* a introdução e a condução da entrevista são feitas de forma flexível podendo incorporar os contributos dos participantes, o que possibilita a participação de elementos que tradicionalmente não o fariam por necessitarem de mais tempo para opinar. Isto significa que se se tratasse de um método de entrevista com resposta fechada, os participantes ficariam limitados havendo o risco de não se obter a diversidade de opiniões desejada para além de posteriormente em fase de análise o material recolhido poder ser desvalorizado ou sobrevalorizado devido às condições, determinantes, no momento da recolha.

A partir deste pressuposto é possível recolher os contributos das pessoas sabendo que aflorarão de forma mais evidente as questões fulcrais porque, ao contrário da entrevista individual, o grupo não está a reflectir em ambiente controlado / de pressão (relação um para um no caso de entrevista individual). O facilitador / técnico / investigador pode a partir das evidências (percepções, informações, atitudes e sentimentos) analisar a realidade do ponto de vista do outro.

### **Como se operacionaliza?**

O *focus group* caracteriza-se por ter um propósito (foco) que seja entendido por todos de forma inequívoca. Logo, não pode ser vago, não pode ser percebido de forma diferente pelos participantes nem pode estar permanentemente a ser alterado. Por isso, é necessário cumprir regras base: *clareza do propósito* (a falta de clarificação pode conduzir a situações de confusão, frustração, desentendimento, perda de tempo que culminam com a obtenção de resultados inesperados e inadequados), *objectivos* claros e definidos bem como a meta a atingir.

#### **1. As pessoas**

O número de pessoas a reunir deve resultar do intervalo entre as 4 e as 12 pessoas (mínimo e máximo a considerar), sendo a dimensão ideal entre 6 a 10 pessoas. A dimensão do grupo prende-se com as vantagens e desvantagens: um grupo pequeno pode ser *pobre* para a discussão e com participação insuficiente para os objectivos a alcançar; um grupo grande é propício a conversas paralelas (sempre que nos deparamos com conversas laterais – *bichanar* – é um sinal da sobredimensão do grupo) o que conduz à fragmentação do grupo, podendo alguns participantes não falar pela incapacidade de procurar a oportunidade para o fazer. Quanto maior é o grupo menos *natural* é o ambiente e implica uma maior capacidade de logística o que pode retirar à sessão o carácter informal pretendido.

As pessoas seleccionadas para a sessão não devem conhecer-se ou ter qualquer contacto anterior à entrevista de grupo para que seja possível o seu envolvimento na discussão de forma espontânea e sem qualquer tipo de barreiras. A relação estabelecida durante a sessão tem de ser de abertura e cumplicidade de acordo com o foco identificado.

O facilitador / entrevistador não deve ter uma posição de destaque / poder para permitir a sua própria libertação / isenção face ao processo e a partir de uma posição neutra ser capaz de valorizar os aspectos negativos e positivos, enfatizando a importância da diversidade de opinião – é fundamental que o facilitador consiga valorizar a mensagem contida nos aspectos negativos.

## **2. Estruturado em séries**

Para se obterem resultados é necessário fazer várias séries de sessões com múltiplos grupos, constituídos por participantes similares em termos de características que tenham o mesmo foco – o foco deve ser transversal a todos os grupos ao longo das várias sessões, para que no final da série se possam identificar padrões e tendências dentro da temática reflectida em grupo ao longo de várias sessões. Um só grupo é um risco porque ocasionalmente os moderadores podem estar perante grupos “frios” / estáticos que sejam relutantes à participação para além disso o risco pode ser acrescido se houver um acontecimento na comunidade que influencie a participação – isto pode incendiar a discussão e criar o caos.

## **3. Homogeneidade de grupos**

Os *focus group* são realizados com pessoas similares entre si em termos de características mas a homogeneidade depende do propósito que os reúne. Antes do início da sessão, os participantes são informados sobre o seu traço comum. Contudo, a selecção dos participantes deve ser elaborada de forma criteriosa pelo facilitador / entrevistador / investigador segundo o factor definido de homogeneização (factor comum) para alcançar a meta proposta. O risco na selecção e homogeneização do grupo é um: a proximidade dos participantes. É necessário garantir que pessoas com grau de proximidade (familiares, amigos, vizinhos) podem ter dificuldade em ser espontâneas.

