UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Direito
Programa de Pós-graduação em Direito

João Paulo Ricaldoni Lopes Silva

A CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS E DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA: uma análise da participação social

Belo Horizonte
2025

João Paulo Ricaldoni Lopes Silva

A CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS E DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA: uma análise da participação social

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Freitas Dias

Belo Horizonte
2025

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Meire Queiroz - CRB-6/2233.

Silva, João Paulo Ricaldoni Lopes Silva
S581c A construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua [manuscrito]: uma análise da participação social / João Paulo Ricaldoni Lopes Silva. - 2025.
364 f.

Orientador: André Luiz Freitas Dias.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Direito.
Bibliografia: f. 115-122.

1. Direitos humanos - Teses. 2. Políticas públicas - Teses. 3. Participação social - Teses. 4. Pessoas desabrigadas - Teses. I. Dias, André Luiz Freitas. II. Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Direito. III. Título.

CDU: 342.7

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO ALUNO
JOÃO PAULO RICALDONI LOPES SILVA

Realizou-se, no dia 27 de fevereiro de 2025, às 14:00 horas, na Sala de reuniões do Programa Polos de Cidadania da Faculdade de Direito, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *A construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua: uma análise da participação social*, apresentada por JOÃO PAULO RICALDONI LOPES SILVA, número de registro 2023652485, graduado no curso de DIREITO, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em DIREITO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Andre Luiz Freitas Dias - Orientador (UFMG), Prof(a). Daniel Gaio (UFMG), Prof(a). Ricardo Guerra Vasconcelos (PUC/MG).

A Comissão considerou a dissertação:

⋈ Aprovada, tendo obtido a nota 100.

( ) Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.
Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2025.

Prof(a). Andre Luiz Freitas Dias (Doutor) Nota: 100

Prof(a). Daniel Gaio (Doutor) Nota: 100

gov.br Documento assinado digitalmente
DANIEL GAIO
Data: 27/02/2025 18:27:09-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Ricardo Guerra Vasconcelos

Prof(a). Ricardo Guerra Vasconcelos (Doutor) Nota: 100

A todo o povo da rua.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é uma tarefa árdua e gratificante. Árdua, porque definitivamente não é fácil nomear todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a construção deste trabalho, e o receio de esquecer alguém é constante. Mas, acima de tudo, é uma imensa alegria poder reconhecer e retribuir, com palavras, o apoio, a generosidade e a inspiração que recebi ao longo desta caminhada.

Primeiramente, agradeço à minha mãe e ao meu pai. Dentre os inúmeros privilégios que me proporcionaram, nenhum foi maior do que crescer em uma família tão afetuosa. Esse amor me permitiu ver o outro. E é por ver o outro que fiz as escolhas que fiz. É por ver o outro que sou quem sou. É pelo outro que nasce este trabalho.

À Ana, minha eterna companheira, meu mais profundo agradecimento pelo apoio incondicional. Sem você, nada disso seria possível.

Ao meu irmão Guilherme, pela parceria inabalável. Cada momento, cada risada foram fundamentais para que eu conseguisse chegar até aqui.

Ao meu irmão Rodrigo, tenho certeza de que você segue zelando por nós.

Aos meus avós, Vera, Maria, Sebastião e João: “Exu matou um pássaro ontem com uma pedra que só jogou hoje.”

Ao meu sogro Sérgio e à minha sogra Neusa, pela enorme inspiração.

À Ângela, por todo o suporte e conselhos ao longo dessa longa trajetória.

Ao professor André, minha sincera gratidão por todos os ensinamentos e pelas valiosas oportunidades compartilhadas ao longo desses dois anos. Foi um privilégio e uma imensa alegria trabalhar ao seu lado! Que essa parceria se estenda por muitos anos!

À toda equipe do programa Polos de Cidadania, minha gratidão por todas as trocas enriquecedoras. Um agradecimento especial à professora Maria Fernanda, por tudo o que me ensinou nos momentos que compartilhamos, e à Feliciana, pela companhia sempre agradável nos encontros semanais.

Às professoras Mônica e Tereza, por me ajudarem nos primeiros passos no PPGD. Ao professor David, por me apresentar novas perspectivas. Ao professor Ricardo, por ter sido um dos responsáveis pelo início de tudo. As andanças me trouxeram até aqui.

Aos professores da PUC Minas – Adalberto, André, Bráulio, Daniela, Heitor, Leonardo, Lucas, Luciana e Vinícius –, vocês foram fundamentais na minha trajetória.

Aos colegas Roberto, Lorena, Larissa e Pedro, não há palavras que expressem o quanto vocês tornaram essa jornada mais leve.

Às secretárias da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, pela disponibilidade e atenção sempre que necessário.

À FAPEMIG, pela concessão da bolsa que viabilizou o desenvolvimento desta pesquisa.

À toda equipe do Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis, especialmente à Elke, que se tornou uma parceira inestimável ao longo do trabalho.

A todas as pessoas que participaram da Comunidade de Práticas, pelo empenho e dedicação nesse processo.

Aos meus amigos e amigas, que pouco vejo, mas muito estimo. Vocês são essenciais.

E, por fim, a todas as pessoas em situação de rua.

É por vocês, para vocês.

O meu mais sincero e profundo muito obrigado.

“Oi, leva eu, povo da rua, eu também quero ir, povo da rua. E já chegou a missão, vamos todos nos unir, leva eu, povo da rua.”

RESUMO

O principal objetivo do presente trabalho é perscrutar a participação social, mais especificamente, a experiência de desenvolvimento de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua. A partir da compreensão de que as políticas públicas existentes para lidar com o fenômeno da população em situação de rua são insuficientes ou ineficazes, busca-se a construção de um modelo de avaliação de políticas públicas que priorize a participação social. A adoção da abordagem etnográfica crítica possibilitou a inserção do pesquisador no contexto sob análise, aliando o pensamento e a ação, de forma que a pesquisa em tela pudesse contribuir para a transformação da realidade. Assim, foram trabalhados, junto à Comunidade de Práticas, constituída sob a orientação do Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis (CEDDH - MG), os parâmetros e diretrizes de avaliação apresentados na obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users*, elaborada sob a supervisão do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*. O pesquisador participou ativamente do processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua desenvolvido nos moldes citados, e este trabalho é um relato e uma análise desse processo.

Palavras-chave: população em situação de rua; políticas públicas; participação social; avaliação de políticas públicas.

ABSTRACT

The main objective of this study is to examine social participation, specifically the experience of developing parameters and guidelines for the evaluation of public policies with the homeless population. Based on the understanding that existing public policies to address the phenomenon of homelessness are insufficient or ineffective, this research seeks to construct a public policy evaluation model that prioritizes social participation. The adoption of a critical ethnographic approach enabled the researcher's immersion in the analyzed context, combining thought and action so that this study could contribute to transforming reality. Thus, in collaboration with the Community of Practice established under the guidance of the State Center for the Defense of Human Rights of the Homeless Population and Recyclable Material Collectors (CEDDH - MG), the parameters and evaluation guidelines presented in The Program Evaluation Standards - A Guide for Evaluators and Evaluation Users, developed under the supervision of the Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, were examined. The researcher actively participated in the process of constructing evaluation parameters and guidelines for public policies with the homeless population, developed in the framework, and this study is a brief account of this process.

Keywords: homeless population; public policies; social participation; public policy evaluation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADPF: Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental

CadÚnico: Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEDDH - MG: Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis

CF/88: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CNDDH: Centro Nacional de Defesa dos Direitos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis

CNJ: Conselho Nacional de Justiça

GTI: Grupo de Trabalho Interministerial

JCSEE: *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*

LGBTQIAPN+: é uma sigla que abrange pessoas que são Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Pôli, Não-binárias e mais

MTST: Movimento dos Trabalhadores Sem-Teto

OBPopRua/POLOS-UFMG: Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua, plataforma do Programa Polos de Cidadania da Universidade Federal de Minas Gerais

PNAS: Política Nacional de Assistência Social

PNPSR: Política Nacional da População em Situação de Rua

PSOL: Partido Socialismo e Liberdade

STF: Supremo Tribunal Federal

UNICEF: *United Nations Children's Fund*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 12
1.1 Apresentação..... 12
1.2 População em situação de rua e políticas públicas..... 19
1.3 A avaliação de políticas públicas e a participação social..... 25
2 THE PROGRAM EVALUATION STANDARDS - A GUIDE FOR EVALUATORS AND EVALUATION USERS..... 35
2.1 Utilidade..... 38
2.2 Viabilidade..... 48
2.3 Propriedade..... 53
2.4 Precisão..... 61
2.5 Responsabilidade..... 70
3 ENUNCIAÇÃO METODOLÓGICA..... 75
4 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS E DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA..... 80
5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS E DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA..... 101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 115
APÊNDICE A - Primeira versão dos textos compartilhados com a Comunidade de Práticas..... 123
APÊNDICE B - Segunda versão dos textos compartilhados com a Comunidade de Práticas..... 263
APÊNDICE C - Versão consolidada dos textos..... 347

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Este texto é reflexo não só de um considerável tempo de pesquisa, mas, além disso, de um conjunto de experiências vividas e compartilhadas com incontáveis pessoas que definitivamente moldaram o trabalho que se segue.

Considerando a corrente metodológica adotada neste trabalho, é importante que haja a introdução do pesquisador que o escreve, bem como do contexto de desenvolvimento da pesquisa, para melhor compreensão. João Paulo, mineiro, nascido e criado em Belo Horizonte, teve o primeiro contato com instituições que atuam junto à população em situação de rua ainda durante sua graduação em direito, cursada na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Precisamente no ano de 2016, participou do projeto de extensão Andanças: população em situação de rua e práticas transdisciplinares, por quase um ano, oportunidade em que conheceu a Pastoral de Rua e seus trabalhos, sendo um período de muito aprendizado, experiências e memórias.

Após sua graduação, ingressou no Centro de Referência Especializado para a População em Situação de Rua (Centro Pop Lagoinha), em 2022. Lá, atuou como agente social por cerca de dois anos, atendendo diariamente pessoas em situação de rua e buscando ajudá-las a construir novos projetos de vida, mesmo diante das limitações impostas pelo contexto. Neste ciclo, foi possível perceber a insuficiência das políticas públicas acessíveis à população em situação de rua, bem como à inefetividade daquelas que se encontravam acessíveis. Com mais de mil atendimentos realizados, a compreensão de que a população em situação de rua necessita urgentemente de políticas públicas estruturais - atuando de forma intersetorial, com planejamento a longo prazo - e estruturantes - que permitam à população em situação de rua estruturar condições básicas para que então possam construir novos projetos de vida - foi incomodando cada dia mais o autor.

Assim, resolveu pesquisar sobre o tema, ingressando em 2023 no Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, na linha de pesquisa Direitos Humanos e Estado Democrático de Direito: Fundamentação, Participação e Efetividade, no projeto coletivo Justiça Socioespacial, Direito à Cidade e ao Território, sob a orientação do professor Doutor André Luiz Freitas Dias.

Tão logo houve o ingresso na citada instituição, o pesquisador passou a integrar os quadros do Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua, plataforma integrante do programa “(...) transdisciplinar e interinstitucional de extensão, ensino e pesquisa social aplicada (...)”, Polos de Cidadania. Sobre o referido programa e a citada plataforma:

> O POLOS-UFMG é um programa transdisciplinar de extensão, ensino e pesquisa social aplicada, criado em 1995 e sediado na Faculdade de Direito da UFMG, que atende pessoas, famílias e comunidades com histórico de exclusão e trajetória de violações de direitos e sofrimento social. Seu objetivo é a efetivação dos direitos humanos e fundamentais e a construção do conhecimento por meio do diálogo entre saberes científicos e artesanais. Nossas metodologias de pesquisa são participativas, coletivas, colaborativas e não extrativistas ou pós-extrativistas. Elas unem a prática extensionista com a pesquisa, o entrecruzamento de resultados e a troca de experiências. Nosso trabalho está estruturado em cinco plataformas de conhecimento e comunicação. (DIAS, REPOLÊS, p. 140, 2022)

> O Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua nasce em dezembro de 2021 no âmbito do Programa Polos de Cidadania, Universidade Federal de Minas Gerais, que desenvolve ações e projetos diversos de extensão, ensino e pesquisa social aplicada em direitos humanos com populações vulnerabilizadas, como as pessoas em situação de rua, desde 1995, na Faculdade de Direito da UFMG. Um de seus principais objetivos é a análise, a produção e a divulgação sistemática de dados, informações e conhecimentos referentes ao fenômeno da população em situação de rua no Brasil, sempre respeitando e valorizando a centralidade, a autonomia, o protagonismo e as especificidades da população em situação de rua em todas as regiões do país. O Observatório tem a sua origem no projeto de extensão e pesquisa Incontáveis, vinculado à Plataforma Aberta de Atenção aos Direitos Humanos (PADHu), do Programa Polos de Cidadania, concebido no início da pandemia da COVID-19 no Brasil, em março de 2020, em diálogo com o Movimento Nacional da População em Situação de Rua e a Pastoral Nacional do Povo da Rua. (Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua, 2023).

No decorrer de sua atuação junto ao Observatório, o autor pôde refletir sobre relevantes tópicos em relação à população em situação de rua. Discussões envolvendo os dados produzidos e disponibilizados sobre as realidades das pessoas, a relação entre o racismo estrutural e a população em situação de rua, a formação histórica do fenômeno e, principalmente, a relação entre políticas públicas e população em situação de rua, permearam seus estudos durante o referido período.

Dentre esses temas, a questão das políticas públicas saltou aos olhos do pesquisador, mais especificamente no que diz respeito à participação da população em situação de rua na elaboração e avaliação das políticas públicas a ela direcionadas.

Essas experiências não apenas moldaram minha perspectiva sobre os desafios enfrentados pela população em situação de rua, como também evidenciaram a urgente necessidade de desenvolver políticas públicas eficazes e participativas. Nesse contexto, surge a questão que orienta este trabalho: como garantir a centralidade e autonomia da população em situação de rua na avaliação de políticas públicas destinadas a ela?

Ainda no ano de 2023, em diálogos com instituições parceiras, chegou ao conhecimento do autor a informação de que o Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis (CEDDH - MG) estava realizando pesquisas sobre a participação da população em situação de rua na avaliação de políticas públicas - mais especificamente, na construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas. Logo, iniciou-se a interlocução com a referida instituição para se verificar a possibilidade da reunião de esforços em prol de um resultado comum.

Antes de prosseguir no histórico de construção do presente trabalho, cabe tecer algumas considerações sobre o CEDDH - MG, iniciando por sua definição:

> O Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis (CEDDH MG) atua na defesa e promoção dos direitos humanos, com foco no protagonismo da população em situação de rua e catadores de materiais recicláveis.

A origem imediata do CEDDH MG remonta à Lei Estadual n° 20.846 de 2013, a qual institui a Política Estadual para a População em Situação de Rua, sendo a referida instituição prevista expressamente no artigo 5°, inciso VII do referido texto legal:

> Art. 5º – São objetivos da Política Estadual para a População em Situação de Rua:
> VII – implantar centros de defesa dos direitos humanos para a população em situação de rua;

Cumpre salientar que tal disposição legal é praticamente idêntica à previsão constante do Decreto n° 7.503 de 2009, que institui a Política Nacional para a População em Situação de Rua, que em seu artigo 7°, inciso VII, prevê:

> Art. 7° São objetivos da Política Nacional para a População em Situação de Rua:
> VII - implantar centros de defesa dos direitos humanos para a população em situação de rua;

Ademais, dispõe o artigo 15, *caput* e inciso II, do mesmo diploma legal:

> Art. 15. A Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República instituirá o Centro Nacional de Defesa dos Direitos Humanos para

> a População em Situação de Rua, destinado a promover e defender seus direitos, com as seguintes atribuições:
> [...]
> II - apoiar a criação de centros de defesa dos direitos humanos para população em situação de rua, em âmbito local;

Os dispositivos supratranscritos, que remetem diretamente à criação dos Centros de Defesa de Direitos Humanos, sejam nacionais, estaduais ou locais, decorrem de diretrizes instituídas pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 - CF/88, bem como do Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH 3, instituído pelo Decreto n° 7.037 de 2009, como nos ensina o próprio Centro Nacional de Defesa dos Direitos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis (2017).

Ademais, também são fruto de instrumentos internacionais que constituem um importante referencial para o estabelecimento dos Centros de Defesa de Direitos Humanos, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos, o Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais e a Convenção Americana sobre os Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica) (CNDDH, 2017).

Ocorre que, em que pese a determinação legal de implantação dos referidos centros de defesa, tanto na Política Nacional, quanto na Política Estadual para a População em Situação de Rua, ainda há muitos desafios em relação ao seu estabelecimento. A principal dificuldade está na instalação, na manutenção regular do seu funcionamento e na institucionalidade dos Centros de Defesa de Direitos Humanos.

Conforme aponta o Sumário Executivo da Consulta Pública organizada pelo Comitê Nacional PopRuaJud do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, sobre a necessidade e importância da instituição de um Centro Nacional de Defesa dos Direitos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis, “(...) o Centro (Nacional) de Defesa dos Direitos Humanos encontra-se desativado e sem perspectiva de implantação desde 2014.” (CNJ, 2024, p. 2).

No âmbito estadual, o Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis - CEDDH MG se encontra em funcionamento. Entretanto, trata-se de uma política pública operacionalizada através das emendas orçamentárias previstas no artigo 166, §9° da CF/88, as conhecidas emendas parlamentares.

O financiamento do CEDDH - MG através do instrumento citado precariza sua atuação, principalmente devido à ausência de perenidade garantida. O fato de necessitar periodicamente da destinação de verbas por parte de parlamentares faz com que o futuro seja incerto, bem como prejudica a construção de projetos e programas de longo prazo, além de gerar entraves burocráticos que impactam de sobremaneira no desenvolvimento regular dos trabalhos da instituição, como foi o caso deste trabalho.

Retomando a narrativa do desenvolvimento da pesquisa em tela, após conversas, reuniões e encontros, foi possível construir conjuntamente uma proposta de atuação com o CEDDH - MG, tendo em vista a referida instituição ser parceira de longa data do Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua. A ideia era dar continuidade à elaboração de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua, trabalho que havia sido iniciado no final de 2022, em parceria com o então Ministério dos Direitos Humanos, hoje Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, mas se encontrava paralisado desde o final de 2023, por questões administrativas.

Cumpre salientar que a proposta de desenvolvimento de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua surge de uma demanda interna do próprio Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis. Em sua atuação junto à população em situação de rua - que se dá de forma muito próxima -, constatou-se que as políticas públicas direcionadas a esse grupo eram insuficientes ou ineficazes. Entretanto, havia a carência de elementos concretos para afirmar essa deficiência das mencionadas políticas públicas, já que elas sequer eram avaliadas. Ocorre que as avaliações não eram realizadas, dentre outros motivos, pela ausência de parâmetros e diretrizes adequados para sua realização. Logo, o CEDDH - MG procura pelo Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua (OBPopRua/POLOS-UFMG), o qual sugere que a avaliação das políticas públicas com a população em situação de rua se realizasse a partir da construção dos parâmetros e diretrizes em diálogo direto com a população em situação de rua e as instituições, entidades e coletivas aliadas nas lutas por seus direitos.

