

Monitoria e Avaliação
Monitoria e Avaliação
Monitoria e Avaliação
Monitoria e Avaliação
Monitoria e Avaliação

Monitoria e avaliação de intervenções de desenvolvimento relacionadas com a Formação Profissional (FP)

Um guia para profissionais

Editor

FormPRO - Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO
Rua Luther King 143/145
Luanda
Angola

Financed by



Financiado por:

Ministério Federal Alemão para a Cooperação Económica e o Desenvolvimento

Conjunto:

Ministério de Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS) com
o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFOP)

Em cooperação com:

FAKT Consult for Management, Training and Technologies
Hackländerstrasse 33
70184 Stuttgart
Germany



Responsável pela publicação: Edda Grunwald

Texto: Eva Castaner e Dorsi Doi Germann, em colaboração com Edda Grunwald

Tradução: Ana Maria Teixeira Moreno

Ilustrações: Dorsi Doi Germann, FAKT, Universidade de Flensburg, Alemanha

Desenho Gráfico: Mariette Junk, WARENFORM

Luanda, Setembro do 2011

Índice

Prefácio.....	5
1 Introdução.....	6
Sobre este manual: Objectivo, princípios e estrutura.....	6
Clarificação de termos básicos.....	7
Contexto Internacional	10
As múltiplas finalidades da Monitoria e Avaliação (M&A)	11
Desafios da M&A.....	11
Princípios da M&A.....	11
Abordagens de M&A.....	15
2 O planeamento como base para a M&A.....	16
Objectivos	17
Cadeia de resultados	18
Análise dos actores	25
Análise dos riscos.....	26
Lidar com a complexidade.....	26
3 Monitoria e Avaliação – definições, diferenças e semelhanças	28
Monitoria.....	28
Avaliação.....	28
Diferenças entre monitoria e avaliação.....	30
Semelhanças entre a monitoria e a avaliação	31
M&A centrada nos resultados	31
Critérios para a avaliação.....	34
4 M&A centrada nos resultados: Passo a Passo.....	36
Passo 1: Definir as áreas de observação e os indicadores.....	36
Passo 2: Escolher métodos apropriados para a recolha de dados	45
Passo 3: Análise e seguimento.....	61
Passo 4: Estabelecer um cronograma e atribuir as responsabilidades pela M&A.....	69
Glossário de Termos em Inglês e Português.....	70
Sources and Further Reading	71

Prefácio

O Programa de Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola (FormPRO) é um projecto de cooperação internacional entre a República de Angola, representada pelo Ministério de Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS) e a República Federal da Alemanha. Pelo lado alemão, o projecto é implementado pela GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), por incumbência do Ministério Federal Alemão para a Cooperação Económica e o Desenvolvimento (BMZ).

O objectivo do Programa é: A qualidade e a relevância das ofertas angolanas de qualificação e de orientação profissional no sector da construção civil estão aumentadas.

O programa segue uma abordagem interligada de desenvolvimento de capacidades: Os jovens recebem formação em profissões de grande procura do sector da construção, ficando desse modo capacitados para se integrarem com sucesso no mercado de trabalho. No âmbito do Programa, o quadro de pessoal de formação e gestão de instituições de formação seleccionadas é formado no que se refere aos aspectos técnicos e a uma pedagogia profissional moderna, visando melhorar continuamente a qualidade dos seus serviços. A nível do sistema, as capacidades dos actores relevantes são desenvolvidas para gerar e analisar dados e informação relevante sobre o sector da construção civil. Este aspecto é fundamental para a definição de perfis profissionais e o desenvolvimento de currículos orientados para o mercado de trabalho para grupos-alvo específicos. Angola é um país rico em recursos humanos e naturais, comprometido em assegurar a paz e a estabilidade, após um longo período de conflito. Como membro da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), subscreveu a Declaração de Luanda emitida em Março de 2011 na XI Reunião dos Ministros do Trabalho e dos Assuntos Sociais da CPLP. Esta declaração realça “A importância da

formação profissional como meio privilegiado de qualificação e de valorização do capital humano e ainda como elemento fundamental do desenvolvimento dos respectivos Estados membros” e apela a todos os países membros da CPLP para “impulsionar o desenvolvimento das políticas de formação e qualificação profissional, em articulação com as políticas económicas e de emprego, incentivando os órgãos competentes dos Estados membros a ampliar o investimento público e privado nestes domínios, com o objectivo de promover as competências dos trabalhadores, a produtividade e a sustentabilidade das empresas”.

Assegurar a relevância e a qualidade da formação e dos serviços prestados pelos diversos actores irá exigir esforços conjuntos por parte dos múltiplos actores envolvidos. O desenvolvimento de um entendimento comum sobre a qualidade será um elemento crucial deste processo. Não existe uma definição absoluta de qualidade, na medida em que se trata de algo que vai evoluindo ao longo do tempo e que está intimamente ligado às necessidades dos diversos actores envolvidos. Contudo, no caso da formação profissional, em última análise ela é expressa em termos de resultados no domínio do emprego apropriado.

Manter este esforço conjunto no rumo certo e aprender a partir das múltiplas experiências ao longo do percurso, exigirá uma Monitoria e Avaliação (M&A) consistentes, com um foco especial nos resultados e na qualidade. Este manual visa apresentar os conceitos-chave subjacentes aos resultados e à M&A orientadas para a qualidade, assim como instrumentos seleccionados para a sua realização. Esperamos sinceramente que este manual seja considerado um companheiro útil no contexto dos múltiplos esforços envidados no sentido do alcance de um Sistema Nacional de Formação Profissional (SNFP) orientado para o mercado de trabalho em Angola.

Olinda Nacachenhe
Directora Geral
Instituto Nacional do Emprego e de
Formação Profissional (INEFOP)

Edda Grunwald
Directora
Programa Formação Profissional para o
Mercado de Trabalho (FormPRO)

1

Introdução

Sobre este manual: Objectivo, princípios e estrutura



Este guia apresenta uma visão geral das actuais abordagens de Monitoria e Avaliação (M&A).

O presente guia oferece uma visão geral sobre as actuais abordagens em matéria de Monitoria e Avaliação (M&A), descreve como desenhar sistemas de M&A e propõe instrumentos específicos destinados à recolha, análise, documentação e comunicação de dados.

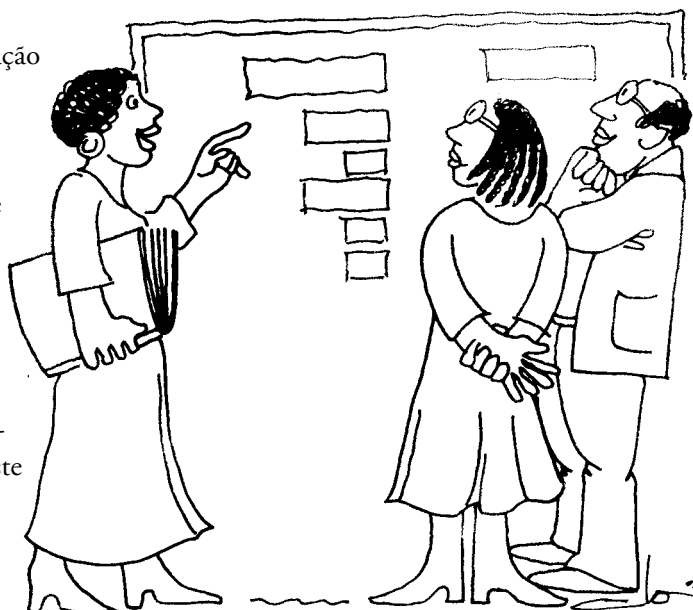
O manual baseia-se na documentação de uma série de workshops sobre Monitoria e Avaliação aplicada a sistema de Formação Profissional (FP) orientados para o mercado de trabalho. O livro “Participatory Impact Monitoring” (Monitoria Participativa do Impacto) de Dorsi Doi Germann e Eberhard Gohl, produzido em 1996 por incumbência de GATE/GTZ, forneceu as bases para os workshops. Este manual utiliza também muitos elementos do guia “Developing

Este guia descreve como desenhar sistemas de M&A e apresenta instrumentos específicos..

results-based monitoring systems for TVET related projects”, da autoria de Eva Castañer em colaboração com Edda Grunwald e Silvia Werner, elaborado em 2007 por incumbência da GTZ .

A elaboração do guia regeu-se pelos seguintes princípios: abordar os assuntos mais importantes e não todos os assuntos; combinar algumas bases teóricas com exemplos específicos, a maioria dos quais retirados de experiências de desenvolvimento relacionadas com a Formação Profissional (FP); utilizar breves textos e ilustrações, a maioria dos quais mostram situações do quotidiano que podem estar ou não directamente relacionadas com a FP; indicar outras fontes de informação para mais detalhes ou outros aspectos não contemplados neste guia.

O manual está estruturado do seguinte modo: O Capítulo 1 esclarece alguns termos básicos, dá uma visão geral sobre o contexto internacional e introduz alguns dos principais elementos da M&A. O Capítulo 2 introduz alguns conceitos de planeamento que servem de base para a M&A. O Capítulo 3 aprofunda mais os conceitos da monitoria e avaliação centrada nos resultados.



Clarificação de termos básicos

Quando pessoas com diferentes antecedentes trabalham juntas, é necessário chegar a um entendimento comum do vocabulário utilizado, a fim de evitar mal-entendidos.

Isso é especialmente importante na área de monitoria e avaliação.

Finalmente o quarto Capítulo descreve como desenhar sistemas de M&A e apre-

senta instrumentos para recolha de dados, análise e seguimento.

Nas publicações internacionais, utilizam-se termos diferentes para referir as intervenções de desenvolvimento e os seus efeitos. Para evitar confusão, apresentamos aqui uma visão geral dos termos básicos utilizados neste manual.

Usamos o termo...	para nos referirmos a ¹ ...
Prestação de contas, Responsabilidade, Transparência	Obrigações de demonstrar que o trabalho foi conduzido de acordo com as regras e normas estabelecidas, papéis, responsabilidades, ou planos.
Atribuição	Confirmação de uma relação causal entre mudanças observadas e uma intervenção específica. Frequentemente é muito difícil "provar" essa relação num sentido restrito. Geralmente, os avaliadores tentam estabelecer um certo grau de atribuição que seja razoavelmente convincente.
Beneficiários	Indivíduos, grupos ou organizações que beneficiam, directa ou indirectamente, de uma intervenção de desenvolvimento.
Efeito	Mudança esperada ou não, directa ou indirectamente atribuída a uma intervenção. Muitas vezes também chamada 'resultado'. Dependendo do alcance destes efeitos, eles são chamados produtos (serviços e produtos), efeitos (resultado directo) ou impactos. Por favor note que uma determinada mudança pode ser considerada um resultado directo ou um impacto, dependendo do desenho e do âmbito específicos da intervenção.
Empoderamento	O processo de apoiar todos os actores para alcançarem todo o seu potencial. Pode incluir aspectos de desenvolvimento de competências técnicas, acesso à informação, transferência de responsabilidades, poder de tomada de decisão aumentado e treinamento (coaching) para aumentar a auto-estima.
Avaliação	Apreciação de uma intervenção de desenvolvimento em curso ou terminada. Deve incluir a lógica, a concepção, implementação e resultados da intervenção. As avaliações devem ser tão sistemáticas e objectivas quanto possível. O propósito é determinar a relevância e o grau de cumprimento dos objectivos, a eficiência em matéria de desenvolvimento, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade.

1 Adaptado de: OCDE CAD (2002-2008): Glossário de Termos-Chave em Avaliação e Gestão Centrada nos Resultados

Impacto	Efeitos a longo prazo produzidos directa ou indirectamente por uma intervenção. Podem ser positivos ou negativos, previstos ou não. O impacto desejado de uma intervenção é por vezes também chamado "benefício indirecto" ou "objectivo geral". Dependendo da concepção de uma intervenção específica, pode cobrir aspectos como as mudanças da atitude da sociedade em relação a mulheres operárias, um padrão de vida melhorado para empregados ou uma taxa de desemprego mais baixa. Por seu lado, o impacto ou objectivo de longo prazo pode ser visto como contribuindo para um objectivo final ou global como a "redução da pobreza". Por favor note que estes são apenas exemplos. O impacto real dependerá da concepção e do âmbito de cada intervenção.
Intervenção	O apoio dado a parceiros para promover o desenvolvimento. Esse apoio pode ser fornecido por doadores ou não-doadores. O apoio pode ser prestado como assessoria política, projectos e programas, no âmbito da cooperação internacional ou como um esforço nacional ou local para promover o desenvolvimento.
Monitoria	Recolha e análise contínua de dados de uma intervenção de desenvolvimento em curso. A sua finalidade é fornecer indicações sobre o grau de progresso e de realização. Deve abranger as actividades, os produtos, o uso de fundos, dar indicações em relação ao alcance dos objectivos e ainda algumas indicações em relação aos efeitos ou mudanças não esperados no contexto da intervenção de desenvolvimento.
Objectivos	As mudanças positivas desejadas para as quais é suposto a intervenção contribuir. Dependendo do alcance desses objectivos, são denominados produtos, efeitos ou impacto. Podem ainda ser chamados "resultados desejados".
Efeito	Mudanças directamente atribuíveis a uma intervenção. Podem ser desejadas ou não desejadas, positivas ou negativas, a curto ou médio prazo. O efeito desejado de uma intervenção pode também ser chamado "benefício directo" ou "finalidade". Um exemplo seria que os alunos de um programa de aprendizagem melhorem as suas competências e tenham mais probabilidades de encontrar emprego. Para que isso ocorra, a intervenção tem que produzir os produtos adequados e estes têm que ser apropriadamente utilizados pelos diferentes actores.
Produtos e Utilização de produtos	Bens, equipamentos ou serviços que resultam directamente de uma intervenção. Exemplos de produtos podem ser a formação de professores melhorada e um novo currículo melhor adaptado às necessidades do mercado de trabalho. Os produtos são utilizados pelos diferentes actores a fim de atingir o efeito desejado. Seguindo o nosso exemplo, os gestores e o pessoal das instituições de FP utilizam o novo currículo para reorientar a sua abordagem e programação da formação e os professores implementam nas aulas as novas metodologias didácticas adquiridas.

Participação	O processo de cooperação entre diferentes actores, incluindo os beneficiários. A verdadeira participação é mais do que passivamente tomar parte de uma actividade. Participação na M&A significa que, em conjunto, os diferentes actores elaboram, realizam e interpretam os resultados do sistema de M&A. Também significa a partilha aberta de informação e experiência e o uso de uma linguagem que todos possam entender. A finalidade da participação é alcançar melhores resultados e empoderar todos os actores.
Parceiros	Pessoas e/ou organizações que colaboram para alcançar objectivos estabelecidos em conjunto. Pode incluir organizações governamentais, da sociedade civil, ONGs, universidades, associações profissionais e empresariais, organizações multilaterais, empresas privadas, etc.
Programa	Um conjunto de intervenções concebido para alcançar objectivos específicos dentro de um período de tempo e recursos específicos. Os programas normalmente têm um âmbito mais alargado do que os projectos, podendo abarcar vários sectores, temas ou áreas geográficas. Por vezes não existe uma grande diferença entre um projecto grande e um pequeno programa – a utilização destes dois termos não tem que ser demasiado rígida.
Projecto	Intervenção de desenvolvimento individual concebida para alcançar objectivos específicos. Geralmente, tem início a partir de um determinado problema que tem que ser resolvido ou de uma visão que as pessoas querem atingir. Segue uma sequência de tarefas dentro de um período de tempo definido e utiliza recursos específicos. Os projectos podem estar integrados em programas mais alargados. Neste caso, são geralmente chamados componentes.
Resultados	Mudanças desejadas ou não desejadas, directa ou indirectamente devidas a uma intervenção. Também são chamados 'efeito'. Dependendo do alcance destes resultados, referem-se a produtos, efeitos ou impacto. Por favor note que o facto de uma determinada mudança poder ser considerada um efeito ou um impacto depende da concepção e do âmbito específicos da intervenção.
Cadeia de Resultados	Sequência de resultados interligados por uma lógica de causa-efeito. Os resultados que estão mais directamente ligados à intervenção (produtos, utilização de produtos) são necessários para alcançar os níveis seguintes de realização (efeito, impacto). É também chamada "cadeia de impacto".
Actores	Os actores de uma intervenção de desenvolvimento são as organizações, grupos ou pessoas que têm um interesse directo ou indirecto num determinado assunto, numa intervenção de desenvolvimento ou nos seus resultados. Estes diferentes actores normalmente têm interesses diferentes, vêm o assunto de diferentes perspectivas e têm diferentes expectativas em relação à intervenção de desenvolvimento.
Grupo alvo	Beneficiários pretendidos de uma intervenção.



Contexto Internacional

Durante a última década foram empreendidos muitos esforços para aumentar a eficácia da cooperação para o desenvolvimento. Esses esforços têm em vista assegurar que todas as medidas de desenvolvimento, de facto, contribuam para alcançar um desenvolvimento sustentável e para reduzir a pobreza e desenvolvem-se no quadro de uma série de declarações internacionais.

Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) estabelecem metas específicas para reduzir as diferentes dimensões da pobreza. A Declaração do Milénio enuncia o compromisso internacional em prol dos direitos humanos, boa governação e democracia. A Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda (2005) e a Agenda de Accra para a Acção (2008) enunciam princípios sobre a forma como deve ser gerida a cooperação

internacional para o desenvolvimento. Um novo entendimento da cooperação internacional para o desenvolvimento surgiu, requerendo parcerias eficazes e mútua prestação de contas entre parceiros de desenvolvimento. Todos os actores se encontram sob crescente pressão para legitimarem os seus gastos e mostrarem que as suas políticas estão realmente a melhorar as condições de vida dos seus beneficiários. Uma consequência directa deste facto é a necessidade de monitorar e avaliar os resultados e impactos de todos os esforços de desenvolvimento, tanto a nível nacional como internacional. Só assim podemos saber se estamos a alcançar os nossos objectivos, tais como os ODM, ou outros objectivos nacionais específicos de desenvolvimento.

As múltiplas finalidades da Monitoria e Avaliação (M&A)

A monitoria e avaliação de políticas, projectos e qualquer outro tipo de intervenção têm várias finalidades:

- **Condução:** manter o que está a ser feito no caminho certo, verificar se está a haver progressos no sentido dos objectivos pré-estabelecidos e — se necessário — propor medidas para melhorias;
- **Prestação de contas:** fornecer evidência empírica sobre a eficácia de uma intervenção, para a legitimar; avaliar o desempenho dos diferentes actores envolvidos na intervenção, tornando-os assim transparentes entre si e para o público em geral;
- **Aprendizagem:** extrair lições das experiências realizadas para melhorar continuamente a relevância, eficácia, eficiência, o impacto e a sustentabilidade do nosso trabalho;
- **Desenvolvimento organizacional:** envolver de forma apropriada todos os membros de uma organização no processo de M&A e partilhar a responsabilidade pela M&A e as lições a aprender através dela.
- **Comunicação:** fornecer números, factos e “histórias” que possam ajudar a explicar o que fazemos e como estamos a contribuir para alcançar certos objectivos de desenvolvimento.

Em todos estes casos, a questão essencial é: **Estamos a fazer bem as coisas certas?**

Desafios da M&A

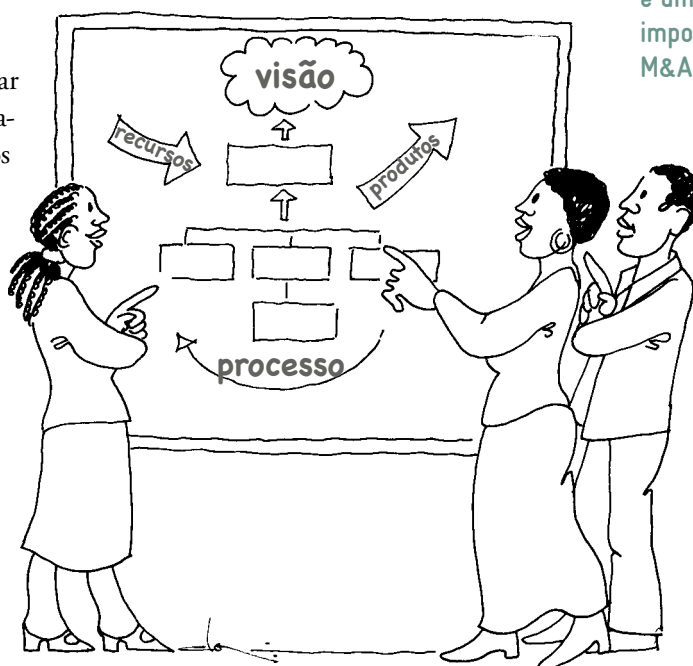
Tal como vimos no ponto anterior, a M&A pode servir diversas finalidades. Um dos desafios da M&A está directamente relacionado com isso: Como pode

um sistema de M&A corresponder a todas estas expectativas e continuar a ser manejável? Outro desafio, especificamente relacionado com a avaliação de impactos, é a resposta à questão: “O que teria acontecido sem a intervenção de desenvolvimento?” Temos que responder a esta questão, se queremos saber se os resultados que observamos se devem à intervenção ou não. Finalmente, há um desafio específico relacionado com o facto de FP estabelecer uma ponte entre os sectores económico e social: geralmente, as estatísticas educacionais não são interligadas com os sistemas de informação sobre o mercado de trabalho. Porém, a conexão entre os dados destas duas áreas é crucial para a programação estratégica das políticas de FP. Não existe uma resposta única a estes desafios. Cada intervenção de desenvolvimento terá que encontrar as respostas adequadas ao seu próprio caso. Na prática, isso significa que é necessário ponderar cuidadosamente as expectativas e os obstáculos. O ponto seguinte pode fornecer algumas orientações para isso.

Princípios da M&A

Os princípios mais importantes da M&A são: **Focalização**

Um bom planeamento é uma base importante para a M&A



Coloca o foco naquilo que é realmente importante para os actores principais. O “foco” significa descobrir quais são realmente as questões-chave que têm que ser respondidas. Para isso temos que saber o que se pretende alcançar através do principal objectivo da intervenção, como funciona e com quem funciona. Um bom planeamento claramente documentado é uma base importante para uma M&A focalizada.

Simplicidade

Mantenha o sistema de M&A tão simples quanto possível. Para isso, é importante

escolher uma metodologia básica e personalizá-la, para que realmente se adequa ao contexto. É melhor investir tempo e dinheiro numa recolha de dados apropriada e em boas análises, que incluam a visão de diferentes actores, do que ser soterrado por uma grande quantidade de dados. Outros princípios importantes são:

Utilidade

A M&A tem que fornecer informação útil para os diferentes actores. No caso da FP, isso pode incluir elementos de monitoria do mercado de trabalho, gestão escolar, integra-



A M&A tem que fornecer informação útil para os diferentes actores

ção da educação geral e FP, cooperação entre escolas e empresas, etc.

Participação

Participação é o processo de colaboração entre diferentes actores, incluindo os beneficiários. A verdadeira participação é mais do que tomar parte numa actividade passivamente. Na M&A, ela significa que os diferentes actores trabalham em conjunto na concepção do sistema, na sua implementação e na interpretação dos resultados. É necessário

que todos os actores envolvidos na M&A desenvolvam uma visão comum e cheguem a acordo sobre a partilha das responsabilidades — não apenas em relação ao M&A mas à intervenção de desenvolvimento no seu todo. Isso requer um processo contínuo de comunicação, clarificação, negociação e acordo entre os diferentes indivíduos, grupos e organizações. Tudo isto requer tempo, paciência, tolerância, perseverança e flexibilidade. A participação tem duas finalidades. Primeiro, a integração da visão e das competências



A verdadeira participação empodera todos os actores

dos diferentes actores, que permite obter melhores resultados. Segundo, a participação empodera todos os actores através da partilha aberta da informação, de experiência e do conhecimento.