## **4. Processo de recolha de informação**

As outras metodologias de recolha de informação (metodologia qualitativas) procuram reunir o consenso / recomendações / decisões. Ao contrário do *brainstorming* e do *método delphi*, o *focus group* procura centrar-se na resposta a um problema específico. Os dois métodos (*brainstorming* e método de delphi) são aplicados sobretudo para chegar a soluções desejáveis a partir da experiência e conhecimento de peritos em determinadas temáticas. O *focus group* debruça-se sobre as percepções, pensamentos e formas de pensar dos participantes para aferir oportunidades e necessidades, não pretendendo gerar consenso nem levar à tomada de decisão.

*Brainstorming*: grupo constituído por peritos de uma determinada área de investigação / trabalho que se reúne para discutir / reflectir / aprofundar uma temática (chuva de ideias).

*Método de Delphi*: é uma técnica que pode ser usada para estruturar um processo de comunicação de um grupo para resolver / tratar um assunto complexo. Baseia-se na abordagem *dialectia inquiry*: estabelece opinião (*thesis*); confronta opiniões (*antithesis*); um acordo / consenso (*thesis*). Estes três ingredientes levam à formulação de uma nova tese para a problemática em questão.

### **5. Informação qualitativa**

O *focus group* produz informação qualitativa sobre atitudes, percepções e opiniões dos participantes: estes resultados são obtidos através da introdução de questões abertas e fechadas na discussão em grupo. Este método caracteriza-se pelo ambiente *natural* que proporciona ao contrário do que se sucede numa entrevista individual porque, tal como já foi dito, os participantes influenciam e são influenciados por outros à semelhança do que se verifica na vida quotidiana. O facilitador / entrevistador / investigador durante as sessões acumula várias funções: moderador, observador, e eventualmente analista (de acordo com o processo indutivo).

### **6. Discussão focalizada**

Os tópicos de discussão devem ser predeterminados e sequenciais baseados na análise da situação que se está a observar / estudar. Esta análise pressupõe um estudo da situação ou uma experiência para partilha para que proceda ao respectivo enquadramento na comunidade e a partir desse momento é possível estabelecer os objectivos e a meta da sessão. As questões devem ser colocadas de forma perceptível para todos os participantes – as questões têm de ter uma formulação espontânea mas efectivamente são resultado de um trabalho prévio de preparação tendo sido cuidadosamente desenvolvidas depois das fases de estudo e reflexão. As questões (guião da entrevista) têm de obedecer a uma organização lógica e natural. Uma das particularidades desta metodologia é que o moderador não exerce qualquer tipo de pressão no sentido de gerar consenso, pelo contrário, a intenção recai sobre a recolha de evidências no que se refere à estruturação do pensamento dos participantes durante a sessão de acordo com os assuntos sugeridos do decurso da discussão.

Este tipo de técnica pode ser utilizada sempre que se pretende:

- > Reflectir sobre determinado tema para o analisar em profundidade e segundo perspectivas pré-estabelecidas.

- > Aferir as causas de algum problema previamente identificado.
- > Obter informação mais pormenorizada na sequência da aplicação de uma entrevista ou questionário.
- > Sinalizar necessidades no seio de determinado grupo-alvo.
- > Sinalizar dimensões/critérios a aplicar na análise/caracterização de determinado assunto.

## HISTÓRIA DE VIDA

### Em que consiste?

A história de vida é uma característica intrínseca do ser humano, isto porque todos nós temos uma história de vida que foi sendo construída a partir dos *inputs* que fomos recebendo da comunidade onde estamos inseridos e do cruzamento das nossas próprias experiências em diferentes contextos sociais, culturais e temporais. A história de vida é um testemunho do conhecimento adquirido uma vez materializa em suporte físico (existem diferentes tipos de suporte: papel, áudio, vídeo, blog / website) as etapas da vida de uma pessoa, grupo ou organização permitindo registar, e com isso criar a memória, os momentos-chave que pela sua singularidade se transformaram em momentos críticos de aprendizagem.