A elaboração dos parâmetros e diretrizes mencionados tem como marco teórico a obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and*

Evaluation Users, elaborada sob a supervisão do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, que se encontra em sua terceira edição, publicada em 2011. O citado material trata da avaliação de programas e políticas públicas, por meio da apresentação de um conjunto de trinta diretrizes avaliativas divididas em cinco parâmetros de qualidade, detalhando sua aplicação em situações concretas, sendo, hoje, a principal referência de avaliação de políticas públicas utilizadas em diversos países e organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas, a Organização Mundial da Saúde, a Organização Panamericana de Saúde e outras tantas.

Sua elaboração remonta ao ano de 1975, quando um grupo heterogêneo composto por diversas associações profissionais estadunidenses e canadenses, bem como por representantes da comunidade educacional, avaliadores profissionais e especialistas no assunto, formou o denominado *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (JCSEE), com o objetivo de elaborar e otimizar parâmetros utilizados para práticas avaliativas (JCSEE, 2024).

A primeira publicação dos trabalhos do grupo ocorreu em 1981, sob o título *Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects and Materials*, a qual apresentava os parâmetros de utilidade, viabilidade, propriedade e precisão como imprescindíveis para a realização adequada da prática educacional, bem como para sua posterior avaliação. Conforme aponta Dias (2012):

> Cada um dos parâmetros vinha acompanhado por um conjunto de diretrizes de avaliação de qualidade, trinta ao todo, com suas devidas definições e especificações, estudos de casos, dificuldades e erros mais comuns, bem como uma lista de sugestões de referências bibliográficas para o suporte na utilização do material. (p. 70)

No ano de 1994 houve a revisão da obra e sua consequente expansão, já que os parâmetros anteriormente apresentados - que foram mantidos - tiveram sua aplicação ampliada para além das práticas educacionais, demonstrando valia em diversos outros contextos.

Já em 2010, foi publicada a terceira edição do material, já sob o título *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users*. Para além da denominação, o conteúdo da obra também sofreu alterações substanciais, como a inclusão do quinto parâmetro, qual seja, a responsabilidade. Outro ponto relevante é a previsão da “[...] formulação de uma tabela funcional para aplicação em contextos específicos, assim como o diálogo com critérios desenvolvidos por outras

associações ou grupos envolvidos com a prática avaliativa.” (DIAS, 2012, p. 72). Cumpre destacar também o processo de revisão do material, que durou cerca de seis anos, contou com mais de quatrocentos avaliadores e pesquisadores de diversos países, como o Prof. André Luiz Freitas Dias, único brasileiro convidado a participar do trabalho e que desenvolveu a sua tese de doutorado em diálogo direto com o JCSEE. Neste sentido:

> The third edition of the Program Evaluation Standards was published in 2010. The six-year development process relied on formal and informal needs assessments; reviews of existing scholarship; and the involvement of more than 400 stakeholders in national and international reviews, field trials, and national hearings. (JCSEE, 2024)

A escolha da referida obra pelo CEDDH - MG restou justificada por seu histórico de construção, considerando as sucessivas revisões coletivas a que se submeteu, além da possibilidade de oferecer substrato técnico, já reconhecido em âmbito internacional, nacional e local, para contribuir na elaboração de parâmetros e diretrizes adequados para avaliação das políticas públicas com a população em situação de rua. Aliado a isso, a escassez de bibliografia nacional sobre o tema contribuiu para a seleção do material. Importante destacar que o material ainda não havia sido utilizado para a construção de parâmetros e diretrizes para a avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua no Brasil.

Uma vez alinhados os termos de desenvolvimento do trabalho, obstáculos administrativos e burocráticos precisaram ser superados, haja vista a natureza jurídica do Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis - CEDDH - MG, bem como dos recursos financeiros envolvidos. Por se tratar de entidade que executa verbas públicas, é imprescindível a observância dos ditames constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Por essa razão, somente em fevereiro de 2024 foi possível oficializar a parceria com o Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua (OBPopRua/POLOS-UFMG), contando com a minha participação, e retomar, de fato, a construção dos parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua.

1.2 População em situação de rua e políticas públicas

O número de pessoas em situação de rua no Brasil segue em constante crescimento, conforme apontam os dados dos Informes Técnicos elaborados pelo Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua (OBPopRua/POLOS-UFMG), plataforma do Programa Polos de Cidadania da Universidade Federal de Minas Gerais. O último levantamento realizado pela referida plataforma indica que, em janeiro de 2025, 329.370 pessoas em situação de rua estavam registradas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico) no país. Para efeitos comparativos, em dezembro de 2023, os dados apontavam a existência de 261.653 pessoas em situação de rua. Ou seja, em pouco mais de um ano, houve um aumento de mais de 25% no número de pessoas em situação de rua no país.

Os números apresentados podem ser explicados por uma diversidade de motivos, porém, há a compreensão de que o aumento substancial se deu fundamentalmente em razão de dois fatores principais, como ressalta André Luiz Freitas Dias:

> O primeiro deles é o fortalecimento do CadÚnico como principal dispositivo de registro da população em situação de rua e de acesso às políticas públicas sociais no país. Além disso, outro aspecto que explica o crescimento é a ausência ou insuficiência de políticas públicas estruturantes voltadas à população em situação de rua, principalmente, de moradia, trabalho e de educação. O professor aponta que, a cada 10 pessoas em situação de rua no país, 5 não terminaram o ensino fundamental e 11% encontram-se em condição de analfabetismo, dificultando o acesso das pessoas às oportunidades de trabalho geradas nas cidades. (MARTINS, 2024)

Tendo em vista o escopo deste trabalho, o fator de principal relevância a ser estudado é justamente a insuficiência de políticas públicas estruturantes, que deveriam ser construídas com ampla participação da população em situação de rua no país. Nesse sentido, é necessária uma incursão no campo das políticas públicas direcionadas à população em situação de rua para melhor compreensão do tema.

Em 2004, o Governo Federal lançou a Política Nacional de Assistência Social (PNAS), a qual pode ser considerada um marco, visto que trouxe, pela primeira vez, uma menção explícita à população em situação de rua nas políticas públicas em nível federal. Entretanto, diante da insuficiência da PNAS, em especial pela ausência de diretrizes específicas para a população em situação de rua, em 30 de dezembro de 2005 é sancionada a Lei nº 11.258, que incorpora expressamente a população

em situação de rua na Lei nº 8.742/1993, conhecida como Lei Orgânica da Assistência Social.

Ainda em 2005, a fim de reunir atores, discutir desafios e estratégias, informar governos municipais, organizações não-governamentais e entidades representativas da população em situação de rua, conhecer experiências e demandas, foi realizado o I Encontro Nacional Sobre População em Situação de Rua. O encontro, realizado nos dias 01 e 02 de setembro:

> [...] contou com a participação de 55 pessoas, sendo: 34 representantes de 12 capitais ou municípios com mais de 300 mil habitantes, que atenderam aos critérios estabelecidos para o evento (São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Campinas, Rio de Janeiro, Niterói, Londrina, Vitória, Fortaleza, São Luís e Brasília); 05 especialistas no tema, na condição de assessores à coordenação do evento; e 17 representantes das diversas secretarias do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Ressalta-se que os representantes dos municípios relacionados foram assim identificados: 12 representantes de governos municipais, 12 representantes de organizações não-governamentais e 10 representantes de fóruns ou entidades de população em situação de rua. (BRASIL, 2006, p. 12)

Do evento, dentre outras, extraiu-se a seguinte conclusão:

> A realidade nacional da população em situação de rua revela-se tão heterogênea e complexa quanto a sua caracterização, sistematizada no decorrer do texto. Na maioria das grandes cidades brasileiras vê-se que existem políticas públicas voltadas a esse segmento, no entanto, avaliadas de forma negativa pelo conjunto dos entrevistados.
>
> Em linhas gerais, pode-se dizer que as ações desenvolvidas são de baixa qualidade, desarticuladas entre as várias áreas das políticas sociais e pouco efetivas no sentido de promover a autonomia dos sujeitos. Trata-se de uma problemática complexa, que exige estratégias bem elaboradas, que partam, efetivamente, da realidade e articulem ações entre as várias áreas das políticas públicas e entre as várias dimensões da vida de cada um dos sujeitos a serem atingidos.
>
> Portanto, cabe enfatizar aquilo que parece óbvio: não existem respostas simples a um problema nas dimensões descritas durante o presente estudo. Embora numericamente irrelevante, em relação ao conjunto da população brasileira, as pessoas em situação de rua representam o que existe de mais vulnerável na condição
> de vida e de dignidade na sociedade. Neste sentido, aponta-se para a importância da implementação de ações planejadas adequadamente, com suporte efetivamente técnico. (BRASIL, 2006, p. 88)

A partir da realização do citado encontro e de inúmeras lutas do Movimento da População em Situação de Rua e diversas instituições e entidades aliadas, houve a articulação do Governo Federal no sentido de buscar garantir alguns direitos à população em situação de rua. Como exemplo, é possível citar a constituição do "Grupo de Trabalho Interministerial - GTI, com a finalidade de elaborar estudos e apresentar propostas de políticas públicas para a inclusão social da população em

situação de rua [...]" (BRASIL, 2006) e a realização da Pesquisa Nacional sobre a População em Situação de Rua (CUNHA; RODRIGUES, 2009).

Houve também o II Encontro Nacional Sobre População em Situação de Rua, realizado nos dias 19 e 20 de maio de 2009, nos mesmos moldes do evento anterior, e, no mesmo ano, a publicação do Decreto n° 7.053 de 2009, instituindo a Política Nacional para a População em Situação de Rua - PNPSR. Nesse importante documento, em seu artigo 2°, a população em situação de rua foi conceituada como o

> [...] grupo populacional heterogêneo que possui em comum a pobreza extrema, os vínculos familiares interrompidos ou fragilizados e a inexistência de moradia convencional regular, e que utiliza os logradouros públicos e as áreas degradadas como espaço de moradia e de sustento, de forma temporária ou permanente, bem como as unidades de acolhimento para pernoite temporário ou como moradia provisória. (BRASIL, 2009)

O referido documento infralegal se ocupa de instituir princípios, diretrizes e objetivos para implementação da PNPSR, respectivamente em seus artigos 5°, 6º e 7°. Por fim, trata dos padrões de qualidade, segurança e conforto da rede de acolhimento temporário em seu artigo 8°, e dispõe sobre a instituição do Centro Nacional de Defesa dos Direitos Humanos para a População em Situação de Rua em seu artigo 15.

Em que pese a relevância do citado decreto em termos legislativos, constituindo "[...] relevante instrumento normativo apto a orientar a resposta estatal à situação de vulnerabilidade [...]" da população em situação de rua, determinados setores da sociedade compreendem que sua observância ainda se encontra distante da realidade. (STF, 2023, p. 37)

Em razão dessa suposta desproporção entre o prescrito e o real, em maio de 2022, foi ajuizada pelos partidos Rede Sustentabilidade, Partido Socialismo e Liberdade (PSOL) e pelo Movimento dos Trabalhadores sem Teto (MTST), perante o Supremo Tribunal Federal, a Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental n° 976 (ADPF 976/2022).

O ajuizamento da referida ação constitucional visava, primeiramente, "[...] impor que os Poderes Executivos federal, estaduais, distrital e municipais promovam ações concretas no sentido de preservar a saúde e a vida das populações em situação de rua [...]" (p. 5). Dentre as ações requeridas, cabe destacar o pedido para que "[...] cidades e estados façam a adesão formal se comprometendo a observar as

diretrizes contidas no Decreto Federal nº 7.053/2009, que institui a Política Nacional para a População em Situação de Rua [...]" (p. 5), haja vista que

> O ato infralegal prescreveu, nesse contexto, que a participação de estados e municípios na referida política pública dependeria de sua adesão formal, momento a partir do qual deveriam instituir comitês gestores intersetoriais. Ocorre, como visto, que foram poucos os entes que aderiram à política. (p. 37)
> [...] até 2020, apenas cinco estados (Distrito Federal, Bahia, Paraná, Rio Grande do Sul e Pernambuco) e 15 municípios (São Paulo (SP), Goiânia (GO), Curitiba (PR), Maceió (AL), Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC), Rio Branco (AC), Uberaba (MG), Recife (PE), Passos (MG), Novo Hamburgo (RS), Foz do Iguaçu (PR), Serra (ES), Juiz de Fora (MG), Fortaleza (CE)) aderiram à PNPSR. (p. 16)

O que culmina na seguinte situação, conforme explana o relator da ADPF 976, Senhor Ministro Alexandre de Moraes:

> [...] passados mais de treze anos desde a edição do Decreto que instituiu a Política Nacional para a População em Situação de Rua, os objetivos ainda não foram alcançados. Esse grupo social permanece ignorado pelo Estado, pelas políticas públicas e pelas ações de assistência social. Em consequência, a existência de milhares de brasileiros está para além da marginalização, beirando a invisibilidade. (p.17)

Logo, é possível correlacionar o aumento do número de pessoas em situação de rua com a omissão estatal em prover políticas públicas efetivas que garantam direitos básicos como moradia, trabalho e educação. Não à toa, "Nos últimos anos, a crise da rua tornou-se cada vez mais evidente na realidade dos brasileiros, seja vivida, seja testemunhada." (STF, 2023, p. 15).

Neste sentido, a Suprema Corte julgou procedente o pedido de concessão da medida cautelar constante da ADPF 976, para tornar obrigatória

> [...] a observância pelos Estados, Distrito Federal e Municípios, imediata e independentemente de adesão formal, das diretrizes contidas no Decreto Federal nº 7.053/2009, que institui a Política Nacional para a População em Situação de Rua [...] (STF, 2023, p. 44)

bem como determinou

> A formulação pela PODER EXECUTIVO FEDERAL, no prazo de 120 (cento e vinte) dias, do PLANO DE AÇÃO E MONITORAMENTO PARA A EFETIVA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL PARA A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA, com a participação, dentre outros órgãos, do Comitê intersetorial de Acompanhamento e Monitoramento da Política Nacional para População em Situação de Rua (CIAMP-Rua), do Conselho Nacional de Direitos Humanos (CNDH), da Defensoria Pública da União (DPU) e do Movimento Nacional da População em Situação de Rua. (STF, 2023, p. 44)

Em resposta à referida decisão, o Governo Federal instituiu em 2023 o "Plano de Ação e Monitoramento para Efetivação da Política Nacional para a População em Situação de Rua", elaborado pelo Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. Ocorre que a elaboração do documento aparentemente desprezou a participação

das pessoas em situação de rua e dos movimentos sociais que as representam. Apesar de diversas citações se referirem ao Movimento Nacional da População em Situação de Rua, inexistem indícios de sua participação direta na construção do plano.

A ausência de participação - ou de participação insatisfatória - se destaca no contexto em questão, haja vista que a centralidade e autonomia da população em situação de rua nos processos de elaboração, formulação, implementação, execução, monitoramento e avaliação das políticas públicas são forças que, provavelmente, contribuiriam para a real efetividade dessas ações governamentais.

É possível, inclusive, perceber como a inefetividade da Política Nacional para a População em Situação de Rua constitui uma das razões de existência dessa carência participativa, configurando verdadeiro ciclo vicioso. O fato de o Centro Nacional de Defesa dos Direitos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis não se encontrar em atividade conduz à uma deficiência na atuação da população em situação de rua em termos institucionais, já que há a supressão de um dos poucos espaços nos quais poderia haver a devida escuta dessas pessoas. Sem sua devida escuta e participação, as políticas públicas formuladas e executadas tendem à inefetividade. Sendo inefetivas, não contribuem para a emancipação da população em situação de rua, que segue invisibilizada. Invisibilizada, a população em situação de rua não consegue influir nos rumos das políticas públicas que a ela dizem respeito, o que as torna inefetivas, constituindo o citado ciclo vicioso.

Um dos elementos que permite concluir pela inefetividade das políticas públicas direcionadas à população em situação de rua construídas sem sua devida participação é a notícia recente de que o Governo Federal cumpriu apenas 03 das 100 medidas anunciadas para o citado grupo populacional.

> O Supremo Tribunal Federal determinou que o Governo Federal apresentasse um plano de ação e monitoramento de política nacional para essa população. O governo lançou quase 100 ações para serem desenvolvidas até 2026. Segundo o Ministério dos Direitos Humanos apenas 03 estão em prática. Entre elas o Disque 100 para denúncias sobre violações de direitos da população em situação de rua e capacitação de gestores para lidar com esse público (GLOBO, 2025).

Assim, se firma a compreensão de que é necessária a devida participação - com autonomia e soberania - da população em situação de rua nos processos de elaboração, formulação, implementação, execução, monitoramento e avaliação das

políticas públicas. Ignorar tal premissa tende a perpetuar o quadro de inefetividade das políticas públicas para a população em situação de rua que hoje persiste.

Ocorre que, mesmo no âmbito acadêmico, ainda é limitada a quantidade de estudos sobre população em situação de rua, políticas públicas e participação social. Em pesquisa ao Portal de Periódicos da CAPES, é perceptível essa insuficiência. Aparentemente, no que diz respeito à população em situação de rua, há uma predominância de estudos concernentes à área da saúde. A discrepância entre a quantidade de pesquisas na área da saúde e nas ciências humanas só pode ser amenizada com a inclusão dos outros assuntos citados. Cumpre salientar que a pesquisa de periódicos foi realizada sob alguns critérios: somente foram contabilizados os estudos revisados por pares e produzidos a partir de 2005.

Ao pesquisar o termo “população de rua”, segundo os critérios descritos, foram obtidos 507 resultados. Destes, 280 são relacionados à área da saúde, sendo que somente 166 se relacionam às ciências humanas. Se na pesquisa for incluído o termo “direitos”, os resultados totais se limitam a 121, porém há certa equalização da produção em relação às duas áreas do conhecimento, já que 60 resultados dizem respeito a estudos da área da saúde e 53 são atinentes às ciências humanas. Se o termo “população de rua” for substituído por “população em situação de rua”, os resultados da pesquisa são reduzidos a 104, sendo 57 atinentes às ciências da saúde e 43 relacionados às ciências humanas. Já ao substituir o termo “direitos” por “políticas públicas”, a redução é ainda mais significativa, totalizando apenas 71 resultados, dos quais 48 estão diretamente relacionados à área da saúde, sendo que somente 24 correspondem às ciências humanas, evidenciando a disparidade quantitativa da produção acadêmica de ambas as áreas do conhecimento.

Por fim, ao realizarmos a pesquisa contendo os termos “população em situação de rua”, “políticas públicas” e “participação social”, constam apenas 04 resultados, todos relacionados à área da saúde, ainda que com contornos multidisciplinares. Se o termo “avaliação” for incluído, nenhum registro é encontrado. Portanto, é possível perceber que, para além do aparente déficit participativo da população em situação de rua no processo de desenvolvimento de políticas públicas - da elaboração à avaliação -, há também uma insuficiência teórica quando se aborda o tema, sendo essa uma das razões para a realização do presente trabalho.

