

## A Auto-Avaliação nos Projectos EQUAL

David Figueira \*

Manuel Pimenta \*\*

**R**esumo: Este artigo apresenta as linhas gerais do modelo de avaliação proposto pela Gestão do Programa EQUAL às Parcerias de Desenvolvimento (PD) que executam projectos experimentais no combate às discriminações no mercado de trabalho financiados pelo programa, e apresenta uma reflexão sobre a experiência de operacionalização dos dispositivos de avaliação e sobre a realização e os resultados dos exercícios de auto-avaliação dos projectos, sublinhando os principais méritos e dificuldades das soluções construídas pelas PD e as potencialidades do modelo proposto.

*Palavras-Chave: avaliação; auto-avaliação; avaliação independente; reflexão participada; Programa EQUAL; parcerias de desenvolvimento.*

### Introdução

O Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, em vigor no período de programação dos Fundos Estruturais 2000-2006 – sucedendo às Iniciativas Comunitárias EMPREGO e ADAPT (1994-1999) – é co-financiado pelo Fundo Social Europeu e pelo Estado Português e visa promover novas práticas de luta contra as discriminações e desigualdades de qualquer natureza relacionadas com o mercado de trabalho.

O Programa EQUAL tem a ambição de estimular respostas de vanguarda na luta contra as discriminações e a exclusão social, reclamando inovação onde a renovação das políticas e das práticas é especialmente necessária e pertinente, mas, também, particularmente difícil (sobretudo ao nível da generalização das boas práticas, no sentido da sua eficácia junto dos beneficiários): o campo da intervenção de apoio aos grupos mais desfavorecidos e marginalizados<sup>1</sup>.

O Programa assume uma grande amplitude ao nível da sua intervenção, cruzando medidas de carácter preventivo e de carácter reparador (IED, 2005:13) e reclamando uma vocação “estruturante” (Gabinete de Gestão EQUAL, 2004 a):9), no sentido em que pretende promover mudanças nos “sistemas”, acrescentando valor:

– às práticas e aos processos de inserção no mercado de trabalho, na óptica da melhoria da sua qualidade e adequação aos públicos-alvo;

– às organizações envolvidas nas Parcerias de Desenvolvimento (PD), nomeadamente, às estruturas de formação e às próprias empresas, contribuindo para a sua especialização e inovação e para o reforço das competências técnicas de formadores e outros agentes;

– às políticas de emprego e formação profissional e às políticas sociais.

O EQUAL é, a todos os títulos, muito ambicioso e exigente, o que se revela não só nos seus objectivos e abordagens “estratégicas” mas também nos requisitos “instrumentais” e “metodológicos” que impõe aos projectos por ele financiados, e que devem ser incorporados desde a fase de concepção à conclusão (desejavelmente, à “pós-conclusão”, numa óptica de perenidade e sustentabilidade futuras do modelo de intervenção que propõe). O EQUAL elegeu assim um conjunto de princípios/requisitos que, tomados em conjunto, constituem a especificidade da sua proposta: o trabalho em parceria (desde logo potenciado pela constituição das Parcerias de Desenvolvimento que promovem os projectos), a cooperação transnacional, o *empowerment*, a igualdade de género e a inovação e sua disseminação/*mainstreaming*.

\* Psicólogo, responsável pela avaliação, informação e comunicação no Gabinete de Gestão EQUAL. Contacto: dfigueira@equal.pt

\*\* Sociólogo, consultor externo do Gabinete de Gestão do EQUAL. Contacto: mpimenta@equal.pt

<sup>1</sup> Quer a pertinência quer as dificuldades, foram, ainda, reforçadas nos últimos anos, face à evolução do contexto socioeconómico (crise económica, aumento do desemprego).

Neste quadro de exigência acrescida face aos programas e práticas precedentes (um quadro inovador na sua especificidade), a avaliação das intervenções adquire, também, uma importância acrescida. Esta importância é transversal aos diversos níveis de análise (europeu, nacional, regional, local), mas é, sem dúvida, no quadro da implementação de cada projecto – encarado enquanto “laboratório experimental” de novas ideias e intervenções – que a avaliação adquire uma relevância e uma utilidade que a tornam indispensável. A avaliação é, assim, coerentemente considerada “uma dimensão estratégica de um projecto EQUAL, um pilar de um projecto experimental e inovador” (Gabinete de Gestão EQUAL, 2004 a):49).