Empoderamento

Empoderamento é o processo de apoiar todos os actores para alcançarem todo o seu potencial. Em geral, envolve um parceiro “forte” que ajuda um parceiro mais fraco a crescer. No início desse processo, o parceiro mais forte é muito activo na prestação de

diferentes tipos de apoio ao outro parceiro. Gradualmente, o parceiro mais fraco torna-se mais capacitado e começa a assumir mais responsabilidade. Por fim, atinge-se um momento em que o parceiro que presta ajuda pode retirar-se porque o outro é suficientemente capaz e forte para seguir por si próprio.

O empoderamento pode incluir aspectos de habilidades de desenvolvimento, acesso a informação, transferência de responsabilidades, aumento do poder de tomada de decisão e treinamento (coaching) para



Empoderamento é a prestação de apoio a todos os actores para alcançarem todo o seu potencial

aumentar a auto-estima. Para promover o empoderamento, a M&A deveria ser aberta, de modo a possibilitar a aprendizagem resultante tanto dos erros como dos sucessos. Isso requer confiança e uma cultura de gestão que promova a aprendizagem através da experiência, em vez da “culpabilização”. Além disso, requer que todos os participantes partilhem abertamente a informação, experiências e conhecimentos e que se utilize uma linguagem compreensível para todos os envolvidos.

Atempada/Actualizada

A M&A tem que ser actualizada para que os seus resultados possam ser utilizados para melhorar a própria intervenção. Ide-

almente, deveria ser iniciada no início da intervenção.

Adaptável

A M&A visa a aprendizagem através da experiência. Se dispusermos de resultados de M&A actualizados, obteremos importantes pistas não só para aperfeiçoarmos a implementação da intervenção de desenvolvimento, como para melhorar o próprio sistema de M&A. Por exemplo, poderemos constatar que certos indicadores são demasiado difíceis de medir ou que certos instrumentos para recolha de dados não produzem os resultados esperados. É pois importante manter o sistema de M&A flexível para o adaptar às necessidades concretas.

Abordagens de M&A

Existem diferentes tipos de abordagens de M&A, tal como mostram as imagens abaixo e na página oposta.



A M&A de controlo pode ser intimidante

A M&A de controlo é centrada nos resultados e visa o controlo, tendo em vista sobretudo a prestação de contas e legitimação. Este tipo de M&A tem tendência para destacar histórias de sucesso e omitir fracassos. Em geral utiliza avaliadores externos e pode ser intimidante para as pessoas e instituições que são observadas.

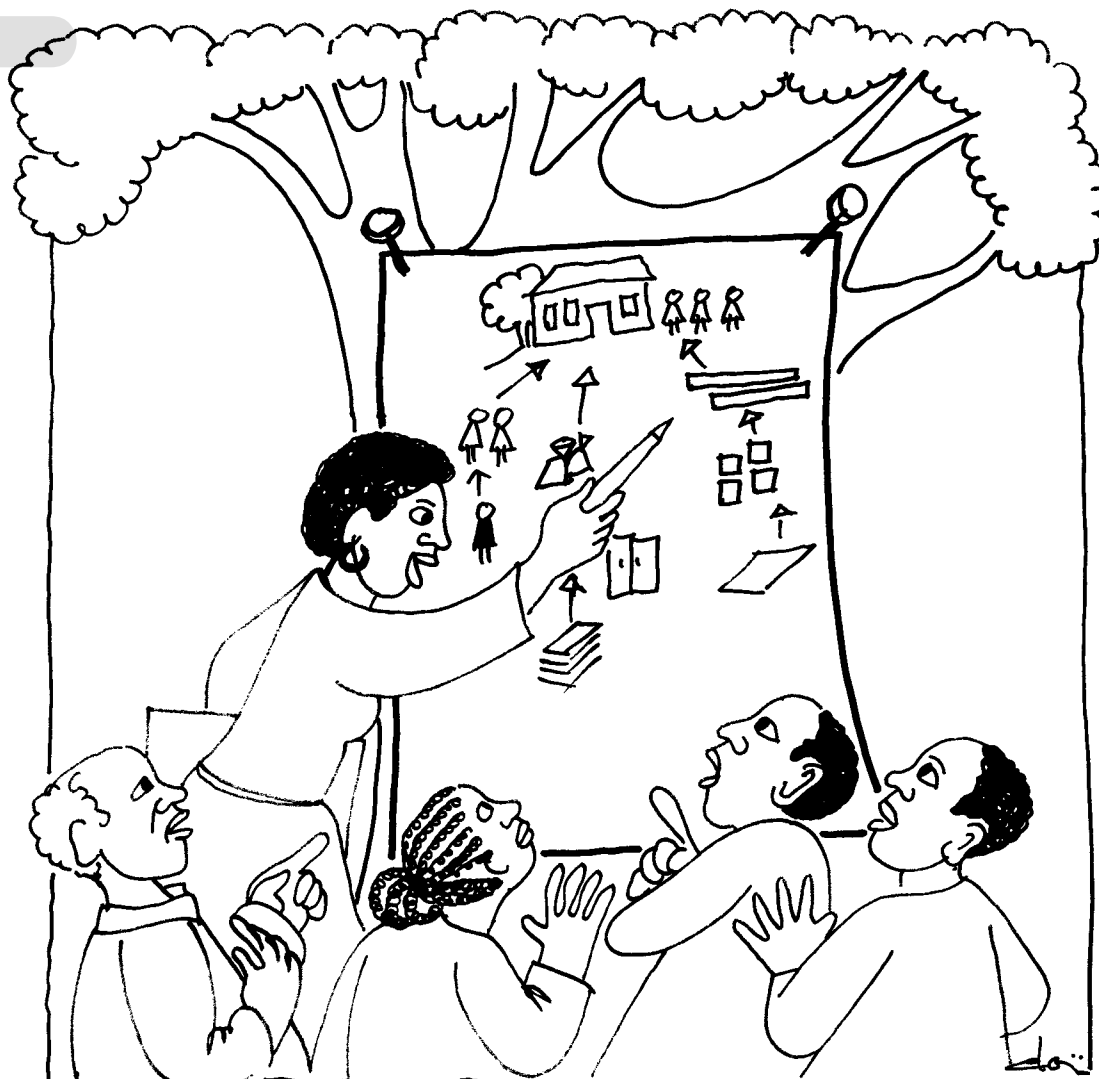
A M&A de aprendizagem é orientada para os processos, visando em especial a criação de capacidade, aprendizagem e inovação. Este tipo de M&A focaliza-se na aprendizagem através da experiência, tendo em conta os sucessos e os fracassos. Normalmente envolve diferentes actores e combina elementos de auto-avaliação e avaliação externa.



A M&A de aprendizagem envolve diferentes actores

2

O planeamento como base para a M&A



O planeamento é um processo estruturado

O planeamento é um processo estruturado no qual se define aquilo que uma certa intervenção pretende atingir e a forma como isso será feito. Geralmente distinguem-se dois tipos de planeamento:

No **planeamento estratégico**, chega-se a acordo sobre a abordagem geral a utilizar para alcançar um objectivo maior ou visão. A estratégia define o quadro em que se vai desenvolver o trabalho, mas normalmente não refere actividades específicas. Em geral o planeamento estratégico é da responsabilidade da gestão de topo, assessorada pelo pessoal sénior ou os coordenadores. No **planeamento operacional** definem-se ob-

jectivos mais específicos, é estabelecido um calendário para a execução das actividades necessárias para os alcançar e são designados os recursos (quem faz o quê, quando e com que recursos). O planeamento operacional é especialmente da responsabilidade do pessoal sénior ou coordenadores e é feita em cooperação com outro pessoal. Na etapa final do processo de planeamento é formulado um documento, geralmente chamado proposta. Normalmente este documento focaliza-se na visão geral estratégica de toda a intervenção e dá alguma orientação para o planeamento operacional.

A proposta deve descrever sucintamente o

contexto da intervenção, formular claramente os seus objectivos ou seja, aquilo que a intervenção pretende atingir (este aspecto é explicado mais detalhadamente no ponto seguinte),

a sua lógica, ou seja, como pretende alcançar os seus objectivos e porque estes parecem apropriados (ver o ponto sobre a “cadeia de resultados” para mais detalhes), e um orçamento. A proposta deve ainda explicar porque razão o problema tratado pela intervenção é importante (relevância), quem será envolvido e afectado pela intervenção (ver também o ponto sobre a análise de actores), o que pode impedir o seu sucesso (para mais detalhes ver o ponto “análise de riscos”) e como isso será evitado.

Normalmente a proposta não especifica todas as actividades em detalhe, mas indica exemplos do tipo de apoio que será forne-

cido. Durante o planeamento operacional procede-se então a um maior detalhamento e à calendarização.

A proposta pode ter diferentes formatos, dependendo normalmente dos requisitos definidos pelas diferentes agências de financiamento (as agências de financiamento podem ser doadores internacionais, os vários Ministérios nacionais ou qualquer outra instituição que preste apoio a intervenções de desenvolvimento). Geralmente, as propostas combinam descrições, diagramas e tabelas. Após ter sido aprovada por todas as partes, a proposta torna-se um compromisso contratual e a principal referência para detalhar o planeamento operacional, a implementação e a M&A.

No ponto seguinte iremos aprofundar alguns conceitos que estabelecem a ligação entre o planeamento e a M&A.

Objectivos



Objectivos são os resultados desejados de uma intervenção de desenvolvimento.

Os objectivos são os resultados desejados de uma intervenção de desenvolvimento. Dependendo de quão próximo estes efeitos desejados estão ligados à intervenção, eles são chamados produtos, efeito ou impacto.

Por favor note que as diferentes agências e organizações utilizam diferentes terminologias. O melhor é clarificar e decidir em conjunto qual a terminologia comum entre os parceiros envolvidos numa intervenção.

Impacto: Geralmente as intervenções de desenvolvimento são motivadas pela vontade de alcançar uma certa visão. A “Eliminação da Pobreza”, tal como subscrita pela Declaração do Milénio, é um exemplo disso, já que expressa a visão partilhada por toda a humanidade: que todas as pessoas possam viver livres de qualquer dimensão da pobreza. Essa visão serve como inspiração e força motora. Este tipo de impacto é também por vezes chamado “objectivo de desenvolvimento global” ou “impacto agregado”. Outro tipo de impacto está mais estreitamente relacionado com a intervenção de desenvolvimento e é por vezes chamado “benefício indirecto” ou “objectivo de longo prazo”. Exemplos disso podem ser mudanças da atitude da sociedade em relação a mulheres operárias, um padrão de vida melhorado para trabalhadores ou uma taxa de desemprego mais baixa. Uma única intervenção de desenvolvimento pode contribuir para alcançar este tipo de objectivo, mas é pouco provável que ele possa ser alcançado apenas através dela.

Efeito: As intervenções de desenvolvimento ajudam a alcançar o objectivo de longo prazo actuando sobre certos aspectos dele. Portanto, uma intervenção de desenvolvimento é concebida para resolver problemas específicos ou para aproveitar uma oportunidade concreta. Este objectivo específico normalmente é chamado efeito, finalidade ou benefício directo e pode ser, por exemplo, a melhoria da empregabilidade dos jovens em certas profissões dentro de sectores económicos estratégicos no país, incluindo uma melhor preparação para se tornarem trabalhadores por conta própria.

Produtos: A proposta deve abranger também outros níveis de objectivos, em geral chamados produtos. Trata-se dos produtos, bens e serviços que resultam directamente da intervenção e que são necessários a fim de alcançar o efeito desejado. Exemplos de produtos podem ser formação de professores

melhorada, um novo currículo melhor adaptado às necessidades do mercado de trabalho, cursos modularizados para tornar a formação mais flexível, a inclusão de aspectos empresariais, a testagem de novos ambientes de aprendizagem no local de trabalho, etc. Existe uma relação directa entre o problema que uma intervenção pretende solucionar, os produtos esperados e o efeito da intervenção. Normalmente, a relação entre o efeito e o objectivo de longo prazo é menos directa. Na proposta, a relação entre o problema, os produtos, os efeitos e o impacto esperados deve ser claramente explicitada. A cadeia de resultados pode ser uma forma muito útil de visualizar essa relação. O ponto seguinte explica o que é a cadeia de resultados e debruça-se mais detalhadamente sobre os diferentes tipos de objectivos.

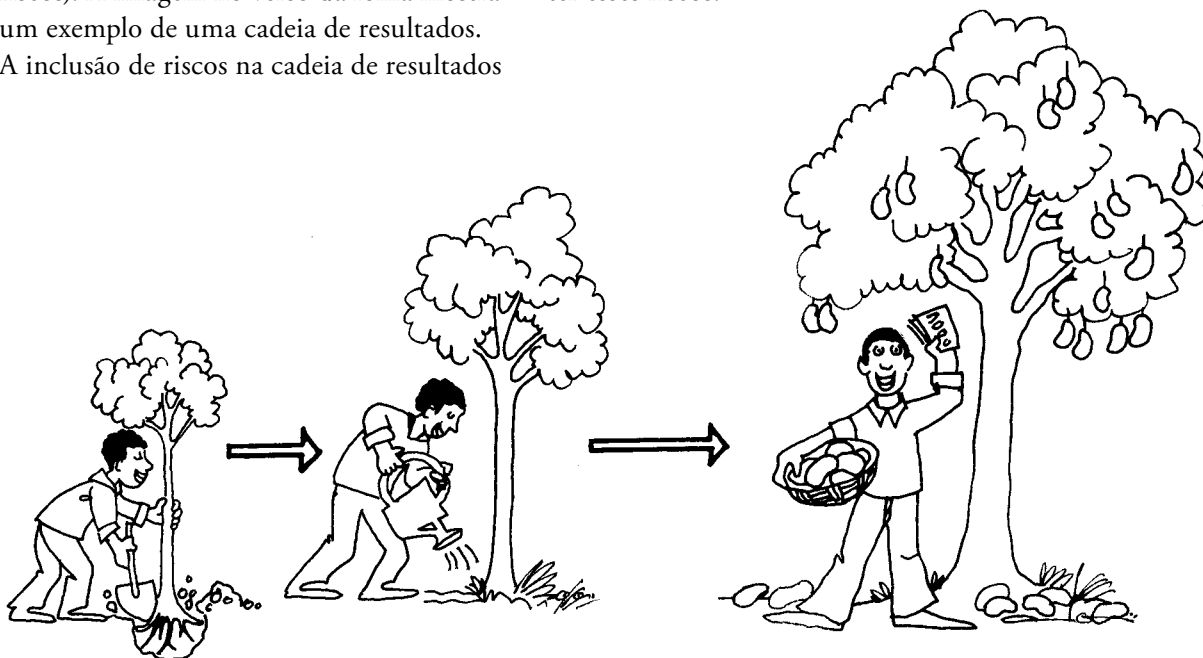
Cadeia de resultados

A intervenção de desenvolvimento pode ser descrita como uma sequência logicamente interligada de recursos e produtos para alcançar determinadas mudanças. Com “logicamente interligada” referimo-nos a uma lógica causal, baseada no princípio de causa e efeito. A figura seguinte mostra um exemplo simples de uma sequência de causa-e-efeito.

Empenhamo-nos numa intervenção de desenvolvimento porque estamos convencidos que ela irá ajudar a solucionar um certo problema. Esta convicção baseia-se na análise da situação actual, na experiência anterior e no nosso conhecimento. A lógica em que ela se baseia é a chamada hipótese de causa-e-efeito. A cadeia de resultados explicita a hipótese de causa-e-efeito subjacente a cada intervenção e, em geral, abrange os seguintes elementos: recursos, actividades, produtos, utilização de produ-

tos, efeito e impacto (positivos e negativos/ riscos). A imagem no verso da folha mostra um exemplo de uma cadeia de resultados. A inclusão de riscos na cadeia de resultados

permite desenvolver estratégias para combater esses riscos.



Lógica de causa-efeito

Se eu plantar uma árvore... ... e se eu cuidar bem dela... ENTÃO... Eu colherei muitos frutos.

Os projectos e programas requerem **recursos** (mão-de-obra, material, tempo e dinheiro). Mediante estes recursos são implementadas **actividades** (por exemplo encontros, visitas de estudo, análises de mercado, formação de professores, instalação de infra-estruturas, etc.). As actividades dão origem a certos **produtos** (por exemplo, currículos orientados para o mercado, cursos por módulos de formação, redes de formadores para intercâmbio de experiências, serviços de aconselhamento vocacional para jovens e seus pais, feiras de emprego para empregadores e candidatos a emprego, centros de FP com novo equipamento, etc.). Se estes produtos forem **utilizados** apropriadamente pelos actores da intervenção (por exemplo directores escolares, professores, formadores, alunos, pais, empregadores, candidatos a emprego), eles devem conduzir ao alcance do **efeito** da intervenção de desenvolvimento (por exemplo, os conhecimentos, as competências e as atitudes de mulheres e homens

jovens correspondem à demanda do mercado de trabalho em cinco profissões nos dois sectores económicos mais estratégicos para o desenvolvimento nacional).

O **efeito** está **directamente ligado** à intervenção em termos de tempo (as mudanças ocorrem durante a implementação e devem ser alcançadas antes do fim da intervenção de desenvolvimento), localização (as mudanças ocorrem nas províncias, cidades ou escolas onde a intervenção de desenvolvimento opera) e os actores envolvidos (as mudanças afectam estudantes, escolas e empresas directamente envolvidas na intervenção de desenvolvimento). Por essa razão, o **efeito** é também chamado **benefício directo**. Tal como vimos no ponto anterior, o alcance do efeito pode levar a outros resultados e benefícios indirectos de longo prazo, normalmente chamados **impacto** (por exemplo a taxa de desemprego diminui, as condições de vida dos empregados melhoram, o número de mulheres empresárias aumenta, outras

Exemplo de impacto positivo:
Graduada torna-se uma política reconhecida. A filha estuda na universidade.



Exemplo de impacto negativo (risco):
Divórcio



Impacto:
Graduada torna-se empresária bem sucedida e abastada



Efeito:
Graduada gera o primeiro rendimento



Utilização de produtos:
Graduada utiliza as suas novas competências



Produtos
Participantes adquirem novas competências num curso de FP



Actividades
Preparação de um curso de formação profissional

©Doi Germann

A cadeia de resultados descreve os objectivos e a lógica de uma intervenção de desenvolvimento

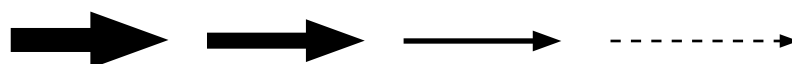
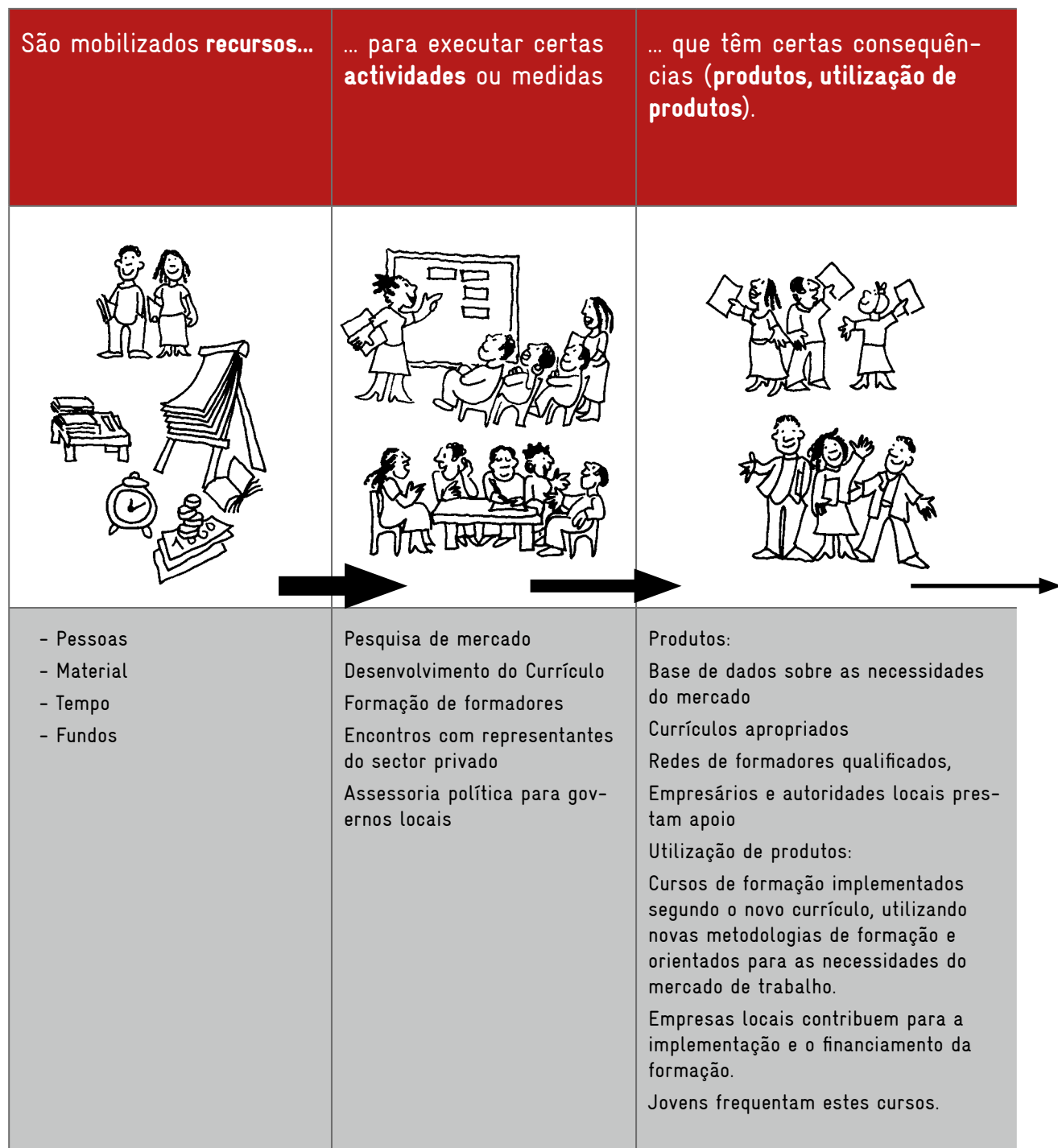
escolas no país também melhoram os seus currículos, etc.). Por seu lado, este impacto pode contribuir para o **objectivo global** de “reduzir a pobreza” ou “eliminar as disparidades de género”. Este tipo de objectivo é também chamado **impacto altamente agregado**. O **impacto** está **menos estreitamente ligado** à intervenção em termos de tempo (poderá só tornar-se visível vários anos após o fim da intervenção de desenvolvimento), de localização (por exemplo, os empregadores preferem candidatos a emprego que se graduaram num programa da FP reformado; outras escolas podem apreciar a ideia e começar a trabalhar da mesma maneira; o governo central pode aprovar uma lei para reformar todos os programas de FP no país) e dos actores envolvidos (empregadores podem enviar os seus empregados para mais formações a fim de manter as suas competências actualizadas de acordo com as necessidades, em constante mudança, do mercado de trabalho). Por isso, é também chamado **benefício indirecto**. Como se pode verificar através dos exemplos acima mencionados, a probabilidade de alcançar os diferentes tipos de objectivos diminui conforme se avança ao longo da cadeia de resultados. Por outras palavras, a certeza da hipótese de causa-e-efeito é maior para mudanças que estão próximas

da intervenção (por exemplo: os antigos alunos de um curso de FP baseado no novo currículo estão melhor preparados para as necessidades do mercado de trabalho) e menor para as que estão menos directamente ligadas (eles conseguem encontrar um posto de trabalho adequado e mantê-lo por mais de seis meses).

O limite entre os impactos directos e indirectos é geralmente chamado “lacuna de atribuição”. Esta indica que as mudanças que se encontram para além desta “lacuna” estão fora do controle directo da intervenção de desenvolvimento e dependem de outros factores (outras intervenções de desenvolvimento, crescimento económico em todo o país, níveis melhorados de educação geral, efeitos de um conflito armado, etc.). De facto, a certeza da atribuição vai diminuindo gradualmente ao longo da cadeia de resultados, pelo que também é chamada “continuum de atribuição”. A “lacuna” deve ser entendida como um segmento ao longo deste continuum, e não como uma linha fronteira claramente delimitada.