Considerando o desafio de garantir a participação das pessoas em situação de rua, com centralidade e autonomia, nos processos envolvendo as políticas

públicas, são múltiplas as possibilidades. A heterogeneidade da população em situação de rua, a multiplicidade de processos que envolve o ciclo de políticas públicas, a pluralidade de atrizes e atores envolvidas e envolvidos, bem como a variedade de políticas públicas, oportuniza variadas abordagens para se tratar do tema.

Ocorre que tamanha diversidade também impõe obstáculos à pesquisa, que, devido às suas limitações, necessita fazer um recorte para seu melhor desenvolvimento. Logo, a proposta é analisar a participação da população em situação de rua no tocante ao processo de avaliação das políticas públicas, especificamente na construção dos parâmetros e diretrizes de avaliação, buscando a adequada decomposição analítica em meio às inúmeras perspectivas oportunizadas pelo todo.

1.3 A avaliação de políticas públicas e a participação social

A avaliação de políticas públicas aparenta ser um tema de suma relevância. Não sem razão, foi incluído expressamente na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 37, parágrafo 16, a partir da Emenda Constitucional n° 109 de 2021. Preceitua o citado dispositivo que:

> Os órgãos e entidades da administração pública, individual ou conjuntamente, devem realizar avaliação das políticas públicas, inclusive com divulgação do objeto a ser avaliado e dos resultados alcançados, na forma da lei. (BRASIL, 1988)

No mesmo sentido, enuncia o artigo 6°, inciso VI do Decreto n° 7.053 de 2009:

> Art. 6° São diretrizes da Política Nacional para a População em Situação de Rua:
> VI - participação da sociedade civil, por meio de entidades, fóruns e organizações da população em situação de rua, na elaboração, acompanhamento e monitoramento das políticas públicas; (BRASIL, 2009)

Dubois, Champagne e Bilodeau. (2013) ensinam que

> A avaliação contemporânea é a consumação dos esforços e das controvérsias que, durante mais de dois séculos, permitiram conceber abordagens, métodos e técnicas para estimar as intervenções e os programas sociais. (p. 38)

De acordo com as autoras e autores, houve seis períodos distintos na história moderna dos processos avaliativos, quais sejam: Reformismo (1800-1900), Eficiência e Testagem (1900-1930), Idade da inocência (1930-1960), Expansão (1960-1973), Profissionalização e institucionalização (1973-1990) e Dúvidas

(1990-atualmente) (DUBOIS; CHAMPAGNE; BILODEAU, 2013) e “[...] a cada novo período e a cada nova geração, a avaliação coloca novas questões para as quais nem sempre temos respostas satisfatórias [...]” (p. 39). O longo percurso trilhado até os dias atuais contribui para a indeterminação do conceito de avaliação. Neste sentido, Contandriopoulos *et al*. (1997):

> A avaliação é uma atividade tão velha quanto o mundo, banal e inerente ao próprio processo de aprendizagem. Hoje, a avaliação é também um conceito que está na moda, com contornos vagos e que agrupa realidades múltiplas e diversas. (p. 29)

Assim, há diversos conceitos para se definir a atividade de avaliar. Champagne *et al*. (2013) apresentam ao menos 10 definições diferentes, elaboradas por diversas autoras e autores de diferentes áreas do conhecimento, além de apontar que já foram enumerados mais de 130 tipos de avaliação. As autoras e autores buscam sintetizar as definições de avaliação no seguinte conceito, que aparentemente abarca os elementos fundamentais do que se pode compreender como avaliação nos dias de hoje:

> Avaliar consiste fundamentalmente em emitir um juízo de valor sobre uma intervenção, implementando um dispositivo capaz de fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre essa intervenção ou sobre qualquer um de seus componentes, com o objetivo de proceder de modo a que os diferentes atores envolvidos, cujos campos de julgamento são por vezes diferentes, estejam aptos a se posicionar sobre a intervenção para que possam construir individual ou coletivamente um julgamento que se possa traduzir em ações. (p. 44)

No mesmo sentido, há a definição apresentada pela UNICEF em seu Guia para Monitoramento e Avaliação (1990):

> A avaliação é um processo que tenta determinar da forma mais sistemática e objetiva possível a relevância, eficácia, eficiência e impacto das atividades à luz de objetivos específicos. É uma ferramenta de gestão e um processo organizacional orientado para a aprendizagem e a ação, para melhorar tanto as atividades atuais como o planejamento, programação e tomada de decisões futuras. (p. 2, tradução nossa)

É perceptível a similitude entre os conceitos apresentados, visto que compartilham das mesmas ideias nucleares. Ambos indicam que avaliar é, em suma, julgar determinada atividade ou intervenção. Ocorre que há diferentes formas de se realizar tal julgamento. Cohen e Franco (2008) dividem os tipos de avaliação conforme o momento em que são realizadas e os objetivos que perseguem, quem realiza a avaliação, em função da escala dos projetos e, por fim, dos destinatários da avaliação, compartimentação bem aceita pela doutrina.

Quanto ao momento em que são realizadas e os objetivos que perseguem, segundo os referidos autores, as avaliações podem ser divididas em *ex-ante* e *ex-post*. A avaliação *ex-ante* é aquela realizada antes do início do programa ou projeto a ser avaliado, tendo como objetivo "[...] proporcionar critérios racionais para uma decisão qualitativa crucial: se o projeto deve ou não ser implementado." Ao passo que a avaliação *ex-post* é realizada ao final do ciclo, e visa verificar a adequação da continuidade do programa ou projeto (COHEN, FRANCO, 2008).

Considerando quem realiza a avaliação, os autores apresentam as avaliações interna, externa, mista e participativa. A avaliação externa

> É a realizada por pessoas alheias à organização-agente. Supostamente esses avaliadores têm maior experiência neste tipo de atividades e, por isso, se pensa que poderão comparar os resultados obtidos no caso concreto com outros similares que tenham tido oportunidade de conhecer, podendo realizar assim comparações sobre a eficácia e eficiência de diferentes soluções aos problemas enfrentados.
> Entretanto, afirma-se que as avaliações externas tendem a dar mais importância ao método de avaliação do que ao conhecimento substantivo da área em que o projeto foi desenvolvido. A maior vantagem do avaliador externo estaria em seu conhecimento da metodologia de avaliação e seus pontos fracos, alega-se, na área substantiva e nas especificidades do projeto. (COHEN, FRANCO, 2008, p. 111)

A avaliação interna, por sua vez

> É realizada dentro da organização gestora do projeto. Aduz-se como aspecto positivo que, em primeiro lugar, elimina as fricções próprias da avaliação externa. Aqueles que vão ser avaliados por uma pessoa estranha se colocam na posição defensiva, proporcionam informação parcial e tem reações que tornam a avaliação traumática tanto para o avaliador como para os avaliados, e contribua pouco ao conhecimento substantivo e ao melhoramento dos procedimentos da execução de projetos. [...] Seria uma avaliação realizada por aqueles que conhecem o substantivo da disciplina, o que poderia ser mais útil que a ênfase na metodologia com descuido do substantivo. (COHEN, FRANCO, 2008, p. 111-112)

Já a avaliação mista

> É a que procura combinar os tipos de avaliação já mencionados, fazendo com que os avaliadores externos realizem seu trabalho em estreito contato e com a participação dos membros do projeto a ser avaliado. Desta maneira se pretende superar as dificuldades, ao mesmo tempo em que se preservam as vantagens de ambas as avaliações. (COHEN, FRANCO, 2008, p. 114)

Por fim, os autores apresentam a avaliação participativa, cuja finalidade "[...] é minimizar a distância que existe entre o avaliador e os beneficiários." (COHEN, FRANCO, 2008, p. 114). Segundo eles, a utilização desse tipo de avaliação se dá principalmente em projetos menores e busca o envolvimento entre os grupos citados, gerando uma reação interna da comunidade envolvida.

Sobre a avaliação participativa, são relevantes as considerações de Dubois, Champagne e Bilodeau:

> A avaliação participativa possibilitou pensar a avaliação não somente como técnica, mas também como dispositivo de emancipação para todos os atores envolvidos: os especialistas, os cidadãos, os decisores, os grupos marginalizados. (p. 38-39)

Em função da escala dos projetos, Cohen e Franco (2008) distinguem as avaliações de grandes e pequenos projetos, conforme o número de pessoas afetadas. Distinção que por ora não apresenta relevância para o estudo em tela. No que diz respeito aos destinatários da avaliação, os autores apontam que há três tipos de destinatários:

> Os dirigentes superiores que definem as políticas e estabelecem as prioridades entre os projetos segundo os objetivos da instituição. Adotam decisões determinando que projetos serão realizados e destinando-lhes recursos.
> Os administradores, cuja função é distribuir os recursos para a concretização dos objetivos estabelecidos. Devem gerar modelos de alocação que otimizem a relação insumo-produto.
> Os técnicos que executam os projetos e devem centrar-se em aspectos operativos, traduzindo os modelos para a prática. (COHEN, FRANCO, 2008, p. 117)

É importante salientar que a divisão proposta por Cohen e Franco não esgota os numerosos tipos de avaliação existentes, o que também não é o objetivo do presente trabalho. Para além da classificação apresentada pelos referidos autores, há categorizações específicas relacionadas à avaliação de políticas públicas. Cunha (2018), por exemplo, identifica as avaliações conforme sua natureza, distinguindo as avaliações somativas e formativas. De acordo com a autora:

> Avaliações formativas – estão relacionadas à formação do programa. Adotadas durante a implementação, são voltadas para a análise e produção de informação sobre as etapas de implementação. Geram informações para os que estão diretamente envolvidos com o programa, com o objetivo de fornecer elementos para a realização de correções de procedimentos para melhorar o programa.
> Avaliações somativas – estão relacionadas à análise e produção de informações sobre etapas posteriores. São realizadas quando o programa está sendo implementado há algum tempo ou após a sua implementação, para verificar a sua efetividade e fazer o julgamento do seu valor geral. (2018, p. 35)

A mesma distinção é apresentada no Relatório Final do Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil, intitulado Modelo de Avaliação de Programas Sociais Prioritários, elaborado por estudiosos da Universidade de Campinas (1999):

> Estudos de natureza formativa se voltam para a análise e produção de informação relativas a etapas de implementação de um programa ou política pública, e fundamentalmente diz respeito a aspectos que tem a ver com a formação do programa, entendido conquanto sendo do programa em

> funcionamento. A ênfase dos estudos de natureza formativa é gerar feedback para aqueles que estão diretamente ligados ao desenvolvimento ou implementação dos programas enquanto eles estão em funcionamento, com o propósito de realizar possíveis correções de etapas e procedimentos visando a melhoria do programa. Esta natureza de avaliação tem pouco interesse na questão da efetividade dos programas e políticas, mas, mais de perto se volta para compreender processos e mecanismos no momento de formação da política.
> A avaliação de natureza somativa, por outro lado, tem a ver com a análise e produção de informações que dizem respeito a etapas posteriores à implementação do programa e tem como interesse analisar sobre a efetividade do programa, traduzido na questão de que em que medida o programa atingiu com sua implementação os resultados pretendidos.
> As avaliações do tipo somativa e formativa não são naturezas excludentes, e muito pelo contrário, são dependente. Muito freqüentemente, dados que muitos programas nem sempre terminam quando de sua implementação, as análises do tipo somativo se confundem e necessitam de informação sobre a formação e o desenvolvimento do programa, e nesse sentido, as avaliações somativas dependem de informação de natureza formativa. (p. 140)

Cavalcanti (2006) trata as avaliações formativas e as avaliações de processo como uma só categoria (p. 7), o que é plenamente compreensível, haja vista a aproximação entre os dois conceitos. No mesmo sentido, Costa e Castanhar (2003) definem a avaliação de processo no contexto das políticas públicas:

> Essa modalidade de avaliação investiga de forma sistemática o desenvolvimento de programas sociais com o propósito de: medir a cobertura do programa social; estabelecer o grau em que está alcançando a população beneficiária; e, principalmente, acompanhar seus processos internos.
> Seu objetivo é detectar possíveis defeitos na elaboração dos procedimentos, identificar barreiras e obstáculos à sua implementação e gerar dados importantes para sua reprogramação, através do registro de eventos e de atividades. Assim, o uso adequado das informações produzidas durante o desenvolvimento do programa permite introduzir mudanças no seu conteúdo durante a própria execução. Ao contrário, portanto, dos enfoques anteriores, essa modalidade de avaliação se realiza simultaneamente com o desenvolvimento do programa, sendo também chamada de avaliação formativa.
> Sua aplicação requer, todavia, que se possa desenhar os fluxos e processos de programa. Além disso, pressupõe a existência de um adequado sistema de informações gerenciais, que serviram de base ao trabalho dos gestores e dos avaliadores na época oportuna. (p. 980)

Viana (1996), por sua vez, explica que a avaliação de processo tem como objeto “[...] a adequação entre meios e fins, considerando no contexto em que a política está sendo implementada, os aspectos organizacional e institucional, social, econômico e político.” (p. 35). Para a citada autora, o objetivo desse tipo de avaliação é “[...] permitir a correção de modelo de causalidade e, conseqüentemente, da implementação, visando reorientá-la em função dos objetivos propostos.” (p. 35). Neste sentido, é importante a definição trazida por Cotta (1998):

> A avaliação de processo diz respeito à dimensão de gestão. Sua finalidade é julgar se a intervenção está sendo implementada como planejado, se a população-alvo está sendo atingida, se o cronograma está sendo cumprido, se os recursos estão sendo usados com eficiência etc. Trata-se, enfim, do acompanhamento sistemático da evolução das metas do programa ou projeto. (p. 110)

Relevante também a definição contida no Volume 2 do Guia prático de análise *ex post* elaborado conjuntamente pelos Ministérios da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Transparência e Controladoria-Geral da União (2018):

> A avaliação de implementação, também denominada de avaliação de processos, tem como objetivo avaliar se a política é executada conforme o seu desenho, identificando se os elos entre os insumos, os processos e os produtos estão condizentes com o esperado, ou mesmo se podem ser aprimorados.
> A avaliação de implementação contempla o levantamento e a descrição dos diferentes processos envolvidos na execução da política pública, necessários para a transformação dos insumos nos produtos a serem entregues para a sociedade. Inclui, portanto, a análise pormenorizada do processo de seleção dos beneficiados (no caso de políticas com critérios de elegibilidade); do processo de verificação periódica sobre se os beneficiados ainda são elegíveis, ou seja, se está mantida a regra de elegibilidade depois do período do processo de seleção; do processo de compra e contratação de produtos e de serviços; entre outros. A abordagem proposta para definição da estratégia de avaliação guia-se pela técnica da gestão de riscos, com a finalidade de trazer para a avaliação os pontos mais relevantes que permitam o atingimento dos objetivos almejados para a política.
> Os objetivos dessa avaliação são: i) verificar a correspondência do executado com o que está pactuado, ou seja, verificar se a execução está ocorrendo conforme o desenho; e ii) definir subprocessos que não estão regulamentados no nível macro do desenho da política. Por vezes, ao final de uma avaliação de implementação, pode-se concluir sobre inadequabilidade do desenho ante o contexto atual – limitação de recursos, avanços tecnológicos, dentre outros, forçando que o desenho e o planejamento da política em avaliação sejam rediscutidos. [...]
> Dessa forma, a avaliação de implementação permite avaliar se os recursos são geridos de forma econômica e eficiente e se os produtos são entregues com a qualidade, na quantidade e na tempestividade adequadas aos beneficiários previamente definidos. Também é objetivo desse tipo de avaliação compreender o que está ou não dando certo, quais grupos conseguem obter o produto esperado e sob que circunstâncias isso ocorre, oportunizando a implementação de melhorias ou de aprimoramentos na política avaliada. (p. 175)

É perceptível, portanto, que a avaliação formativa e a avaliação de processo - compreendidas como o mesmo tipo ou tipos diversos de avaliação - dizem respeito a uma categoria de avaliação que se dá durante a implementação e desenvolvimento do programa, projeto ou política a ser avaliado, visando a identificação de eventuais falhas, deficiências e imperfeições, o que possibilitaria a correção de procedimentos e, consequentemente, seu aprimoramento. Assim, os fins da avaliação formativa e

da avaliação de processo aparentemente convergem com o objetivo último da avaliação em geral, que, conforme ensinam Mark *et al. apud* Champagne *et al.* (2013)

> [...] contribui para tornar as políticas e os programas mais coerentes graças a uma análise sistemática que descreve e explica as atividades, os efeitos, as justificativas e as consequências sociais dessas políticas e programas. O objetivo último da avaliação é a melhoria social, para a qual pode contribuir auxiliando as instituições democráticas a escolher melhor, supervisionar, aperfeiçoar e tornar coerentes as políticas e programas sociais. (p. 44)

No mesmo sentido, o Volume 2 do Guia prático de análise *ex post* (2018) aponta que:

> A avaliação de políticas públicas, executada como um processo sistemático, integrado e institucionalizado, tem como premissa básica verificar a eficiência dos recursos públicos e, quando necessário, identificar possibilidades de aperfeiçoamento da ação estatal, com vistas à melhoria dos processos, dos resultados e da gestão. As metodologias e ferramentas analíticas utilizadas na avaliação fundamentam a tomada de decisão dos gestores públicos em prol do aprimoramento das políticas em execução. Portanto, os resultados da avaliação de processos servem: para a implementação ou o aperfeiçoamento da política (avaliação formativa); ou para a tomada de decisão sobre sua adoção ou expansão (avaliação somativa). (p. 14)

Logo, partindo do pressuposto de que “o objetivo último da avaliação é a melhoria social” e o “aperfeiçoamento da ação estatal, com vistas à melhoria dos processos, dos resultados e da gestão”, é possível compreender o argumento de Contandriopoulos (2013), de que a avaliação, em si, é uma intervenção que impacta na tomada de decisão e, portanto, produz efeitos na qualidade do produto final. Por consequência, a avaliação se torna objeto de disputa entre os atores envolvidos “[...] cujas lógicas e cujos valores são diversos.” (p. 267) e, não raramente, processos avaliativos são distorcidos, já que

> [...] os diferentes atores, que ocupam posições diversas, geralmente não concordam perfeitamente sobre a pertinência dos resultados produzidos pela avaliação e nem todos emitem o mesmo juízo avaliativo com base na mesma informação. (p. 270)

No mesmo sentido, Malta e Neto (2007) apontam que:

> [...] a avaliação não é imparcial, dotada de suposta neutralidade técnica, mas depende da visão de mundo daqueles que a realizam. [...] A própria construção da análise destas informações igualmente é dotada de intencionalidade e direcionalidade. Da mesma forma, não há um único caminho avaliativo, ou seja, não existe uma verdade única na esfera dos fenômenos sociais; às vezes, são selecionadas algumas dimensões para a análise em detrimento de outras. (p. 13)

Outro elemento que pode ser adicionado à discussão, para além da capacidade da avaliação de aprimorar as políticas públicas, é o potencial

emancipatório da avaliação, como já foi destacado na menção às avaliações participativas. Sobre o tema, Dubois, Champagne e Bilodeau (2013) ensinam que

> A avaliação não é uma atividade apenas técnica, mas também prática e sobretudo emancipatória. Ela deve propiciar ao conjunto dos atores melhor compreensão das condições nas quais a intervenção é realizada e a participação ativa em seu aperfeiçoamento. (p. 37)