No sentido de facilitar o processo, clarificando os seus princípios, filosofia e objectivos, a Gestão do Programa promoveu iniciativas de apoio à avaliação dos projectos: publicação de textos enquadradores (Gabinete de Gestão EQUAL, 2004a):49-53), publicação de guias para a auto-avaliação e para balanço de competências<sup>2</sup> e de guias para a elaboração, caracterização e validação de produtos<sup>3</sup>, realização de sessões de esclarecimento e debate com especialistas<sup>4</sup>, concepção de um dispositivo para apoio e informação<sup>5</sup>, definição de um quadro de referência para o apoio à contratação de entidades e peritos externos pelos projectos para a realização de uma avaliação “independente”<sup>6</sup>.

As iniciativas de orientação e suporte aos projectos não restringem, no entanto, o espaço que cada projecto deve assumir na especificidade da sua própria avaliação, quer a nível dos conteúdos, quer a nível das metodologias. Cabe, portanto, a cada Parceria de Desenvolvimento (PD) definir e executar, numa lógica de flexibilidade, a sua própria estratégia de avaliação, tendo como referência enquadradora (mas não “exclusivista”) as orientações e os instrumentos/guias disponibilizados pelo EQUAL.

Na fase actual de desenvolvimento do Programa já é possível reflectir sobre o lugar e o papel estratégico da avaliação, como factor de qualidade dos projectos e da inovação produzida. Este artigo pretende apresentar as linhas gerais do modelo de avaliação proposto às PD pela Gestão do Programa e reflectir sobre a experiência de operacionalização dos dispositivos de avaliação ao nível dos projectos, sublinhando os principais méritos e dificuldades das soluções construídas pelas PD.

## Os projectos EQUAL

O EQUAL valoriza projectos de verdadeira vocação experimental (associada à inovação) e de tipo “estruturante” e com potencial de disseminação, capazes de influenciar positivamente os “sistemas” e as “soluções” convencionais. Os projectos constituem um processo dinâmico e evolutivo cujo desenvolvimento passa pela execução de três “Acções”, correspondentes a outros tantos momentos de candidatura e selecção.

Em Portugal, a primeira fase de execução do programa teve início em 2001, desde logo com a “Acção 1”, que corresponde a uma etapa preparatória, com um máximo de 6 meses de duração, para aprofundar o diagnóstico de necessidades e estabelecer a Parceria de Desenvolvimento nacional e a Parceria Transnacional. A etapa seguinte, a “Acção 2”, com uma duração média de 2 anos, corresponde à fase de desenvolvimento do projecto e dos “produtos” inovadores, podendo estes corresponder a recursos técnico-pedagógicos originais ou a práticas bem sucedidas – isto é, para além dos produtos clássicos, que correspondem a novos recursos construídos pela acção dos projectos, valorizam-se igualmente os “processos” que trazem valor acrescentado às práticas vigentes – e que são sistematizados em “narrativas” tangíveis, que facilitam o seu conhecimento, a disseminação e a apropriação por terceiros.

<sup>2</sup> Auto-avaliação dos Projectos – 2.ª Fase (Gabinete de Gestão EQUAL, 2005) e Balanço de Competências (Madalena Estevão, 2005).

<sup>3</sup> Recursos Técnico-Pedagógicos & Práticas Bem Sucedidas (Horácio Covita, 2003) e Produtos EQUAL: Validar para Disseminar (coord. Gabinete de Gestão EQUAL, 2005).

<sup>4</sup> Concentradas em 2002 (projectos da 1.ª Fase) e em 2005 (projectos da 2.ª Fase).

<sup>5</sup> Através da página da internet ([www.equal.pt](http://www.equal.pt)) e da criação de um endereço electrónico para questões de avaliação.

<sup>6</sup> Avaliação “independente”, como avaliação externa (realizada por entidade externa à Parceria) ou interna (quando a entidade avaliadora integra a Parceria, mas a equipa de avaliação é “externa” à equipa implicada na execução do projecto). Cfr. Avaliação independente dos Projectos EQUAL – Orientações (Gabinete de Gestão EQUAL, 2005, policopiado).

A “Acção 2” conclui-se com a validação dos produtos (validação pelos pares, por peritos e pelos potenciais utilizadores)<sup>7</sup>. Os produtos validados são objecto de disseminação na “Acção 3”<sup>8</sup>.

Presentemente, a generalidade dos projectos da primeira fase da EQUAL encontram-se a executar a “Acção 3”, correspondente à etapa de disseminação dos “produtos” inovadores concebidos, produzidos, testados e validados no decurso da “Acção 2” pelas Parcerias de Desenvolvimento formadas na “Acção 1”, em número superior a uma centena. A segunda fase do Programa (novo ciclo de “Acções 1, 2 e 3”) arrancou em 2005 e os projectos aprovados (pouco menos de uma centena) já se encontram actualmente no terreno a executar a “Acção 2”.