O quadro seguinte mostra um exemplo da diminuição gradual de influência ou atribuição de uma intervenção de desenvolvimento.

A intervenção de desenvolvimento é uma sequência de mudanças

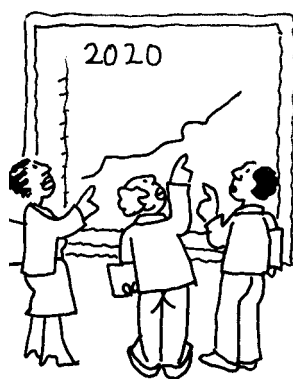


Força da influência/ atribuição

... que induzem mudanças de curto ou médio prazo para os beneficiários, **(efeito)**



... que levam a melhorias sócio-econômicas indirectas de longo prazo (**impacto**), - que a longo prazo contribuem para os Objectivos de Desenvolvimento do Milênio (**impacto altamente agregado**)



Os conhecimentos, as competências e atitudes dos jovens participantes correspondem à demanda do mercado de trabalho. (empregabilidade)

Primeiros benefícios indirectos podem ser:

- emprego
- são criadas novas empresas

Isto pode levar a:

- melhor rendimento
- auto-confiança dos jovens trabalhadores aumentada
- produtividade e competitividade das empresas locais melhorada

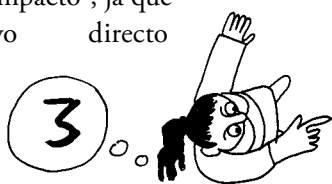
O que por seu lado pode conduzir a:
melhoria geral das condições de vida

Estas mudanças contribuem para o avanço dos objectivos de longo prazo / ODMs como a Redução da Pobreza, Equidade de Género...

Âmbito da intervenção

É importante notar que o facto de uma determinada mudança ser considerada um efeito ou um impacto depende da concepção específica e do âmbito da intervenção. O exemplo seguinte mostra como uma mudança específica, nomeadamente “maior abertura dos empregadores para contratarem mulheres como operárias” pode ser considerada um produto ou um impacto, dependendo do âmbito da intervenção.

Uma campanha de sensibilização directamente direccionada para a criação de confiança nos empregadores quanto a mulheres operárias irá considerar uma melhoria da atitude destes empregadores em relação às mulheres trabalhadoras como seu “efeito” e visará o alcance destas mudanças de atitude como benefício directo do seu trabalho. Uma intervenção que vise melhorar a qualidade da formação das profissões técnicas e, ao mesmo tempo, assegurar igual acesso a essa formação para rapazes e raparigas, pode eventualmente (isto é, a longo prazo e indirectamente) levar à mudança de atitude dos empregadores — simplesmente por existirem mais mulheres qualificadas no mercado de trabalho. Neste caso, as mudanças de atitude serão denominadas “impacto”, já que elas não são o objectivo directo da intervenção. Do mesmo modo, se uma intervenção for concebida para melhorar a qualidade da formação, mas não apoiar activamente mecanismos de correspondência entre candidatos a emprego e potenciais empregadores, o seu produto poderá ser melhorar o conhecimento, as competências e as atitudes dos candidatos a um emprego, mas a obtenção real do emprego ficará para além do âmbito de influência directa da intervenção, sendo pois considerada um impacto ou um benefício indirecto.



Diferentes actores olham para um problema a partir da sua própria perspectiva. Cada pessoa que está a olhar para a folha de papel no centro vê uma letra, figura ou símbolo diferente. Quem está certo e quem está errado?

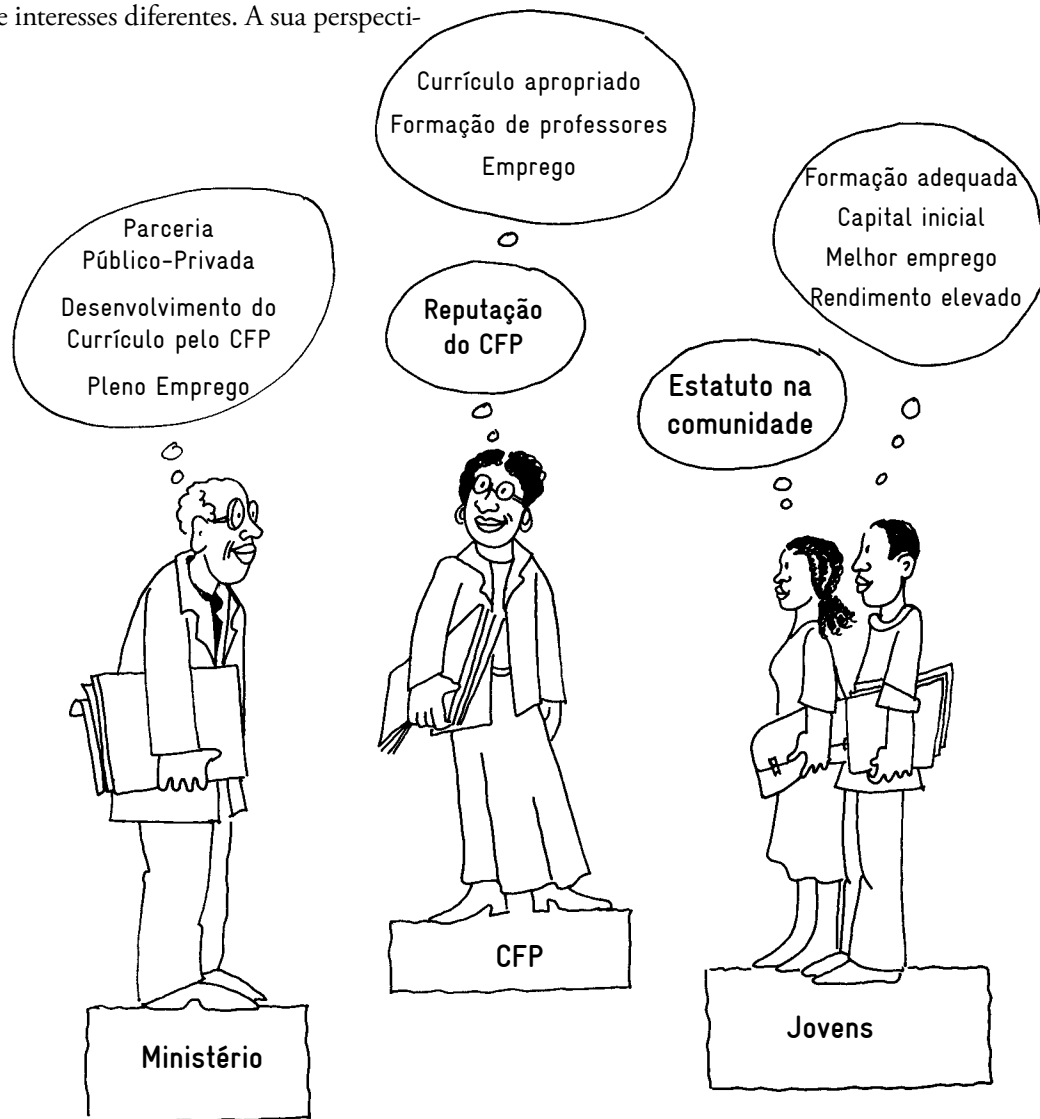
Concluindo, a diminuição gradual de influência / atribuição de uma intervenção de desenvolvimento tem consequências para o planeamento e para a M&A.

Para o planeamento, isso significa que devemos conceber a intervenção de forma a podermos, realisticamente, alcançar o efeito. O efeito da intervenção de desenvolvimento é o compromisso contratual entre as agências de financiamento (sejam elas instituições públicas nacionais ou doadores internacionais) e todos os parceiros de cooperação. Nenhuma intervenção de desenvolvimento deveria comprometer-se a alcançar mais do que aquilo que realisticamente pode alcançar. Para a M&A isso significa que quando observamos certas mudanças, devemos questionar se podemos razoavelmente atribuí-las à intervenção de desenvolvimento.

Análise dos actores

Todas as intervenções de desenvolvimento requerem a cooperação de várias pessoas, grupos e organizações diferentes — também chamados actores. No caso de intervenção relacionadas com a FP, os actores podem incluir professores, formadores, estudantes, pais, empregadores, candidatos a emprego, assim como pessoal e directores de escolas, centros de FP, centros de emprego, e os ministérios da Educação e do Trabalho. Em geral, estes diferentes actores têm antecedentes e interesses diferentes. A sua perspecti-

va e as suas expectativas em relação à intervenção podem ser muito diferentes. A análise dos actores ajuda a identificar os diferentes actores, a entender a sua perspectiva em relação à intervenção e as relações entre eles. Isto é importante para assegurar que a intervenção de desenvolvimento responde às necessidades dos diferentes grupos. Também ajuda a ver como cada um deles pode contribuir para a implementação da intervenção. Para fins de M&A, é importante saber que tipo de informação, dados e lições aprendidas podem ser mais úteis para cada um dos actores.



Análise dos actores para identificar os diferentes actores, entender as suas perspectivas em relação à intervenção e as relações entre eles

Análise dos riscos

A análise dos riscos é uma técnica que permite identificar e avaliar os factores que podem pôr em perigo o sucesso de uma intervenção de desenvolvimento, impedindo a sua implementação ou o alcance dos seus objectivos. Alguns exemplos de riscos são crises económicas, conflitos armados, catástrofes naturais, valores divergentes entre actores, padrões de discriminação existentes em relação a diferentes grupos devido a idade, género, etnia, religião, etc.

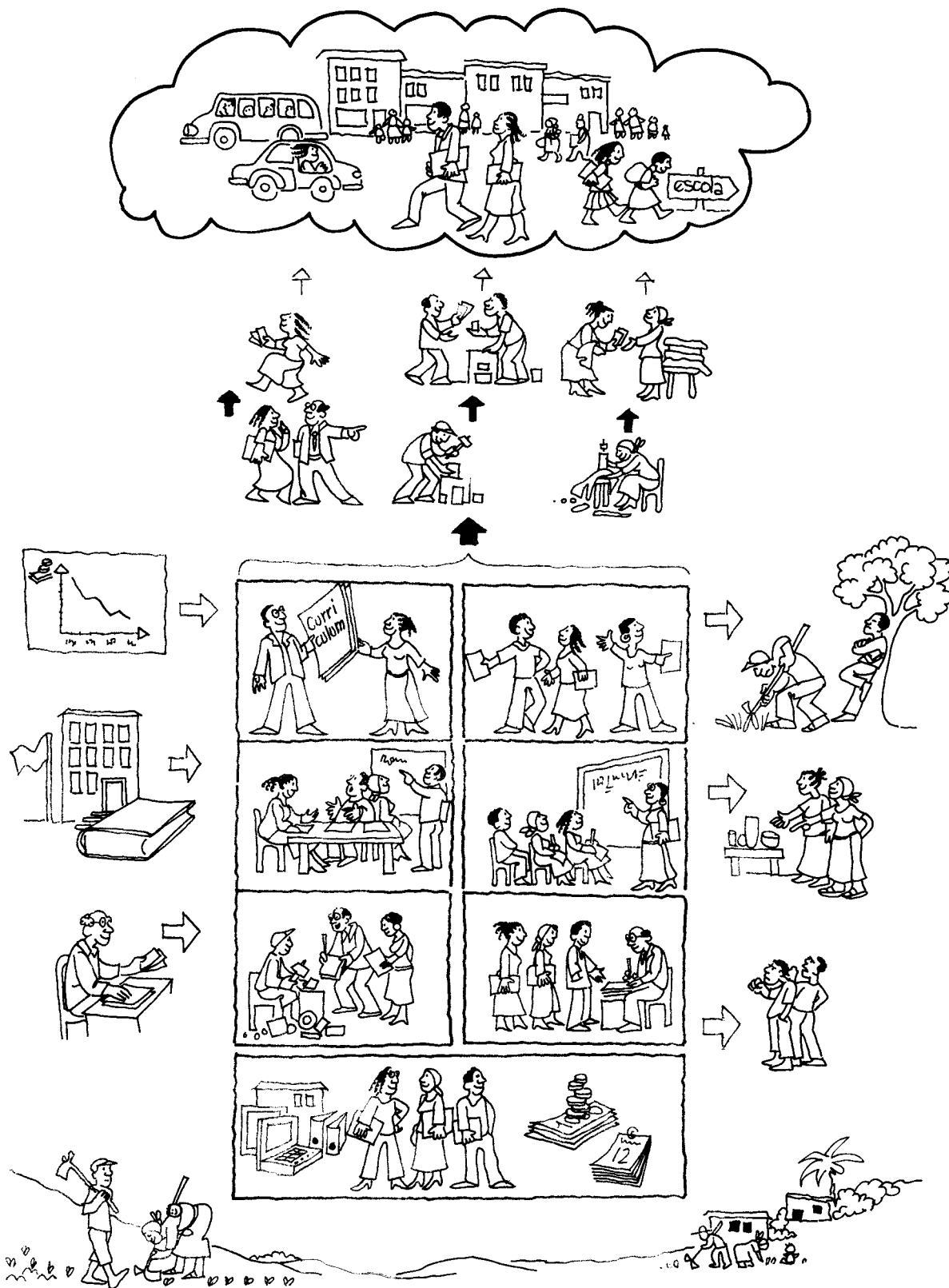
A análise dos riscos também permite elaborar medidas preventivas tendentes a reduzir a probabilidade da ocorrência destes riscos ou a reduzir o seu provável impacto sobre a consecução dos objectivos da intervenção. Para realizar a análise seguem-se, normalmente, os seguintes passos:

1. Identificar e categorizar os riscos, de acordo com a gravidade do seu possível impacto negativo.
O que é possível que aconteça e como iria afectar o alcance dos objectivos da intervenção?
2. Atribuir probabilidade aos riscos. Qual é a probabilidade de que o problema ocorra?
3. Elaborar estratégias de gestão de riscos. Como podemos evitar que os riscos ocorram?
Como podemos minimizar o seu impacto?
4. Monitorar riscos, condições e pressupostos.
Os riscos identificados afectaram a intervenção? Como? As nossas estratégias de gestão de riscos funcionaram? Surgiram outros riscos novos que devemos tomar em conta?

Lidar com a complexidade

O ponto anterior ilustra bem que nenhuma intervenção de desenvolvimento se realiza num vácuo, estando sempre inserida num ambiente complexo e interagindo com ele. A imagem seguinte ilustra como a cadeia de resultados da intervenção de desenvolvimento é afectada por influências externas e produz no seu ambiente mudanças, tanto esperadas como não esperadas.

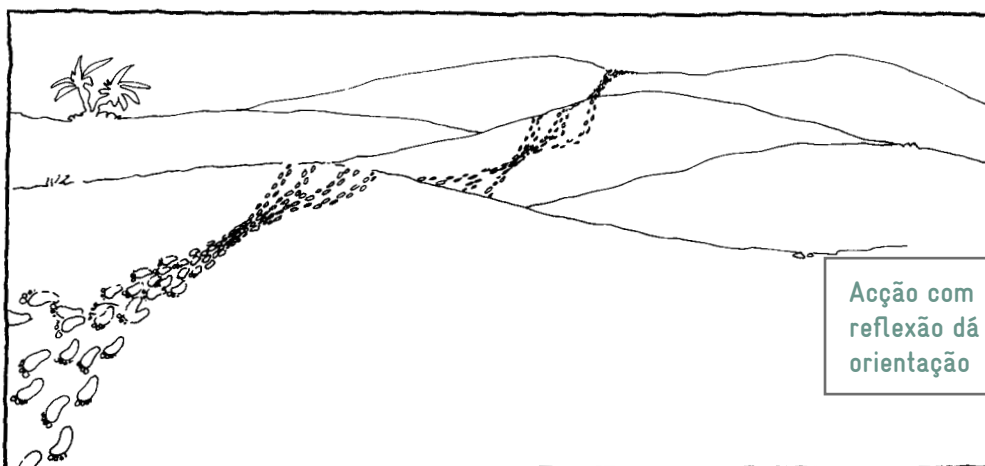
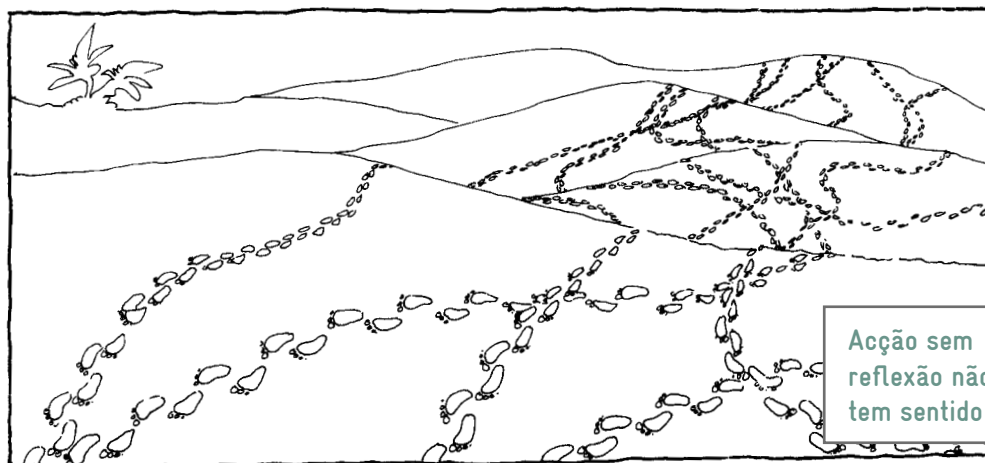
Durante o planeamento, não é possível prever todas as mudanças que uma única intervenção pode causar; por outro lado, também não é sempre possível, no decurso da M&A, atribuir uma determinada mudança ou impacto a um evento ou intervenção específicos. Por essa razão, é importante conceber um sistema de M&A que não siga apenas a lógica estritamente linear da cadeia de resultados, mas que permita também recolher informação adicional, a qual poderá ajudar-nos a tomar consciência de outros aspectos importantes. Essa informação adicional pode também fornecer indicações úteis quanto às causas subjacentes aos factos observados. Os capítulos seguintes apresentam algumas ideias sobre a forma como isso se pode efectuar.



A cadeia de resultados de qualquer intervenção de desenvolvimento é afectada por influências externas

3

Monitoria e Avaliação – definições, diferenças e semelhanças

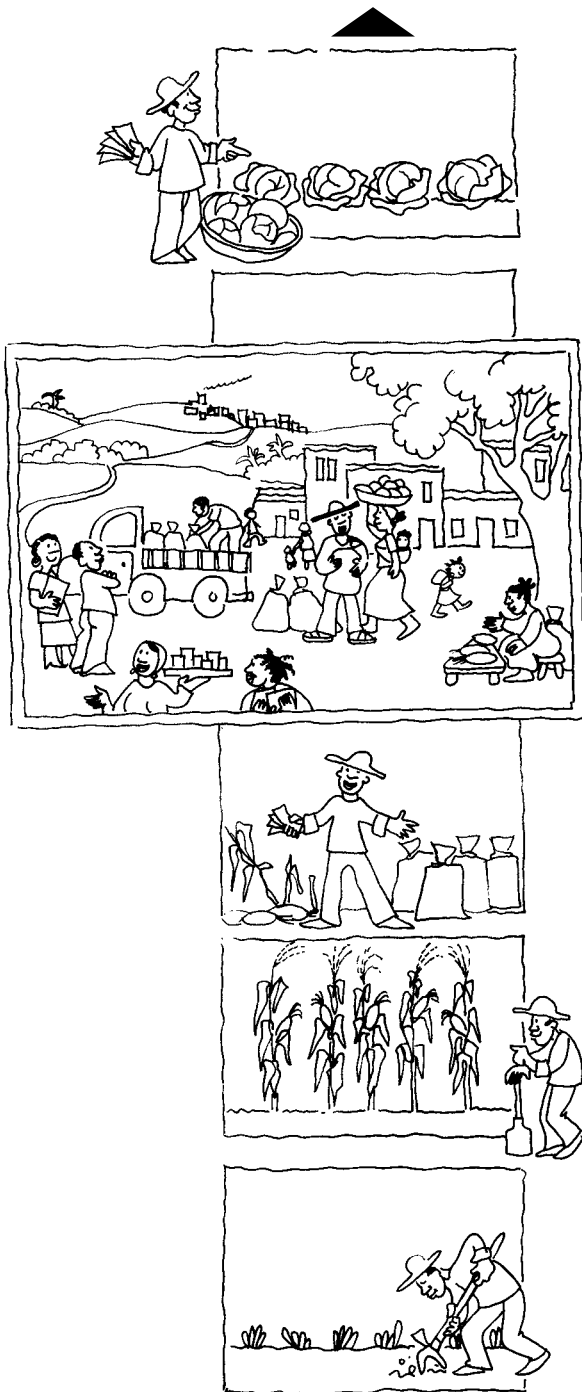


Monitoria

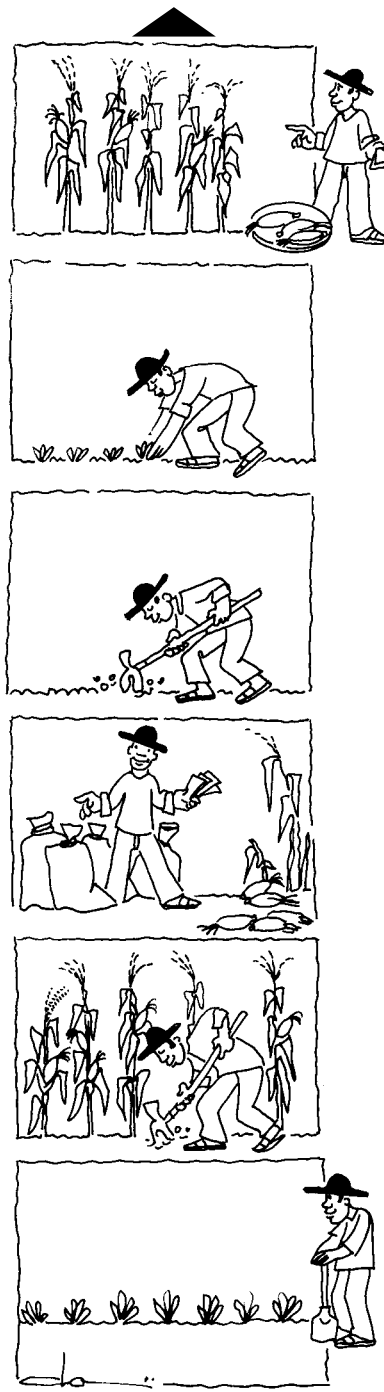
Monitoria é a rotina de recolha, análise e uso da informação sobre o decorrer da intervenção de desenvolvimento. A sua finalidade é fornecer indicações sobre o grau de progresso e de realização. Deve abranger as actividades, os produtos, o uso dos fundos, fornecer indicações em relação ao alcance dos objectivos e algumas indicações sobre efeitos ou mudanças não esperadas no ambiente da intervenção de desenvolvimento. A monitoria utiliza como referência o plano operacional e é geralmente executada por pessoas e organizações directamente envolvidas na intervenção de desenvolvimento. A questão orientadora é “Estamos a fazer bem as coisas?”

Avaliação

Avaliação é uma apreciação de uma intervenção de desenvolvimento em curso ou terminada. Deve incidir na lógica, concepção, implementação e nos resultados da intervenção. As avaliações devem ser tão sistemáticas e objectivas quanto possível. A sua finalidade é determinar se a intervenção cumpre uma série de critérios internacionalmente reconhecidos, como a eficácia, eficiência, relevância, impacto e sustentabilidade. Normalmente é realizada com a colaboração de avaliadores externos ou é completamente externalizada. A sua referência é toda a cadeia de resultados da intervenção, em parte até mesmo para além da lacuna de atribuição. A questão orientadora é “Estamos a fazer as coisas certas?”



Esta intervenção de desenvolvimento é monitorada e avaliada.