Com o recurso a esta metodologia exercita-se e amplia-se a capacidade e a responsabilidade de perpetuar um percurso que foi construído em torno de uma meta. E é exactamente esse percurso que importa reter para que seja possível aprender e aperfeiçoar a partir do que já se conhece e já se adquiriu. Na história de vida há o esforço por manter claro e transmissível não só o processo mas também as crenças e os valores pessoais, sociais ou organizacionais envolvidos na acção. À semelhança do estudo de caso, também a história de vida se prende com o processo e com o contexto mas nesta metodologia é fundamental colocar a ênfase no sujeito seja ele individual ou colectivo, mais do que nas questões processuais, contextuais ou de resultado final. Quando se identifica a história de vida como metodologia de recolha e análise de informação, o objectivo é claro, estamos perante uma investigação social que se debruça sobre o comportamento individual e social ao longo de um processo de desenvolvimento. Para a história de vida é fulcral compreender de que forma uma determinada experiência ou percurso de vida influenciou o futuro de uma pessoa, grupo ou sociedade. No fundo, o que se pretende aferir são os impactes de um processo sobre a pessoa mesmo que esse processo possa estar confinado no tempo, importa recolher e analisar informação sobre o contexto anterior e actual onde se desenrola a acção para interpretar a mudança introduzida.

Uma vez registada a experiência, ela passa a ter um sentido e surge contextualizada nas histórias de vida das pes-

soas e dos lugares que pelas mais diversas razões (estruturais ou de conjuntura) vêm alterados os seus percursos naturais. Este método cumpre também outras duas funções: gestão do conhecimento e comunicação, uma vez que dá sentido à experiência e transfere o *know-how* para outros contextos transportando consigo as emoções, os sentimentos e as ideias que o processo vivido gerou na pessoa individual ou colectivamente criando condições para *revisitar* sempre que necessário as lembranças registadas do ponto de vista da construção da identidade. Em processo de mudança complexos (ex: processo de realojamento de uma comunidade; desconcentração de uma unidade industrial) a fragmentação cultural pode ter um impacte positivo ou negativo significativo e se não for documentado poder-se-á perder informação necessária para o processo de aprendizagem em situações futuras com contextos semelhantes. A informação devidamente documentada e reflectida pode auxiliar a influenciar activamente e de forma concerta as acções ajudando a perceber as fracturas culturais e sociais através da construção física da história de vida. O valor da experiência e o reconhecimento são o primeiro passo para que a história seja utilizada de forma construtiva e pedagógica permitindo o desenvolvimento.

Com a história de vida procura-se inspirar e motivar outras pessoas em contextos idênticos a desenvolver um projecto que num outro contexto se tornou realidade e mostrou resultados, constituindo uma forma de aprendizagem para todos os intervenientes. Através da descrição da componente emocional do projecto torna-se possível ligar as pessoas e a partir da partilha da história de vida, as pessoas ficam comprometidas com a experiência sendo este um aspecto fundamental quando se utilizam as histórias de vida para causar impacte e influenciar contextos. A possibilidade da transferência de saber e de resultados em teste ou testados ajuda a criar uma visão de conjunto e a ultrapassar situações de conflito gerando novas propostas mas fundamentalmente, balizando o que é possível e exequível de ser feito perante um conjunto de condições definidas e conhecidas.

A partilha da história de vida pode ser feita de formal ou informalmente mas é oportuno que seja durante o decorrer da prática sempre que se afluam as semelhanças positivas ou negativas criando assim condições para a exploração de novas pistas que conduzam à mudança ao mesmo tempo que se treina a gestão das competências pessoais e interpessoais. A história de vida é um auxiliar *valioso* / mais valia no que respeita à focalização de uma pessoa / grupo / comunidade em torno de uma meta, neste sentido pode ajudar a interpretar as diferentes fases dos processos através da ilustração com uma prática documentada.