A nível temático, o EQUAL organiza-se em cinco “prioridades” e doze “áreas de intervenção”, que enquadram os projectos propostos e realizados pelas Parcerias de Desenvolvimento. Estas, de natureza predominantemente regional ou sectorial, são compostas, em média, por 7 entidades<sup>9</sup>, que devem ser complementares no seu “posicionamento” no terreno, na sua “vocação”, no seu *know-how*, nas suas intervenções. A relevância de cada parceiro para responder ao problema e às necessidades diagnosticadas e a exploração das complementaridades possíveis, permitem promover e rentabilizar recursos (de diverso tipo) e adequar as respostas, cada vez mais integradas, às exigências dos beneficiários finais e da sociedade inclusiva.

Quadro 1 - Prioridades e Áreas de intervenção do Programa EQUAL

1. Empregabilidade	1.1.1. Percursos integrados de orientação-formação-inserção
	1.2.1. Prevenção de discriminações raciais e étnicas
2. Espírito empresarial	2.1.1. Criação de empresas e desenvolvimento local
	2.2.1. Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social
3. Adaptabilidade	3.1.1. Formação ao longo da vida: a formação em contexto de trabalho
	3.2.1. Adaptação e reconversão profissional
	3.2.2. Modernização e inovação organizacional
	3.2.3. Cidadania empresarial – economia cívica
4. Igualdade de oportunidades para as mulheres e os homens	3.2.4. Sociedade da informação e do conhecimento
	4.1.1. Conciliação vida familiar/ vida profissional
5. Requerentes de asilo	4.2.1. Eliminação da discriminação no trabalho
	5.1.1. Formação e integração profissional e social dos requerentes de asilo

Fonte: Guia de Apoio ao Utilizador – 2.<sup>a</sup> Fase (Gabinete de Gestão EQUAL, 2004).

<sup>7</sup> Cfr. Produtos EQUAL: Validar para Disseminar (coord. Gabinete de Gestão EQUAL, 2005).

<sup>8</sup> Cfr. Guia de Apoio ao Utilizador – Acção 3 (Gabinete de Gestão EQUAL, 2004).

<sup>9</sup> A média de entidades por PD na Acção 2 da primeira fase foi de 7. Na mesma Acção da segunda fase, a média é de 6 (Ponto de Situação da Execução, Gabinete de Gestão EQUAL, 2005, policopiado).

## **A avaliação nos projectos EQUAL – princípios e características**

Nunca, como na EQUAL, se foi tão longe nas exigências colocadas a projectos de intervenção social no capítulo da avaliação e, em particular, da auto-avaliação, produzindo orientações e instrumentos de apoio, promovendo a formação, encorajando e patrocinando o investimento na avaliação<sup>10</sup>. O EQUAL procurou inovar neste domínio e apostar na difusão de uma cultura de avaliação e de responsabilidade colectiva, constituindo neste aspecto, provavelmente, uma prática com potencial de disseminação.

Tal como se afirma no guia para a auto-avaliação dos projectos EQUAL (2005), um projecto experimental e inovador, que se desenvolve de forma dinâmica e evolutiva, tem na avaliação um dos seus pilares fundamentais, permitindo assegurar internamente o rigor e a qualidade do processo e dos resultados e, externamente, a credibilidade do projecto. A avaliação é, assim, encarada como um instrumento de gestão e de aprendizagem colectiva, “uma constante interrogação sobre todo o ciclo de desenvolvimento do projecto, desde a concepção e planeamento até à operacionalização e execução das actividades” (Auto-avaliação dos projectos, 2003:12).

O EQUAL, enquanto “laboratório de experimentação” de práticas inovadoras no combate às desigualdades e discriminações no mercado de trabalho, propõe um modelo de projecto flexível e interactivo, o que implica que se criem mecanismos de auto-regulação permanente que permitam assegurar e actualizar, ao longo do processo, a pertinência e a coerência do projecto, introduzindo as correcções e os ajustamentos necessários à melhoria contínua da sua qualidade e eficácia, contribuindo para a produção de inovação e para a transferência de recursos técnico-pedagógicos e de práticas bem sucedidas, objectivo último da acção dos projectos.