Esta intervenção de desenvolvimento é apenas monitorada.

Diferenças entre monitoria e avaliação

Tendo em conta o que foi referido, as principais diferenças entre monitoria e avaliação são:

- **Finalidade:** a finalidade da monitoria é verificar se a implementação de uma intervenção de desenvolvimento está no caminho certo e servir como base para a avaliação. A finalidade da avaliação é determinar a relevância e o alcance dos objectivos, a eficiência, eficácia, o impacto e a sustentabilidade do desenvolvimento.
- **Frequência:** a monitoria é realizada como um processo contínuo com frequentes ciclos de reflexão, enquanto a avaliação é realizada em determinados momentos e a reflexão abrange intervalos de tempo mais longos. Por outras palavras, a monitoria é como um filme (uma sequência contínua de pequenas imagens focalizadas num campo específico), enquanto a avaliação é como uma fotografia de grande dimensão (a imagem da situação num determinado momento no tempo).
- **Âmbito:** a monitoria tende a focalizar-se em certos aspectos da intervenção,

tal como o uso de fundos, as actividades, os produtos e a utilização dos produtos. A sua referência é o plano operacional. A avaliação tem um âmbito mais abrangente. Ela debruça-se sobre questões mais estratégicas e avalia o alcance dos efeitos e impactos mais abrangentes. Em processos complexos envolvendo diferentes níveis e muitos actores, a monitoria é feita em cada nível individual, enquanto a avaliação tenta interconectar as lições aprendidas ao longo dos diferentes níveis.

- **Responsabilidade:** Em geral, a responsabilidade pela realização da monitoria é do pessoal ou dos actores responsáveis pela implementação, enquanto a avaliação normalmente é da responsabilidade dos gestores seniores.
- **Pessoal:** Geralmente a monitoria é executada por indivíduos e organizações directamente ligadas à intervenção de desenvolvimento, enquanto a avaliação em geral é realizada em cooperação com avaliadores externos ou completamente externalizada.

Semelhanças entre a monitoria e a avaliação



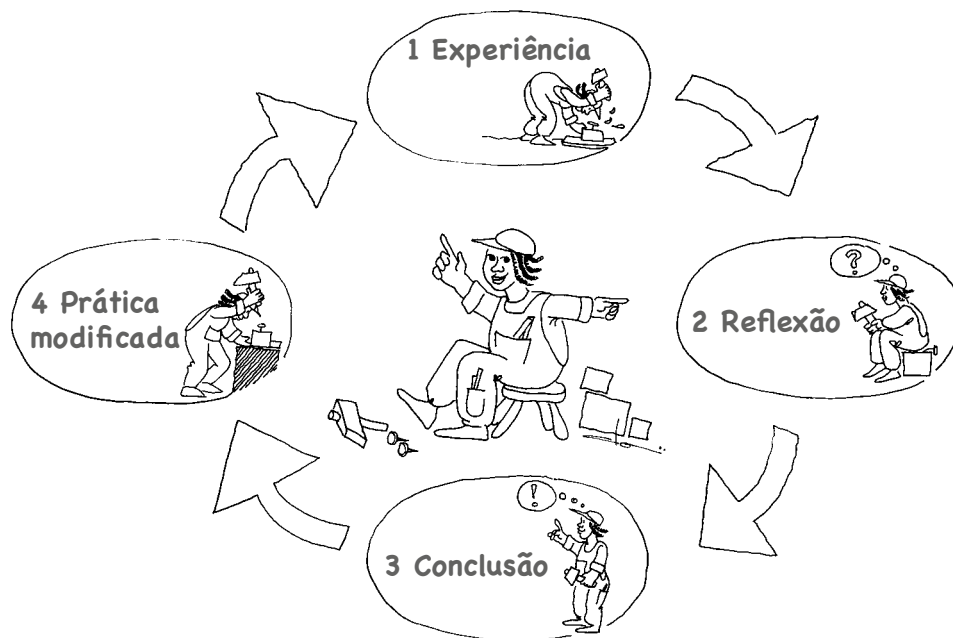
Monitoria e avaliação são processos reflexivos

O aspecto comum entre a monitoria e a avaliação é que ambos são processos de reflexão que têm em vista a aprendizagem através da experiência. Elas seguem os mesmos processos básicos:

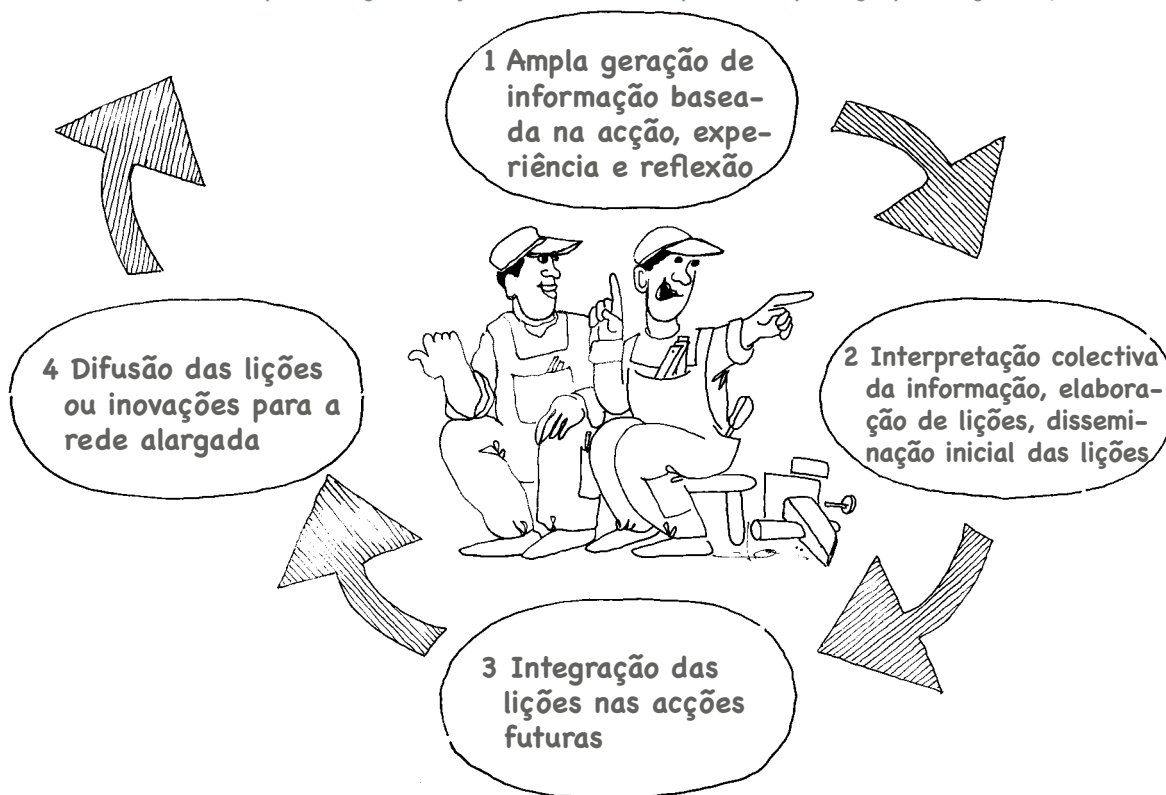
1. Observação e recolha da informação
2. Reflexão (análise e avaliação das constatações)
3. Tomada de decisão em relação a novas medidas a executar

Como se pode ver no diagrama seguinte, o princípio da reflexão pode ser aplicado em diferentes níveis da intervenção de desenvolvimento: individual, organizacional, de redes locais, até à escala nacional.

O ciclo de aprendizagem através da experiência para indivíduos²:



O ciclo de aprendizagem conjunta através da experiência para grupos, organizações e redes³:



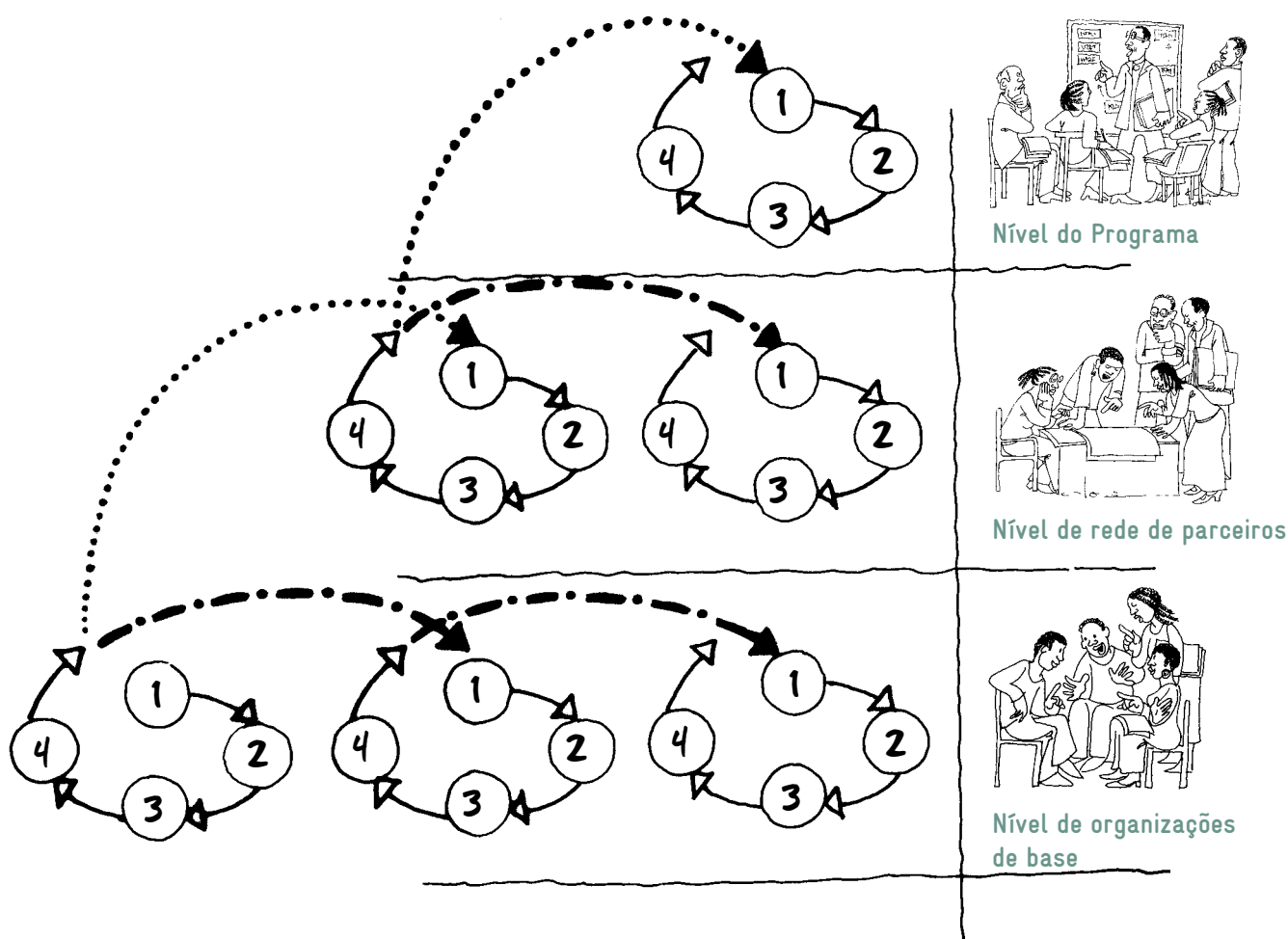
2 Adaptado de David Kolb, adaptado em RECOFT: Training Design and Facilitation in Community Forestry Development - A Trainer's Manual

3 Adaptado de Dixon e Ross in Senge, adaptado em RECOFT: Training Impact Assessment Trial based on lessons learning approach

A reflexão pode realizar-se transversalmente entre diferentes níveis: “sistema de aprendizagem em acção” através da experiência e multi-nível para os diferentes níveis de intervenções complexas⁴:

----- Aprendizagem entre pares

..... Aprendizagem entre níveis



4 Adaptado de RECOFT: Training Impact Assessment Trial based on lessons learning approach; os números na figura referem-se aos passos do ciclo de aprendizagem conjunta através da experiência apresentados anteriormente nos ciclos de aprendizagem conjunta através da experiência para grupos, organizações e redes

M&A centrada nos resultados

Durante muito tempo, a monitoria e avaliação foram utilizadas como instrumentos de gestão para manter as intervenções de desenvolvimento no rumo certo, sendo o seu foco colocado nos recursos e produtos. Ao longo da última década, aumentou a pressão sobre os parceiros de desenvolvimento para mostram que as políticas nacionais e internacionais estão a alcançar os seus objectivos. Isso requer um entendimento mais amplo da M&A. Tal como vimos no Capítulo 1, actualmente a M&A tem múltiplas finalidades, tal como a condução, prestação de contas, aprendizagem, o desenvolvimento organizacional e a comunicação. Uma consequência directa desse facto é a necessidade de monitorar e avaliar os resultados das intervenções de desenvolvimento. A M&A centrada nos resultados implica que, embora em princípio as definições e diferenças descritas no ponto anterior permaneçam válidas, a monitoria e avaliação estejam muito mais interligadas do que acontecia anteriormente.

A orientação para os resultados requer o desenvolvimento de um sistema completo de M&A direccionado para a medição das mudanças, as quais ajudarão a avaliar se a intervenção de desenvolvimento está a alcançar os seus objectivos. Neste sistema, a monitoria serve de base para a avaliação. Consequentemente, os limites entre monitoria e avaliação tornam-se menos rígidos, já que ambos os processos estão estreitamente interligados. Os critérios que se apresentam seguidamente indicam o tipo de questões às quais um sistema de M&A centrada nos resultados deve responder, orientando-nos pois sobre o tipo de informação que ele deverá fornecer.

Critérios para a avaliação

Os cinco critérios que se seguem foram definidos pelo Comité de Assistência ao Desen-

volvimento (CAD) da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) e são internacionalmente reconhecidos como referência para a avaliação de projectos, programas e políticas. Procedemos aqui a uma ligeira adaptação da sua formulação, a fim de que sejam também adequados no caso de intervenções de desenvolvimento promovidas por instituições locais ou nacionais.

Relevância:

Medida em que a intervenção de desenvolvimento corresponde às prioridades e políticas do grupo alvo e das instituições receptora e promotora. A avaliação da relevância de uma intervenção de desenvolvimento deve considerar as seguintes questões:

- Em que medida os objectivos da intervenção de desenvolvimento continuam válidos?
- As actividades e os produtos da intervenção de desenvolvimento são consistentes com o objectivo geral e o alcance dos seus objectivos?
- As actividades e os produtos da intervenção de desenvolvimento são consistentes com os impactos e efeitos desejados?

Eficácia:

Medida do grau em que a intervenção de desenvolvimento atinge os seus objectivos. Para avaliar a eficácia da intervenção de desenvolvimento devem ser tidas em conta as seguintes questões:

- Em que medida os objectivos foram alcançados / é provável que os objectivos sejam atingidos?
- Quais foram os principais factores que influenciaram o alcance ou não alcance dos objectivos?

Eficiência:

A eficiência mede a relação entre os produtos - qualitativos e quantitativos - e os recursos

utilizados. Num contexto puramente económico, isso exigiria que fossem usados os recursos mais económicos possíveis para alcançar os resultados desejados e uma comparação com outras abordagens que permitissem a obtenção dos mesmos produtos, para assim se verificar se o processo adoptado foi o mais eficiente.

No contexto das intervenções de desenvolvimento, este tipo de análise tem que ter em conta que qualquer processo de reforma requer consideráveis investimentos adiantados (em termos de tempo, recursos humanos e financeiros), antes de poder ser multiplicado e desenvolver os benefícios desejados em todos os níveis (produtos, efeito e impacto a longo prazo). Por exemplo, o custo do desenvolvimento de um sistema inteiramente novo de FP por finalista pode parecer muito elevado, se apenas for considerado o primeiro grupo de finalistas. No entanto, o custo por finalista irá diminuindo conforme novos grupos forem terminando os cursos. Ao avaliar a eficiência da intervenção de desenvolvimento devem ser tomadas em conta as seguintes questões:

- As actividades foram eficientes em termos da relação custo-benefício (produtos, efeito e impacto a longo prazo)?
- Os objectivos foram alcançados dentro do prazo previsto?
- A intervenção de desenvolvimento foi implementada da forma mais eficiente em comparação com as possíveis alternativas? (Por favor note que, neste caso, “alternativas” só se pode referir a outras abordagens que tivessem produzido um grau de benefícios idêntico em todos os níveis (produtos, efeito e impacto a longo termo).
- Em que intervalos de tempo fazem sentido realizar essa análise? (Por favor note que, se esta análise for feita “demasiado cedo”, os resultados podem ser distorcidos por ainda não ter sido atingido o limiar de rentabilidade do investimento).

Impacto:

- Mudanças positivas e negativas produzidas por uma intervenção de desenvolvimento, directa ou indirectamente, esperadas ou não esperadas. Abarca os principais efeitos resultantes da intervenção de desenvolvimento segundo os indicadores de desenvolvimento locais na área social, económica, ambiental e outras. O exame deve analisar tanto os resultados esperados como não esperados e incluir também o impacto positivo e negativo dos factores externos, como as condições ambientais e financeiras.

Para avaliar o impacto de uma intervenção de desenvolvimento, devem ter-se em conta as seguintes questões:

- O que aconteceu como resultado da intervenção de desenvolvimento?
- Que diferença real produziu a intervenção de desenvolvimento para os beneficiários?
- Quantas pessoas foram abrangidas?

Sustentabilidade:

- A sustentabilidade visa medir a probabilidade de os benefícios de uma intervenção de desenvolvimento continuarem após ter sido retirado o seu financiamento específico. As intervenções de desenvolvimento têm que ser sustentáveis tanto em termos sociais, como ambientais e económicos.
- Ao avaliar a sustentabilidade de uma intervenção de desenvolvimento devem considerar-se as seguintes questões:
- Em que medida os benefícios de uma intervenção de desenvolvimento continuaram a existir após ter terminado o financiamento da intervenção?
- Quais foram os principais factores que influenciaram o facto de uma intervenção de desenvolvimento ter sido sustentável ou não?

4

M&A centrada nos resultados: Passo a Passo

As intervenções de desenvolvimento relacionadas com a FP podem variar muito quanto aos seus objectivos, à sua complexidade e ao seu ambiente. Assim sendo, não existe um modelo único aplicável a todos os sistemas M&A para intervenções relacionadas com a FP e, como tal, diferentes guias propõem diferentes passos para a elaboração de um sistema de M&A. De qualquer forma, as questões básicas são:

- O que temos que monitorar e avaliar?
- Como vamos monitorar e avaliar?
- Como vamos usar os resultados da monitoria e avaliação?
- Quem irá fazer o quê (e quando)?

Com base nestas questões, apresentamos seguidamente alguns passos básicos que permitem desenvolver um sistema de M&A centrada nos resultados, adaptável a uma intervenção particular.

Passo 1: Definir áreas de observação e indicadores	O que temos que monitorar e avaliar?
Passo 2: Escolher os métodos apropriados para a recolha de dados	Como vamos monitorar e avaliar?
Passo 3: Analisar e definir o seguimento	Como vamos utilizar os resultados da monitoria e avaliação?
Passo 4: Estabelecer um calendário e atribuir responsabilidades para a M&A	Quem fará o quê (e quando)?

Passo 1: Definir as áreas de observação e os indicadores

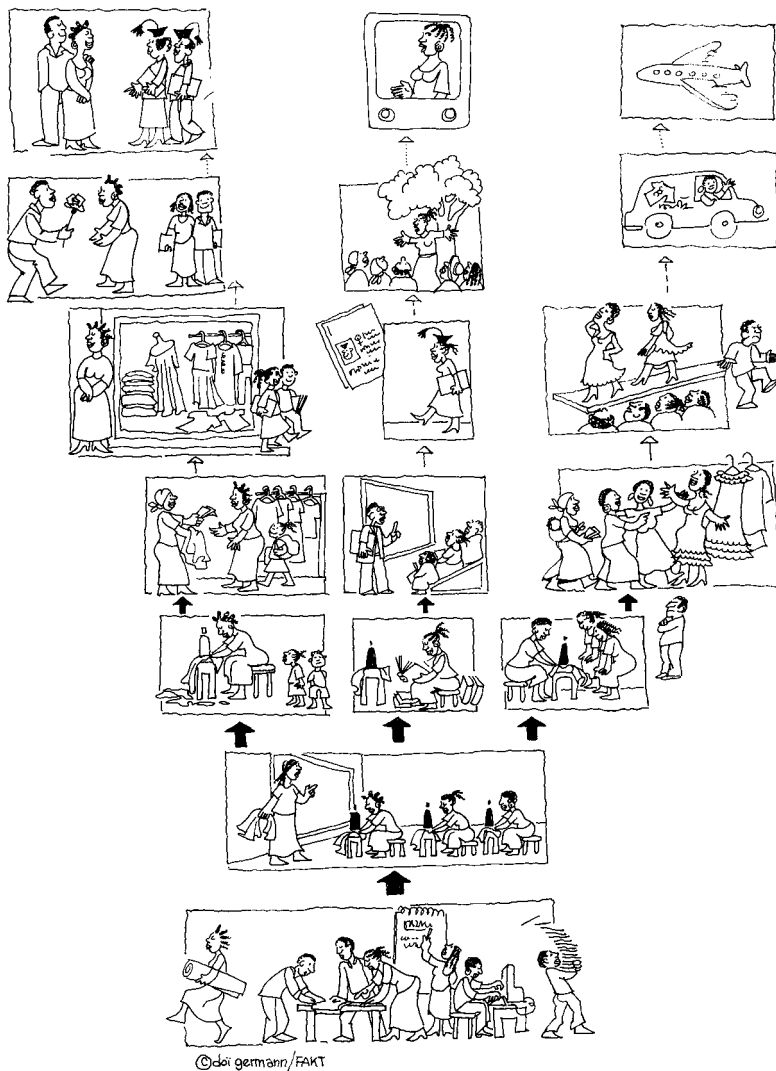
A selecção de áreas de observação adequadas e a elaboração de indicadores apropriados é o passo mais importante da elaboração de um sistema de M&A para uma intervenção de desenvolvimento. Ele requer tempo, conhecimento, paciência e comunicação entre os diferentes actores. Tudo o resto dependerá deste Passo. As áreas de observação e os seus respectivos indicadores são definidos com base nos objectivos, nas hipóteses de resultados e na lógica da intervenção de desenvolvimento, tal como formulados na proposta. Geralmente, a informação contida na proposta é complexa e altamente agregada. O primeiro passo é “desmontar” essa densa informação em pedaços de informação mais manuseáveis. O ideal é fazê-lo durante um workshop, no qual

os diferentes actores envolvidos na intervenção de desenvolvimento podem contribuir com as suas perspectivas e o seu entendimento.

Os objectivos desse workshop devem ser:

- desenvolver um entendimento comum sobre a intervenção de desenvolvimento, com particular foco nos efeitos e produtos;
- aperfeiçoar as hipóteses de resultados com base na informação contida na proposta, especificando os papéis dos diferentes actores, riscos particulares, potenciais resultados negativos, etc.;
- chegar a acordo sobre as áreas de observação que devem ser abrangidas pelo sistema de M&A;
- operacionalizar os indicadores - em geral complexos e altamente agregados - contidos na proposta.

Áreas de observação



Influências externas: situação política, condições-quadro

Processos

Impactos

Melhoria geral das condições de vida, estatuto social elevado, carreira internacional...



Efeito

Os finalistas têm um rendimento

Produtos

Currículo adaptado, formação implementada

Recursos e Actividades

Elaborar currículos, planificar, realizar formação

As áreas de observação geralmente coincidem com os diferentes níveis de recursos e resultados da intervenção de desenvolvimento

A figura acima mostra diferentes áreas de observação da intervenção de desenvolvimento. Elas coincidem com os diferentes níveis de recursos e resultados pretendidos ao longo da cadeia de resultados: recursos, actividades, produtos, utilização dos produtos, efeito e impacto. Outras áreas de observação são as influências externas (as quais podem

constituir riscos ou oportunidades), potenciais resultados não esperados da intervenção de desenvolvimento (podendo estes ser positivos ou negativos) assim como os processos (por exemplo divisão de tarefas, coordenação entre grupos, gestão de conflitos, comunicação, processos de aprendizagem, etc.).