### **Como se operacionaliza?**

A construção de uma história de vida pode dividir-se em duas etapas a que correspondem dois momentos distintos, o levantamento da informação e a análise da mesma:

### **1. Levantamento da história de vida e reflexão sobre as experiências significativas**

Nesta fase importa relacionar momentos importantes e a sua implicação na trajetória vivenciada ou futura. Para além dos momentos críticos, há ainda a considerar as problemáticas transversais ao percurso com destaque para a recolha de informação nos diferentes quadrantes da vida: pessoal, escolar, profissional e social. Uma vez descrito o percurso é relevante perceber a rede de relações e as dinâmicas entre o objecto da história de vida e o mundo que o rodeia para identificar sinergias ou bloqueios. Por último, do levantamento faz ainda parte a exploração das representações pessoais nos diversos contextos de vida (os mesmos indicados nas questões transversais).

### **2. Análise dos interesses e dos saberes adquiridos pelo indivíduo ao longo do seu percurso de vida**

Na fase de análise devem ser identificados os interesses, as motivações, os valores, as competências pessoais e profissionais do objecto em estudo para que se avalie o nível de competências e know-how acumulado e disponível. Uma vez caracterizado é essencial relacionar os momentos-chave com as competências adquiridas e tomar consciência desses momentos e dos seus efeitos. Nesta fase o resultado esperado é a valorização pessoal e profissional da pessoa / grupo / comunidade.

### **Recomendações**

- > É melhor utilizar acções positivas para influenciar outras pessoas do que criticismo
- > É mais eficaz e prático adoptar uma abordagem humilde do que introduzir ruído e vazios de informação / comunicação
- > É mais benéfico ser firme contra as adversidades e adaptá-las ao ambiente natural
- > As informações positivas devem surgir depois das negativas
- > As pessoas fecham-se sobre si mesmas quando confrontadas mas abrem-se quando se sentem seguras
- > Todas as ilações possíveis que sejam fruto da experiência podem ser apropriadas

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### Em que consiste?

Consiste em colocar a um determinado número de inquiridos, geralmente representativo de uma dada população, uma série de perguntas pre-estabelecidas e orientadas para um conjunto de temas de interesse do(s) avaliador(e)s. Trata-se de uma abordagem que permite recolher dados acerca de determinado(s) tema(s) junto de um conjunto de indivíduos. Um questionário pode ser mais ou menos estruturado consoante a natureza da informação a recolher. A opção mais usual é a aplicação de questionários com perguntas fechadas. Um questionário pode ser enviado para o respectivo público por diversas vias: correio, email, entregue em mão, etc..

- > Inquérito por questionário com aplicação indirecta (quando o próprio inquiridor o completa a partir das respostas que são fornecidas pelo inquirido).
- > Inquérito por questionário com aplicação directa (quando o próprio inquirido preenche o inquérito).

### Como se operacionaliza?

Num processo de avaliação é comum recorrer-se à aplicação de inquéritos, mais ou menos construídos “à medida”, que visam recolher um conjunto de dados sobre determinada intervenção.

A opção por este ou aquele tipo de inquérito varia, normalmente, em função do tempo e custo que exigem, assim como, da respectiva complexidade. Escolher o tipo de inquérito que melhor pode recolher os dados que são necessários e não o mais rápido de se construir ou o mais barato, e mais fácil de fazer, parece ser a opção mais acertada.

Considere ainda o facto de que pode vir a necessitar de aplicar mais do que um tipo de inquérito para recolher informação sobre um mesmo assunto, pelo que reflectir sobre as várias alternativas existentes conduz, normalmente, a resultados mais eficazes.

Tratando-se de um inquérito a enviar por correio importa pensar no respectivo formato; decida sobre agrupamentos de dimensões a abordar, assim como a estruturação das questões (note que um questionário é algo que nem sempre sai bem na primeira tentativa).

Apresentam-se, seguidamente, algumas questões que podem ajudar a determinar qual o tipo de inquérito a aplicar:

1. que informação é necessária produzir?
2. quantos indivíduos teremos de inquirir?
3. qual o grau de sensibilidade das questões a colocar?
4. qual o tempo e dinheiro disponível para a recolha e tratamento dos dados?
5. que tempo se espera que os inquiridos disponibilizem no fornecimento dos dados?
6. com que facilidade os inquiridos podem ser contactados?