As orientações presentes nos documentos já referidos não constituem “receitas” nem prescrições rígidas, a aplicar acriticamente, pelo contrário, são uma referência a ter em conta que deve ser apropriada de forma criativa. Por exemplo, a referência de base para a auto-avaliação é um guião com um conjunto de questões que são um denominador comum para todos os projectos, mas que, desejavelmente, constitui apenas um subconjunto das questões pertinentes que cada projecto deve colocar a si próprio, em função da sua realidade específica. Neste sentido, as Parcerias de Desenvolvimento têm a oportunidade e a responsabilidade de conceber a sua própria estratégia e plano de avaliação, à medida das suas necessidades, com incidência em todas as etapas do ciclo de desenvolvimento do seu projecto, focalizado nos processos e nos resultados da intervenção. Sendo assim, e tal como o desenvolvimento do projecto é um contínuo (dinâmico) no tempo, também os exercícios de avaliação o devem ser. Ao nível da auto-avaliação, foram estabelecidos, no entanto, três momentos para a sistematização dos resultados do exercício – no início, numa fase intercalar e no final da implementação do projecto. Não há, porém, qualquer contradição real com o estabelecimento de um exercício “contínuo” (que atenda às dinâmicas e acontecimentos fundamentais do projecto) de auto-avaliação, há apenas momentos predefinidos para a sistematização da reflexão e dos resultados apurados ao longo do processo.

A nível metodológico, estimula-se, igualmente, um espaço de inovação e criatividade, balizada por princípios gerais inerentes à “qualidade” do processo, tais como: a combinação de metodologias e técnicas “quantitativas” e “qualitativas”, que dêem conta da singularidade dos processos, dos resultados, das práticas inovadoras e dos recursos técnico-pedagógicos elaborados pelos projectos; o estabelecimento de “processos” dinâmicos de avaliação em detrimento de “momentos” estanques

---

<sup>10</sup> De entre os documentos produzidos pelo Gabinete de Gestão EQUAL para enquadramento dos exercícios de avaliação destacam-se dois instrumentos: o guia para a Auto-avaliação dos Projectos (Gabinete de Gestão EQUAL, 2003) – e a sua versão revista Auto-avaliação dos Projectos – 2.<sup>a</sup> Fase (Gabinete de Gestão EQUAL, 2005) – e o documento Avaliação independente dos Projectos EQUAL – Orientações (Gabinete de Gestão EQUAL, 2005, policopiado). O primeiro tem por finalidade melhorar as capacidades das PD nos domínios do planeamento participado, da gestão racional e da abertura à participação, da gestão racional e da abertura à participação e inovação e apresenta-se como um instrumento para dinamizar o processo de auto-avaliação; inclui um Guião que propõe um conjunto de dimensões e questões de avaliação e pretende estimular o acompanhamento e a reflexão estratégica ajudando as parcerias a melhorar a sua intervenção; o segundo fornece um conjunto de orientações para as PD organizarem o processo de contratação da avaliação independente e pretende contribuir para melhorar a qualidade e utilidade dos exercícios de avaliação.

de avaliação; a priorização de dimensões estratégicas e essenciais como objecto de análise aprofundada em detrimento de uma avaliação extensiva (inapropriada face à complexidade e multidimensionalidade dos projectos); a reflexão partilhada pelos diversos actores envolvidos nas diferentes dimensões do projecto (em relação directa com a “pertinência” do seu envolvimento, em função do objecto da avaliação e da etapa da avaliação em causa).

De facto, um princípio-base da avaliação EQUAL, em coerência com a filosofia do programa, é o da participação de todos os agentes envolvidos na intervenção, em particular os públicos-alvo e todos os demais agentes e pessoas que, directa ou indirectamente, estejam implicados no projecto ou beneficiem das actividades realizadas e cuja perspectiva seja pertinente para a compreensão do processo, identificação e avaliação dos resultados. Neste entendimento, sublinha-se o facto de a avaliação ser para os participantes um factor de *empowerment* e, para os projectos, um mecanismo de auto-regulação que visa a sua qualidade, desenvolvimento e aprofundamento contínuos. A avaliação EQUAL deve ser contínua, formativa e sumativa.

Propõe-se um dispositivo de avaliação misto, que conjuga dois tipos de avaliação: a auto-avaliação, que, envolvendo todos os actores “pertinentes” directamente implicados na execução do projecto, promove a reflexão (auto)-crítica da Parceria de Desenvolvimento; e a avaliação “independente”, que é da responsabilidade de um avaliador “externo”, contratado para o efeito, ou de um elemento “interno” à parceria mas com autonomia face à equipa que executa das actividades – a “independência” traduz, pois, uma visão externa (no mínimo) face à equipa executora do projecto.