Abordagem que aperfeiçoa o potencial emancipatório da avaliação é a denominada "avaliação de empoderamento". De acordo com Fetterman (1996), trata-se do "[...] uso de conceitos, técnicas e conclusões da avaliação para promover a melhoria e a autodeterminação." (p. 4, tradução nossa). Segundo Suarez-Balcazar e Harper (2003)

> Apesar de a avaliação de empoderamento ser em si participativa, nem toda avaliação participativa é empoderadora, já que nem sempre se concentram na transferência de competências e na construção da capacidade avaliativa. (p. 2, tradução nossa)

Apesar das diferenças, conforme as autoras citadas

> Ambas as abordagens, avaliação de empoderamento e avaliação participativa, são particularmente benéficas quando se trabalha com comunidades que experimentaram vários graus de marginalização e opressão, pois oferecem aos membros da comunidade uma voz verdadeira no processo de avaliação e fornecem-lhes novos recursos. (p. 2, tradução nossa)

Por fim, cabe citar a relevante distinção entre as denominadas avaliação normativa e pesquisa avaliativa. Champagne *et al.* (2013) lecionam que

> A avaliação normativa busca apreciar cada um dos componentes da intervenção em função de critérios e normas. Ela se inscreve, por isso, em um processo de verificação da conformidade dos componentes da intervenção em relação a referências: foi feito o que era necessário, de um modo desejável e respeitando as normas definidas? A pesquisa avaliativa, por sua vez, depende de um procedimento científico que permita analisar e compreender as relações de causalidade entre os diferentes componentes da intervenção. Visa, assim, a compreender o como e o porquê dos resultados. (p. 44-45)

As autoras vão além

> A apreciação normativa baseia-se na comparação de todos os componentes da intervenção no que diz respeito a critérios e normas. Consiste em emitir um julgamento sobre uma intervenção comparando, por um lado, os recursos empenhados e sua organização (estrutura), os serviços e os bens produzidos (processo) e os resultados obtidos com, por outro lado, critérios e normas. [...]
>
> A pesquisa avaliativa visa analisar, mediante métodos científicos válidos e reconhecidos, o grau de "adequação" (a exatidão dos vínculos) entre os diferentes componentes de uma intervenção. Mais especificamente, tem por objetivo analisar a pertinência, a lógica, a produtividade, os efeitos e a eficiência de uma intervenção, bem como as relações existentes entre a intervenção e o contexto em que se desenrola. [...] (p. 54-55)

No tocante à pesquisa avaliativa, Champagne *et al.* (2013) propõem a decomposição em seis espécies de análise distintas, que se valem de variadas metodologias. Seriam elas a estratégica, relacionada à pertinência da intervenção; a lógica, relacionada à coerência; a de produção, que, como o próprio nome anuncia, trata da produtividade; a dos efeitos, relativa à eficácia; a da eficiência, que, conforme indica sua denominação, é associada à eficiência da intervenção; e, por fim, a da implantação, que "[...] observa as interações entre a intervenção e o contexto de implantação na produção dos efeitos." (p. 55). Para o presente estudo, conforme já anunciado, é relevante a análise da implantação, que muito se assemelha à avaliação de processo, já conceituada. De acordo com as autoras, esse tipo de análise:

> [...] tem por objeto as relações entre a intervenção, seus componentes e o contexto, em comparação com a produção dos efeitos. A implantação pode ser definida como a transferência de uma intervenção no plano operacional. O processo de implantação faz referência à implementação de um projeto, isto é, à sua integração em um determinado contexto organizacional. Enquanto a avaliação normativa mede a diferença, a análise da implantação procura determinar as razões de tal diferença. A análise da implantação é particularmente importante quando a intervenção analisada é complexa e composta de elementos sequenciais sobre os quais o contexto pode interagir de diferentes maneiras. (p. 59-60)

Feitas tais considerações, é possível traçar alguns contornos acerca do tipo de avaliação que interessa à pesquisa em tela. Fundamentalmente, a busca é por uma avaliação essencialmente participativa, com atuação efetiva da população em situação de rua durante todo o processo. É necessário que o processo avaliativo seja emancipatório, contribuindo para a construção da capacidade avaliativa da população em situação de rua, além de ser imprescindível o empoderamento desse grupo populacional durante seu desenvolvimento. A avaliação proposta também deve ser formativa ou de processo, haja vista que deve guardar relação direta com a implementação da política pública avaliada e objetivar, em última instância, sua melhoria. Além disso, deve ser necessariamente empoderadora, garantindo a construção conjunta de saberes entre as diversas partes interessadas.

Para tanto, parece adequada a obra sugerida pelo Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua (OBPopRua/POLOS-UFMG) ao Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis - CEDDH MG, qual seja, a terceira edição do trabalho *The Program Evaluation Standards - A*

guide for Evaluators and Evaluation Users, desenvolvido sob a orientação do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*.

2 THE PROGRAM EVALUATION STANDARDS - A GUIDE FOR EVALUATORS AND EVALUATION USERS

Considerando que já houve a introdução à obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users* na apresentação deste trabalho, no presente capítulo será explorado seu conteúdo.

A parte introdutória do livro apresenta seu processo de desenvolvimento, como e de que forma devem ser realizadas suas revisões, bem como quem as realiza. É discutida também a questão da linguagem técnica e como um dos objetivos dos parâmetros e diretrizes de avaliação deve ser elucidar termos técnicos, tornando-os acessíveis ao público em geral. Para além disso, há um debate sobre os diversos papéis das diferentes partes interessadas nos processos de implantação do programa e de desenvolvimento de padrões de avaliação (YARBROUGH *et al.*, 2011). Nesse ponto, a obra se ocupa de trazer uma definição das diferentes atrizes e atores envolvidos no processo:

> Revisores de propostas: responsáveis por analisar, avaliar e decidir quais programas receberão financiamento, considerando tanto as necessidades quanto a qualidade dos programas, incluindo a qualidade da avaliação proposta.
> Patrocinadores: aqueles que fornecem recursos financeiros para a realização da avaliação do programa.
> Clientes: as pessoas ou organizações que contratam a avaliação.
> Avaliadores: profissionais com formação e experiência em avaliação sistemática de programas, atuando de forma especializada.
> Designers: grupo formado por avaliadores e outras partes interessadas que colaboram no planejamento da avaliação, seus propósitos, metas e objetivos. Esse grupo pode incluir especialistas técnicos, membros da equipe do programa, representantes de participantes, representantes comunitários ou organizacionais, representantes governamentais e consultores.
> Implementadores: avaliadores e outros envolvidos na execução prática da avaliação. Suas funções incluem gerenciar, supervisionar, administrar e garantir a qualidade da avaliação. Este grupo pode ser composto por equipe de avaliação, especialistas técnicos, membros da equipe do programa, voluntários e consultores.
> Participantes da avaliação: indivíduos que participam dos programas avaliados, fornecendo informações e perspectivas relevantes para o processo avaliativo.
> Outros entrevistados: pessoas externas ao programa, mas que fornecem informações significativas sobre ele.
> Usuários pretendidos: aqueles cujas necessidades específicas são identificadas e endereçadas pela avaliação, resultando em melhorias no conhecimento, habilidades, decisões ou ações.
> Outros usuários: indivíduos que, embora não sejam o foco principal do planejamento da avaliação, têm acesso aos seus processos e produtos, beneficiando-se deles por meio de mudanças no conhecimento, compreensão, decisões ou outras ações.
> Educadores de avaliação: responsáveis por capacitar e formar outros indivíduos, incluindo partes interessadas e avaliadores em início de carreira, desenvolvendo conhecimento e habilidades relacionadas à avaliação.

> Meta-avaliadores: pessoas que avaliam a qualidade de outras avaliações de programas, utilizando os parâmetros e critérios estabelecidos. (2011, p. xxi-xxii, tradução nossa)

Ato contínuo, o trabalho apresenta o conceito de parâmetros em seu próprio contexto, diferenciando-o de outros usos:

> A palavra parâmetro, conforme usada em *The Program Evaluation Standards*, tem duas características principais. Primeiro, os parâmetros identificam e definem a qualidade da avaliação e orientam os avaliadores e usuários da avaliação na busca pela qualidade da avaliação. Segundo, esses parâmetros não são "leis", mas são declarações voluntárias e consensuais desenvolvidas com ampla contribuição das partes interessadas e, então, discutidas, revisadas e aprovadas pelos membros do JCSEE seguindo os procedimentos da ANSI (*American National Standards Institute*).
>
> Os parâmetros de avaliação compartilham semelhanças e diferenças importantes em relação a outros tipos de parâmetros. Assim como parâmetros técnicos, que definem dimensões e tolerâncias precisas para itens fabricados, ou padrões de conteúdo, que descrevem processos e resultados de aprendizagem, os parâmetros de avaliação visam identificar formas de melhorar a qualidade. No entanto, diferentemente de muitos padrões técnicos e de conteúdo, os parâmetros de avaliação não determinam procedimentos específicos a serem seguidos em cada situação. Eles demandam sensibilidade ao contexto e julgamento criterioso em cada cenário de avaliação. Na linguagem da resolução de problemas, esses parâmetros atuam como heurísticas, fornecendo orientações para identificar e abordar os desafios únicos apresentados por diferentes cenários de avaliação. (2011, p. xxii, tradução nossa)

Ainda sobre os parâmetros de avaliação, as autoras informam que “[...] eles existem em tensão dinâmica uns com os outros.” (p. xxii, tradução nossa) e

> Diferentemente dos padrões estabelecidos por lei ou códigos regulatórios, os parâmetros de avaliação de programas são considerados abertos. Nesse contexto, "abertos" significa que são voluntários e baseados em consenso, embora tenham sido elaborados por meio de um processo devidamente estruturado. [...]
>
> O JCSEE recomenda fortemente que avaliadores e usuários de avaliação se comprometam com práticas de avaliação baseadas nesses parâmetros. (p. xxiii, tradução nossa)

Em seguida, é apresentada a definição de programas e projetos. Segundo as autoras, para fins de aplicação dos parâmetros e diretrizes de avaliação constantes da obra, a distinção entre ambos não demonstra relevância considerável - inclusive, durante o trabalho, o termo programa é utilizado como sinônimo de projetos e políticas públicas. O que de fato interessa é que todos os seus componentes podem ser avaliados (YARBROUGH *et al.*, 2011). Ainda sobre programas e projetos, cabe ressaltar as seguintes considerações:

> Esses parâmetros não são projetados para serem igualmente aplicáveis a todos os programas ou projetos. Em vez disso, eles são adaptados para programas educacionais, de serviços humanos, de desenvolvimento de recursos humanos, de saúde, de bem-estar e outros tipos de programas nos

> quais as metas incluem mudanças na motivação humana, atitudes, conhecimento, habilidades e desempenho. (2011, p. xxiv, tradução nossa)

Outro conceito relevante evidenciado na parte introdutória do trabalho em análise é o de avaliação. As autoras informam que, em edições anteriores, a avaliação era definida como a "investigação sistemática do valor ou mérito de um objeto". Porém, houve expansão do conceito para incluir

> a investigação sistemática da qualidade de programas, projetos, subprogramas, subprojetos e/ou qualquer um dos seus componentes ou elementos, em conjunto ou isoladamente;
> para fins de tomada de decisão, julgamentos, conclusões, descobertas, novos conhecimentos, desenvolvimento organizacional e capacitação em resposta às necessidades das partes interessadas identificadas;
> levando à melhoria e/ou responsabilização nos programas e sistemas dos usuários;
> contribuindo, em última análise, para o valor organizacional ou social. (p. xxv, tradução nossa)

Ainda na introdução, são feitas algumas considerações sobre as diferenças entre avaliação e pesquisa, bem como é apresentado brevemente o conteúdo da obra. Além disso, as autoras informam como contribuir com as discussões do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*.

Posteriormente, há um breve capítulo sobre a aplicação dos parâmetros, o qual “[...] descreve detalhadamente os fatores que contribuirão para o uso ideal dos parâmetros.” (2011, p. xxvii). Segundo as autoras

> Parte desses fatores decorre das necessidades, antecedentes e conhecimentos prévios das partes interessadas; os papéis na avaliação daqueles que aplicam os parâmetros; e a complexidade e os propósitos da avaliação. (p. xxx, tradução nossa)

Elas ressaltam que “[...] os parâmetros podem ser aplicados durante todas as fases da avaliação, visando a melhoria da qualidade e aprimoramento da responsabilização.” (p. xxx, tradução nossa), bem como que “Diferentes situações, necessidades e objetivos da avaliação podem exigir diferentes destaques e equilíbrio entre os parâmetros.” (p. xxx, tradução nossa). No mesmo sentido, as autoras pontuam: “Em geral, usar bem os parâmetros requer reflexão e atenção consideráveis às necessidades de indivíduos e grupos à medida que a avaliação se desenvolve.” (p. xxx, tradução nossa).

Feitas algumas considerações sobre a importância de se familiarizar com os parâmetros e diretrizes antes de aplicá-los, e como se habituar a eles, conforme suas próprias necessidades, as autoras introduzem três importantes princípios para sua utilização: o uso adaptativo, responsivo e consciente dos parâmetros; a

inexistência de hierarquia entre eles; e a necessidade de profunda compreensão dos parâmetros para sua utilização efetiva (YARBROUGH *et al.*, 2011).

No mesmo capítulo, ainda são tratados os papéis dos indivíduos na aplicação dos parâmetros, bem como de que forma os avaliadores e usuários podem aplicá-los. Ainda são desenvolvidas algumas ideias sobre o equilíbrio entre os parâmetros e diretrizes, seu uso para garantir a *accountability* da avaliação e a utilização em conjunto com outros parâmetros e diretrizes, para além dos constantes da obra. Por fim, é sugerida a utilização de um *checklist* ou inventário para aplicação dos parâmetros, haja vista a quantidade de diretrizes explorada pelo trabalho (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Finalmente, as autoras apresentam uma "Tabela Funcional de Parâmetros", "[...] projetada como um guia para selecionar e aplicar parâmetros em cenários de avaliação específicos." (p. xli, tradução nossa). Seria uma espécie de "[...] ponto de partida para reflexão sobre quais parâmetros aplicar [...]" que pode "[...] servir como uma trilha de auditoria e ajudar a sustentar a qualidade da avaliação." (p. xli, tradução nossa). Finalizada a parte introdutória da obra, são apresentados então os parâmetros de avaliação propostos.

O trabalho em exame analisa trinta diretrizes de qualidade propostas para o desenvolvimento de avaliações de programas, projetos e políticas públicas. Para melhor organização, as diretrizes estão divididas em cinco parâmetros, quais sejam: utilidade, viabilidade, propriedade, precisão e responsabilidade. Cumpre salientar que apesar de a obra expor casos práticos de aplicação das diretrizes após a apresentação de cada uma delas, tendo em vista a natureza do trabalho em tela, essas situações não serão exploradas.

2.1 Utilidade

As diretrizes de Utilidade têm como finalidade, conforme sua própria denominação, garantir a utilidade da avaliação para as diversas partes interessadas. Neste sentido:

> Na sua forma mais simples, os julgamentos sobre a utilidade de uma avaliação são feitos com base na medida em que as partes interessadas consideram os processos de avaliação e seus resultados valiosos para atender às suas necessidades. Para entender a utilidade da avaliação, um bom ponto de partida é explorar a variedade de usos que seus processos, resultados e produtos podem ter. (p. 4, tradução nossa)
>
> As diretrizes de utilidade concentram-se principalmente nas qualidades que preparam as partes interessadas para utilizar os processos, descrições,

> descobertas, julgamentos e recomendações da maneira que melhor atenda às suas necessidades. (p. 8, tradução nossa)
> O objetivo é aumentar a probabilidade de a avaliação ter consequências positivas e exercer uma influência substancial, à medida que as necessidades e oportunidades surgem durante o processo de avaliação. (p. 8, tradução nossa)
> A utilidade de uma avaliação está geralmente relacionada à sua capacidade de ajudar os participantes e usuários a se tornarem mais confiantes e competentes no trabalho de seus programas. (p. 8, tradução nossa)

Segundo as autoras, há dois tipos diferentes de utilidade: as utilidades instrumentais e as utilidades conceituais. Ao passo que estas são relacionadas à compreensão das partes interessadas sobre o objeto da avaliação e os fenômenos relacionados, aquelas dizem respeito à capacidade da avaliação de aprimorar o programa, projeto ou política que está sendo avaliado (YARBROUGH *et al.*, 2011). Cumpre ressaltar que

> A simples implementação de uma avaliação, independentemente das informações geradas, pode levar a melhorias no programa, ao focar nos objetivos e atividades do mesmo. Além disso, pode promover uma maior compreensão sobre o papel crucial da avaliação no desenvolvimento, aprimoramento e responsabilidade dos programas. (p. 5, tradução nossa)

É importante também destacar a correlação entre a utilidade da avaliação e a participação social:

> Mecanismos participativos, colaborativos, apreciativos e de capacitação costumam estar no centro das avaliações em que a utilidade dos processos é uma prioridade. Esses mecanismos podem favorecer a apropriação dos processos e produtos de avaliação pelas partes interessadas, o que, por sua vez, melhora tanto a utilidade dos processos quanto à utilidade dos resultados da avaliação. (p. 5, tradução nossa)

Ocorre que, para garantir a participação das partes interessadas nos processos avaliativos, é preciso estar atento ao contexto no qual elas se inserem, conforme ensinam as autoras:

> Interações culturalmente sensíveis entre avaliadores e partes interessadas podem estimular discussões mais inclusivas sobre os programas e seus valores. Para aumentar a utilidade, as avaliações podem destacar a contribuição da diversidade para a eficácia do programa e apoiar uma redistribuição mais equitativa da autoridade. (p. 6, tradução nossa)

Assim, são apontados alguns desafios na implementação da utilidade das avaliações:

> As primeiras expressões das necessidades das partes interessadas podem refletir reações a pressões e problemas imediatos e um tanto transitórios do programa. [...]
> [...] raramente é possível prever exatamente como as partes interessadas utilizarão os processos, as descrições, as percepções, as conclusões, os julgamentos e as recomendações.
> [...] quando uma avaliação ocorre durante qualquer período de tempo, é provável que ocorram mudanças dentro e em torno do programa, mesmo à medida que a avaliação prossegue. (p. 6-7, tradução nossa)

Segundo as autoras, uma maneira de superar tais desafios é manter um bom planejamento da avaliação, que deve ser contínuo e levar em consideração as demais categorias, para além da utilidade (YARBROUGH *et al.*, 2011). Pois bem, feita uma breve introdução sobre a utilidade da avaliação, é pertinente analisar as diretrizes que compõem a referida categoria.

A primeira diretriz apresentada pela obra é a Credibilidade do Avaliador. De acordo com as autoras, “As avaliações devem ser conduzidas por pessoas qualificadas que estabeleçam e mantenham a credibilidade no contexto da avaliação.” (YARBROUGH *et al*., 2011, p. 15), já que a ausência de credibilidade do avaliador coloca em xeque todas as outras dimensões da avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011). Para garantir a credibilidade do avaliador, é fundamental que haja a devida análise do contexto no qual se desenvolverá a avaliação, pois é necessária a adequação entre o avaliador e o referido contexto (YARBROUGH *et al*., 2011). Neste sentido: “A credibilidade depende sempre do contexto. A credibilidade é composta tanto pela experiência em avaliação como pela legitimidade percebida.” (p. 17, tradução nossa).