Acrescentam-se algumas recomendações que poderão facilitar a sinalização das questões de avaliação a utilizar no questionário:

- > Diversifique a estrutura das questões sempre que possível; manterá o interesse do inquirido por muito mais tempo. Exige ainda que as sucessivas questões sejam respondidas com maior atenção.
- > Recorra a um número reduzido de questões por cada dimensão pretendida. Exige que se garanta que as questões seleccionadas são as que permitem recolher as informações pretendidas. Resulta num questionário mais curto o que agrada normalmente a quem responde.
- > Encadeie as questões de uma forma lógica. Ajuda a respectiva compreensão por parte de quem responde às questões.
- > Alterne questões fáceis com questões mais difíceis.
- > Coloque as questões mais fáceis e interessantes no início do questionário.
- > Reserve as questões de natureza quantitativa para o fim.
- > Reserve um espaço que possibilite ao inquirido efectuar eventuais comentários/sugestões.

Ao nível da formulação das questões, tenha presente que as mesmas podem ser formuladas de diferentes formas, a saber:



<b>Questões-Cenários</b>	Apresentam sobre um determinado assunto algumas situações possíveis ou existentes, descrevendo-as de maneira relativamente precisa e pormenorizada. Os inquiridos escolhem a situação ou cenário que melhor corresponde à sua concepção
<b>Questões que utilizam imagens</b>	Utilizam fotografias ou desenhos ilustrativos sobre determinadas situações às quais é solicitada uma resposta.

## OBSERVAÇÃO

Além das competências de falar e ouvir, utilizadas na entrevista, observar é outra competência comum, metodologicamente sistematizada e aplicada na investigação qualitativa. Integra não só a percepção visual, mas também a percepção auditiva, táctil e olfactiva.

Esta técnica pode ser utilizada sempre que se pretende:

- > informação detalhada sobre determinado assunto;
- > observar a realização de determinado comportamento manifestados por parte de um indivíduo ou conjunto de indivíduos ou tarefa/operação.

Os procedimentos de observação podem ser genericamente classificados com base em cinco dimensões:

- > Observação encoberta versus aberta: em que medida se revela a observação ao observado?
- > Observação não participante versus participante: em que medida o observador se torna parte activa do campo observado?
- > Observação sistemática versus assistemática: é aplicado um esquema mais ou menos padronizado ou a observação mantém-se flexível e adaptável aos próprios processos?
- > Observação de situações naturais versus artificiais: as observações são feitas no terreno que interessa ou são “deslocadas” para um lugar especial (por exemplo, um laboratório), a fim de permitir uma melhor observação?

- > Auto-observação versus observação dos outros: a maior parte das vezes observam-se outras pessoas; por isso, qual é o nível de atenção que o investigador presta à observação de si próprio, para melhor fundamentar a interpretação dos observados?

Tal como outras técnicas, também a observação, muitas vezes considerada como uma técnica demasiado informal, pode ser orientada e estruturada através de diversas formas de registo.

<b>Tipos de instrumento para registo das observações</b>	<b>Objectivo dos instrumentos</b>
Listas de verificação/ /controlo	Destinam-se a registar a presença ou ausência de um comportamento ou resultado de aprendizagem. Normalmente aplicadas pelos formadores/monitores para acompanhamento e ou avaliação das aprendizagens efectuadas, podem ser igualmente utilizadas por parte dos formandos e formadores para respectiva auto-avaliação.
Grelhas com escalas de graduação/classificação	Sendo semelhantes às listas de controlo, diferem quanto à graduação dos comportamentos/atitude a observar. Exige-se, assim, não apenas a sinalização da presença ou ausência de determinado comportamento ou atitude, mas também a emissão de um juízo de valor que posiciona o observado em determinado nível ou grau avaliativo. Integram um conjunto de características ou qualidades a que estão associados diversos níveis de valor. Existem 3 tipos de escalas de graduação: numéricas, descritivas, numérico-descritivas. De modo a cumprirem as respectivas funções, estes instrumentos devem conter escalas com poucos níveis, de modo a facilitar o respectivo preenchimento.
Grelhas de observação	Integram uma listagem de aspectos que devem ser particularmente observados no decurso de uma acção formativa. Permitem, por exemplo, observar a frequência dos comportamentos e observar a progressão dos mesmos. Devido às dificuldades de utilização deste instrumento de avaliação, será sempre de evitar recorrer a grelhas estandardizadas. Sugere-se antes a sinalização do grupo a observar de modo a seleccionar posteriormente, de forma criteriosa, os comportamentos que se pretendem avaliar.