Assim, no primeiro caso, os resultados obtidos expressam exclusivamente o juízo da PD sobre o seu trabalho (mesmo quando o exercício é assistido ou dinamizado por um avaliador independente). No segundo caso, o resultado traduz a perspectiva autónoma do avaliador independente (ainda que formada, muitas vezes, sobre as perspectivas cruzadas dos actores pertinentes em cada questão de avaliação).

Encaram-se estes diferentes olhares ou perspectivas como complementares e não como

alternativos: trata-se da complementaridade do olhar do *sujeito* sobre si próprio e do olhar do *outro*. Só assim se estabelece e reforça a identidade do sujeito (da intervenção), articulando-se desejável e inexoravelmente a percepção própria e a do outro (uma sem a outra, ou uma *predominante* sobre a outra, prejudicaria o equilíbrio e a consolidação dessa identidade), que se podem traduzir, *tendencialmente*, pela auto-avaliação e pela avaliação externa.

Em qualquer dos casos, os processos e os resultados a que se chega (a que se vai chegando) devem ser, em primeiro lugar, úteis (e, logo, em *tempo útil*) para o sujeito da intervenção (genericamente, as Parcerias de Desenvolvimento), contribuindo para um melhor conhecimento e aprofundamento do projecto e das suas dinâmicas e resultados. Secundariamente, constituem *inputs* para as avaliações que se realizam a nível “supra-projecto”, quer seja no plano regional ou sectorial, nacional ou europeu. Esta dimensão implica um rigoroso alinhamento com as etapas de execução dos projectos, de forma a fornecer informação para alimentar a reflexão estratégica e operacional.

Independentemente da opção tomada no que respeita à avaliação independente (externa ou interna à Parceria – mas sempre externa à equipa técnica de execução), deve promover-se uma estreita articulação entre a auto-avaliação e a avaliação independente, as quais devem conjugar-se, igualmente, no âmbito de uma estratégia integrada, com outros instrumentos de gestão e avaliação dos projectos, em particular com os já referidos balanços de competências e processos de validação de produtos (requisitos obrigatórios dos projectos), cujos resultados permitirão, no final da “Acção 2”, demonstrar os resultados e a inovação produzida. Apesar destes últimos instrumentos poderem ter aplicação autónoma, deve prever-se o seu alinhamento com as etapas da auto-avaliação e avaliação independente de forma a constituírem *inputs* para estas (e vice-versa). A articulação horizontal da auto-avaliação com os referidos instrumentos, permite aprofundar dimensões fundamentais dos projectos como o valor acrescentado em termos de aquisição de competências dos actores envolvidos, da qualidade da inovação produzida e do potencial de disseminação dos produtos validados.

A operacionalização de uma estratégia de avaliação e a realização articulada dos diferentes exercícios de avaliação e balanço de competências e da validação dos produtos, supõe que os projectos organizem, paralelamente, um sistema de acompanhamento/monitorização para assegurar, atempadamente, os indicadores pertinentes (de realização e de resultados) que permitam recolher e tratar a informação sobre as realizações e os

resultados, as práticas e os produtos desenvolvidos. Deve ser estreita a relação entre acompanhamento e avaliação, pois são peças-chave do processo de inovação e da criação de parcerias organizadas e consolidadas. O acompanhamento assegura as informações necessárias à boa gestão e execução das actividades e é um recurso fundamental para a avaliação, devendo ser desenhado para cumprir este objectivo.

Quadro 2 – Dispositivo de avaliação de um projecto EQUAL:  
Dinamização da avaliação independente (externa / interna à PD) e da auto-avaliação