Por essa razão, as autoras recomendam que as avaliações sejam conduzidas de forma coletiva, por uma equipe de avaliação, visto que “Atender aos critérios das partes interessadas para a credibilidade do avaliador pode estar além da capacidade de uma única pessoa.” (p. 16, tradução nossa). Segundo as autoras, algumas características são fundamentais para estabelecer a credibilidade da equipe de avaliação:

> [...] avaliadores credíveis estabelecem relações profissionais funcionais com diversas partes interessadas, mantendo, ao mesmo tempo, independência no pensamento e na ação.
> A principal característica de avaliadores e equipes de avaliação confiáveis é a capacidade de atender às necessidades dos usuários da avaliação, enquanto seguem diretrizes e padrões profissionais. [...]
> Avaliadores credíveis costumam combinar continuamente o conhecimento adquirido na profissão com as lições aprendidas em suas próprias experiências, personalizando uma abordagem de avaliação coerente e defensável. (p. 17, tradução nossa)

Além disso, são recomendadas algumas ações para a implementação adequada da credibilidade da avaliação:

1. Adquirir credenciais de avaliação, mas reconhecer que as credenciais por si só não podem estabelecer credibilidade a longo prazo. [...]
2. Tornar-se um membro ativo de uma comunidade de prática. [...]
3. Manter-se atualizado com as pesquisas que informam a avaliação. [...]
4. Incluir nas propostas e relatórios uma declaração descrevendo qualificações e experiências relevantes para o programa a ser avaliado. [...]

5. Em avaliações em larga escala com avaliadores de vários locais, esclarecer com os beneficiários da avaliação quais indivíduos serão responsáveis pelos vários elementos da avaliação e forneça garantias de que cada um tem a experiência ou o apoio necessário para concluir o trabalho. [...]
6. Fazer com que o plano de avaliação seja revisado por outro avaliador cujas credenciais sejam aceitáveis para os envolvidos. [...]
7. Construir boas relações de trabalho e ouvir, observar e conversar. [...]
8. Aprender e permanecer sensível às normas culturais para estar ciente e respeitar as perspectivas, os ritmos diários e os deveres das partes interessadas. [...]
9. Manter as avaliações avançando, mantendo ao mesmo tempo a sensibilidade às preocupações das partes interessadas. [...]
10. Tornar-se metodologicamente versátil e adequar os métodos às questões, em vez de restringir a avaliação a uma zona de conforto metodologicamente limitada. (p. 17-18, tradução nossa)

Por fim, são apontados alguns riscos em relação à garantia da credibilidade da avaliação, quais sejam:

1. Presumir que experiência significativa num programa ou área de conhecimento é qualificação suficiente para ser um avaliador nessa área
2. Assumir um projeto de avaliação acreditando que todos os conhecimentos e habilidades necessários para conduzi-lo de forma eficaz podem ser aprendidos ao longo do caminho
3. Pensar que a credibilidade se estabelece agindo sozinho ou adquirindo autoridade para tomar todas as decisões relacionadas à avaliação
4. Não considerar como você, como avaliador, pode estar contribuindo para a resistência, indiferença ou desconforto das partes interessadas com a avaliação
5. Trabalhar para estabelecer credibilidade apenas com aqueles que têm funções formais de liderança nos programas, ignorando aqueles que são líderes informais (p. 18, tradução nossa)

A segunda diretriz introduzida na categoria utilidade é a Atenção às Partes Interessadas. De modo geral, “As avaliações devem dedicar atenção a toda a gama de indivíduos e grupos investidos nos programas ou afetados pela avaliação.” (YARBROUGH *et al*., 2011, p. 23, tradução nossa). Segundo as autoras, partes interessadas “[...] são aquelas que têm um interesse legítimo ou são servidas de alguma forma significativa pelos programas em análise e estão, portanto, implicadas em sua avaliação.” (YARBROUGH *et al*., 2011, p. 23, tradução nossa) e podem ser identificadas a partir da análise do escopo do objeto da avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

Vale destacar que “As avaliações normalmente não podem atender igualmente a todas as partes interessadas.” (p. 24, tradução nossa). Algumas recomendações para garantir a devida atenção às partes interessadas são:

1. Atender às partes interessadas de forma sensível às normas organizacionais e culturais. [...]
2. Deixar que os processos que apoiam a determinação dos objetivos da avaliação ajudem a identificar as partes interessadas. [...]

> 3. Desenvolver estratégias para sondar o contexto do programa para intervenientes importantes e menos visíveis. [...]
> 4. Considerar grupos ou comunidades cujas perspectivas são tipicamente excluídas porque são percebidas como tendo apenas “interesses especiais”. [...]
> 5. Criar condições seguras e confortáveis para o envolvimento das partes interessadas e que contribuam para uma participação autêntica. (p. 25, tradução nossa)

Já em relação aos riscos, são destacados os seguintes:

> 1. Reconhecer indivíduos, grupos ou comunidades como partes interessadas, recolher dados deles e depois deixar de comunicar com eles
> 2. Julgar mal a logística e a viabilidade do envolvimento generalizado das partes interessadas
> 3. Prometer às partes interessadas um nível de envolvimento ou representação antes que os objetivos e questões da avaliação sejam finalizados
> 4. Assumir que os valores dos decisores refletem os dos trabalhadores e usuários do programa
> 5. Comprometer o papel do avaliador para se tornar um defensor de um determinado grupo de partes interessadas
> 6. Colocar pressão indevida sobre indivíduos ou grupos de partes interessadas para que participem mais extensivamente do que desejam ou têm tempo para. (p. 25-26, tradução nossa)

Outra diretriz que compõe a categoria em análise é denominada Propósitos Negociados. Ele determina que “Os objetivos da avaliação devem ser identificados e revistos com base nas necessidades das partes interessadas.” (p. 29, tradução nossa). De acordo com as autoras, esta diretriz decorre de três razões fundamentais:

> As partes interessadas julgam a utilidade de uma avaliação pela medida em que os seus processos e produtos acrescentam valor às suas experiências com o programa. [...]
> Os objetivos da avaliação orientam as decisões subsequentes sobre sua concepção e implementação. [...]
> Revisitar os objetivos da avaliação face a pontos críticos de tomada de decisão faz jus à complexidade do programa, uma vez que as prioridades dos usuários da avaliação no início do projeto podem evoluir ou mudar completamente devido a eventos inesperados, como uma nova política, um novo gestor, ou fusão com outro projeto, programa ou organização. (p. 29-30, tradução nossa)

É relevante destacar que “Não é incomum que uma única avaliação tenha finalidades múltiplas e interdependentes.” e “Alguns propósitos de avaliação podem ser óbvios na solicitação inicial de proposta ou na reunião com o cliente. Outros propósitos de avaliação podem ser bastante velados.” (p. 30, tradução nossa). Portanto, algumas recomendações devem ser observadas para assegurar a realização apropriada da diretriz em análise:

1. Diferenciar desejos de necessidades e ser claro sobre as prioridades para atender necessidades específicas. [...]
2. Investigar até mesmo os propósitos mais explicitamente declarados para a avaliação, para ter certeza de que os propósitos mais importantes foram nomeados e esclarecidos. [...]
3. Ajudar as partes interessadas a desenvolver formas de falar sobre avaliação e a desenvolver com as partes interessadas uma compreensão partilhada da linguagem de avaliação necessária para fins de negociação, tal como a distinção entre utilizações formativas e somativas da avaliação. [...]
4. Antes ou durante as fases iniciais da negociação dos objetivos de avaliação, esclarecer a natureza do trabalho de avaliação utilizando ferramentas como avaliações de necessidades, descrições de programas, modelos lógicos e avaliações de avaliabilidade. [...]
5. Esclarecer qualquer ambivalência que possa existir sobre os motivos da realização da avaliação. [...]
6. Procurar a expressão de propósitos de avaliação concorrentes e ajudar a priorizar as partes interessadas. [...]
7. Ajudar as partes interessadas a compreender a viabilidade e o valor de abordar objetivos de avaliação específicos em momentos específicos do ciclo de vida da política. [...]
8. Comunicar os propósitos e objetivos da avaliação e as necessidades que esses propósitos pretendem atender de maneiras que sejam compreensíveis e significativas para todas as partes interessadas. (p. 31-32, tradução nossa)

De acordo com as autoras, a observância das orientações supracitadas contribui para a redução dos seguintes riscos:

1. Assumir que as partes interessadas ratificaram os propósitos expressos num pedido formal de avaliação
2. Concordar em realizar uma avaliação onde as necessidades e propósitos estabelecidos pelas partes interessadas entrem em conflito com os padrões de prática do avaliador
3. Concordar em implementar um método específico (por exemplo, uma pesquisa) antes de esclarecer o propósito ou propósitos da avaliação (p. 32, tradução nossa)

Os Valores Explícitos também são uma diretriz contida nos parâmetros de Utilidade. Em termos gerais, “As avaliações devem esclarecer e especificar os valores individuais e culturais subjacentes aos seus propósitos, processos e julgamentos.” (p. 37, tradução nossa). As autoras alertam que

> Existem contextos, no entanto, onde os valores atribuídos tanto ao programa como à avaliação são variados e implícitos. Agir com base no pressuposto de que os valores que orientam a avaliação serão facilmente compreendidos pode ser um sério prejuízo para a utilidade. (p. 37, tradução nossa)

A multiplicidade de valores envolvidos decorre, de certa forma, da diversidade de posturas que se encontra no seio de uma comunidade avaliativa (YARBROUGH *et al.*, 2011). Apesar de não ser necessário que as diferentes partes interessadas e a equipe de avaliação compartilhem exatamente os mesmos valores para que a avaliação possa ser realizada, é fundamental que tais valores sejam explicitados, já

que eles poderão influir diretamente na utilidade da avaliação como um todo (YARBROUGH *et al*., 2011). Por exemplo:

> Valores conflitantes sobre o que constitui informação válida podem fazer com que tanto os avaliadores quanto os participantes fiquem alienados dos processos e resultados. Essa alienação pode levar à subutilização. (p. 38, tradução nossa)

Além disso, as autoras alertam que "[...] os valores moldam a forma como a informação é percebida e comunicada." (p. 38, tradução nossa), e tamanha é sua relevância, que estes mesmos valores "[...] sustentam as recomendações que surgem dos resultados da avaliação." (p. 39, tradução nossa). Neste sentido, são feitas algumas recomendações para melhor aplicação da diretriz:

1. Aprender o que as partes interessadas valorizam no programa, quão fortemente estes valores são defendidos e até que ponto estes valores convergem ou entram em conflito.
2. Refletir sobre as implicações de valores específicos e fortemente arraigados nos processos e atividades de avaliação.
3. Facilitar oportunidades para que indivíduos e grupos se reúnam para examinar planos de avaliação. Reunir os participantes do programa que normalmente estão distantes uns dos outros para examinar como o alcance e a força dos seus valores podem levar à aprendizagem individual e organizacional. Isto pode ajudar a construir confiança em julgamentos posteriores.
4. Permaneça sensível à linguagem corporal e ao tom de voz. A capacidade dos participantes da avaliação para comunicarem os seus valores é, em parte, uma função da sua experiência em tornar explícitas as suas necessidades e preferências.
5. Respeitar as contribuições das partes interessadas, independentemente do seu estatuto dentro da estrutura do programa. Um avaliador que atende todas as partes interessadas deixa claro que é importante examinar os valores em ação no contexto do programa, independentemente de quem os expressa.

Essas recomendações podem contribuir para a mitigação de riscos como os de impor seus próprios valores ao projeto de avaliação, ignorar reações negativas às atividades propostas, presumir que os avaliadores são objetivos e imparciais e planejar procedimentos de coleta e análise de dados sem considerar os critérios de interpretação desses dados (YARBROUGH *et al.*, 2011).

A diretriz Informações Relevantes também integra a categoria Utilidade, sendo uma orientação para que a equipe de avaliação esteja atenta ao fato de que as informações geradas pela avaliação devam atender às necessidades das partes interessadas.

A partir da constatação de que um dos objetivos das avaliações é a produção de informações, as autoras argumentam que tais informações devem ser relevantes,

ou seja, estarem diretamente relacionadas com os demais objetivos da avaliação e com as necessidades das partes interessadas (YARBROUGH *et al*., 2011).

Além disso, a relevância da informação também é afetada pela credibilidade da fonte da qual os dados são coletados, bem como pela aceitabilidade dos métodos de coleta e análise desses dados (YARBROUGH *et al*., 2011). Segundo as autoras, algumas atitudes contribuem para garantir a relevância das informações, tais como:

> 1. Manter a seleção de informações limitada pelos objetivos da avaliação e as partes interessadas focadas nas questões específicas, mas estar aberto à negociação conforme necessário.
> 2. Permanecer aberto a fontes de informação inesperadas, mas pertinentes, provenientes de diversas fontes. [...]
> 3. Permanecer sensível à adequação entre os dados de avaliação e os objetivos de avaliação emergentes. [...]
> 4. Estar preparado para focar nas questões onde há maior necessidade de informação e na informação com maior relevância. [...]
> 5. Assumir a responsabilidade pela utilidade das informações utilizadas na avaliação. (p. 46, tradução nossa)

A adoção dessas medidas auxilia na prevenção de erros como confiar que uma única fonte pode fornecer todas as informações necessárias, considerar que todas as informações têm o mesmo grau de utilidade, selecionar informações com base nas influências exercidas pelas diferentes partes interessadas, manter as informações sob sigilo sem justificativa para tanto, supervalorizar a informação devido à sua disponibilidade, ignorar os fatores sociopolíticos que influenciam a disponibilidade da informação e as tentativas de manipular a avaliação através da inclusão de dados irrelevantes para os seus objetivos (YARBROUGH *et al*., 2011).

Mais uma diretriz que consta dos parâmetros de Utilidade são os Processos e Produtos Significativos, cuja orientação é no sentido de que “As atividades de avaliação, descrições, conclusões e julgamentos devem incentivar a utilidade.” (p. 51). O propósito dessa diretriz é garantir que os processos e produtos da avaliação satisfaçam as necessidades das partes interessadas, ou seja, tenham importância e valor para elas, sendo, em suma, funcionais (YARBROUGH *et al*., 2011).

Conhecer as partes interessadas de maneira adequada, implementar e adaptar os processos para atender às necessidades das partes interessadas, revisando regularmente suas experiências, são recomendações para garantir que os processos e produtos da avaliação sejam significativos. Por outro lado, impor seus próprios valores à avaliação, se valendo do contrato inicial firmado entre as partes, presumir que as partes estarão de fato interessadas no processo de avaliação, não garantir tempo e recursos suficientes para viabilizar a participação adequada,

negligenciar a compreensão das partes interessadas e centralizar o processo de aprendizagem na figura do avaliador são posturas contraproducentes no tocante à diretriz em análise (YARBROUGH *et al*., 2011).

A penúltima diretriz apresentada na categoria Utilidade é a Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados. A ideia central dessa diretriz é garantir que as avaliações satisfaçam as necessidades das partes interessadas em relação à elaboração de relatórios e divulgação de dados. É importante que as respostas da equipe de avaliação às demandas identificadas sejam oportunas, o que requer atenção contínua, haja vista que, conforme alertam as autoras: “As avaliações podem tornar-se irrelevantes quando retêm informações e resultados até que todas as atividades sejam concluídas.” (YARBROUGH *et al.*, 2011, p. 57, tradução nossa).

Sendo um dos objetivos das avaliações a produção de informações, é responsabilidade da equipe de avaliação disponibilizar essas informações de forma adequada e tempestiva, permitindo assim que as partes interessadas construam seu próprio entendimento sobre o processo avaliativo. As autoras sugerem a construção de um plano de comunicação, que detalhe processos e produtos comunicativos e considere diferentes métodos e recursos, para garantir o diálogo efetivo entre as partes interessadas e a equipe de avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011). Além disso, elas fazem algumas recomendações para assegurar a adequada implementação da diretriz:

1. Ser sensível aos padrões contextuais e culturais que moldam quando e como a informação é melhor partilhada. Na prática isso pode significar:
    - traduzir materiais quando necessário;
    - acomodar públicos com deficiência visual e auditiva;
    - incluir múltiplos tipos de meios de comunicação e rever a sua inclusão;
    - selecionar locais de reunião onde as partes interessadas se sintam confortáveis;
    - adaptar-se às concepções de tempo, tais como o que significa tempo ou gastar a quantidade certa de tempo;
    - compartilhar a responsabilidade de comunicar e reportar com membros da comunidade que tenham credibilidade.
2. Sempre que possível, incorporar a comunicação e a elaboração de relatórios nas estruturas de programas existentes através de mecanismos como quadros de avisos, listas de intranet e agendas de reuniões, mas evitar tanta informação que faça com que tudo seja ignorado.
3. Complementar comunicações formais com comunicações informais e interativas como parte de um plano de comunicação cuidadosamente elaborado.
4. Ser sensível às implicações sociais mais amplas da avaliação, planejando quando e como interagir com os membros da comunidade, as redes sociais e os meios de comunicação social.
5. Reservar tempo para explicar a linguagem técnica nos relatórios, para discussões e atividades de acompanhamento e para ajudar na interpretação dos resultados e na sua aplicação nas decisões.

> 6. Elaborar relatórios escritos funcionais e que respondam às necessidades dos decisores em termos de informações de avaliação relevantes sem os sobrecarregar. (p. 58-59, tradução nossa)

Recomendações que, devidamente seguidas, podem evitar diversos riscos, tais como: se valer de determinados indivíduos ou grupos para coletar dados e não realizar a devida devolutiva sobre a informação produzida com os dados coletados; utilizar inadequadamente os relatórios para fins que não sejam de interesse da avaliação; presumir que a simples entrega dos relatórios representa sua distribuição apropriada; ou que, uma vez distribuídos, os relatórios serão lidos e compreendidos pelas partes interessadas; ou ainda, que os relatórios são o principal método de comunicação entre a equipe de avaliação e as partes interessadas; e desconsiderar os custos de comunicação na elaboração de um projeto de avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

Por fim, na categoria Utilidade, é apresentada a diretriz Preocupação com Consequências e Influência, que diz respeito ao receio de que a avaliação e seus resultados sejam utilizados de forma indevida ou irresponsável (YARBROUGH *et al*., 2011). Esta diretriz orienta a equipe de avaliação no sentido de que as consequências do processo avaliativo e de seus resultados estejam alinhadas com os propósitos negociados entre as partes interessadas, a fim de evitar distorções em sua utilização (YARBROUGH *et al*., 2011).