## PORTFOLIOS

### Em que consiste?

Um portfolio é uma amostra significativa de um trabalho / projecto que revela o seu progresso, esforço e realizações. Constitui uma selecção, feita pelos técnicos ou outros agentes (incluindo os destinatários) dos momentos críticos, documentação das experiências de trabalho relacionadas com as finalidades e objectivos do projecto e evidência do processo de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento.

Reúne não só os produtos finais mas também a evidência do processo continuado de reflexão e tomada de decisão ao longo de todo o percurso. Este conjunto de elementos evidencia o processo de auto-reflexão e implica participação do técnico ou outros agentes na selecção de conteúdos, na identificação dos critérios para selecção e avaliação.

Os portfolios enriquecem o processo de avaliação porque (i) revelam um conjunto de competências, (ii) ajudam a clarificar objectivos de aprendizagem, (iii) encorajam a reflexão de todos os intervenientes, (iv) reflectem a evolução ao longo do tempo e (v) favorecem a continuidade de um ano para o outro. A sua utilização encoraja a aprendizagem autónoma, promove a metacognição, evidencia o progresso em direcção aos resultados esperados, relaciona de forma positiva aprendizagem e avaliação, estimula sentimento de auto-eficácia, proporciona oportunidades de ajuda e crescimento mútuos.

### Quais são as características de um portfolio bem conseguido?

O processo de construção do portfolio caracteriza-se por:

- > Ser contínuo e permanente pelo que fornece oportunidades tanto formativas como sumativas de monitorizar o progresso;
- > Ser multidimensional e como tal reflectir uma larga variedade de artefactos e processos ilustradores dos diferentes aspectos do processo de aprendizagem;
- > Fornecer oportunidades de reflexão conjunta e colaborativa, incluindo formas de os técnicos reflectirem sobre os seus próprios processos de cognição e metacognição uma vez que fomenta formas de os técnicos ou outros agentes se debruçarem sobre a sua aprendizagem, as suas abordagens de resolução de problemas e tomada de decisão e formas de (auto-)observação da emergência de conhecimentos e competências.

## **Como se operacionaliza?**

### Fase 1 – Organização e planeamento

A fase inicial do portfolio implica tomada de decisão da parte dos técnicos. É necessário começar por colocar algumas questões essenciais logo no início do processo, de modo a que todos compreendam a finalidade do portfolio e o seu papel na monitorização e avaliação do seu próprio progresso. Algumas das questões-chave serão:

- > Como seleccionar tempos e materiais de modo a reflectir o que vou aprendendo?
- > Como organizar e apresentar os itens, materiais, etc., que recolhi?
- > Como manter e arquivar o portfolio?

### Fase 2 – Recolha de elementos

Este processo envolve a recolha de produtos e artefactos que se consideram significativos e reflectem as experiências e objectivos dos técnicos. Será necessário tornar clara a finalidade do portfolio e, em função disso, tomar algumas decisões quanto ao seu contexto e conteúdos. A recolha e selecção de artefactos e produtos deve basear-se numa variedade de factores que podem incluir:

- > Conteúdos específicos
- > Processo de aprendizagem
- > Projectos, temas ou unidades especiais
- > Todos os materiais seleccionados para o portfolio devem reflectir claramente os critérios identificados para a avaliação.