Equipa responsável pela condução do exercício	Tipo de Avaliação	
	Avaliação externa ou interna	Auto-avaliação
<b>Equipa externa à PD</b>	<p>1.A – A avaliação é conduzida por um avaliador externo contratado para o efeito (avaliação externa), cabendo-lhe a responsabilidade final pelo relatório da avaliação.</p> <p>O relatório da avaliação externa pode integrar parte das dimensões e variáveis sugeridas no “Guião da auto-avaliação” e utilizar os resultados da auto-avaliação como <i>input</i> para a avaliação externa.</p> <p>Os <u>resultados</u> finais apurados da avaliação externa, traduzirão, em qualquer caso, a perspectiva autónoma do avaliador e não a da PD.</p>	<p>2.A – O processo de auto-avaliação é dinamizado por um avaliador externo. Pode utilizar-se um “modo de reflexão” que consiste no avaliador externo propor respostas à Parceria (em especial se já possuir dados sobre as matérias em questão resultantes do desenvolvimento do estudo de avaliação externa).</p> <p>Os <u>resultados</u> finais apurados, expressos no Guião da auto-avaliação traduzirão, em qualquer caso, a perspectiva da PD – por consenso ou maioria após debate – e não a do avaliador externo.</p>
<b>Equipa interna à PD</b>	<p>1.B – Em alternativa à avaliação externa, a PD pode optar por designar um avaliador interno com autonomia face à equipa de projecto (avaliação interna).</p> <p>O relatório da avaliação interna pode integrar parte das dimensões e variáveis sugeridas no “Guião da auto-avaliação” e utilizar os resultados da auto-avaliação como <i>input</i> para a avaliação interna.</p> <p>Os <u>resultados</u> finais apurados da avaliação interna, traduzirão, em qualquer caso, a perspectiva autónoma do avaliador e não a da PD.</p>	<p>2.B – Em alternativa (a 2.A) o processo de auto-avaliação é dinamizado por uma equipa/técnico interno.</p> <p>Pode utilizar-se um “modo de reflexão” que consiste no dinamizador interno propor respostas à Parceria (se possuir elementos sistematizados sobre as matérias em debate). Os <u>resultados</u> finais apurados, expressos no Guião da auto-avaliação traduzirão a opinião da PD – por consenso ou maioria após debate.</p>

Fonte: Auto-avaliação dos Projectos – 2.<sup>a</sup> Fase (Gabinete de Gestão EQUAL, 2005).

## Os dispositivos de avaliação dos projectos EQUAL: soluções de operacionalização

Uma grande parte dos projectos organizou a sua avaliação em alinhamento, mais ou menos próximo, com o modelo geral proposto pelo Guia da auto-avaliação, o qual, segundo a avaliação externa intercalar do Programa (IED, 2005:30), foi bem acolhido pela Parceria como um auxiliar importante para uma mudança de atitudes face à avaliação.

Cada projecto construiu a sua solução avaliativa e as modalidades de aplicação, à medida dos seus interesses e interrogações e das suas competências e recursos, no entendimento de que a avaliação deve beneficiar, antes de mais, os próprios projectos, o seu desempenho, qualidade e consolidação e melhorar a sua capacidade de decisão estratégica. A avaliação não é uma função separada da execução do projecto, tem uma função específica no ciclo de desenvolvimento do pro-

jecto, articulando-se com as suas principais etapas de forma a permitir que os resultados sejam utilizados no planeamento da acção.

Com base no Guia, os projectos realizam os exercícios de avaliação, promovendo um debate focalizado nas diferentes etapas do projecto: concepção, operacionalização, realização e impactes, com especial destaque para a avaliação do grau de incorporação e aprofundamento dos “princípios” EQUAL<sup>11</sup> (transversais a todas as etapas) na prática dos projectos e a sua mais valia para a eficácia da acção, a qualidade dos produtos e da inovação produzida, retirando as devidas conclusões e ilações, identificando os pontos fracos e pontos fortes, para a sua acção presente e futura.

Para além das orientações gerais, relativas à incidência e aos critérios de avaliação, os projectos definiram quais as componentes e as questões de avaliação a valorizar consoante a fase em que se encontravam, os métodos, as técnicas e os instrumentos, os indicadores e as fontes de informação.

Quadro 3 – Incidência, critérios e articulações da Auto-avaliação EQUAL

Exercício	Incidência	Crítérios	Articulação com outros instrumentos
Inicial	Concepção Operacionalização	Pertinência Coerência interna e externa Participação	
Intercalar	Realização Progressos e resultados	Coerência interna e externa Eficácia e eficiência Participação	Avaliação independente e Validação intercalar de produtos
Final	Realização Resultados Produtos e práticas inovadoras Impactes	Eficácia e eficiência Utilidade Potencial impacte Participação	Balanco de Competências final, Avaliação independente e Validação final de produtos

Fonte: Auto-avaliação dos Projectos, Coleção “Saber Fazer” n.º 3 (Gabinete de Gestão EQUAL, 2003).

<sup>11</sup> Trabalho em parceria, Cooperação transnacional, *Empowerment*, Igualdade de oportunidades, Inovação e Disseminação.