Identificar os mecanismos dos quais se valem as partes interessadas para se comunicar, avaliar continuamente as consequências do processo avaliativo, envolver adequadamente as partes interessadas - principalmente aquelas que possam estar prejudicando a avaliação intencionalmente -, e produzir informações que demonstrem o nexo causal entre a avaliação, o programa e as práticas subsequentes, são recomendações que, observadas satisfatoriamente, podem evitar diversos riscos como a negligência quanto aos propósitos negociados, a presunção de que uma avaliação tecnicamente excelente é suficiente ou de que o avaliador conhece as únicas formas legítimas de utilização da avaliação e seus resultados e não verificar tempestivamente que os resultados da avaliação possam violar direitos humanos e correlatos (YARBROUGH *et al.*, 2011).

2.2 Viabilidade

O segundo parâmetro de avaliação proposto é a Viabilidade. As autoras pontuam que “As avaliações são viáveis quando podem ser conduzidas com graus adequados de eficácia e eficiência.” (p. 72, tradução nossa). O aumento da viabilidade da avaliação contribui para sua valorização, visto que, além de constituir verdadeiro requisito para outros atributos que garantem a qualidade da avaliação, enfatiza os recursos e procedimentos necessários para sua realização em contextos específicos (YARBROUGH *et al*., 2011). É fundamental compreender quatro conceitos-chave que envolvem a viabilidade da avaliação: avaliabilidade, contexto, valores e responsabilidade.

A avaliabilidade “[...] refere-se ao grau em que é possível realizar a avaliação de um programa específico em um determinado contexto.” (p. 72, tradução nossa) e depende de diversos fatores, como da existência de indicadores e metas, dos propósitos da avaliação, de procedimentos e recursos adequados e do contexto em que a avaliação se desenvolverá (YARBROUGH *et al*., 2011).

O contexto, por sua vez, pode ser definido como “[...] as circunstâncias e ambientes culturais, políticos, econômicos, governamentais e geográficos em que o programa se desenvolve.” (p. 73, tradução nossa) e inclui as diversas variáveis que formatam o objeto da avaliação, como as necessidades das partes interessadas, especificidades culturais e socioeconômicas.

Já os valores são relacionados aos “[...] sistemas de conceitos e qualidades que as partes interessadas utilizam para priorizar e julgar aspectos de suas vidas.” (p. 73, tradução nossa) e às “[...] influências críticas sobre a forma como pensam sobre a necessidade e a qualidade das políticas públicas e das suas avaliações.” (p. 73, tradução nossa). Haja vista que as diferentes partes interessadas nem sempre compartilham dos mesmos valores, é necessário explicitá-los e lidar com os possíveis conflitos para não prejudicar a avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

Por fim, a responsabilidade está associada à utilização de recursos - não só financeiros - de forma eficiente e eficaz. Segundo as autoras: “Ao demonstrarem responsabilidade na utilização dos recursos, as equipes de avaliação aumentam a viabilidade potencial e real em muitos contextos de avaliação.” (p. 74, tradução nossa).

Em relação à viabilidade da avaliação, a primeira diretriz apresentada é a Gestão de Projetos. A ideia é que as equipes de avaliação devem se valer de estratégias eficazes para estruturar e gerir seus projetos de avaliação, o que contribui para a adequada utilização dos recursos disponíveis e para o equilíbrio entre os diversos elementos que compõem a avaliação. Além disso, um projeto de avaliação bem estruturado e gerido reduz a curva de aprendizado de novos avaliadores, concorrendo para a celeridade do processo avaliativo. Neste mesmo sentido, ao se concentrarem em metas e objetivos específicos, as avaliações tornam-se mais ágeis e responsivas às eventuais mudanças que possam ocorrer durante seu desenvolvimento (YARBROUGH *et al*., 2011).

Conhecimentos em áreas como planejamento, programação, gestão de equipes, monitoramento, comunicação e gestão de riscos contribuem para a eficácia do projeto de avaliação, portanto, é importante que a equipe de avaliação detenha tais competências, além de conhecimentos relacionados ao contexto específico no qual se desenvolverá a avaliação projetada.

O planejamento e a programação devem ser contínuos e responsivos, se adaptando conforme necessário. Se bem executados, evitam o desperdício de recursos e garantem sua disponibilidade durante todo o processo de avaliação, conforme as necessidades da equipe e das partes interessadas. O monitoramento, por sua vez, auxilia na gestão do tempo e dos custos do projeto, para que os prazos sejam cumpridos e as despesas não extrapolem o previsto. A comunicação é fundamental durante todo o processo, tanto aquela que se dá no âmbito da equipe de avaliação quanto aquela desenvolvida entre a equipe e as demais partes interessadas. A atenção a esses pontos contribui para a identificação e mitigação de riscos que possam prejudicar o processo de avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

As autoras sugerem que o plano de avaliação detalhe os propósitos, metas, objetivos, recursos, estratégias, atividades, produtos, prazos, necessidades, riscos e limitações da avaliação. A utilização de listas de verificação para esse fim é recomendada. Além disso, é necessário estar atento às necessidades das partes interessadas e manter um canal de diálogo aberto com todos que possam contribuir para a melhoria do plano de avaliação, o que, por sua vez, requer flexibilidade da equipe para realizar as alterações necessárias quando demandada (YARBROUGH *et al*., 2011).

Em sentido contrário, condutas como renunciar a um plano de gestão, formatar um plano excessivamente rígido, não monitorar o plano estabelecido, não o alterar conforme haja mudanças no contexto ou no objeto da avaliação, não relacionar as tarefas que compõem o plano, não envolver as partes interessadas na construção ou revisão do plano e não o documentar são temerárias, e podem afetar negativamente o processo avaliativo (YARBROUGH *et al*., 2011).

A diretriz Procedimentos Práticos também está inclusa na categoria viabilidade da avaliação. Em linhas gerais, essa diretriz preceitua que “Os procedimentos da avaliação devem ser práticos e responder à forma como o programa funciona.” (p. 87, tradução nossa). Procedimentos são as ações que ocorrem no curso da avaliação, desde seu início até o encerramento - ou seja, envolvem fases desde a coleta dos dados até a entrega dos resultados -, assim como os processos desenvolvidos pela equipe de avaliação, que aproximam a avaliação do contexto em que ela se desenvolve. Além de apoiar as demais diretrizes de avaliação constantes dos cinco parâmetros apresentados, os procedimentos devem ser viáveis, isto é, realizáveis no contexto em que se propõe.

As autoras alertam que “Os procedimentos práticos respondem a influências culturais e outras influências de fundo.” (p. 88, tradução nossa). No mesmo sentido: “Embora muitos procedimentos possam parecer neutros em termos de valor para a cultura majoritária, eles devem ser projetados para equilibrar os interesses e valores dos diversos grupos de partes interessadas.” (p. 88, tradução nossa).

Portanto, é preciso compreender profundamente o programa a ser avaliado e o contexto no qual ele se desenvolve, a fim de escolher os procedimentos que melhor se adaptem a eles. Também é preciso verificar se há fidelidade entre o prescrito e o executado, no tocante às descrições dos programas, bem como é importante compreender o entendimento das partes interessadas sobre como os programas se desenvolvem. Estar atento às mudanças também é fundamental para garantir a adequação dos procedimentos, haja vista o caráter dinâmico dos programas e processos avaliativos (YARBROUGH *et al*., 2011).

Por outro lado, certas medidas podem prejudicar a viabilidade da avaliação. Não verificar a avaliabilidade do programa, não compreender integralmente o contexto em que o programa se desenvolve, conceber uma avaliação pouco participativa, escolher procedimentos que atendam apenas uma parcela das partes interessadas, presumir que as partes interessadas compartilham dos mesmos

valores e encontram as mesmas restrições, ou que a equipe de avaliação pode atuar plenamente em diferentes contextos, se valer de métodos avaliativos sem adequá-los ao programa e ao contexto, ou selecioná-los somente por comodidade ou conveniência e não considerar os impactos da avaliação no programa são atitudes que podem embaraçar o desenvolvimento da avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

Ainda tratando da viabilidade da avaliação, há a diretriz denominada Viabilidade Contextual, que, como o próprio nome anuncia, guarda relação com o contexto no qual se desenvolve a avaliação. Segundo as autoras:

> Os fatores contextuais exercem uma influência considerável em todos os aspectos das avaliações. A economia, a situação jurídica, o poder, os valores culturais e outros fatores grupais e individuais podem interagir dinamicamente com a avaliação para determinar a sua viabilidade. Estas interações podem apoiar ou dificultar a avaliação. (p. 93, tradução nossa)

Assim, é importante que a equipe de avaliação esteja atenta, desde o princípio, para identificar os sistemas de valores que orientam as partes envolvidas no processo de avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011). Alguns procedimentos podem auxiliar a equipe neste sentido:

1. Compreender os contextos culturais, políticos e econômicos do programa [...]
2. Reconhecer quais indivíduos e grupos têm opiniões diferentes sobre o valor do programa e da avaliação e propiciar repetidas oportunidades de serem ouvidos. Identificar as principais opiniões por meio de entrevistas com os trabalhadores do programa e outras partes interessadas, análises de relatórios anteriores e documentos relacionados com a política.
3. Identificar e estabelecer comunicação com as principais partes interessadas para promover uma compreensão equilibrada dos propósitos, benefícios e limitações do programa e da avaliação.
4. Estar ciente das partes interessadas que não estão atualmente envolvidas e incentivá-las a ter um impacto positivo na avaliação, fornecendo as informações necessárias.
5. Atender às necessidades dos principais grupos de partes interessadas de forma equitativa. As avaliações cultural e politicamente viáveis devem ser inclusivas e responder às necessidades das partes interessadas.
6. Considerar um grupo consultivo para ajudar a identificar fatores que podem afetar a viabilidade da avaliação. Deve-se ter cuidado na seleção dos membros do grupo consultivo para garantir que ele seja representativo e aceitável para uma ampla gama de partes interessadas.
7. Garantir que a avaliação terá acesso aos dados necessários. O acesso aos dados pode ser limitado ou negado pelas partes interessadas que se sentem ameaçadas pela avaliação ou que não compreendem a importância dos dados para a avaliação.
8. Manter a avaliação dentro do cronograma ou, caso não seja possível, negociar novos prazos. Quando os processos de avaliação são atrasados e os resultados iniciais não são disponibilizados temporalmente, as preocupações das partes interessadas podem aumentar e a viabilidade contínua da avaliação pode ficar comprometida.
9. Considerar aumentar a comunicação com as partes interessadas e grupos de interesse por meio do desenvolvimento de um site relacionado ao projeto

> e da publicação de informações relacionadas ao projeto, como um resumo das informações básicas, relatórios de status do projeto, atas de reuniões do grupo consultivo e cronogramas para próximas reuniões. O site do projeto também pode incluir oportunidades para perguntas ou feedback das partes interessadas. (p. 95-96, tradução nossa)

Já atitudes no sentido de ignorar os contextos culturais e políticos devido à sua complexidade, não compreender a multiplicidade de forças sociais e políticas que circundam o contexto, responder às necessidades de apenas uma parte dos grupos envolvidos, não formar avaliadores culturalmente responsáveis e não proporcionar métodos participativos podem comprometer a viabilidade da avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

A última diretriz que se encontra na categoria viabilidade é o Uso de Recursos, que preconiza o uso eficaz e eficiente dos recursos disponíveis para realização da avaliação, no sentido de consumir somente o necessário para atingir seus objetivos. Ao passo que a eficácia é relacionada à busca da melhor avaliação possível com os recursos disponíveis, a eficiência diz respeito à ideia de se evitar desperdícios no curso da avaliação. É importante que se busque um equilíbrio entre ambas as dimensões, o que requer um bom planejamento e monitoramento da avaliação. Um dos problemas relacionados a esta diretriz consiste na (im)possibilidade de se identificar e quantificar determinados benefícios, além do chamado custo de oportunidade (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Identificar todos os custos atinentes à avaliação e compará-los é uma tarefa necessária para garantir que os recursos sejam utilizados adequadamente. Além disso, é preciso sopesar eficácia e eficiência, garantindo a participação das partes interessadas nas discussões para não beneficiar determinados grupos em detrimento de outros (YARBROUGH *et al*., 2011).

Deixar de considerar determinados custos e benefícios, optar por uma abordagem que trate do custo de forma globalizada, sem discriminar processos, presumir que compreender o contexto é um custo - e não uma medida que pode reduzi-los -, não documentar os custos adequadamente, ignorar dados existentes e coletar dados desnecessários, por outro lado, são medidas que possivelmente prejudicarão o regular andamento da avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

2.3 Propriedade

O parâmetro Propriedade da Avaliação “[...] se refere ao que é adequado, justo, legal, correto e aceitável no contexto das avaliações.” (p. 106, tradução nossa). A propriedade pode ser compreendida a partir da correlação entre três esferas: ética, legal e profissional.

A dimensão ética da propriedade está relacionada, principalmente, às preocupações quanto à garantia dos direitos das partes interessadas durante o desenvolvimento da avaliação. Já o aspecto legal se relaciona com as normas que regulam as condutas das pessoas e organizações envolvidas no processo, orientando a equipe a observar fielmente seu cumprimento. Por fim, a perspectiva profissional guarda relação com o adequado domínio dos melhores padrões e práticas que orientam os processos avaliativos. A atenção contínua aos três campos citados conduz a uma prática avaliativa que respeite, além dos direitos das partes interessadas, seu bem-estar (YARBROUGH *et al*., 2011).

A primeira diretriz que é apresentada na categoria em análise é a Orientação Responsiva e Inclusiva. A ideia é que as avaliações respondam às necessidades das partes interessadas, o que constitui verdadeiro dever moral da equipe, e só é possível se for observado um nível mínimo de sensibilidade e inclusão. Para tanto, devem ser garantidas diversas oportunidades para que as partes se envolvam e participem do processo avaliativo, o que requer dinamismo e flexibilidade do plano de avaliação. É importante lembrar que:

> Quando as avaliações são inclusivas e receptivas, elas capacitam as partes interessadas a funcionarem como participantes qualificados nas instituições democráticas, mesmo para além da própria avaliação. (p. 114, tradução nossa)

Para adequada implementação da Orientação Responsiva e Inclusiva, é preciso, inicialmente, identificar as partes interessadas e incluí-las no processo de avaliação, coletando informações relevantes sobre elas. Para isso, é necessário que a equipe se mantenha aberta a opiniões diversas e respeite o contexto no qual está inserida, para atuar em sintonia com as partes interessadas. Construir relações significativas com as partes interessadas e garantir a participação de grupos historicamente excluídos é fundamental para que a diretriz seja plenamente desenvolvida (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Entretanto, há algumas atitudes que podem atrapalhar o desenvolvimento da diretriz. Deixar de responder ao contexto no qual se desenvolve a avaliação ou minimizar oscilações políticas que ocorram durante o processo são exemplos. Optar por métodos pré-estabelecidos, desconsiderando as especificidades das partes interessadas, acaba por inibir suas capacidades e potencialidades, o que também não é recomendado. Uma avaliação que favoreça determinado grupo que se encontra em posição de poder, em detrimento dos demais, minimiza o valor inerente de certas partes interessadas e não condiz com a Orientação Responsiva e Inclusiva. Por fim, é preciso estar atento para que as necessidades da equipe de avaliação não se sobreponham às das demais partes interessadas (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Em seguida, é apresentada a diretriz Acordos Formais, a qual preceitua que é necessária a devida negociação dos termos da avaliação para explicitar as obrigações - éticas, legais e profissionais -, necessidades, expectativas e contextos das partes interessadas. A proposta é que se forme uma espécie de contrato entre a equipe de avaliação e as partes para quem a avaliação é realizada, especificando o que deve ser feito, como, por quem e quando. Tais acordos constituem um importante instrumento do plano de avaliação, já que possibilitam às partes interessadas a revisão e esclarecimento de direitos, expectativas e responsabilidades. Apesar de ser recomendado que sejam lavrados a termo, nada impede que se realizem de forma oral, o que, dependendo do contexto, é inclusive recomendado.

A complexidade dos acordos pode variar bastante, dependendo de fatores diversos. Inclusive, é possível que haja diversos acordos em um mesmo processo avaliativo. Nesse caso, é importante que sejam constantemente confrontados, a fim de evitar contradições entre eles, o que requer uma comunicação efetiva entre a equipe de avaliação. A própria constituição dos acordos exige que a equipe estabeleça uma boa comunicação e garanta a participação plena das partes interessadas. Bons acordos contribuem para a credibilidade da avaliação, visto que aumentam a confiança das partes interessadas no processo (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Ponto importante dos acordos é que eles devem “[...] identificar os principais procedimentos e produtos de avaliação que atendam às necessidades dos avaliadores, beneficiários e principais partes interessadas.” (p. 121, tradução nossa),

o que requer a efetiva participação desses grupos. Além disso, devem estar em conformidade com as normas locais - sejam legais ou costumeiras - e adequados ao contexto específico no qual se desenvolve a avaliação. Os acordos também devem possibilitar sua revisão no decorrer da avaliação, contribuindo para a compreensão das partes interessadas sobre seus termos. Devem também possibilitar a identificação de deveres e responsabilidades, o que coopera para a identificação e mediação de eventuais conflitos. Em geral, o processo de construção dos acordos formais é uma excelente oportunidade para aprimoramento global da avaliação em curso.

Por outro lado, a omissão de certos pontos nos acordos pode prejudicar de sobremaneira sua constituição. No mesmo sentido, não garantir adequadamente a participação das partes interessadas na formação ou na alteração dos acordos é um erro que também pode invalidá-los, já que os acordos são um importante instrumento para a construção da confiança entre as partes envolvidas. Presumir que o plano ou projeto de avaliação por si só já congloba todas as expectativas das partes interessadas e, portanto, é prescindível a elaboração de acordos formais, é outro equívoco prejudicial. Por fim, é importante que os acordos sejam amplamente publicizados - salvo restrições legais - para que o envolvimento de todas as partes interessadas se dê de forma integral (YARBROUGH *et al*., 2011).

Outra diretriz que se encontra na categoria Propriedade são os Direitos Humanos e Respeito. O propósito desta diretriz é que as avaliações sejam desenvolvidas de forma que sempre garantam a dignidade humana e os direitos humanos das partes interessadas, em todos os seus processos e produtos. As autoras alertam que o grau de compromisso com direitos humanos dos avaliadores pode ser maior do que aquele exigido pelo ordenamento jurídico, inclusive. Para a proteção dos direitos humanos, é necessária uma profunda compreensão do contexto no qual a avaliação se desenvolve (YARBROUGH *et al*., 2011).

Conselhos e comitês de ética podem auxiliar na implantação da diretriz em análise, haja vista que possibilitam a construção de abordagens personalizadas junto às partes interessadas para o estabelecimento de relações, coleta de dados e devolutiva de resultados. É importante também que a equipe de avaliação explicite seus valores e princípios, além de eventuais normas às quais esteja vinculada. Além disso, é imprescindível que os participantes sejam constantemente informados dos

seus direitos, inclusive o direito de não participar, bem como das consequências da participação - ou não (YARBROUGH *et al*., 2011).

É importante que a equipe de avaliação esteja atenta às interações que ocorrem no curso da avaliação, para que, mesmo diante de opiniões divergentes, o respeito entre as partes prevaleça, já que, por vezes, os contatos interpessoais podem ser problemáticos. Neste sentido, é necessário compreender que, diante da diversidade cultural, posturas respeitosas para determinados grupos podem desrespeitar outros e, portanto, é essencial desenvolver métodos culturalmente sensíveis para garantir o bem-estar das comunidades e pessoas envolvidas, evidenciando os compromissos éticos e morais em todos os processos e produtos da avaliação. Assim, é possível construir um clima de cooperação e respeito que torna mais fluidas as interações entre as partes interessadas (YARBROUGH *et al*., 2011).