Para que o esforço e a quantidade de informação se mantenham razoáveis, temos que recolher tanta informação quanto necessário e tão pouca quanto possível. Os Critérios de Avaliação do CAD apresentados no capítulo anterior podem servir de orientação. Eles não são inalteráveis, podendo ser adaptados às necessidades específicas de cada intervenção de desenvolvimento. A experiência mos-

tra que, nesta fase do processo, existe uma tendência geral para ser demasiado ambicioso. O desafio é concentrar-se nos aspectos mais relevantes para o sucesso ou fracasso da intervenção. Observe a figura seguinte. Enquanto a mulher à esquerda monitora apenas áreas de observação relevantes, o homem à direita tenta monitorar muitas áreas de observação, ficando por isso exausto.



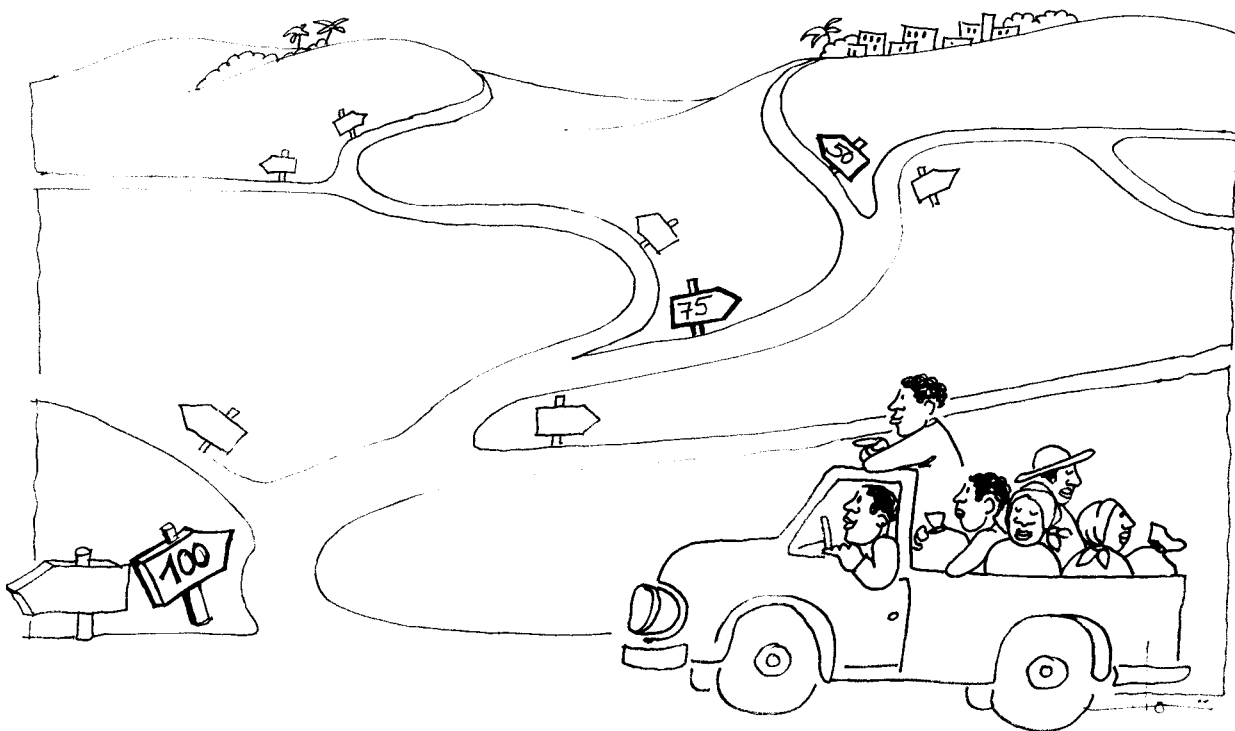
Recolha tanta informação quanto necessário e tão pouca quanto possível

Para isso, é útil colocar a seguinte pergunta: “O que tenta esta intervenção particular alcançar e para quem?” Quanto mais específica for a resposta a esta questão, tanto melhor servirá de base para um sistema de M&A centrada nos resultados. Os indicadores ajudam-nos a ser mais específicos na forma como formulamos os resultados pretendidos e ajuda-nos a encaminhar o seu alcance. O ponto seguinte conta mais informação sobre indicadores e algumas dicas práticas para a sua elaboração.

Indicadores

Indicadores: definição e função

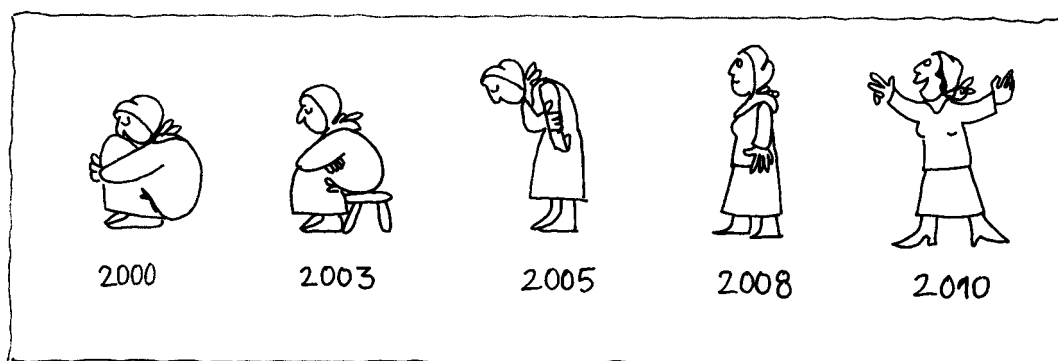
De acordo com o Glossário de Termos Chave em Avaliação do CAD, um indicador é “um factor ou uma variável de natureza quantitativa ou qualitativa que constitui um meio simples e fiável de medir o que foi alcançado, para reflectir sobre as mudanças associadas a uma intervenção, ou para ajudar a avaliar o desempenho de um actor de desenvolvimento.”



Os indicadores ajudam a manter a intervenção de desenvolvimento na rota certa

Os indicadores servem para medir as mudanças porque o seu valor vai mudando ao longo do tempo. Podemos pois medir as mudanças comparando o valor do indicador em diferentes pontos ao longo do tempo. Por exemplo, na figura da página anterior, a distância para a cidade vai diminuindo conforme o carro se move ao longo da estrada correcta. Os valores sucessivos do indicador “distância para o destino” ajuda-nos a avaliar se estamos a aproximar-nos do nosso objectivo ou “destino”.

Este exemplo é muito simples, mas quando falamos sobre as mudanças induzidas por uma intervenção de desenvolvimento nem sempre é tão fácil encontrar indicadores apropriados. A maior dificuldade é encontrar indicadores que sejam, por um lado, suficientemente “poderosos” para assinalar mudanças complexas e por outro suficientemente simples para serem medidos sem demasiado esforço. A imagem em baixo mostra um exemplo.



Um indicador tem que ser suficientemente “poderoso” para assinalar mudanças complexas

Um indicador tem pois que ser suficientemente “poderoso” para assinalar mudanças complexas. Como podemos ver que a auto-confiança desta mulher vai crescendo ao longo do tempo? Quais são os indicadores para a auto-confiança? Os diversos actores podem propor diferentes indicadores, como por exemplo “linguagem corporal”, “grau de actividade”, “falar em público” ou “participação na tomada de decisões”.

Elaboração participativa de indicadores

Para seleccionar e elaborar indicadores de forma participativa são aconselhados os seguintes Passos:

1. Durante o workshop mencionado no início deste ponto, constitua grupos de discussão com as pessoas que conhecem a intervenção e as diferentes áreas de observação.
2. Faça uma chuva de ideias e visualize numa lista todos os indicadores possíveis para cada área de observação. A pergunta orientadora é “Como podemos observar que ocorrem mudanças nesta área de observação?” (Por exemplo, a participação de mulheres em formações técnicas, a preparação dos finalistas de FP para o auto-emprego, o cumprimento das expectativas dos empregadores em relação aos finalistas de FP).
3. No grupo, discutam cada indicador e verifiquem se é apropriado (ele diz realmente algo sobre aquilo que queremos saber?) e mensurável (existem dados disponíveis ou eles podem ser recolhidos sem demasiado custo e esforço?).
4. Eliminam os indicadores que não são adequados, são difíceis de usar ou cuja medição seria demasiado dispendiosa.
5. De entre aqueles que restam na lista, seleccionem os indicadores que parecem

mais apropriados para medir as mudanças mais relevantes para a intervenção. A ideia orientadora deve ser como medir o alcance dos efeitos da intervenção para os grupos-alvo relevantes.

6. Cheguem a acordo sobre as metas apropriadas para os diferentes indicadores. O que é possível realisticamente alcançar e quando? Para medir as mudanças é necessário comparar os valores sucessivos do indicador com os dados iniciais da intervenção de desenvolvimento (dados da linha de base).
7. Verifiquem e discutam de tempos a tempos se as áreas de observação seleccionadas, os indicadores e as metas ainda são apropriados para responder às necessidades de informação. Se necessário, substitua e altere os indicadores. Lembre-se que os indicadores ao nível dos efeitos são normalmente um compromisso contratual e como tal poderá ser preciso renegociá-los com a instituição financiadora ou responsável pela intervenção de desenvolvimento.

Formular indicadores: os cinco elementos

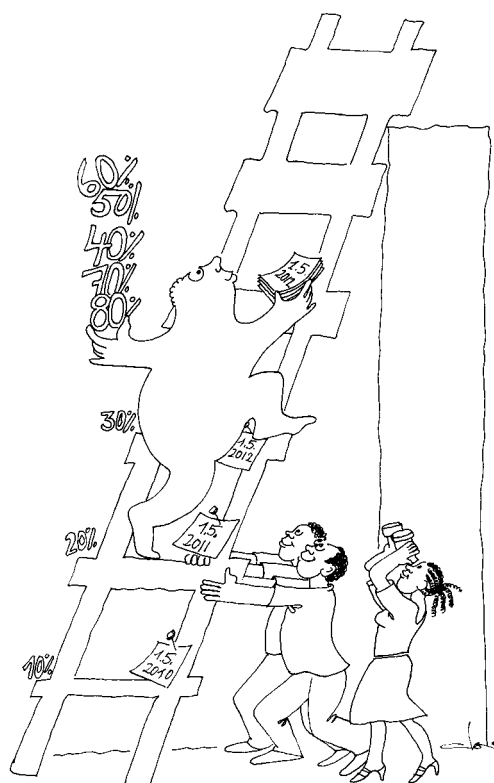
Um bom indicador tem que ser adequado para medir aquilo que queremos observar. Ele tem que ser específico, de modo a poder ser medido e a poder-se interpretar correctamente a informação que ele fornece. Cada indicador tem que abranger os seguintes elementos:

- **O QUE mede?**
Trata-se da área de observação ou de um aspecto específico dela, como por exemplo o emprego de finalistas de FP, a satisfação de alunos e empregadores com a qualidade dos cursos de formação, etc.
- **QUEM beneficia?**
Trata-se do grupo alvo da área de observação específica que queremos observar,

como por exemplo alunos de FP, formadores de FP, empregadores, etc.

- **ONDE observamos este indicador?**
Podemos por exemplo escolher comparar resultados de diferentes regiões geográficas ou diferentes centros de FP.
- **QUANDO observamos este indicador?**
Em que momento recolhemos informação sobre este indicador? Por exemplo, se queremos medir o grau de satisfação dos alunos quanto a considerarem se um determinado curso melhorou as suas oportunidades de encontrarem um emprego, podemos obter resultados diferentes dependendo de realizarmos o inquérito logo no final do curso ou seis meses mais tarde. Imediatamente no final do curso, os finalistas apenas podem supor que ele os irá ajudar a encontrar um emprego. O seu nível de satisfação poderá mudar (para melhor ou para pior) após os finalistas de FP terem estado em contacto com o mercado de trabalho.

Nota: Os beneficiários nunca são um grupo homogêneo de pessoas, e como tal pode ser importante observar os diferentes sub-grupos separadamente. Por exemplo, já é uma prática usual no trabalho de desenvolvimento recolher dados desagregados por sexo. Outros aspectos a diferenciar podem ser a idade, o nível de rendimento, as habilitações literárias, o local de origem, etc.



Um bom indicador tem que ter prazos e ser mensurável

- **QUANTO?**
É mediante o valor real do indicador que observamos as mudanças ao longo do tempo.
Os objectivos da intervenção de desenvolvimento são expressos em termos do valor do indicador que queremos alcançar. O ideal seria recolher os dados da linha de base (ou seja, o valor do indicador no início da intervenção de desenvolvimento) e posteriormente recolher de novo os dados em intervalos apropriados.

Por exemplo, sendo o nosso indicador que os empregadores estejam satisfeitos com o nível de conhecimento e com as competências adquiridas pelos finalistas de um certo curso e considerem que ele melhorou a sua produtividade no local de trabalho. Se os nossos dados da linha de base indicarem um nível de satis-

fação de 30% e o nosso objectivo for atingir um nível de satisfação de 75%, podemos observar como este valor se vai alterando ao longo do tempo quando os primeiros alunos dos programas reformados de FP entrarem no mercado de trabalho.

Formular indicadores: critérios de qualidade

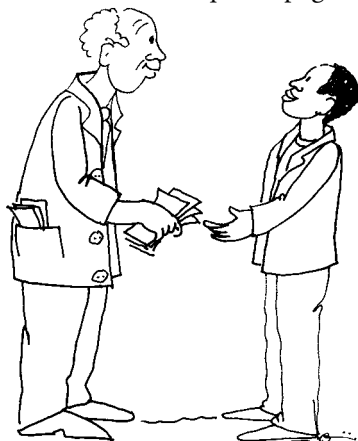
Podem utilizar-se muitos critérios como orientação para a formulação de indicadores. O mais frequentemente mencionado é os “SMART”. Trata-se de acrónimos, em que cada letra representa um determinado critério de qualidade. Como se pode ver na lista abaixo, por vezes uma letra pode representar mais de um critério.

Indicadores SMART

Específico	As mudanças medidas devem ser atribuíveis à intervenção de desenvolvimento e ser expressas em termos concretos.
Mensurável	As mudanças podem ser medidas, por exemplo através de “números” (quantidades, percentagens, etc.) ou através da observação de outras mudanças evidentes que podem ser descritas. Essas descrições podem depois ser agrupadas e classificadas de modo a também serem quantificáveis.
Alcançável	Deve ser viável que a intervenção de desenvolvimento possa alcançar o valor do indicador definido como um objectivo.
Relevante	Este critério pode referir-se a dois aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Ele mede um aspecto importante (relevante, significativo) da intervenção de desenvolvimento. • O indicador reflecte o que tem que ser medido.
Tempo (ligado....) / com prazo determinado	O indicador é formulado de maneira a ficar claro em que ponto do processo de desenvolvimento tem que ser medido. As indicações temporais podem ser fixadas com antecedência (por exemplo: no fim do primeiro ano de implementação) ou especificadas de acordo com o progresso (por exemplo: após o término de um determinado curso ou estudo de mercado, etc.)

Indicadores directos e indirectos

Um indicador directo mede um determinado fenómeno directamente. Por exemplo, o rendimento de trabalhadores pode ser medido directamente através do salário mensal indicado no seu cheque de pagamento.



Um indicador indirecto mede um determinado fenómeno indirectamente. Por exemplo, o nível de rendimento de diferentes membros de uma comunidade pode ser estimado com base nos seus gastos com alimentação ou outros produtos básicos, no tipo de habitação ou no seu acesso a certos serviços.



Há indicadores directos e indirectos

Os indicadores indirectos também são chamados indicadores proxy. Há várias razões para usar indicadores indirectos:

- **Mensurabilidade:** por vezes, o aspecto em causa não pode ser medido directamente. Isso acontece no caso de aspectos qualitativos, tal como a auto-estima, as condições de vida, boa governação ou certas mudanças de comportamento.
- **Sensibilidade:** em certos contextos, pode ser demasiado sensível colocar perguntas para obter informações sobre determinados assuntos, tal como rendimento e outros.
- **Eficiência de custos:** por vezes já existem dados disponíveis sobre certos assuntos que podem servir de indicador indirecto para o que queremos saber. Exemplo: número de contratos de telemóveis numa determinada região como indicação para o nível de rendimento.

Indicadores quantitativos e qualitativos

Os indicadores podem referir-se a aspectos quantitativos ou qualitativos da intervenção de desenvolvimento. Com “aspectos quantitativos” referimo-nos a mudanças que podem ser directa e facilmente expressas em termos de “números”. Estes podem ser quantidades absolutas (por exemplo, o número de alunos matriculados) ou quantidades relativas (por exemplo, a taxa de emprego de finalistas de FP como percentagem do número total de finalistas).

Por indicadores qualitativos entendemos a observação de outras mudanças evidentes que podem ser descritas por “palavras” (por exemplo: “Acho esta formação muito útil”; “Participar no curso de FP mudou a minha vida”; “contratar uma finalista de FP feminina mudou a minha perspectiva quanto à questão das mulheres como operárias”; “Gosto de ser um formador de FP”, etc.). A fim de tornar os aspectos qualitativos

mensuráveis, estas descrições podem ser estruturadas, agrupadas e quantificadas para que possam, também, ser expressas em termos de números. Por exemplo, podemos estruturar por ordem cronológica toda a informação referente à satisfação dos formadores de FP com o seu trabalho (para obter uma percepção de como ela evolui ao longo do tempo), organizar essa informação em grupos (de acordo com os critérios que eles utilizam para definir o termo satisfação) e quantificar estes grupos (quantos formadores declaram que estão satisfeitos / insatisfeitos de acordo com que critérios).

Isto mostra que existe uma estreita interligação entre a identificação das áreas de observação, a definição dos indicadores apropriados e a escolha dos métodos adequados para a recolha de dados. Iremos aprofundar mais esse aspecto no “Passo 2: Escolha de métodos apropriados para a recolha e análise de dados”.

Indicadores e questões-chave

Os indicadores são instrumentos úteis para estruturar e focalizar o sistema de M&A. Ao mesmo tempo, eles encerram um certo risco de restringir a nossa visão a poucos aspectos, perdendo-se a visão da intervenção de desenvolvimento no seu todo.

As questões-chave permitem-nos observar áreas de observação importantes de uma perspectiva mais ampla do que os indicadores isolados. Trata-se geralmente de questões abertas que nos podem ajudar a detectar mudanças não esperadas, a entender como os diferentes aspectos da intervenção de desenvolvimento se relacionam entre si e a perceber porque acontecem determinadas coisas. Tal como no caso dos indicadores qualitativos, a informação recolhida através das questões-chave pode ser estruturada, agrupada e quantificada para se tornar mensurável.



Os indicadores e as questões-chave complementam-se mutuamente

Passo 2: Escolher métodos apropriados para a recolha de dados

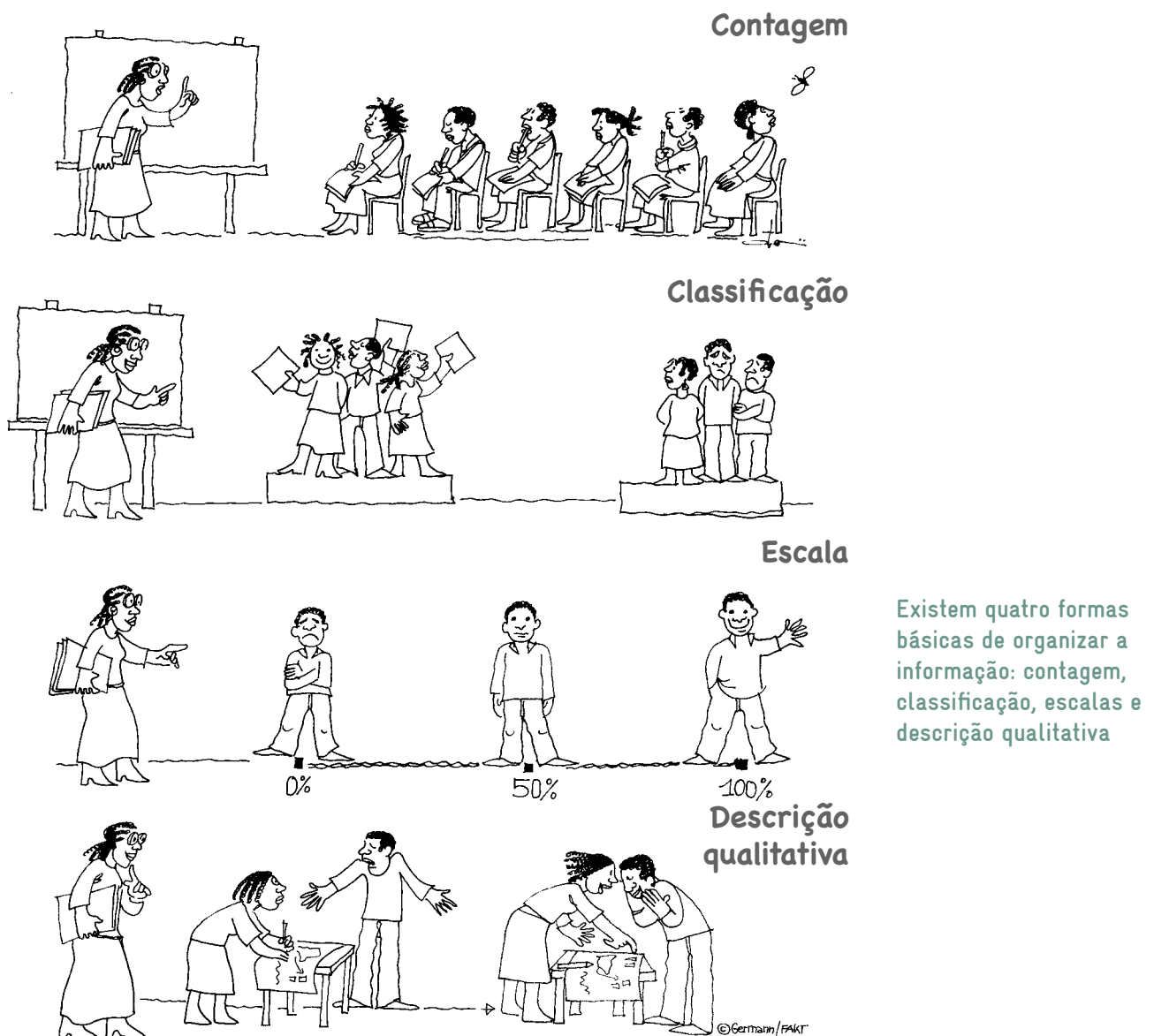
Tal como vimos no ponto anterior, a identificação das áreas de observação, a definição de indicadores apropriados e a escolha de métodos adequados para a recolha de dados estão estreitamente interligadas. O exemplo seguinte pode ajudar a entender o que isto significa na prática.

Exemplo:

Melhorar a qualidade da formação

Para encontrar os indicadores certos, é essencial que estejam muito claras as mudanças

que se pretende medir. À primeira vista, “melhorar a qualidade da formação” pode parecer suficientemente específico como objectivo. Mas o que significa na prática? A que tipo de melhoramento nos referimos? Que tipo de indicador é o mais adequado para indicar que tipo de mudança? E qual é a melhor forma de a medir? Observe as diferentes imagens na figura abaixo.