No primeiro exercício, as PD revêem e actualizam o estudo da pertinência e da coerência interna e externa do projecto, reavaliando as prioridades, os objectivos e as actividades, a adequação da composição e da organização da parceria, os níveis de incorporação dos princípios EQUAL na Acção 1 e identificam os produtos inovadores;

No exercício intercalar, avalia-se o processo, o desenvolvimento da acção, o progresso dos objectivos, os primeiros resultados conseguidos e os produtos em construção (validação intermédia); os desvios, os problemas e os obstáculos; o modo de funcionamento e gestão da parceria; a intensidade de incorporação e desenvolvimento dos princípios EQUAL e a sua mais valia para a eficácia do projecto e para a produção de inovação. Avalia-se a eficácia e a eficiência e actualiza-se a pertinência e a coerência interna do projecto, sugerindo correcções para melhorar os aspectos menos conseguidos;

No exercício final, focaliza-se sobretudo a identificação e o estudo dos resultados e dos produtos inovadores, a avaliação da eficácia, da eficiência e a análise prospectiva do impacto do projecto; a mais valia e efeito multiplicador dos princípios EQUAL para a produção de inovação; demonstram-se os resultados, as práticas e os produtos inovadores validados e perspectiva-se uma estratégia de disseminação.

### **Reflexão sobre uma experiência concreta: os méritos e as dificuldades dos exercícios de auto-avaliação**

A experiência da avaliação da primeira fase do EQUAL demonstrou que a avaliação ao nível das PD resultou, em muitos casos, num processo muito mobilizador do conjunto dos parceiros envolvidos nos projectos e terá sido, por isso, um factor de consolidação e reforço da coesão interna da parceria, uma oportunidade de aprendizagem colectiva e um importante contributo para promover o *empowerment* dos parceiros e dos técnicos. Neste sentido, a avaliação foi um factor de aprendizagem que melhorou o auto-conhecimento das instituições e dos actores nela envolvidos,

clarificando várias dimensões essenciais do processo de intervenção: a utilização dos recursos; o progresso dos objectivos e dos produtos; a composição e o funcionamento da parceria; a participação dos destinatários e outros actores relevantes; a incorporação dos princípios EQUAL e sua consequência para a eficácia do projecto e para a sua capacidade de inovar. Pode afirmar-se que a avaliação ao nível das PD cumpre o objectivo estabelecido de melhorar a qualidade das intervenções, tendo-se constituído como um verdadeiro instrumento de gestão e de aprendizagem colectiva, contribuindo para desenvolver uma cultura de diálogo entre os parceiros envolvidos.

Os exercícios de auto-avaliação mais sólidos traduzem uma reflexão mais participada e fundamentada sobre o projecto, os seus resultados e produtos, e resultaram de uma articulação bem sucedida com a avaliação independente, os balanços de competências e a validação de produtos, integrando os respectivos resultados. Segundo a avaliação intercalar do Programa<sup>12</sup>, a qualidade da avaliação das PD conta-se entre os factores que concorrem para a qualidade dos produtos e da inovação produzida, a par de outros factores com ela relacionados, como as dinâmicas de parceria e de *empowerment* desenvolvidas pelos projectos.

Verificou-se que a qualidade dos exercícios depende do tipo de abordagem das PD: as que assumiram plenamente os princípios EQUAL e foram capazes de os incorporar na sua prática, encaram a avaliação como uma oportunidade, um instrumento e um recurso ao serviço do projecto. Construíram soluções mais criativas e integradas, construíram dispositivos de avaliação mais integrados e retiraram do respectivo processo e dos resultados as devidas ilações para a acção futura no plano estratégico e operacional. Nestes casos, é evidente o impacto dos exercícios de avaliação na melhoria dos projectos e capacitação dos actores neles implicados, cumprindo o seu carácter pedagógico e formativo.

Os exercícios mais modestos são os que se limitaram a um cumprir formal do requisito de auto-avaliar o projecto, encarando o processo como uma mera obrigação e como um obstáculo a

<sup>12</sup> Estudo de Actualização da Avaliação Intercalar da Intervenção Estrutural de Iniciativa Comunitária EQUAL – Relatório final (coord. Luís Capucha, IED, 2005).



contornar. Um número reduzido de projectos limitou a avaliação ao mero preenchimento dum formulário, como se este fosse mais um procedimento administrativo desligado da dinâmica da parceria e do desenvolvimento do projecto. Daí resultou, em alguns casos, uma avaliação formal, com carácter de “auto-legitimação” (ainda que assente em processos incompletos, inconsistentes e incoerentes), sem qualquer valor acrescentado para o projecto e para todos os que nele estão implicados. Nestes casos foi uma oportunidade perdida, um desperdício de tempo e recursos sem retorno substantivo para a qualidade da intervenção. Os casos menos conseguidos, constituem exercícios segmentados e desarticulados relativamente à aplicação de outros instrumentos, cujos *inputs* ignoraram.