Ignorar especificidades das partes interessadas ou não consultá-las quando necessário, presumir que todas elas compartilham dos mesmos ideais de respeito e dignidade, não analisar o contexto cultural no qual se desenvolve a avaliação ou crer que uma prática é aceitável nos processos avaliativos porque é culturalmente válida são erros que, por sua vez, vão de encontro ao preceituado pela diretriz em análise (YARBROUGH *et al*., 2011).

Clareza e Justiça são dois elementos distintos que se combinam em uma única diretriz dentro do parâmetro Propriedade. As autoras preceituam que “As avaliações devem ser compreensíveis e justas na abordagem às necessidades e propósitos das partes interessadas.” (p. 131, tradução nossa).

A justiça das avaliações está atrelada à garantia dos direitos das partes interessadas e à distribuição dos benefícios experimentados pela avaliação. Em oposição, a injustiça emerge quando ocorrem desvantagens, perdas e danos injustificados a determinados grupos que têm seus direitos e necessidades negligenciados. Justificar de forma explícita a atribuição de valores diferentes às diferentes necessidades das partes interessadas é uma forma de apoiar a justiça da avaliação. Ademais, é importante compreender o contexto para responder adequadamente às forças sociais e políticas que possam influenciar a distribuição de benefícios do processo avaliativo (YARBROUGH *et al.*, 2011). Cumpre salientar que:

> Não é possível provar que uma avaliação é completamente justa, mas questionando e examinando o grau relativo de justiça e injustiça entre todas as partes interessadas e grupos relevantes no que diz respeito a todos os processos e procedimentos, a injustiça da avaliação pode ser identificada e, em muitos casos, abordada e mitigada. (p. 133, tradução nossa)

A clareza, por sua vez, diz respeito "[...] ao monitoramento cuidadoso e à comunicação dos procedimentos de avaliação que apoiam a justiça, especialmente no tocante às necessidades das partes interessadas e aos objetivos da avaliação." (p. 133, tradução nossa). Ela exige atenção aos procedimentos adotados e às percepções das partes interessadas sobre o processo, já que tais percepções podem ser tão prejudiciais quanto a realidade. A clareza exige que a comunicação entre a equipe e as partes interessadas se dê de forma contínua, e haja uma compreensão mútua sobre direitos, necessidades e propósitos (YARBROUGH *et al.*, 2011).

A comunicação é um ponto-chave para a implementação adequada da diretriz Clareza e Justiça e deve ser frequente em todas as fases da avaliação, alcançando a equipe de avaliadores e as partes interessadas, principalmente para evitar desentendimentos sobre a equidade do processo avaliativo. Para isso, é importante abordar eventuais desigualdades existentes entre as partes interessadas, visto que podem impactar em seus direitos não só na avaliação, mas no próprio programa avaliado. Auxiliar as partes interessadas na compreensão dos processos de tomada de decisão e das estruturas de poder que envolvem o programa em avaliação é fundamental para garantir a clareza e a justiça do processo avaliativo (YARBROUGH *et al*., 2011).

Porém, há atitudes nocivas à clareza e à justiça da avaliação, como ignorar direitos e violações de direitos de grupos das partes interessadas, seja por esses grupos serem menos expressivos, seja pelo fato de a avaliação não abordar tais direitos. A tomada de decisões sem a devida fundamentação - ou a devida explanação da fundamentação - também torna a avaliação menos justa e menos transparente. Além disso, é necessária atenção a dois pontos. Um é quando os resultados da avaliação possam ser utilizados para violar direitos das partes interessadas. Nesse caso, não é recomendado ocultar esses resultados, mas trabalhar de forma que tal utilização não seja viabilizada. Outro diz respeito às pressões políticas que possam distorcer a avaliação em diferentes aspectos, desde sua implementação até seus resultados, prejudicando direitos das partes

interessadas. É fundamental resistir a tais pressões para não desservir a avaliação como um todo (YARBROUGH *et al*., 2011).

Em sentido próximo ao proposto pela diretriz Clareza e Justiça, também na categoria Propriedade, consta a diretriz Transparência e Divulgação, que preza pela "[...] comunicação transparente com todas as partes interessadas e grupos sobre as informações às quais têm direito de acesso." (p. 139, tradução nossa). A ampla divulgação das informações produzidas no âmbito do processo avaliativo - salvo quando houver imposição legal de sigilo - é fundamental para garantir a adequada implementação da diretriz em análise. Caso haja vedação legal para divulgação das informações, é importante que tal vedação seja informada às partes interessadas. As funções das partes, os valores subjacentes, os objetivos e limitações da avaliação e as expectativas geradas também devem ser divulgadas de maneira acessível e transparente, o que contribui para evitar injustiças no processo avaliativo (YARBROUGH *et al*., 2011).

É preciso ter atenção para que não haja a divulgação de dados sensíveis, compreendidos como aqueles que podem violar a intimidade das partes interessadas, ou até mesmo constrangê-las. Também se deve evitar a difusão de informações que possam ameaçar direitos legais ou éticos das pessoas envolvidas ou outros aspectos da avaliação. Desta forma, é importante construir junto aos responsáveis pelas informações noções de confidencialidade, privacidade, intimidade e respeito, que estejam em conformidade com as determinações legais existentes (YARBROUGH *et al*., 2011).

Garantir a divulgação de informações confiáveis e completas às partes interessadas, inclusive sobre as fontes de apoio e financiamento da avaliação, por meio de linhas de comunicação abertas e acessíveis, são medidas que definitivamente contribuem para a Transparência e Divulgação. A consulta às pessoas e comunidades que poderão ser afetadas pela avaliação antes de divulgar seu resultado final também é uma medida recomendável, já que a publicação dos resultados pode criar riscos ou gerar danos para determinados grupos e é dever da equipe mitigá-los. Além disso, é importante que a divulgação de informações se dê de forma apropriada em termos culturais, o que potencializa o alcance da informação (YARBROUGH *et al*., 2011).

Um desafio que surge quando se trata da diretriz Transparência e Divulgação é equilibrar o direito à informação com o direito à privacidade das partes

interessadas. A equipe de avaliação deve estar atenta a esse dilema, preservando informações sigilosas, privadas ou confidenciais cuja divulgação não seja necessária para os objetivos da avaliação. Assim, sugere-se que haja uma negociação com as partes interessadas sobre a publicação dos resultados, a fim de garantir que elas não fiquem desprotegidas. Da mesma forma, a equipe deve preservar sua independência e não permitir que grupos que possam ser prejudicados com a divulgação dos resultados interfiram nesse processo sob o pretexto de proteger sua privacidade ou intimidade (YARBROUGH *et al*., 2011).

No curso do processo avaliativo, devido à sua natureza plural, podem emergir disputas entre as partes interessadas sobre diversos aspectos da avaliação. A diretriz Conflitos de Interesse busca abordar como esses litígios se desenvolvem e sugerir maneiras para lidar com eles. Primeiramente, é fundamental compreender que os conflitos são inevitáveis - inclusive no seio da equipe de avaliação -, razão pela qual não se deve buscar suprimi-los, mas sim geri-los de forma produtiva. A forma como os conflitos são geridos é, na verdade, mais importante do que a existência dos conflitos em si. Também é necessário desenvolver métodos eficientes para identificar os conflitos ocultos, já que eles podem acabar por silenciar indivíduos e grupos se não forem revelados e geridos tempestivamente, ou até mesmo inviabilizar a avaliação.

De acordo com as autoras, a gestão de conflitos de interesse no processo avaliativo é tão relevante que “[...] trabalhar para identificar e gerir conflitos de interesses proporciona uma oportunidade para compreender os elementos específicos e únicos que afetam a avaliação, o avaliador e o programa.” (p. 146, tradução nossa). No mesmo sentido, “Avaliações transparentes e bem divulgadas ajudarão a tornar os conflitos de interesses visíveis e abertos ao monitoramento e gestão.” (p. 146, tradução nossa).

Para garantir que os conflitos sejam bem geridos, é imprescindível respondê-los - sejam eles manifestos ou latentes - em um ambiente cooperativo e colaborativo, por meio da compreensão e aprendizagem mútua. Para tanto, recomenda-se que os conflitos sejam continuamente abordados de forma transparente e que os diferentes valores, opiniões e interesses das partes interessadas sejam devidamente reconhecidos. Além disso, nem sempre um conflito será percebido da mesma forma por toda a equipe ou por todas as partes interessadas, por isso é importante a construção conjunta de entendimentos. Por

fim, não é produtivo presumir que determinadas atrizes e atores sejam mais ou menos propensos a conflitos devido à sua posição no processo de avaliação (YARBROUGH *et al*., 2011).

Por outro lado, assumir que a equipe de avaliação não tem conflitos de interesse é um erro grave que pode comprometer o processo, assim como optar por não abordar um conflito devido à sua complexidade. Desqualificar informações ou pessoas devido a conflitos de interesses também é uma postura contraproducente, tal qual desconsiderar o impacto dos conflitos em todas as dimensões da avaliação. Ademais, é crucial aproveitar as oportunidades derivadas dos conflitos para firmar uma compreensão conjunta do processo de avaliação, bem como manter a transparência e comunicação com os grupos envolvidos mesmo quando o assunto for os conflitos de interesse (YARBROUGH *et al*., 2011).

A última diretriz apresentada na categoria Propriedade é a Responsabilidade Fiscal, que preza pela contabilização e registro de receitas e despesas, visando o cumprimento de procedimentos fiscais rígidos para garantir a retidão no uso dos recursos disponíveis. Para a adequada implementação da diretriz, é imprescindível que haja o devido monitoramento e controle do uso de recursos, conforme as melhores práticas de auditoria disponíveis, o que pode ser apoiado com a disponibilização de relatórios contábeis. A equipe de avaliação, ao lidar com recursos financeiros, torna-se fiduciariamente responsável em relação aos patrocinadores da avaliação e, portanto, deve documentar adequadamente o uso dos recursos, possibilitando a verificação a quem interessar (YARBROUGH *et al.*, 2011).

A inobservância dos cuidados propostos pode prejudicar seriamente a avaliação, gerando graves falhas jurídicas e descredibilizando a equipe em múltiplas dimensões, inclusive moral. Logo, é importante ter boas práticas de gestão dos recursos, incluindo o planejamento e a supervisão dos gastos, que devem ser demonstrados de forma transparente e explícita (YARBROUGH *et al.*, 2011).

A participação dos envolvidos na avaliação é fundamental para que a Responsabilidade Fiscal seja eficaz. Por isso, é essencial consultá-las sobre eventuais imprevistos que ameacem a viabilidade financeira da avaliação, bem como proporcionar oportunidades para que os processos de gestão de recursos sejam periodicamente revisados - o que só é possível se houver os devidos registros. Se necessário, é recomendável à equipe de avaliação contratar uma consultoria ou

assessoria contábil para auxiliá-la nos processos de gestão fiscal, o que pode garantir a adequação às normas vigentes.

Atitudes como a utilização de recursos - inclusive recursos humanos - para fins diversos daqueles aprovados, podem prejudicar o andamento da avaliação. A falta de um planejamento de custos adequado também corre no mesmo sentido. É preciso que a equipe preveja eventuais aumentos de custos no decorrer do tempo, providencie uma reserva de contingência e assuma que as estimativas de custos podem ser falhas, sendo passíveis de revisão sempre que necessário - o que só é possível com o adequado monitoramento (YARBROUGH *et al*., 2011).

2.4 Precisão

Penúltimo parâmetro constante da obra em análise, a Precisão diz respeito à "[...] veracidade das representações, proposições e conclusões da avaliação, especialmente aquelas que apoiam julgamentos sobre a qualidade das políticas públicas ou de seus componentes." (p. 158, tradução nossa) e pode ser alcançada com a consistente fundamentação das teorias, métodos e raciocínios adotados no processo avaliativo. É dever das equipes de avaliação buscar a maior precisão possível, apoiando os demais aspectos da avaliação (YARBROUGH *et al.*, 2011).

São três os fatores principais que podem prejudicar a precisão de uma avaliação: inconsistências, distorções e equívocos. Apesar de não ser possível eliminá-los por completo, cabe ao parâmetro Precisão reduzir a influência desses fatores negativos no processo avaliativo, aumentando a veracidade dos resultados e conclusões da avaliação.

As inconsistências guardam relação com a gestão da informação, visto que informações confiáveis requerem consistência na forma como são geridas, a fim de evitar erros aleatórios. As distorções estão associadas à comunicação, já que durante o processo comunicativo podem ocorrer ruídos que prejudicam a transmissão da mensagem. Os equívocos, por sua vez, se relacionam com os conceitos, que, não compreendidos adequadamente - ou compreendidos de formas diferentes por diferentes partes interessadas - atrapalham o andamento do processo avaliativo.

Cumpre salientar que a compreensão equivocada de conceitos não se confunde com as diferentes formas de pensar, que devem ser abraçadas pela

equipe de avaliação. As diferentes perspectivas apresentadas pelas partes interessadas são importantes para o bom andamento da avaliação, e devem ser incentivadas, debatidas e aproveitadas. Neste sentido, as autoras assinalam que:

> Durante as últimas duas décadas, a comunidade de avaliação explorou formas de lidar com diferentes formas de pensar, em particular aquelas que resultam de diferentes experiências culturais e diferentes línguas. Geralmente, a maioria dos avaliadores concorda que a melhor abordagem não reside na adoção de um tipo de metodologia de projeto e coleta de informações em detrimento de outro. Em vez disso, as técnicas multimétodos podem explorar diferentes perspectivas abordando questões importantes e questões de avaliação. Para usar bem vários métodos e projetos, as avaliações devem alinhar os que melhor se adaptam aos usuários e aos contextos da avaliação [...] (p. 160, tradução nossa)

Por fim, é importante também o apontamento das autoras no sentido que

> [...] como a precisão não é demonstrável num sentido absoluto, diferentes partes interessadas podem chegar a julgamentos muito diferentes sobre o nível de precisão de uma avaliação. Portanto, é importante comunicar como uma avaliação cria precisão em cada programa específico, considerando seu contexto. (p. 160, tradução nossa)

Passando à análise das diretrizes que compõem a categoria Precisão, a primeira que consta da obra são as Conclusões e Decisões Justificadas, o qual preceitua que “As conclusões e decisões da avaliação devem ser explicitamente justificadas nas culturas e contextos em que têm consequências.” (p. 165, tradução nossa). Tendo em vista que o foco das diretrizes constituintes da categoria em análise é garantir a acurácia dos resultados, interpretações e conclusões da avaliação, é imprescindível que a equipe de avaliadores julgue a qualidade da informação disponível, a consistência do raciocínio que conduz o processo e a plausibilidade das interpretações alternativas (YARBROUGH *et al*., 2011).

O contexto no qual a avaliação se desenvolve - mais uma vez - é relevante para a devida implementação da diretriz em análise, já que não é possível conceber uma precisão universal. O dinamismo inerente às ideias e significados exige que a avaliação se atente à linguagem utilizada para adequá-la ao contexto no qual será realizada, para que suas conclusões sobre o programa avaliado possam ser de fato compreendidas (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Para a devida implementação das Conclusões e Decisões Justificadas, é indispensável identificar quem são as pessoas responsáveis por tomar decisões e tirar conclusões no processo de avaliação. Tal medida possibilita que as competências e preferências metodológicas desses grupos integrem a construção do raciocínio da avaliação. No mesmo sentido, é importante explicitar as

responsabilidades dos diferentes membros da equipe de avaliação. Os resultados e conclusões da avaliação devem refletir o percurso lógico trilhado pela equipe de avaliação, demonstrando sua solidez. Também é essencial perceber as diferentes interpretações sobre a precisão, o que só é possível por meio da comunicação efetiva com as partes interessadas. Ademais, é recomendado equilibrar amplitude e profundidade das informações que se pretende obter, o que contribui para conclusões precisas. Da mesma forma, sugere-se que as representações do programa e do contexto tornem evidentes as condições sob as quais as interpretações e conclusões serão feitas e como elas se relacionam com outras interpretações e conclusões (YARBROUGH *et al*., 2011).

Presumir que a precisão percebida pela equipe de avaliação é universal, que o contexto permanecerá inerte, que o único fator relevante é a precisão da informação e que a metodologia de investigação em ciências sociais é integralmente aplicável nos processos avaliativos são erros que podem prejudicar as Conclusões e Decisões Justificadas. De maneira semelhante, ignorar perspectivas culturais e utilizar termos técnicos das ciências sociais sem torná-los acessíveis às partes interessadas também são atitudes contraproducentes (YARBROUGH *et al*., 2011).

As Informações Válidas também são uma diretriz constituinte da categoria Precisão. Esta diretriz prescreve que as informações geradas no processo avaliativo têm como função servir aos objetivos da avaliação e apoiar interpretações válidas sobre seus resultados. Seu propósito é “[...] enfatizar a natureza fundamentalmente interpretativa e conceitual da validade.” (p. 172, tradução nossa). Desta forma, no processo avaliativo, devem ser explicitadas diferentes interpretações dadas pelas partes interessadas às experiências vividas e às informações coletadas (YARBROUGH *et al*., 2011).

As diferentes interpretações no processo avaliativo alcançam até mesmo os conceitos utilizados. Para a construção de um consenso sobre a terminologia, é necessária uma comunicação eficaz entre as partes interessadas, já que determinados conceitos - especialmente aqueles abstratos - podem ser especialmente complexos para se definir de forma universal, principalmente se envolver a diversidade de idiomas. Elucidar os termos chave que serão utilizados no processo avaliativo, de forma coletiva, é fundamental para garantir a diretriz em tela. Desta forma, é recomendável que a equipe de avaliação desenvolva métodos para

garantir a aprendizagem contínua dos grupos envolvidos (YARBROUGH *et al*., 2011).

A utilização desmedida de termos técnicos sem adequá-los ao contexto, a operacionalização de conceitos-chave de forma inadequada - sem o devido consenso terminológico -, a adoção de abordagens singulares em detrimento da construção coletiva, são medidas que, por si, prejudicam a validade das informações. Atreladas ao privilégio concedido a grupos mais poderosos, ou à presunção de que um termo tem significado universal, sem explicá-lo às diversas partes interessadas, podem minar por completo o processo avaliativo (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Outra diretriz que tem como ponto central as informações produzidas no decorrer da avaliação é a diretriz Informações Confiáveis, cujo propósito é orientar o processo avaliativo a "[...] produzir informações suficientemente confiáveis e consistentes para os usos pretendidos." (p. 179, tradução nossa). A definição de confiabilidade da informação está relacionada à sua consistência e à consistência dos procedimentos de coleta, sendo o erro aleatório o principal fator que pode prejudicar a implantação desta diretriz (YARBROUGH *et al*., 2011).