Existem quatro formas básicas de organizar a informação: contagem, classificação, escalas e descrição qualitativa

Na primeira imagem utiliza-se o número de matrículas (**contar** o número de alunos que participam nos cursos) como um indicador quantitativo indirecto para a melhoria da qualidade. Podemos facilmente medi-lo registando o número de alunos matriculados em cada curso, durante um período de tempo. Se compararmos os valores em diferentes pontos ao longo do tempo, obteremos informação sobre se a demanda pelos cursos está a aumentar ou a diminuir. É isso que nos *diz* o indicador “número de alunos matriculados durante um determinado período de tempo”. Se recolhermos dados desagregados por género (contando separadamente o número de participantes femininos e masculinos), poderemos saber se a demanda aumenta ou diminui diferentemente para rapazes e raparigas. O que o indicador *não nos diz é porque* é que os estudantes masculinos ou femininos estão a optar por este curso específico. Por ser a melhor oferta no mercado? Ou por não existirem outras oportunidades? Por estarem sob pressão dos seus colegas ou família? A sua escolha é baseada em informação fiável sobre a demanda do mercado de trabalho? Ou eles optam por este curso para conseguirem um diploma que lhes permita prosseguir para o ensino superior?

A segunda imagem mostra-nos a **classificação**. Aqui os alunos são agrupados (classificados), conforme tenham passado num determinado exame ou não. Podemos facilmente medir esse aspecto mantendo registos sobre os resultados dos exames e contando quantos alunos passam e quantos reprovam. Estes dados permitem-nos calcular a proporção entre os dois valores (passado/reprovado) e a sua evolução ao longo do tempo, dando-nos uma indicação sobre as tendências prevalentes: A proporção de estudantes que passa nos exames aumenta ou diminui ao longo do tempo? O que *não nos diz é porque* se está a verificar esta tendência. Poderá ser devido

à melhoria da qualidade da formação, mas também podem existir outras razões: caso tenham sido criados programas de atribuição de bolsas de estudo, a tendência positiva pode indicar que os alunos passaram a poder concentrar-se na sua formação, em vez de serem forçados a ganhar dinheiro paralelamente.

A terceira imagem mostra-nos como podemos usar uma **escala** (elevado — médio — baixo) para medir um indicador qualitativo. Por exemplo, no caso do indicador ser “satisfação sobre a utilidade da formação, tendo em vista a obtenção de um emprego apropriado”. Uma forma de o medir é realizar um inquérito aos finalistas, seis meses após o término da formação. As mudanças no valor deste indicador ao longo do tempo podem dar-nos uma ideia sobre se os cursos de formação estão cada vez mais orientados para as necessidades do mercado de trabalho. O que este indicador e a sua medição *não nos diz* é quais são os aspectos da formação que eles valorizam particularmente.

A quarta imagem da figura refere-se à **descrição qualitativa da** informação, que nos permite abarcar outros aspectos ou processos relacionados com a qualidade da formação. Por exemplo, o apoio mútuo entre os alunos pode dar-nos uma indicação sobre a coesão no grupo, sobre a abertura para pedir ajuda, sobre o bom domínio das matérias pelos alunos que prestam ajuda, etc. Os métodos descritivos de recolha de dados podem incluir estudos de caso, histórias de sucesso ou lições aprendidas resumidas num relatório. Eles são particularmente úteis para complementar a informação obtida através das abordagens quantitativas e ajudam a explorar questões tal como as *razões porque* as coisas estão a ocorrer de determinada forma ou *como* determinadas mudanças afectam a intervenção. Conforme mencionado no

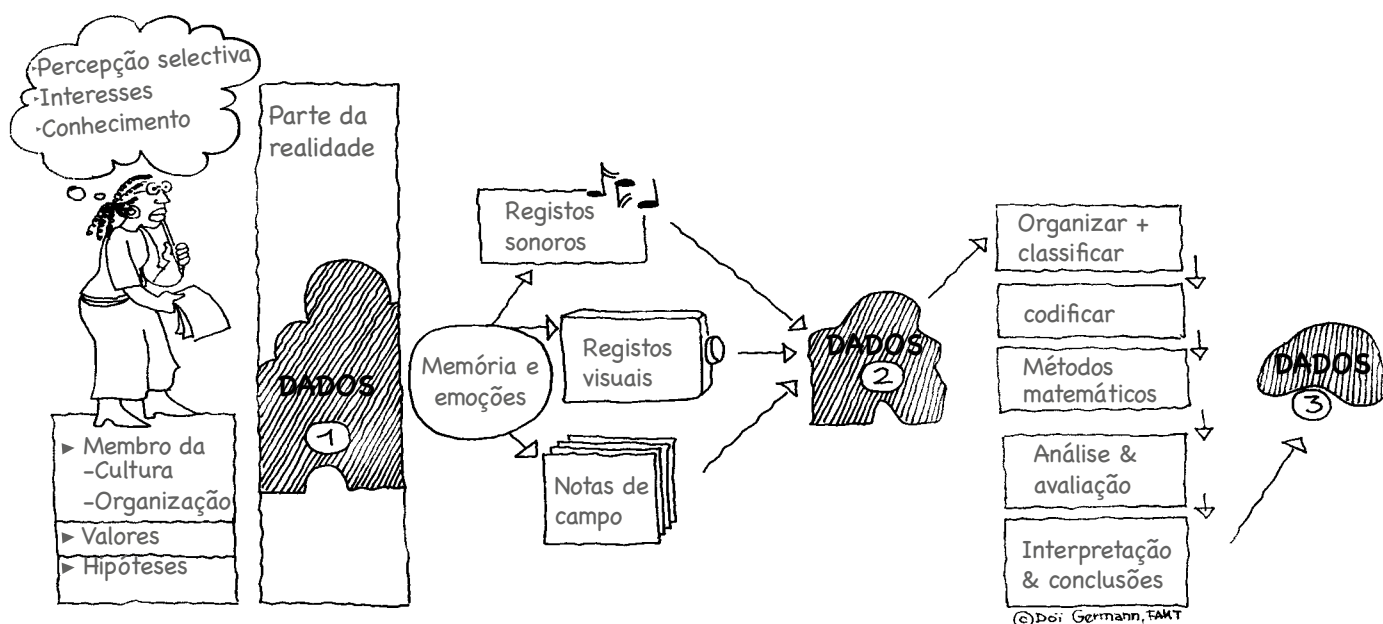
ponto sobre indicadores qualitativos e quantitativos, estas descrições podem depois ser estruturadas, agrupadas e quantificadas de modo a também ser possível expressá-las em termos de números e mostrar a sua evolução ao longo do tempo. Conclusão: O que este exemplo nos mostra é que - dependendo daquilo que precisamos de saber - temos que escolher uma combinação apropriada de áreas de observação, indicadores e métodos

de recolha e análise de dados. Ele demonstra ainda a necessidade de sermos sistemáticos na recolha de informação, a fim de sabermos o que estamos a recolher e o que não estamos. Embora possa parecer uma tarefa intimidante, o exemplo mostra-nos que isso é possível, se nos lembrarmos que existem apenas quatro formas básicas de expressar a informação: contagem, classificação, escalas e descrição qualitativa.

Enviesamento e triangulação

No contexto da M&A, o termo “enviesamento” (*em inglês: bias*) é usado para expressar que os resultados da M&A podem ser inexactos ou representar apenas uma parte

da realidade. Muitas vezes isso acontece inconscientemente e deve-se ao facto de a M&A ser conduzida de uma determinada perspectiva.



Os “enviesamentos” ocorrem inconscientemente e reduzem a confiança nos nossos resultados

Essa perspectiva pode resultar dos nossos conhecimentos, habilitações profissionais, experiência, idade, educação, etc. Tudo isso pode influenciar o tipo de questões que consideramos importantes, os indicadores que achamos relevantes, as pessoas que queremos entrevistar, os métodos que utilizamos para a recolha de dados, análise e relatório. Por tudo isto, o enviesamento reduz a confiança nos nossos resultados.

Independentemente da qualidade do sistema de M&A que elaboramos, temos que aceitar que nunca iremos obter resultados perfeitos.

Nas ciências sociais e do comportamento, não existe a verdadeira “objectividade”, já que as pessoas têm sempre diferentes perspectivas.

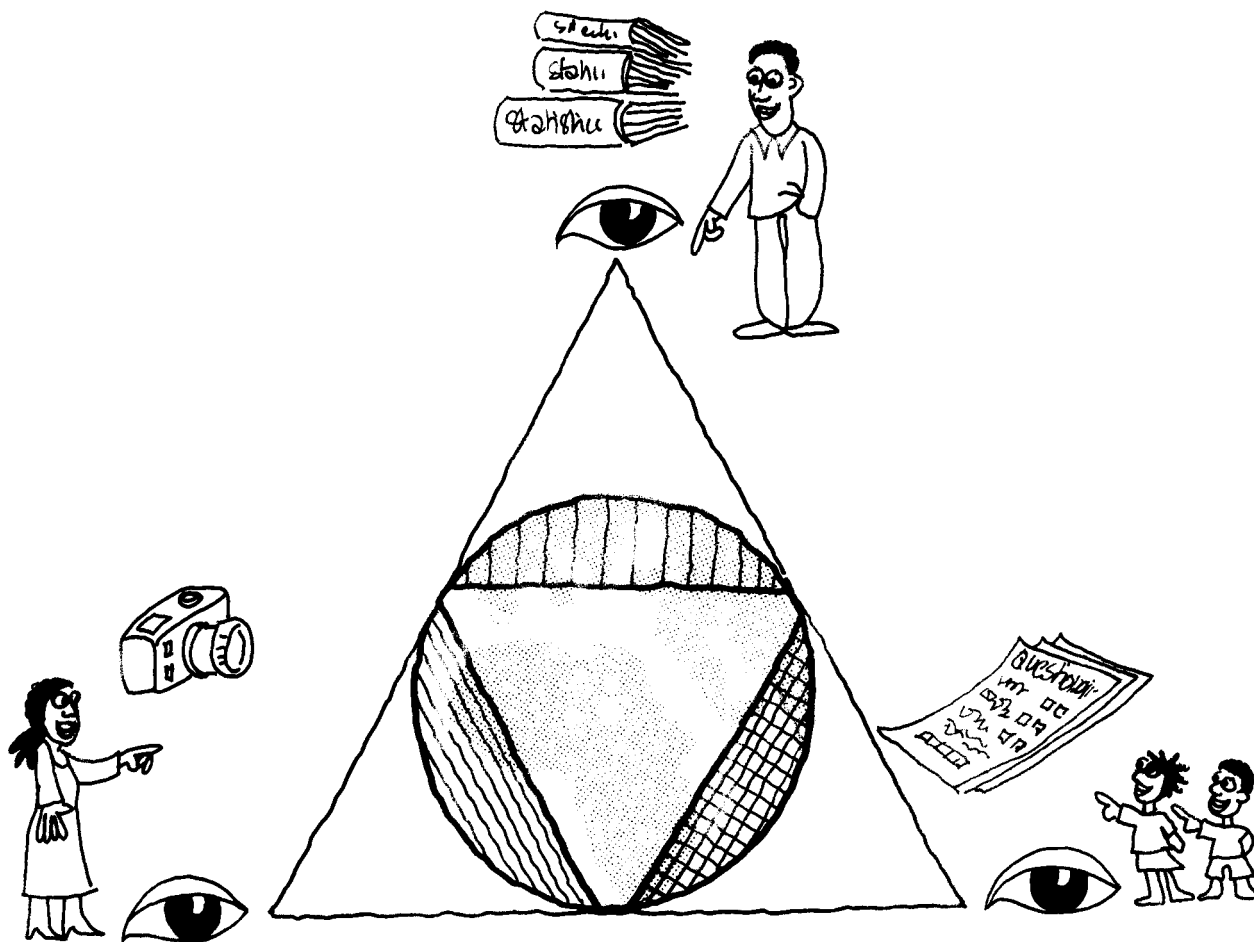
Como constatámos no exemplo anterior, existem muitas formas possíveis de explorar as mudanças produzidas por uma determinada intervenção de desenvolvimento. Isso não significa que tenhamos que cobrir *todos* os ângulos possíveis, mas, se combinarmos mais do que uma perspectiva, aumentaremos a fiabilidade dos nossos resultados.



Esse é o princípio da triangulação, o qual implica que a M&A deve esforçar-se por combinar diferentes abordagens (por exemplo, qualitativas e quantitativas), diferentes métodos (por exemplo inquéritos, observações, discussões em grupos focais), diferentes fontes de dados (por exemplo finalistas de FP, especialistas sobre o mercado de trabalho, empregadores) e diferentes pesquisadores (equipes multidisciplinares de avaliação, diversos estudos realizados por vários especialistas).

O ponto seguinte descreve exemplos de instrumentos para recolha de dados que

são geralmente utilizados em intervenções de desenvolvimento relacionadas com a FP. Abstivemo-nos de associar cada instrumento a níveis específicos da cadeia de resultados já que as cadeias de resultados de diferentes intervenções de desenvolvimento não são igualmente “longas” e, conseqüentemente, o tipo de informação recolhida por um certo instrumento pode, numa intervenção de desenvolvimento, estar associado ao nível da utilização de produtos, enquanto noutra intervenção o mesmo tipo de informação pode referir-se já ao seu efeito.



A triangulação combina diferentes abordagens, métodos, fontes de dados e pesquisadores.

Estudo dos dados disponíveis (secundários)



Os dados secundários podem fornecer informações úteis

Finalidade:

O estudo de dados disponíveis serve para obter informação sobre certos tópicos que podem estar relacionados com as diferentes áreas de observação da intervenção de desenvolvimento. Estes dados podem ser registos administrativos que estejam já a ser recolhidos por institutos de estatística, centros de FP, sistemas de informação sobre o mercado de trabalho, etc.

Vantagens:

É sempre útil conhecer o tipo de dados que já estão disponíveis e tentar aproveitá-los o mais possível para o sistema de M&A da intervenção de desenvolvimento, já que isso permite reduzir os custos consideráveis da recolha de dados. Por vezes é fácil obter esses dados nos serviços de estatística, podendo até ser requisitados num formato ou nível de agregação que se ajuste, particularmente, às necessidades específicas da intervenção de desenvolvimento.

Desvantagens:

Por vezes os dados são difíceis de obter, não estão actualizados, são de fraca qualidade (incompletos, confusos) ou não são fiáveis (dependendo do propósito inicial para que foram recolhidos, podem ter sido adaptados a fins específicos).

Conclusão:

Dependendo dos objectivos específicos da intervenção de desenvolvimento, temos que decidir que dados já disponíveis nos podem ser úteis e como podemos adaptar o nosso sistema de M&A para tirar deles o máximo partido, por exemplo, usando indicadores proxy baseados em dados que podemos facilmente obter, em vez de usar indicadores que requeiram a dispendiosa recolha de novos dados.

Records (lists, spreadsheets, databases, monitoring formats)

Finalidade:

Os registos utilizam-se para a recolha estruturada de dados e elementos de informação. Existem diferentes aplicações informáticas que permitem armazenar e processar os dados com base em consultas padronizadas. As listas são menos complexas, podendo existir

apenas como cópias impressas.

A maioria das intervenções de desenvolvimento mantém listas ou bases de dados para monitorar os recursos e produtos providenciados pela equipe da intervenção, pelas instituições cooperantes, pelos intermediários, e/ou por prestadores de serviços externos. Podem também abranger aspectos relacionados com a utilização dos produtos pelo grupo-alvo da intervenção. Os regis-



Os registos são utilizados para a recolha estruturada da informação

tos podem abarcar aspectos qualitativos e quantitativos. Uma maneira simples de manter registos quantitativos é através de uma folha de cálculo (por exemplo Excel ou qualquer outro programa semelhante), onde podemos dar entrada de dados quantitativos, efectuar cálculos simples e criar gráficos para análise. Podemos ainda dar entrada de dados qualitativos usando classificações ou escalas. Os memorandos e os chamados “registos operacionais” são formas simples de compilar informação qualitativa descritiva. Os memorandos são geralmente produzidos para ocasiões específicas e com um deter-

minado foco (por exemplo, depois de uma visita de estudo ou de uma série de visitas a centros de FP). Os “registos operacionais” são actualizados regularmente e podem conter registos sobre qualquer questão considerada relevante. Tanto os memorandos como os “registos operacionais” podem ser mais ou menos estandardizados. Uma versão estandardizada colocará uma série de questões-chave que têm de ser respondidas seguindo um formato pré-estabelecido, sendo então relativamente fáceis de agregar e analisar. A opção contrária é deixar deliberadamente a estrutura aberta, para permitir uma gama

de registos mais ampla. Este tipo de registos exige mais trabalho na fase de análise já que têm que ser previamente agrupados. Exemplos de registos referentes à intervenção de desenvolvimento como um todo podem incluir listas de actividades realizadas pela intervenção de desenvolvimento (tal como análises de mercado, workshops, formação de formadores, serviços de aconselhamento e formação para instituições parceiras), monitoria de custos e folhas de dados sobre a participação das instituições parceiras nessas actividades.

Outros registos podem estar directamente ligados à própria oferta de cursos de FP. Eles podem utilizar formatos de monitoria específicos para centros de FP, abrangendo aspectos relevantes como inscrições e graduações, envolvimento do sector privado na formação e nas ofertas de emprego, assim como aspectos qualitativos relacionados com a melhoria do desenvolvimento curricular, gestão financeira, gestão de recursos humanos, equipamentos e infra-estruturas, etc. Estes dados podem ser agregados num banco de dados de provedores de formação (abrangendo aspectos tais como os cursos oferecidos, inscrições, graduações, proporção entre os sexos a nível do pessoal e dos alunos, cooperação com o sector privado, aspectos de qualidade, etc.).

Vantagens:

Os registos podem ser utilizados para a recolha regular e sistemática de dados por

diferentes actores em diferentes locais. Se estiverem bem estruturados, eles podem facilmente ser agregados a fim de fornecerem contributos regulares para relatórios e para assegurar a qualidade.

Desvantagens:

Dependendo do número de actividades que a intervenção de desenvolvimento tem, as bases de dados podem ser numerosas e complexas. Após terem sido criadas, as bases de dados têm que ser regularmente actualizadas e revistas. Se os registos que a intervenção de desenvolvimento mantém não estiverem minimamente ligados aos métodos de recolha de dados existentes, eles constituem uma sobrecarga adicional para as organizações locais envolvidas na recolha de dados.

Conclusão

Os diferentes tipos de registo podem ser muito úteis para gerar informação e dados que podem ser actualizados e agregados a intervalos regulares e em diferentes níveis. A melhor estratégia é cooperar com instituições locais, o que pode também servir como medida para a criação de capacidades. Poderá exigir que o leque de informação recolhida seja adaptado às necessidades das instituições locais, tornando assim mais sustentável a recolha, agregação e análise de dados.

Inquéritos



Os inquéritos são o método mais utilizado para a recolha de dados sobre uma grande população.

Finalidade:

Os inquéritos são o método mais vulgarmente utilizado para recolher dados relativos a uma grande população. Eles podem abranger aspectos quantitativos e qualitativos. Os inquéritos podem ser aplicados pessoalmente, por correio, por telefone, via email ou online (usando uma plataforma da internet). Os inquéritos usam questionários estruturados ou semi-estruturados, dando aos inquiridos a opção entre várias respostas para cada pergunta. As respostas podem ser tipo sim/não ou por escala. Quanto mais estruturados eles são, mais fácil é compilar os dados de um número elevado de inquiridos. A qualidade dos dados depende muito do grau de precisão na formulação e do encaideamento das perguntas. Por essa razão, os questionários deveriam ser elaborados por um grupo de profissionais com conhecimento sobre o desenho de inquéritos e sobre o assunto em questão. É aconselhável fazer um teste com um pequeno número de inquiridos para garantir que as perguntas são bem compreendidas e que as respostas realmente satisfazem o tipo de informação pretendida. No contexto das intervenções de desenvolvi-

mento relacionadas com a FP, os inquéritos podem ser usados para avaliar a qualidade da FP – em termos de averiguar se a reforma de FP conduz, de facto, a melhores oportunidades de emprego estável e apropriado. Por “estável” entendemos, por exemplo, o emprego que é formalizado por um contrato com duração mínima de seis meses. Por “apropriado” entendemos, por exemplo, emprego numa ocupação que se adequa à educação e formação do empregado.

Os inquéritos também podem ser usados para avaliar o progresso da reforma de FP ao nível de cada instituição de FP, incluindo aspectos relacionados com o desenvolvimento curricular, gestão escolar, envolvimento do sector privado na oferta de formação, etc. Este tipo de informação pode estar directamente ligado ao sistema nacional para a supervisão (garantia da qualidade) dos provedores de FP. Os inquiridos podem ser alunos, formadores, instrutores, administradores, provedores de formação públicos e privados, empresas envolvidas na formação, assim como os empregadores de finalistas dos cursos de FP.

Vantagens:

- Os inquéritos podem ser um meio **muito económico** para recolher os dados de um grande número de respondentes e abrangendo grandes áreas geográficas. Isso verifica-se especialmente no caso de inquéritos aplicados online e via email.
- Os inquéritos que usam questionários estruturados e semi-estruturados são fáceis de analisar, já que a entrada de dados e a tabulação podem ser feitas com pacotes de software relativamente comuns (por exemplo, com folhas de cálculo Excel, SPSS, etc.).
- Os inquéritos via correio, email ou internet são **menos intrusivos** do que pelo telefone ou em entrevistas cara a cara e os inquiridos podem escolher, de acordo com a sua conveniência, a melhor ocasião para responder.
- Os inquéritos via correio, email ou internet podem ajudar a **reduzir a influência do entrevistador** já que não há comunicação directa (pistas verbais ou não verbais que possam influenciar as respostas).

Desvantagens:

- A taxa de respostas varia largamente de inquérito para inquérito. **Taxas baixas de resposta** podem diminuir consideravelmente a fiabilidade dos resultados.
- Inquéritos aplicados por correio, email ou internet e que utilizam questionários estruturados correm o risco

de perder o “**sabor**” da resposta.

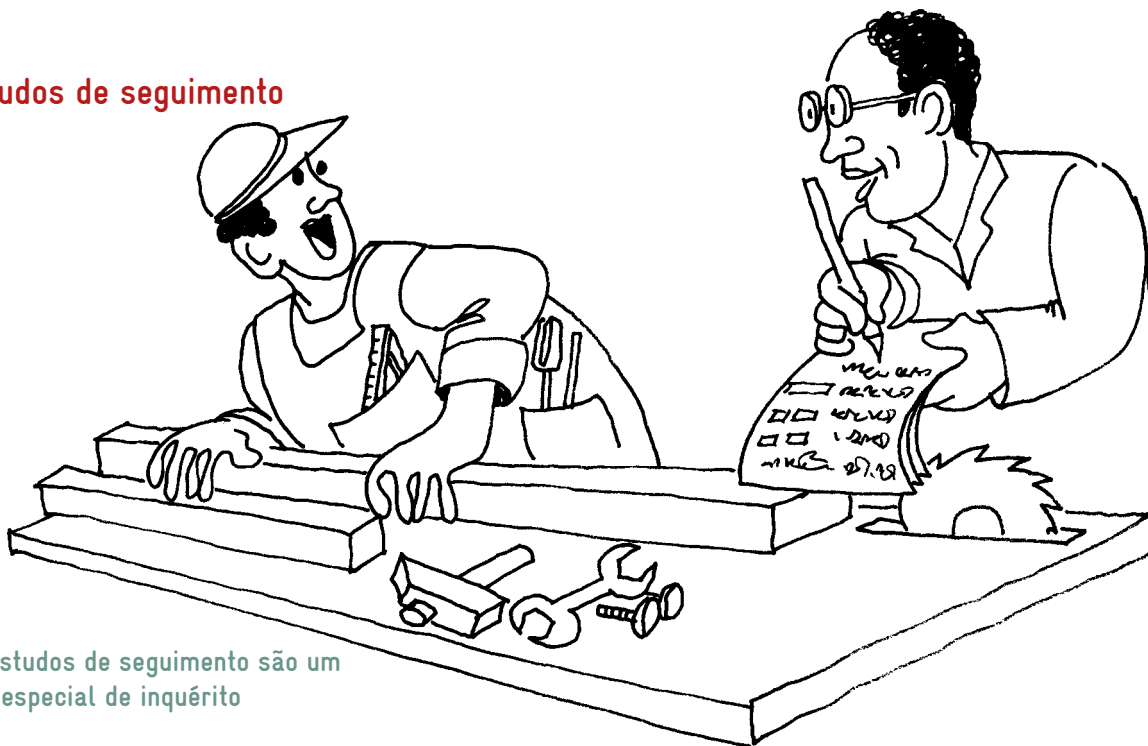
Isto pode ser, em parte, ultrapassado, colocando algumas questões abertas às quais os inquiridos podem responder dando a sua opinião sobre outros temas não incluídos nas perguntas ou em que podem diferenciar algumas das suas respostas. Estas questões abertas facultam informação e percepções úteis, que de outro modo provavelmente se perderiam.