Uma dificuldade maior de um grande número de projectos relaciona-se com a recomendação de realizar um *exercício participado por todos* os agentes pertinentes implicados na intervenção. Constatou-se a dificuldade de promover uma ampla participação de todos na reflexão sobre os resultados da avaliação que permitisse clarificar as diferentes perspectivas e construir consensos alargados. Não foram exploradas soluções metodológicas para cruzar todas as fontes e actores pertinentes, deixando de fora pontos de vista essenciais para validar as conclusões da avaliação.

Em particular, a participação dos grupos-alvo das intervenções foi, globalmente, reduzida. Perdeu-se assim uma boa oportunidade para promover activamente o princípio do *empowerment* para além do âmbito restrito dos parceiros e técnicos envolvidos nos projectos. A interpretação dos resultados de qualquer avaliação não é pacífica e deve considerar a subjectividade dos diferentes actores. Quando tal não acontece obtém-

-se uma visão redutora e unilateral dos processos e dos resultados e uma avaliação com fraca representatividade. Numerosas parcerias EQUAL revelaram dificuldade em promover uma avaliação participativa – que ultrapassasse o nível superficial da simples consulta aos grupos alvo – criando as soluções adequadas para que todos tenham um papel activo nas várias fases do processo avaliativo, desde a formulação das questões à apresentação e interpretação dos resultados. Registam-se, no entanto, vários bons exemplos de projectos que construíram soluções criativas e eficazes para incluírem na avaliação os grupos-alvo das acções (técnicas qualitativas, como os focus-grupo e os fóruns de actores, p. ex.).

Uma outra dificuldade, esta quase generalizada, foi a participação dos actores externos às parcerias (actores “institucionais” com interesse e intervenção no âmbito de acção dos projectos), não tendo sido exploradas soluções metodológicas para os envolver.

Na generalidade dos casos, não obstante as insuficiências mencionadas, a auto-avaliação foi mais uma oportunidade que uma dificuldade, mais um recurso do que um obstáculo para os projectos que apostaram nela como um factor de qualidade e de promoção de inovação.

A adesão e as realizações dos projectos EQUAL (da primeira fase) no domínio da avaliação constituem um inegável salto qualitativo na difusão de uma cultura de avaliação e de responsabilidade colectiva. O balanço da experiência é bastante positivo, levanta expectativas elevadas quanto a processos subsequentes (projectos da segunda fase, em execução) e poderá ser passível de disseminação alargada quando os modelos e as soluções adoptadas foram devidamente sistematizadas e validadas com essa finalidade.

## Bibliografia

COVITA, Horácio, 2003, *Recursos Técnico-Pedagógicos & Práticas Bem Sucedidas*, “Saber Fazer” n.º 2, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.

ESTÊVÃO, Madalena, 2002, *Balanço de Competências*, “Saber Fazer” n.º 1, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.

ESTÊVÃO, Madalena, 2005, *Balanço de Competências*, “Saber Fazer” n.º 8, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.

GABINETE DE GESTÃO EQUAL, 2004, *Guia de Apoio ao Utilizador – 2.ª Fase - Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL*, Lisboa.

GABINETE DE GESTÃO EQUAL (coord.), 2004, *Produtos EQUAL: Validar para Disseminar*, “Saber Fazer” n.º 4, Lisboa.

GABINETE DE GESTÃO EQUAL, 2005, *Auto-avaliação dos Projectos – 2.ª Fase*, “Saber Fazer” n.º 5, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.

GABINETE DE GESTÃO EQUAL, 2005, *Avaliação independente dos Projectos EQUAL – Orientações*, Lisboa (policopiado).

GABINETE DE GESTÃO EQUAL (PIMENTA, Manuel, coord.), 2004, *Relatório da Auto-avaliação dos Projectos EQUAL – Exercício final – 1.ª Fase*, Lisboa (policopiado).

IED (CAPUCHA, Luís, coord.), 2005, *Estudo de Actualização da Avaliação Intercalar da Intervenção Estrutural de Iniciativa Comunitária EQUAL – Relatório final*, IED, Lisboa (policopiado).

INXL (MOURA, Rui coord.), PIMENTA, MANUEL e GABINETE DE GESTÃO EQUAL, 2003, *Auto-avaliação dos Projectos*, “Saber Fazer” n.º 3, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa.

Página da Internet: [www.equal.pt](http://www.equal.pt)