### Fase 3 – Reflexão

Sempre que possível deve haver prova das reflexões metacognitivas dos técnicos sobre o processo de aprendizagem e a monitorização da sua evolução a nível do conhecimento e competências chave. Esta reflexão pode tomar a forma de 'diários de aprendizagem' ou 'notas de reflexão' que são testemunhos de reflexão sobre a experiência, os processos de reflexão usados, as competências mobilizadas em determinados momentos específicos ou ao longo de períodos mais alargados. Os portfolios podem também incluir os comentários e reflexões da coordenação da avaliação e outros intervenientes sobre os produtos ou processos documentados no portfolio.

### Que critérios de avaliação dos portfólios?

Os portfólios permitem avaliar de forma diferente dos métodos tradicionais, nomeadamente ao alargar o contexto e o leque de situações que são objecto de atenção. Os critérios de avaliação podem incluir:

- > Diversidade de entradas (por exemplo, uso de diferentes formatos e produtos que demonstrem a aquisição de competências)
- > Relação entre os processos evidenciados e os produtos apresentados e as finalidades, os objectivos e as competências enunciados pelo curso
- > Correção e adequação dos processos e produtos apresentados
- > Níveis de reflexividade, incluindo capacidade de monitorização do seu próprio processo de evolução, reflexão meta-cognitiva e auto-avaliação

## **SIMULAÇÃO / DRAMATIZAÇÃO DE DESEMPENHOS (ROLE PLAY)**

### **Em que consiste?**

O *role play* (por vezes também designado por jogo de papéis ou dramatização) é a teatralização de uma situação real ou inspirada na realidade, que é explorada pedagogicamente. Neste contexto, os participantes são postos em cena e confrontados com determinada situação relativamente à qual terão de que actuar, assumindo pontos de vista (papéis) diversificados (e.g., um é técnico de desenvolvimento comunitário e outro residente; um é dirigente de uma instituição e outro utente). Deste modo, proporciona aos participantes a possibilidade de examinarem os seus comportamentos, experimentarem novos comportamentos, enfatizarem diferentes pontos de vista e receberem *feedback* sobre os seus comportamentos. O *role play* apela à experiência e conhecimento dos participantes e força-os a aplicar a teoria à prática (Hart, 1991). O *role play* poderá ser utilizado em diversos contextos com finalidades múltiplas.

Resumidamente alguns autores (e.g., Mão de Ferro, 1994) salientam a sua utilidade para alcançar os seguintes objectivos:

- > Trazer a realidade social para um contexto de aprendizagem;
- > Criar uma situação empática;

- > Desenvolver a capacidade de expressão com liberdade e segurança;
- > Consciencializar os indivíduos da existência de outros papéis organizacionais ou sociais diferentes dos seus;
- > Preparar os participantes para a solução de problemas que surgirão no grupo ou contexto organizacional;
- > Ajudar a modificar comportamentos.

Tendo em conta os diferentes objectivos, o *role play* pode assumir diferentes formatos (Hart, 1991) que seguidamente se apresentam:

- > Simple: Envolve apenas dois intervenientes a quem se solicita a encenação de um problema retirado de uma descrição ou de uma discussão prévia, enquanto os restantes participantes observam. A vantagem deste formato é que o grupo pode ver e depois discutir o mesmo problema. A principal desvantagem é que para além apenas duas pessoas praticarem os comportamentos desejados, estas podem não se sentir bem sendo o centro das atenções.
- > Duplo: Cada interveniente principal tem um alter ego que se coloca atrás dele e lhe sugere comentários ou questões durante a dramatização, coisas que o interveniente pode estar a pensar mas não a dizer. Os intervenientes de apoio podem ser escolhidos ou entrar espontaneamente quando pensarem que é oportuna uma resposta adicional, ajudar o interveniente principal com uma ideia nova ou trazê-lo à realidade. O facilitador pode ter necessidade de demonstrar previamente como este formato funciona.
- > Troca de papéis: Durante a dramatização o facilitador pede aos intervenientes que mudem de papéis e de cadeiras. Tal pode ajudar a enfatizar o contacto com o ponto de vista do outro e a partilhar as suas percepções e sentimentos. O facilitador terá que ser sensível ao momento adequado para a troca de papéis, e durante a exploração analisar cuidadosamente quer o conteúdo, quer os sentimentos.
- > Rotação: Durante o *role play* o facilitador pede aos participantes que o continuem. Esta substituição espontânea aumenta o número de participantes e reduz o embaraço geralmente provocado pela exposição, aumentando também o número de pontos de vista e abordagens diferentes.
- > Múltiplo: Formam-se pequenos grupos e cada um deles faz a sua dramatização. Neste caso, todos têm a possibilidade de praticar e receber feedback. A implementação deste formato, embora mais difícil, permite explorar os contributos dos diferentes grupos para a resolução da situação.