- Inquéritos que usam questionários escritos **não se adequam a todas as situações e a todo o tipo de pessoas**. Existem diferentes razões para que assim seja: Eles requerem um nível de literacia relativamente elevado e em certas situações podem fazer recetar que a informação seja indevidamente usada para outros fins.
- Pode acontecer que inquéritos administrados por correio, email ou internet **não cheguem aos inquiridos pretendidos**. Por exemplo, se um gestor delegar a tarefa a outra equipa ou alguém usar o questionário para uma brincadeira.

Conclusão:

Na maioria dos sistemas de M&A é frequente usar algum tipo de inquérito para recolher dados de uma variedade de inquiridos e sobre diversos temas. Eles podem ser complementados por registos, entrevistas individuais e discussões em grupos focais, para obter informação e percepções adicionais.

Estudos de seguimento



Os estudos de seguimento são um tipo especial de inquérito

Finalidade:

Os estudos de seguimento são vulgarmente utilizados para avaliar o efeito de uma intervenção de desenvolvimento relacionada com a FP no que toca à empregabilidade, à satisfação no emprego ou na carreira e à melhoria sócio-económica de finalistas ou de instituições que receberam apoio da intervenção. A avaliação pode incluir a comparação com finalistas de outros cursos ou instituições que não tenham recebido apoio por parte da intervenção de desenvolvimento. Os estudos de seguimento são um tipo especial de inquérito, normalmente baseado em questionários e bases de dados. Os inquiridos podem ser uma combinação de finalistas de FP, formadores e empregadores. Além das questões focalizadas nos finalistas / empregados, os questionários incluem em geral questões relacionadas com os actuais requisitos de capacidades por parte dos empregadores, a utilização da tecnologia actual, e os seus planos com base no modo como vêem as tendências futuras. As vantagens e desvantagens são as mesmas que as dos inquéritos normais. Uma desvantagem adicional pode ser o esforço considerável requerido para encontrar finalistas de certos cursos de

FP, especialmente se o intervalo de tempo for muito longo e os registos não tiverem sido regularmente actualizados.

Conclusão:

A visão “clássica” sobre estudos de seguimento é que eles são usados para avaliar os impactos a longo prazo das intervenções de desenvolvimento relacionadas com a FP. Todavia, a experiência mostra que também pode ser útil efectuar-los imediatamente após o fim do curso, passado um curto prazo de tempo (aproximadamente 3 a 6 meses depois do curso ter terminado) e o mais tardar 2,5 anos depois da graduação. Uma das razões para isso é que, desse modo, é possível reduzir os custos, normalmente elevados, para encontrar os inquiridos. Outra razão é que é nesta altura que os estudos de seguimento dão a informação mais fiável sobre as relações causais entre o resultado (por exemplo empregabilidade aumentada) e a intervenção de desenvolvimento. Uma concepção particularmente útil é conduzir um inquérito entre finalistas de FP e complementá-lo com entrevistas individuais a gestores de centros de FP e empregadores.

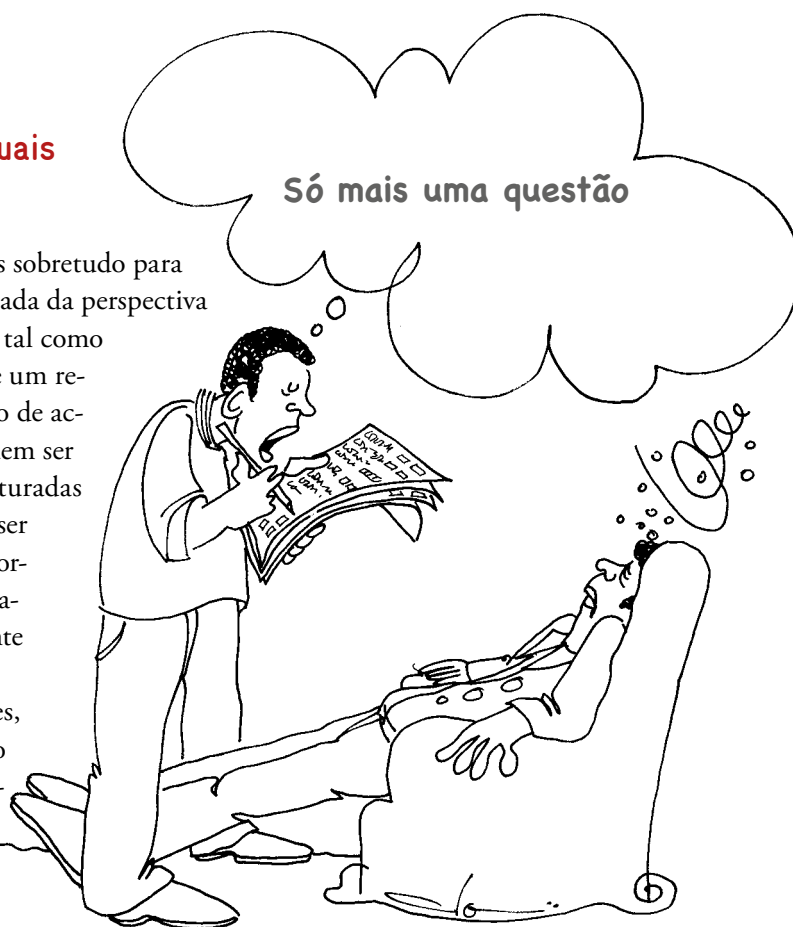
Entrevistas individuais

Finalidade:

As entrevistas são usadas sobretudo para obter informação detalhada da perspectiva singular de uma pessoa, tal como de um especialista ou de um representante de um grupo de actores. As entrevistas podem ser estruturadas, semi-estruturadas ou abertas. Elas podem ser utilizadas para obter informação quantitativa e qualitativa. São especialmente adequadas para recolher descrições sobre situações, hipóteses sobre o sucesso da intervenção de desenvolvimento, o nível de satisfação de diferentes actores e perspectivas e opiniões individuais.

No contexto das intervenções de desenvolvimento relacionadas com a FP, as entrevistas individuais são frequentemente usadas para avaliar a satisfação dos finalistas e empregadores com a qualidade de FP e de outras medidas de formação. Elas também são usadas para avaliar o avanço de um processo abrangente de reforma de FP, do ponto de vista de pessoas especialmente conhecedoras ou de representantes de certos grupos de actores (associações de professores, associações de empregadores, representantes de instituições de FP públicas e privadas, decisores políticos, etc.).

As entrevistas individuais oferecem também uma excelente oportunidade para obter informação detalhada de pessoas afectadas pela intervenção de desenvolvimento ou que participam nela, possibilitando assim a obtenção de conhecimento para um estudo de caso.



As entrevistas podem ajudar a recolher dados valiosos, mas podem consumir bastante tempo

Vantagens:

- As entrevistas individuais permitem conhecer as opiniões de cada entrevistado e as suas razões, sem qualquer influência de outros participantes.
- As entrevistas individuais são especialmente adequadas para obter percepções sobre questões ligadas ao processo.
- As entrevistas são também uma das melhores formas de envolver populações com baixa literacia. Entrevistas estruturadas podem substituir os questionários para aqueles que possam ter dificuldade no preenchimento dos impressos.
- A principal vantagem das entrevistas é o nível de detalhe que se pode obter.

Nas entrevistas abertas e semi-estruturadas o entrevistador tem a possibilidade de aprofundar as perguntas e sondar o significado.

- Pode ser mais fácil discutir um tema em profundidade só com uma pessoa do que com um grupo.
- Ajuda a evitar problemas de fixação de datas para organizar encontros com grande número de pessoas.

Desvantagens

- Esta prática requer bastante tempo e a contribuição de profissionais: são necessários conhecimentos específicos para planear, conduzir e interpretar as entrevistas.
- Os resultados obtidos são difíceis de agregar porque contêm muitos detalhes que não são comparáveis com a informação obtida noutras entrevistas. Isto dificulta a compilação de conclusões gerais e de lições aprendidas.
- Influência do entrevistador: o comportamento, a linguagem corporal e a aparência do entrevistador influenciam o entrevistado.
- Confidencialidade: muitas vezes as anotações contêm demasiada informação confidencial, o que impede uma ampla divulgação. Isto significa que todos os registos necessitam de ser transcritos para um formato adequado à sua circulação.

Conclusão:

As entrevistas individuais não podem ser o elemento principal de um sistema de M&A, mas são um meio útil para complementar outros instrumentos. Elas são particularmente indicadas para obter informações e perspectivas específicas de especialistas ou de representantes de certos grupos de actores e podem fornecer a base para um estudo de caso.

Discussões de grupos focais



Em geral, as discussões em grupos focais são apreciadas pelos participantes

Finalidade:

A discussão num grupo focal significa que um pequeno grupo de pessoas se reúne para a discussão orientada de um tópico ou assunto específico. O objectivo é recolher informação de cada um dos diferentes membros do grupo ao mesmo tempo, para permitir que todos os envolvidos aprendam através da sua interacção.

As discussões do grupo focal podem, por exemplo, ser usadas na pesquisa de mercado, para avaliar as necessidades, para explorar questões de estratégia e a sua relevância para a intervenção de desenvolvimento, ou para analisar e interpretar os resultados preliminares de uma avaliação. Numa discussão de grupo focal o entrevistador orienta o debate entre um pequeno grupo de pessoas (6 a 10 pessoas), durante 1/2 a 2 horas. Em geral o debate é semi-estruturado: há uma lista de verificação dos principais tópicos a serem discutidos, mas o facilitador também enco-

raja uma discussão aberta e alargada para obter o máximo de informação possível. Geralmente, é recomendável a realização de várias discussões em grupo, de modo a assegurar a obtenção de uma gama ampla de diferentes opiniões da organização ou da comunidade. É importante criar um ambiente em que os membros do grupo se sintam à vontade para expressar abertamente as suas opiniões.

Vantagens:

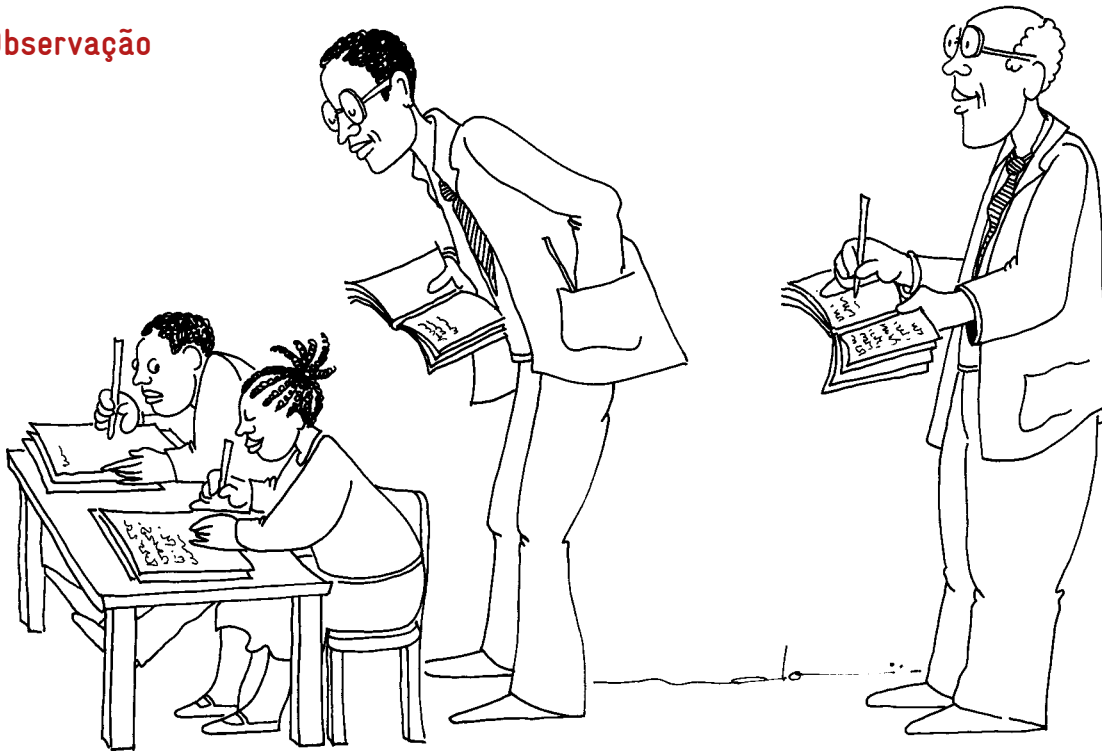
- Os participantes ficam a conhecer as respostas uns dos outros e, ao ouvirem o que os outros dizem, fazem comentários adicionais. Não é necessário alcançar um consenso.
- As discussões em grupo fornecem informação valiosa e detalhada, da qual resulta uma imagem muito completa.
- É uma técnica altamente eficiente de recolha de dados qualitativos: em apenas uma hora o facilitador obtém a opinião de 6 a 10 pessoas.

- Este método também permite um controlo de qualidade da recolha de informação, já que os participantes tendem a actuar entre si como peso e contrapeso, o que elimina pontos de vista falsos ou extremistas.
- É fácil identificar pontos de vista comuns.
- Em geral, as discussões em grupos focais são apreciadas pelos participantes.

Desvantagens

- O número de perguntas possíveis é limitado. Com 8 pessoas numa hora, não podem ser discutidas mais do que 10 questões.
- A facilitação e condução de uma discussão em grupo requer consideráveis competências sobre processos grupais. A discussão nunca deve ser dominada por alguns participantes.
- Não é fácil tirar notas durante a discussão, pelo que é aconselhável que haja dois facilitadores.

Observação



A observação aberta é do conhecimento de todos

Finalidade:

A observação é frequentemente utilizada para verificar e complementar a informação recolhida através de outros métodos (triangulação). Há diferentes tipos de observação:

- Observação participativa: O/A observador/a toma parte da situação que observa.
- Observação não participativa: O/A observador/a assiste à situação, de forma aberta ou oculta, mas não participa.
- A observação aberta é do conhecimento de todos.
- A observação oculta não é dada a conhecer.

As observações podem ser extremamente estruturadas, com formulários para registo de comportamentos específicos em momentos específicos, semi-estruturadas ou não estruturadas, segundo o princípio de “olhar-e-ver”. Elas são mais fiáveis quando

são conduzidas durante algum tempo, para minimizar a possibilidade de o momento da observação ser atípico.

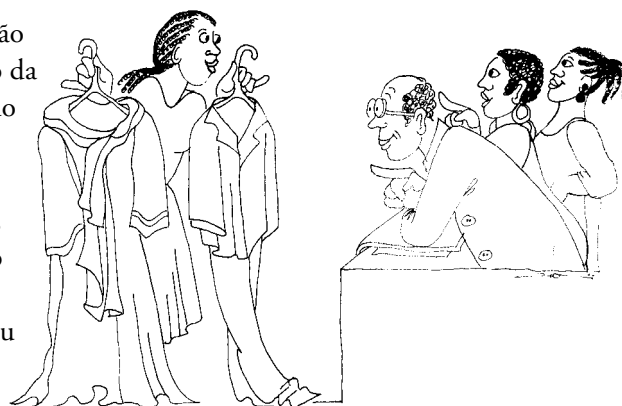
Vantagens:

- O observador experiente tem a possibilidade de ver coisas que por rotina podem escapar à percepção consciente ou sobre as quais os respondentes não gostam de falar. Neste caso, as observações podem dar informação adicional e mais exacta do que as entrevistas ou os questionários. Elas podem ainda verificar a informação recolhida através de outros métodos (triangulação)
- Observadores experientes podem produzir descrições menos enviesadas do que o pessoal do programa, os actores ou outras pessoas envolvidas. Nesse caso, as observações podem fornecer informação muito detalhada, a partir de uma perspectiva externa, sobre o

que realmente ocorre numa intervenção de desenvolvimento.

- A observação directa de uma situação facilita o entendimento do contexto da intervenção de desenvolvimento e do modo como funciona.
- A observação ajuda a mostrar o que acontece (o que, de qualquer modo, é muitas vezes relatado) e o que não acontece (o que, muitas vezes, é esquecido ou omitido nos relatórios ou entrevistas).

Testes e avaliações



Desvantagens:

- As observações podem ser morosas, trabalhosas e caras.
- Os observadores têm que ser formados e ser consistentes uns com os outros
- A situação no dia da observação pode não ser representativa, seja por acaso (devido a circunstâncias externas, ela não reflecte a gama completa de actividades normalmente abrangidas pela intervenção) seja pela circunstância em si (as coisas são feitas de uma maneira especial devido à presença de um observador na sala).

Conclusão:

A observação é um método discreto de recolha de informação frequentemente utilizado. Pode reduzir um certo enviesamento por facultar uma perspectiva exterior, mas não garante a ausência de enviesamento, uma vez que a situação pode não ser representativa. A presença do observador constitui por si mesmo uma certa influência.

Testes e avaliações podem cobrir diferentes aspectos da formação, tanto na teoria como na prática.

Finalidade:

Os testes e as avaliações são instrumentos específicos para a avaliação da formação, que podem cobrir diversos aspectos relacionados com o conteúdo da formação, tanto na teoria como na prática.

Testes específicos e avaliações podem ser desenvolvidos para uma determinada intervenção relacionada com a FP. O desenvolvimento de padrões de testagem e avaliação deve incluir contributos de representantes do mundo do trabalho (empregadores, especialistas de produção, etc.). Ao mesmo tempo que a reforma de FP avança e um número crescente de centros e cursos de FP seguem novas abordagens, esses testes e avaliações podem ser padronizados e incluídos nos procedimentos oficiais de testagem. Instrumentos de testagem e avaliação estandardizados podem ser mantidos numa base de dados acessível a todos os centros de FP.

Testes, processos de avaliação e princípios de pontuação podem ser certificados para tornar comparáveis os resultados entre instituições.

Vantagens:

- Os resultados de testes e avaliações são frequentemente mais válidos e fiáveis do que percepções ou opiniões
- Comparar as pontuações antes e depois da intervenção de desenvolvimento é um método poderoso para avaliar se os efeitos realmente mudaram ao longo do tempo.

Desvantagens:

- O desenvolvimento de testes estandarizados envolvendo todos os actores necessários pode ser caro e moroso.

Conclusão:

Os testes e as avaliações fazem parte intrínseca de qualquer medida de ETFP. Se o teste estiver adaptado aos requisitos dos novos currículos e do mercado de trabalho, ele serve ao mesmo tempo como instrumento de M&A para a reforma de FP.

Passo 3: Análise e seguimento

No ponto anterior concentrámo-nos nos diferentes métodos de recolha de dados. O Passo seguinte é dar sentido a toda esta

informação, a fim de poder ser usada para os diferentes objectivos de M&A (condução, prestação de contas, aprendizagem, desenvolvimento organizacional, comunicação).

Análise

Documentação



Os dados têm que ser descritos, sintetizados, interpretados e avaliados

A análise quantitativa dos dados começa geralmente com a descrição e sintetização dos dados. Os dados são apresentados e sintetizados em tabelas, gráficos, mapas ou outro tipo de diagramas. Tal como exposto nos capítulos anteriores, os dados qualitativos podem ser agrupados e quantificados para análise quantitativa. A análise quantitativa muitas vezes utiliza as seguintes medidas:

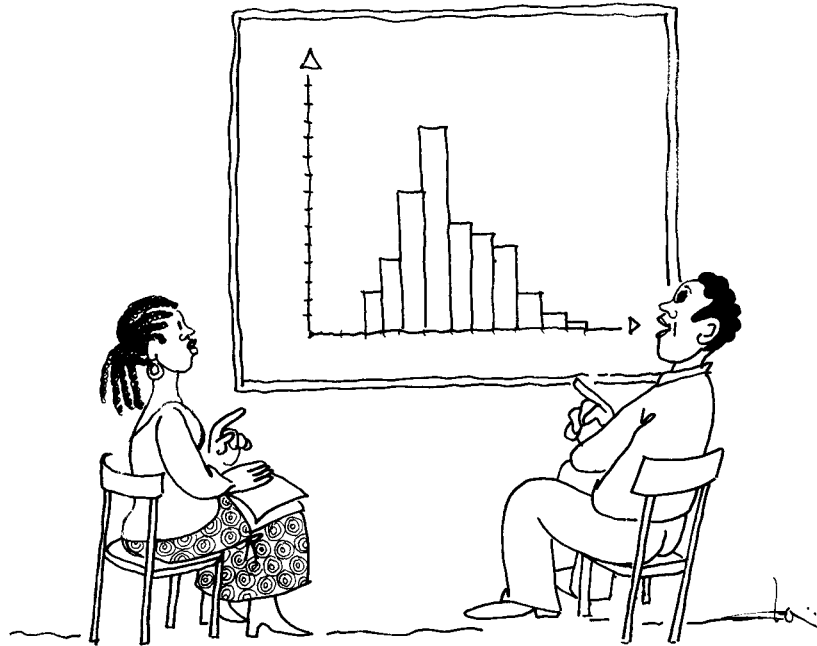
- Frequência – é a contagem simples do número de vezes que uma dada resposta é dada.
- Percentagem – é a frequência de uma dada resposta a uma dada pergunta dividida pelo número total de pessoas

que responderam à pergunta.

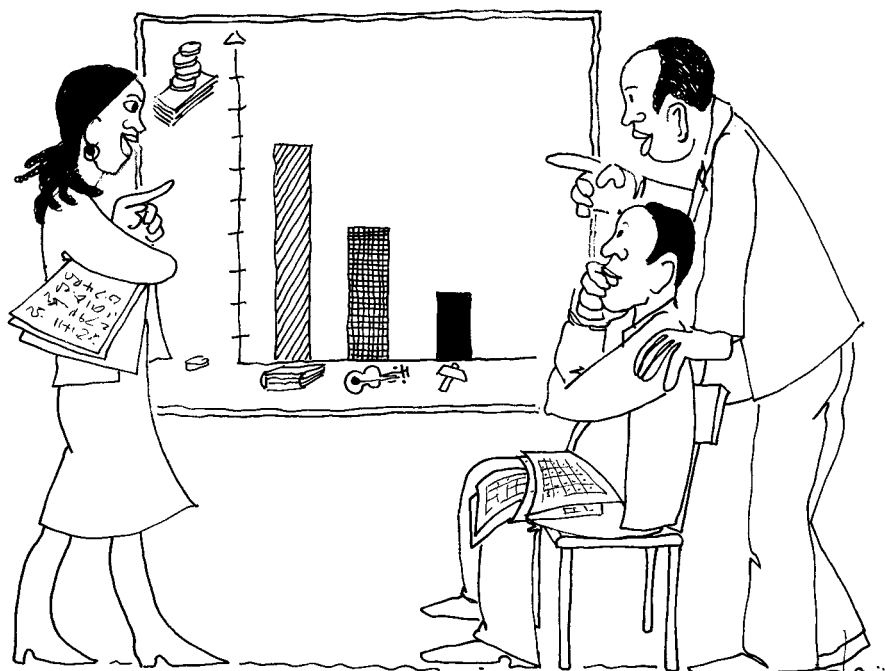
- Média – é o valor médio de uma série de valores numéricos (soma dos valores numéricos das respostas, dividida pelo número total de respostas).
- Moda – é a resposta numérica que ocorre com maior frequência.
- Mediana – é o valor numérico em relação ao qual metade dos valores numéricos são maiores e metade são menores.
- Diferença entre médias – é a diferença simples entre as médias de dois grupos diferentes ou de um grupo em dois momentos diferentes no tempo.

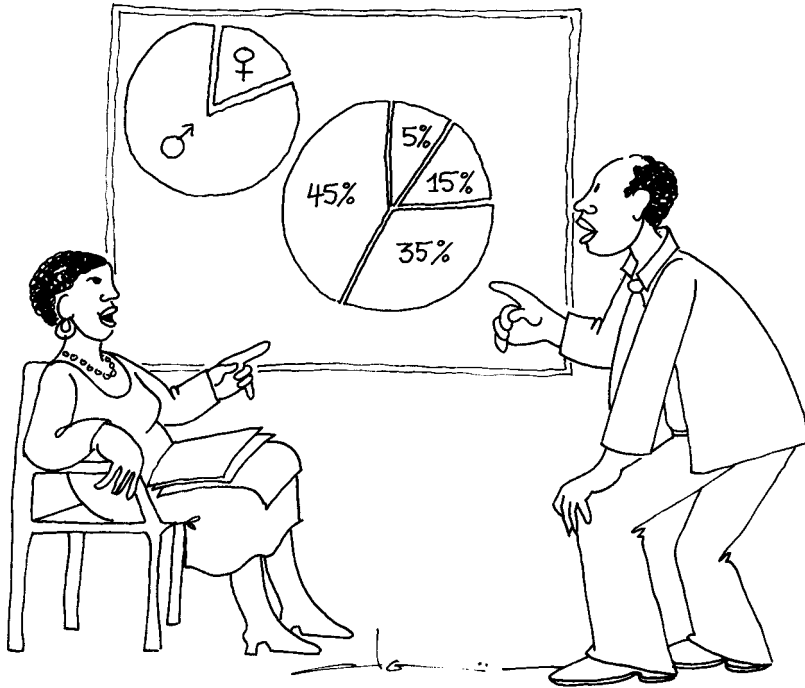
Os seguintes gráficos são frequentemente utilizados:

Um histograma é tipicamente utilizado para apresentar a frequência de valores que caem dentro de séries de intervalos numéricos.

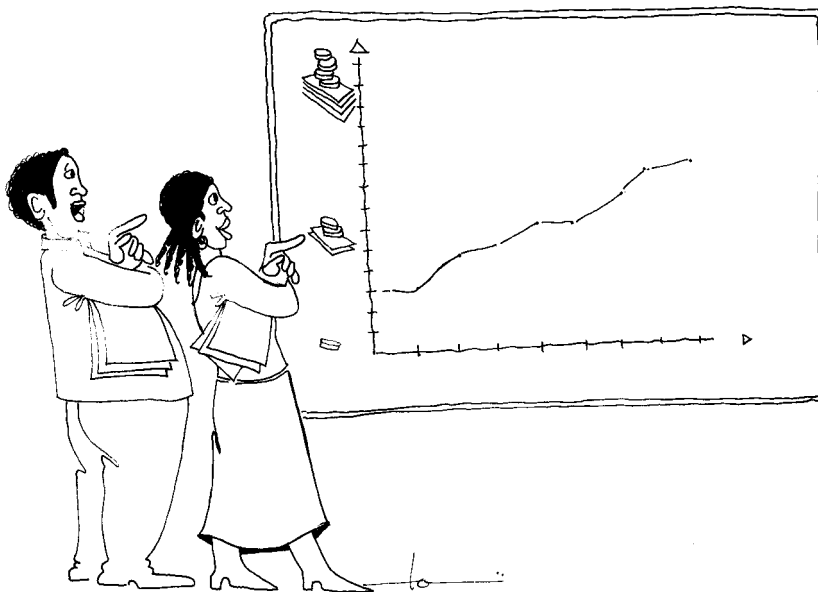


Um gráfico de barras utiliza as barras para representar frequências ou valores de diferentes categorias.



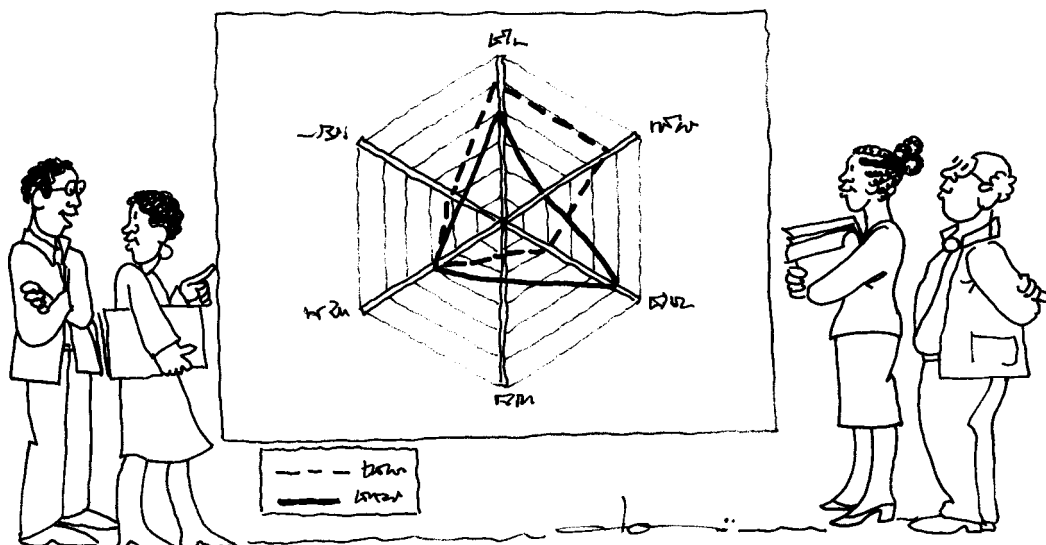


Um gráfico de sectores circulares mostra os valores percentuais como fatias de um bolo.



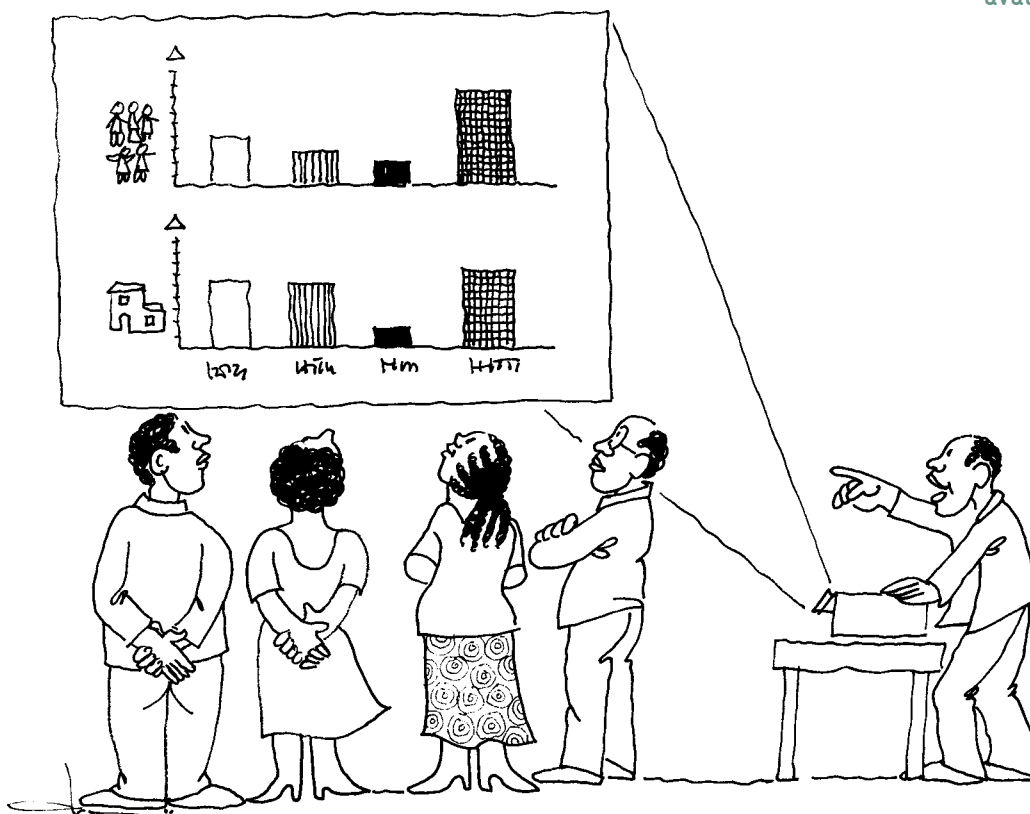
Num gráfico de linhas marcam-se os pontos dos valores individuais e unem-se pela sua ordem através de uma linha (por exemplo uma ordem cronológica).

Um gráfico em teia de aranha ou gráfico radial apresenta dados para três ou mais variáveis sobre eixos que partem dum ponto comum.



Interpretação e avaliação

Os dados têm que ser interpretados e avaliados.



A etapa seguinte da análise quantitativa é interpretar e avaliar os dados no contexto específico da intervenção de desenvolvimento. As áreas de observação da intervenção, os indicadores e as metas servem como referência. As seguintes perguntas podem ajudar a orientar o processo:

- Os resultados são “bons” ou “maus”? (em comparação com os indicadores e as metas)
- Os resultados são lógicos? (Aparecem valores exagerados que possam resultar de erros de medição ou de cálculo?)
- Como se podem explicar os resultados? (Porque são os resultados como são? Que processos ocorreram?)
- O que é surpreendente nos resultados? (O que esperávamos? Quais eram as

nossas hipóteses? Elas continuam a ser válidas?)

- O que falta nos resultados? (Há questões importantes às quais ainda não podemos dar resposta? Como poderíamos obter os dados necessários? Por exemplo, encomendando um estudo específico sobre determinada questão?)

Lições aprendidas e recomendações

O último passo é a identificação das lições aprendidas e a formulação de recomendações. Estas podem referir-se à gestão da intervenção de desenvolvimento (Como se pode melhorar a intervenção de desenvolvimento com base nestes resultados?) ou a processos de política relacionados com a intervenção (Como se pode melhorar a reforma de FP com base nestes resultados?).



Elaborar lições aprendidas e recomendações é importante para assegurar o seguimento.

Seguimento

O desenho de um sistema de M&A deve incluir mecanismos de retroalimentação dos resultados na gestão e nas políticas. Na prática, isto significa identificar quando e como é mais conveniente:

- Usar os resultados da M&A para o planeamento operacional (por exemplo, reagendar algumas actividades, contratar provedores de serviços externos para assessoria ou para a implementação de certas actividades). Isto requer a definição de linhas de transmissão da informação claras e uma agenda de encontros regulares em diferentes níveis para trocar informação e ajustar o planeamento operacional se necessário. Por exemplo, pequenas equipas que trabalham em conjunto em actividades específicas podem ter encontros semanalmente. Os encontros de coordenação entre diferentes equipas podem ser agendados numa base mensal ou trimestral, dependendo do grau de interdependência das suas áreas de responsabilidade.
- Usar os resultados da M&A para a condução estratégica da intervenção (por exemplo, para formular indicadores menos ambiciosos, para desenvolver uma estratégia diferente: abandonar abordagens que não funcionam e elaborar outras que possam resultar). Isso é feito geralmente em encontros anuais de planeamento estratégico e M&A, envolvendo actores de todos os níveis.
- Usar os resultados da M&A para informar os decisores políticos (identificar o tipo de material de informação que tem que ser preparado para os diferentes actores e definir os prazos fundamentais, por exemplo relacionados com o plano de desenvolvimento nacional e ciclo orçamental).

A tabela seguinte dá uma orientação sobre as interfaces entre a M&A baseadas em resultados e o planeamento:

Nível da monitoria	Base de planeamento
Recursos e custo da monitoria	Transferências orçamentais
Actividade de monitoria	Planos anuais de execução das componentes do programa
Produto da monitoria	Metas
Monitoria do uso dos produtos (produtos e serviços)	Cadeias de resultados, indicadores
Monitoria do benefício directo (efeitos)	Cadeias de resultados, indicadores do objectivo geral
Monitoria do Impacto (benefícios indirectos)	Cadeias de resultados, indicadores nacionais, regionais, sectoriais, ODMs

(Adaptado de: "PROGRESS Promotion de Private Sector SMEs in the post MFA Era - Results-based Monitoring system", 2005)

Linhas de comunicação da informação

As linhas de comunicação da informação definem quem deve enviar que tipo de informação a quem e quem será responsável por agregar os dados e fazê-los seguir para o nível de comunicação seguinte. Enquanto os dados quantitativos são em geral processados e agregados em folhas de cálculo e bases de dados, os dados qualitativos podem ser agregados em memorandos periódicos, “registros operacionais”, relatórios e estudos de caso.

Formatos de relatório estandardizados

Os formatos estandardizados utilizam-se para reportar regularmente dados e informação. Eles são particularmente indicados para compilar e agregar os dados transversalmente ao longo de vários níveis de comunicação da informação e/ou de M&A, por exemplo de provedores de serviços individuais para uma organização “guarda-chuva” ou de unidades administrativas locais para as unidades administrativas centrais, etc.

Isto pode ser feito dentro da estrutura particular da intervenção de desenvolvimento ou pode também ser integrado nos sistemas e nas estruturas de monitoria e avaliação existentes a nível nacional. Pode também ser útil “decompor” este formato global de comunicação da informação para desenvolver formatos de monitoria para os centros de FP e de outras instituições envolvidas na intervenção de desenvolvimento.

Dependendo da complexidade da intervenção, pode ser aconselhável estabelecer transversalmente mecanismos estandardizados para reportar a informação, ao longo

dos diferentes níveis. Cada nível seria então responsável pela agregação da informação recebida do nível precedente, antes de a encaminhar para o nível seguinte.

Os conteúdos deveriam dar conta dos desenvolvimentos qualitativos e quantitativos durante um período fixo pré-determinado. Na M&A centrada nos resultados, os relatórios focam as seguintes áreas:

- O grau e as causas subjacentes para o alcance dos objectivos e das metas importantes, em comparação com os indicadores especificados na proposta. As referências para fazer a comparação dos resultados são a linha de base, as metas para o período a que se refere o relatório e o índice de comparação com outros (em inglês: benchmarking). Pode ser muito vantajoso que o estudo da linha de base tenha sido realizado utilizando os mesmos formatos padronizados para reportar e as mesmas linhas de comunicação da informação.
- As lições aprendidas em cada nível da monitoria, de modo a produzir informação útil para o pessoal e para a gestão do programa, os parceiros e decisores políticos no país e os doadores internacionais envolvidos na intervenção de desenvolvimento
- Qualquer aspecto que seja relevante para garantir a qualidade do sistema local de FP.

Em todo o caso os relatórios devem incluir uma secção com conclusões e recomendações específicas.

Encontros e workshops

Os encontros e workshops são úteis para a troca de informação e a tomada de decisões



Os encontros e workshops regulares a diferentes níveis são importantes para a troca de informação e tomada de decisão sobre como adaptar a intervenção de desenvolvimento a um ambiente em mudança. Os workshops são muitas vezes utilizados para analisar e interpretar dados e elaborar recomendações. A informação pode ser partilhada e as decisões tomadas em encontros regulares, de modo a “traduzir” os resultados da M&A em acções. Regras para conduzir encontros de monitoria ajudam a focalizar os temas importantes e a assegurar o investimento de tempo suficiente para a reflexão sobre as causas de sucesso e fracasso, assim como para o desenvolvimento de estratégias para o futuro.

A documentação sistemática dos encontros ajuda a assegurar que os resultados sejam utilizados para o planeamento e os relatórios posteriores.

Comunicação externa

Materiais promocionais que descrevam a intervenção de desenvolvimento e o seu progresso podem constituir um meio útil para motivar o envolvimento de novos actores, aumentar a consciência pública sobre a importância de certos processos de reforma e promover o diálogo sobre políticas. Para isso, é importante escolher os media apropriados (folheto, internet, boletim informativo, programa de rádio, breve comunicado de política, etc.) ao público-alvo específico.

Passo 4: Estabelecer um cronograma e atribuir as responsabilidades pela M&A

Um passo essencial para pôr em funcionamento o sistema de M&A é estabelecer tarefas e responsabilidades. Estas são em

geral documentadas numa tabela ou diagrama que reflecte também o cronograma das actividades de M&A.

Exemplo de uma matriz de monitoria

Mudança esperada, (Indicador/ Produto)	Valor inicial	Fonte de informação, métodos	Pessoas responsáveis	Organizações/ indivíduos envolvidos	Data, período de monitoria e informação	Utilizadores da informação, forma do relatório	Notas
...							

As perguntas que se seguem podem ajudar a definir as tarefas e as responsabilidades:

Quem são os

- utilizadores dos resultados de M&A?
- gestores dos processos de M&A?
- actores responsáveis pela recolha e o processamento de dados?
- actores responsáveis pela produção de relatórios?
- actores responsáveis pela integração dos resultados de M&A nos processos políticos?
- actores responsáveis pela produção de material de sensibilização pública?

Glossário de Termos em Inglês e Português

Glossário de termos de Monitoria e Avaliação

Base line	Linha de base
Baseline data	Dados da linha de base
Beneficiaries	Beneficiários
Capacity development	Desenvolvimento de Capacidades
Coding	Codificação
Conclusion	Conclusão
Data analysis	Análise de dados
Data collection	Recolha de dados
Data interpretation	Interpretação de dados
Direct impact	Impacto directo
External evaluation	Avaliação externa
Focus group discussion	Discussão em grupo focal
Impact assessment	Avaliação do impacto
Impact chains	Cadeia de impacto
Impact monitoring	Monitoria de impacto
Indicator	Indicador
Indirect impact	Impacto indirecto
Internal evaluation	Avaliação interna
Interview	Entrevista
Labour market	Mercado de trabalho
Lessons learned	Lições aprendidas
Logical framework	Quadro Lógico
Logical framework approach	Abordagem do Quadro Lógico
Monitoring & Evaluation (M&E)	Monitoria & Avaliação (M&A)
Monitoria area	Área de monitoria
Monitoring teams	Equipas de Monitoria
Objective	Objectivo
Participation	Participação
Participatory approach	Abordagem participativa
Pre - test	Pré-teste
Project / Program	Projecto / Programa
Project cycle	Ciclo do projecto
Qualitative assessment	Avaliação qualitativa
Quality management	Gestão da qualidade
Quantitative assessment	Avaliação quantitativa
Questionnaire	Questionário
Recommendations	Recomendações
Result based monitoring	Monitoria centrada nos resultados
Sound - recording	Registo sonoro
Stakeholders	Actores
Survey	Inquérito
Sustainability	Sustentabilidade
Technical and Vocational Training	Formação Profissional
Visual - recording	Registo visual

Bibliografia e Referências Adicionais

Accra Agenda for Action (2008)

Versão em Inglês disponível online em: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>

Baker, S. and K. (2000): Project Management. The complete Idiot's Guia. Indianapolis, US

Carlsson, C. and Engel, P. 2002. Enhancing Learning Through Evaluation: Approaches, Dilemmas and Some Possible Ways Forward. (Background Papers). Maastricht: ECDPM

Disponível online em: http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Navigation.nsf/index2?ReadForm&http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0/05A45EF48F023482C1256C7E00555A9C

Castaner, Eva in cooperation with Grunwald, Edda and Werner, Silvia on behalf of GTZ (2007): Developing results-based monitoring systems for TVET-related projects

Centers for Disease Control and Prevention (2008): Data Collection Methods for Program Evaluation: Observation, Atlanta, USA

Disponível online em: <http://www.cdc.gov/healthyYouth/avaliação/pdf/brief16.pdf>

Creech, Bill (1995): The Five Pillars de TQM - How to make Total Quality Management work for you, New York

DCED (2010): The DCED Standard for Measuring Achievements in Private Sector Development.

Versão em Inglês disponível online em: www.enterprise-desenvolvimento.org

Dinsmore, Paul C. (ed) (1993): The AMA Handbook of Project Management, New York, Toronto

Estrella, M. (ed (2000): Learning from Changes. Issues and experiences in participatory Monitoring and Evaluation. ITDG Publication, London, UK

Germann, D. and Gohl, E. (1996): Participatory Impact Monitoring, GATE/GTZ, Vieweg Verlag, Frankfurt

Germann, D. and Gohl, E. (1996): Participatory Impact Monitoring, Booklet 2: NGO-based Impact Monitoring, Vieweg, Braunschweig

Glossary of Evaluation and Results Based Management (RBM) Terms, OECD (2000) http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en_2649_34435_1_119678_1_1_1,00.html

GTZ (2004): Result-based Monitoring Guidelines for Technical Cooperation Projects and Programmes

GTZ (2009): Capacity Works. The Management Model for Sustainable Millennium Declaration, 2000

Disponível online em: <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf>

Millennium Development Goals, 2000

Disponível online em: <http://www.un.org/millenniumgoals/>

Miller, Delbert C./ Salkind, Neil J. (2002) : Handbook of Research Design and Social Measurement, Sage Publication, London

Neumann, W. Lawrence (2000): Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches, London, Toronto

Oakland, John and Morris, Peter (1998): TQM - A pictorial Guide for Managers, Oxford,

OECD (1991): OECD DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance Disponível online em: <http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/45438179.pdf>

OECD (1992): OECD DAC Principles for Effective Aid

Disponível online em: <http://www.oecd.org/dataoecd/39/42/35019650.pdf>

- OECD (year of publication unknown):** OECD DAC Criteria for Evaluating Development Assistance
Disponível online em: http://www.oecd.org/dataoecd/15/21/391_19068.pdf
- OECD DAC (2002-2008):** Glossário de Termos-Chave em Avaliação e Gestão Centrada nos Resultados (Inglês/ Francês/ Espanhol e outras línguas)
A versão em Inglês / Francês / Árabe está disponível online em: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/29/45810943.pdf>
- OECD DAC Network on Development Evaluation (2001):** Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability
- Pang, Jenny; Jackson, Carey; DeLuca, Nickolas, (2007):** Individual Interview Guide. Seattle and Atlanta, USA
Disponível online em: <http://www.findtresources.org/material/IndividEntrevistasGuia.doc>
- Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento, 2005**
Disponível online em: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/41/38604403.pdf>
- Patton, Michael Quinn (1987):** How to use Qualitative Methods in Evaluations, Sage Publication, London
- RECOFT (year of publication unknown):** Training Design and Facilitation in Community Forestry Development - A Trainer's Manual, Bangkok
- RECOFT (year of publication unknown):** Training Impact Assessment Trial based on lessons learning approach, Bangkok
- Robbins/Coulter (1999):** Management, New Jersey
- Shapiro, Janet on behalf of CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation (year of publication un-known):** Strategic Planning, Johannesburg, South Africa
Disponível online em: <http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf>
- Swiss Agency for Development and Cooperation (1991):** Mirror, Mirror on the wall...Self-evaluation in Development Cooperation
Disponível online em: www.sdc.admin.ch
- Swiss Agency for Development and Cooperation (1996):** Manual on self-evaluation
Part I: Brochure on self-evaluation themes
Part II: Suggestions for methodological procedure
Disponível online em: www.sdc.admin.ch
- Swiss Agency for Development and Cooperation (2000):** External Evaluation.
Part I : Evaluations and principles of evaluation
Part II: The five stages of external evaluation
Disponível online em: www.sdc.admin.ch
- Swiss Desenvolvimento Cooperação (SDC) (1993):** Cooperation Planning. A Working Aid for Beginners and for more experienced Planners, Berne, Switzerland
Disponível online em: www.sdc.admin.ch
- The Evaluation Exchange** (a periodical that contains new lessons and emerging strategies for evaluating programs and policies, particularly those focused on children, families, and communities)
Disponível online em: <http://www.hfrp.org/avaliação/the-avaliação-exmudança>
- Verzuhr, E. (2000):** The portable MBA. The Fast Forward MBA in Project Management. Quick Tips, Speedy Solutions, Cutting-edge Ideas. John Wiley&Sons,Toronto
- W. Lawrence Neuman (2000):** Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches, Needham Heights, US



FormPRO - Formação Profissional
para o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO
Rua Luther King 143/145
Luanda
Angola