## Como se operacionaliza?

A realização de um role play envolve etapas distintas que a literatura (e.g., Mitchell & Larson, 1987) sistematiza da seguinte forma:

### Preparação:

- > Constituir uma situação ou incidente que desencadeie adesão e fomenta as aprendizagens pretendidas;
- > Redigir os papéis que irão ser atribuídos a cada participante;
- > Elaborar os critérios de observação e respectiva grelha;
- > Explicitar os objectivos do role play e a sequência do processo com objectividade, de modo a prevenir resistências;
- > Negociar os papéis atribuídos a cada actor. Pedir voluntários, preferencialmente;
- > Atribuir funções oralmente ou distribuir a descrição escrita dos papéis;
- > Distribuir as folhas de observação juntamente com orientações orais ou escritas para os observadores acompanharem a acção;
- > Esclarecer dúvidas.

### Representação:

- > Preparar os actores;
- > Preparar o espaço físico da acção de modo a permitir a participação de todos em boas condições;
- > Representar a situação;
- > Registar as observações por parte dos observadores;
- > Minimizar as intervenções durante a actuação, que só devem ocorrer se estritamente necessário, ou quando se pretender inverter ou solicitar a exploração de papéis.

### Exploração:

- > Organizar a sessão de feedback para analisar o *role play*;
- > Permitir que os participantes discutam e avaliem o seu comportamento;
- > Preparar questões abertas sobre o conteúdo e as sensações vividas;
- > Dar aos intervenientes a oportunidade para responderem às suas questões e só depois aos observadores;
- > Relembrar aos observadores os critérios de feedback definidos;

- > Solicitar aos observadores os seus comentários;
- > Se forem distribuídas as questões escritas, elas devem orientar o debate;
- > Não apressar a exploração do role play. Destinar-lhe pelo menos tanto tempo quando se demorou a executá-lo;
- > Integrar e sumariar as conclusões e as soluções para o problema;
- > Fazer os participantes reflectir acerca do modo como o papel que desempenharam se adapta à sua realidade e sobre as aprendizagens retiradas do exercício para a sua vida.

O *role play* é também uma técnica que pode ser explorada no contexto de uma avaliação de aprendizagens. Apresenta-se seguidamente um instrumento ilustrativo de apoio à exploração desta técnica, designadamente, uma grelha de observação a utilizar. A(s) pessoa(s) que observa(m) o desenrolar da situação deve(m) fazê-lo de modo a não perturbar o desempenho dos participantes. As etapas devem ser classificadas de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Insuficiente manifestação dos comportamentos/attitudes pretendidos.
- 2 – Razoável manifestação dos comportamentos/attitudes pretendidos.
- 3 – Boa manifestação dos comportamentos/attitudes pretendidos.
- 4 – Excelente manifestação dos comportamentos/attitudes pretendidos

No final da aplicação da técnica do *role play* importa que os respectivos participantes reflectam acerca do que entendem ter consolidado em termos de saberes adquiridos/desenvolvidos. Aqui fica um instrumento que permite sinalizar os aspectos a reter, na sequência de exercícios que apliquem este tipo de técnica:

1. Que saberes entendo ter adquirido/desenvolvido com o desenvolvimento da sessão realizada?	
2. Como penso vir a aplicar na prática os saberes adquiridos/desenvolvidos na sessão realizada?	
3. Quais os aspectos que mais contribuíram para a aquisição/desenvolvimento dos saberes pretendidos?	
4. Quais os aspectos a evitar em futuras sessões?	
5. Que aspectos da sessão deveriam ser melhorados?	