Um elemento aliado ao desenvolvimento das Informações Confiáveis é a replicabilidade da avaliação, ou seja, a possibilidade de reproduzi-la e, através dos mesmos métodos, obter resultados semelhantes. Entretanto, é necessário dar a devida atenção ao contexto no qual a avaliação se desenvolve, já que, como alertam as autoras:

> Um procedimento qualitativo ou quantitativo que resulte num determinado nível de confiabilidade num contexto específico pode produzir níveis bastante diferentes noutro grupo ou contexto. Os avaliadores devem considerar como investigar e descrever situações em que as avaliações são diferentemente confiáveis, dependendo de características específicas do ambiente, especialmente características relacionadas com quem e o que está sendo avaliado. (p.180, tradução nossa).

Justamente em decorrência de fatores contextuais, é possível afirmar que nem toda inconsistência resulta de um déficit de confiabilidade da informação. Muitas vezes, entendimentos e perspectivas diversas levam a inconsistências, como as diferentes interpretações de conceitos e categorias. Além disso, nem todas as avaliações requerem o mesmo grau de confiabilidade, o que dependerá dos usos projetados, finalidades e até mesmo configurações da avaliação. Entretanto, independentemente do grau de confiabilidade pretendido, é fundamental que a

equipe de avaliação descreva e documente seus procedimentos, a fim de tornar as informações finais mais consistentes e confiáveis (YARBROUGH *et al*., 2011).

Tornar a informação produzida uma preocupação central do processo avaliativo, catalogar as fontes de erros, reproduzir as fontes de informação e os procedimentos da avaliação, com o apoio de especialistas - sempre que possível -, são medidas que apoiam a diretriz Informações Confiáveis, a qual deve ser sempre interpretada em conjunto com as demais categorias apresentadas. Em contrapartida, presumir que informações confiáveis são válidas para os usos pretendidos, ignorar o fator contextual na replicabilidade dos procedimentos, priorizar a confiabilidade em detrimento de outras diretrizes, não demonstrar às partes interessadas a relevância da confiabilidade e não considerar a confiabilidade de informações como as descrições do programa a ser avaliado são erros que prejudicam sua implementação (YARBROUGH *et al*., 2011).

A diretriz Descrições Explícitas do Programa e Contexto preceitua que “As avaliações devem documentar os programas e seus contextos com detalhes e escopo apropriados para fins de avaliação.” (p. 185, tradução nossa). Seu propósito é construir uma perspectiva compartilhada entre os envolvidos no processo avaliativo, sobre o programa a ser avaliado e o contexto no qual ele se desenvolve. A principal fonte de informação para a descrição do programa, ainda que ele seja padronizado e possua um modelo de implementação detalhado, é a forma como ele é realmente experienciado por seus usuários, sendo fundamental documentar essas experiências (YARBROUGH *et al*., 2011).

Quanto ao contexto no qual o programa se desenvolve, primeiramente é imprescindível identificar outros programas que interfiram nos resultados do programa sob avaliação. Isso porque esses outros programas compõem o contexto da avaliação e, como nos alertam as autoras, “Fatores contextuais podem amplificar ou prejudicar o funcionamento do programa, direta ou indiretamente.” (p. 187, tradução nossa), e, caso negligenciados, podem levar a conclusões falsas. Além disso, cumpre salientar que a própria avaliação se torna um fator contextual no curso do processo avaliativo, haja vista que interfere no funcionamento do programa a ser avaliado e as alterações decorrentes dessa interferência devem ser devidamente documentadas (YARBROUGH *et al*., 2011). Por fim, as autoras reiteram a importância da diretriz em análise:

> Descrições precisas ajudam a educar as partes interessadas, retratando o programa conforme vivenciado pelos participantes, pela equipe do programa e por outras partes interessadas. Tais descrições baseadas em informações válidas ajudam a criar uma comunidade de compreensão entre contextos culturais e outros. Eles apoiam a criação de sentido compartilhado. Isso não significa que crenças, teorias, suposições ou entendimentos anteriores serão necessariamente revisados ou julgados. Nem significa que todas essas perspectivas sejam igualmente válidas. Significa sim que descrições precisas visam capturar e representar as sutilezas e diferenças mais importantes sem endossar automaticamente apenas uma perspectiva. (p. 188, tradução nossa)

A utilização de múltiplas abordagens, como proporcionar espaços participativos, se valer de performances e tecnologias diversas, promover descrições escritas e orais, além de outras técnicas que auxiliem a compreensão coletiva e a construção compartilhada de sentido sobre o programa a ser avaliado, é recomendada para implementação das Descrições Explícitas do Programa e Contexto. No mesmo sentido, recorrer a termos precisos com conceitos sólidos, especificar as descrições adequadamente e considerar o modelo do programa também auxiliam o desenvolvimento da diretriz (YARBROUGH et al., 2011).

Contudo, assumir que o modelo do programa retrata com precisão seu real funcionamento, tentar descrever pormenorizadamente todas as características do programa e do contexto, negligenciar participantes relevantes que apresentam diferentes perspectivas, confiar excessivamente nas percepções da equipe de avaliação, preterir outras diretrizes, não atualizar as descrições conforme ocorrerem mudanças, não se atentar à diversidade de entendimentos das partes interessadas ou subestimar a influência contextual no desenvolvimento do programa são falhas que podem prejudicar seriamente o processo avaliativo (YARBROUGH *et al*., 2011).

Na categoria Precisão, há também a diretriz Gestão da Informação, que orienta a equipe de avaliação a “[...] empregar métodos sistemáticos de coleta, revisão, verificação e armazenamento de informações.” (p. 193, tradução nossa). Tais métodos devem ser variados, podendo contar com diferentes linguagens, performances, símbolos, mídias e afins. A ideia é gerir a informação de forma que sua precisão seja preservada (YARBROUGH *et al*., 2011).

Apesar da divisão histórica entre métodos quantitativos e qualitativos de coleta de informações, atualmente é recomendado que se mesclem as abordagens para obtenção de melhores resultados, equilibrando as técnicas conforme o contexto no qual se desenvolve a avaliação. Também é necessário ter atenção aos procedimentos de armazenamento da informação, para que elas fiquem protegidas

de distorções, avarias e possam manter sua integridade e autenticidade (YARBROUGH *et al*., 2011).

Para a adequada gestão da informação, é importante que a equipe de avaliação identifique e implemente métodos bem fundamentados - com o devido equilíbrio entre amplitude e profundidade da informação -, que atendam aos objetivos da avaliação em curso. Considerar as diversas fontes de informação, catalogar e identificar aquelas mais confiáveis é fundamental nesse processo. Alinhar os conceitos mais utilizados e rever periodicamente as metodologias selecionadas são medidas apropriadas. Também é preciso dar a devida atenção às pessoas. Seja na formação da equipe de avaliação, seja no trato com as demais partes interessadas, é fundamental que seja considerada a Gestão da Informação (YARBROUGH *et al*., 2011).

Entretanto, segundo as autoras, não se pode ignorar o contexto no qual a avaliação se desenvolve e selecionar metodologias ou informações conforme a conveniência, disponibilidade ou custo. Isto ofereceria um risco à qualidade da avaliação como um todo. Esperar que a informação seja aceita sem questionamentos também é um equívoco, assim como aguardar o fim da fase de coleta de informações para capacitar as partes interessadas sobre os métodos utilizados. Por fim, as autoras alertam para o risco de se presumir que, sem a elaboração de uma metodologia adequada, os participantes fornecerão as informações necessárias para o processo avaliativo (YARBROUGH *et al*., 2011).

Ainda na categoria Precisão, consta a diretriz Projeto e Análise bem Fundamentados, que preza pela adequação técnica dos projetos e análises aos fins da avaliação. Neste sentido, “Cada avaliação requer uma concepção global que responda às características e aos componentes do programa, aos fatores contextuais e aos objetivos da avaliação.” (p. 201, tradução nossa).

Acerca dos projetos, dois aspectos são fundamentais quando se trata da precisão, a logística e a lógica. A logística diz respeito à gestão eficiente de detalhes específicos que refletem diretamente na precisão da avaliação. A lógica, por sua vez, guarda relação com a estrutura de raciocínio que conduz o processo avaliativo a determinadas conclusões. A ideia é que sejam criados projetos ou planos de avaliação que considerem os aspectos mencionados e assim possibilitem à equipe de avaliação analisar precisamente o que de fato é resultado do programa sob análise e o que decorre de fatores contextuais (YARBROUGH *et al*., 2011).

É importante que o plano ou projeto de avaliação seja elaborado tendo como plano de fundo o atendimento às finalidades da avaliação e explicite o raciocínio de análise adotado. Para isso, pode ser necessário buscar pessoas ou instituições com conhecimentos específicos para apoiar este processo. As conclusões da avaliação também devem ser justificáveis, conforme o raciocínio explicitado e os propósitos da avaliação. Cumpre ressaltar que não se deve buscar a precisão absoluta da avaliação, haja vista que um certo grau de incerteza é comum nos processos avaliativos, entretanto, sempre que for possível aumentá-la, é recomendável efetuar as modificações que o façam (YARBROUGH *et al*., 2011).

Por outro lado, não se deve escolher projetos de avaliação prontos sem considerar as especificidades do ambiente no qual a avaliação se desenvolverá ou questões relacionadas às outras categorias - utilidade, viabilidade, propriedade e responsabilidade -, bem como sem consultar as partes interessadas. Também não é sugerido deixar de implementar um projeto por receio de que ele não seja executado exatamente conforme o prescrito. Além disso, é preciso se preparar para resultados da avaliação que sejam frustrantes, principalmente se os projetos e planos não forem modificados quando houver necessidade (YARBROUGH *et al*., 2011).

A diretriz Raciocínio de Avaliação Explícito é a penúltima a compor a categoria Precisão. A proposta é evidenciar a lógica que conduz as diversas etapas do processo avaliativo, desde a coleta de informações até a formulação de conclusões e resultados. Nas palavras das autoras:

> Este padrão, em conjunto com os demais padrões de precisão, enfatiza que as avaliações sistemáticas devem ir além dos modelos informais, implícitos ou intuitivos para chegar a conclusões, chamando a atenção para a necessidade de um raciocínio sólido e explícito como base para resultados, conclusões e julgamentos da avaliação. (p. 209, tradução nossa)

Logo, antes de tirar conclusões sobre o programa, é importante entender os valores das partes interessadas e quais decisões serão tomadas com base nessas conclusões, o que contribui para orientar a coleta de informações e o raciocínio que sustenta essas decisões. Quando o objetivo da avaliação é verificar se um programa gerou determinados efeitos, é necessário apresentar as possíveis explicações alternativas. O objetivo é mostrar por que a conclusão escolhida é mais plausível do que as outras possibilidades (YARBROUGH *et al*., 2011).

A explicitação do raciocínio permite que as diferentes partes interessadas verifiquem se ele se encontra em consonância com seus valores e sua precisão

também seja verificada. Além disso, possibilita que os envolvidos decidam qual o nível de adequação do raciocínio às finalidades pretendidas, a partir de seus próprios pressupostos. Uma técnica que pode apoiar esse processo é o mapeamento reverso (YARBROUGH *et al*., 2011).

É importante que o raciocínio seja explicitado desde o início do processo avaliativo, o que possibilita seu exame, aperfeiçoamento e adaptação aos pontos mais relevantes da avaliação. As autoras recomendam que se comece pelas questões mais relevantes do raciocínio e, conforme haja disponibilidade de tempo e recursos, as demais questões sejam explicitadas. Fundamental também é revisar regularmente as informações produzidas, para verificar se são pertinentes e se encontram em conformidade com o raciocínio explicitado. O uso de tabelas e outros elementos gráficos é recomendado para apoiar a exposição do raciocínio (YARBROUGH *et al*., 2011).

Acreditar que o raciocínio válido para uma questão da avaliação é plenamente aplicável às demais questões, se valendo de uma abordagem singular, é uma atitude que pode prejudicar a implantação da diretriz em análise. No mesmo sentido, não abordar limitações informativas ou de análise, negligenciar etapas, suposições e explicações alternativas, não incentivar a participação das partes interessadas na construção do raciocínio da avaliação são medidas contraproducentes se tratando do Raciocínio Explícito e da Precisão (YARBROUGH *et al*., 2011).

A diretriz que finaliza a categoria Precisão é denominada Comunicação e Relatórios e, como o nome sugere, tem como foco a questão da comunicação no âmbito das avaliações. A proposta é garantir uma comunicação que ao mesmo tempo tenha um alcance adequado e seja precisa, já que, nas palavras das autoras, “Avaliações precisas são baseadas em comunicação precisa.” (p. 217, tradução nossa).

A precisão deve estar presente durante todas as fases da avaliação, nos mais diversos tipos de comunicação, desde a coleta da informação até mesmo nas conversas informais entre as partes envolvidas. Há inclusive alertas no sentido de que os relatórios escritos não devem ser superestimados em detrimento de outros procedimentos comunicativos, haja vista que a comunicação deve ser inclusiva e baseada na cooperação e negociação entre as partes interessadas. O objetivo da comunicação precisa é a construção conjunta de um entendimento compartilhado

entre as diversas partes envolvidas, sendo fundamental que elas mantenham a flexibilidade e abertura durante o processo (YARBROUGH *et al*., 2011).

Desenvolver um plano de comunicação que responda às necessidades da avaliação e seja responsivo às mudanças contextuais é imprescindível para adequada implementação da diretriz. Programar a elaboração de relatórios formais e informais também é um procedimento importante, que atende aos usuários da avaliação. Além disso, é necessário verificar regularmente se as partes envolvidas têm plena compreensão dos relatórios disponibilizados. Também é recomendável se valer das oportunidades de coleta de informação para realizar devolutivas às partes interessadas (YARBROUGH *et al*., 2011).

No que diz respeito ao conteúdo dos relatórios, é sugerido consultar as partes interessadas sobre as melhores formas de apresentá-lo, antes da elaboração do relatório final. É preciso também ter atenção a termos provenientes de outros idiomas, principalmente quando sua tradução for necessária. As autoras recomendam que se elaborem diretrizes para garantir a uniformidade dos relatórios, o que culminaria no devido equilíbrio entre precisão e alcance. Por fim, recomenda-se a utilização de abordagens diversas, como performances, mídias e outros meios que garantam a transmissão do conteúdo dos relatórios aos destinatários de interesse (YARBROUGH *et al*., 2011).

Em contrapartida, a comunicação ruidosa ou autoritária, a presunção de que ela se realiza de forma precisa, a impossibilidade de revisão da informação fornecida pelas partes interessadas, o não atendimento às necessidades dessas partes, a rigidez do plano de comunicação, a priorização de necessidades de certos grupos em detrimento de outros e a supervalorização de determinados modelos de comunicação são medidas que podem gerar riscos para a avaliação e seus resultados (YARBROUGH *et al*., 2011).

2.5 Responsabilidade

A categoria Responsabilidade tem como tema principal a condução de meta-avaliações, que consistem na avaliação do processo avaliativo. A importância da responsabilidade no processo avaliativo é fundamentada em três principais pontos:

> Em primeiro lugar, a atenção à responsabilidade orienta as melhorias durante todas as fases da concepção e implementação da avaliação. Em segundo lugar, a atenção à responsabilidade pela avaliação pode levar a melhores decisões sobre os programas. Explicitar as potencialidades e as limitações da avaliação ajuda as partes interessadas a compreender melhor os usos fundamentados da avaliação à medida que tomam decisões. Terceiro, refletir sobre a responsabilidade na avaliação ajuda os profissionais e outras partes interessadas a tornarem-se mais hábeis nas suas práticas futuras. Também pode apoiar o desenvolvimento organizacional e ajudar a desenvolver capacidades de avaliação. A longo prazo, melhores práticas e capacidades de avaliação podem levar a melhorias generalizadas na avaliação e a um maior impacto positivo nos programas. (p. 226-227, tradução nossa)

Com relação às meta-avaliações, elas são compreendidas como uma “[...] avaliação sistemática de avaliações e seus subcomponentes.” (p. 227, tradução nossa). Podem ser internas ou externas, conforme a composição da equipe que as realiza. Cumpre salientar que são passíveis de serem avaliadas, entretanto não há um termo específico para essa prática - que é pouco frequente no universo das avaliações. Segundo as autoras, a observância adequada dos parâmetros de avaliação é suficiente para verificar o grau de qualidade das meta-avaliações (YARBROUGH *et al*., 2011).

A primeira diretriz que integra a categoria Responsabilidade é a Documentação da Avaliação, a qual preceitua que “As avaliações devem documentar integralmente os seus objetivos negociados e os projetos, procedimentos, dados e resultados implementados.” (p. 231, tradução nossa). É preciso equilibrar o alcance e a profundidade da documentação, para que ela seja de fato efetiva. Nas palavras das autoras, “A documentação deve ser precisa, suficiente e pertinente.” (p. 231, tradução nossa), o que só é possível com um planejamento adequado da documentação, concomitante ao planejamento da avaliação. Tendo em vista que o processo de documentação é dispendioso, o uso eficiente dos recursos disponíveis é fundamental para assegurar sua qualidade (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Para realizar a documentação da avaliação de forma adequada, é recomendado que se verifique os destinatários da documentação, bem como os usos pretendidos. Feito isso, é preciso planejar quais dados e informações serão necessários e catalogar a documentação existente. Elaborar uma tabela de informações necessárias - que deve ser regularmente revisada - pode auxiliar neste processo e facilitar a identificação de eventual documentação adicional necessária (YARBROUGH *et al.*, 2011).

Por outro lado, negligenciar o planejamento da documentação, inclusive em relação aos recursos, pode prejudicar a implementação da diretriz, assim como tentar realizar uma meta-avaliação sem a documentação necessária. As autoras alertam que é preciso considerar o retorno do investimento feito na documentação da avaliação, visto que ele apoia a qualidade do processo avaliativo como um todo (YARBROUGH *et al.*, 2011).

A segunda diretriz apresentada na categoria em análise é a Meta-avaliação Interna - aquela realizada por agentes que integram a equipe de avaliação -, que em conjunto com a diretriz Meta-avaliação Externa forma um quadro completo da meta-avaliação sistemática. Apesar de independentes, produzem melhores resultados quando aplicados de forma associada. Cumpre salientar que inexiste hierarquia entre as duas diretrizes, haja vista sua complementaridade (YARBROUGH *et al*., 2011). Sequer se pode afirmar que as meta-avaliações internas são menos objetivas do que aquelas realizadas por agentes externos, haja vista que:

> Quando toda a organização tiver desenvolvido um compromisso com a capacitação em avaliação e desejar a avaliação mais útil e precisa possível, a lacuna esperada na independência entre avaliadores internos e externos poderá desaparecer. (p. 238, tradução nossa)

Logo, pode-se afirmar que o fator determinante para a independência de uma meta-avaliação não é quem a realiza, mas a forma como as diretrizes de avaliação são abordadas. Cumpre relembrar que a meta-avaliação interna pode ser realizada em qualquer momento do processo avaliativo, tendo fins formativos e somativos, a depender das necessidades da equipe. Por fim, é importante salientar que a meta-avaliação interna pode fundamentar a meta-avaliação externa, além de fornecer informações para que sua execução seja facilitada e alcance melhores resultados (YARBROUGH *et al.*, 2011).

As recomendações dos autores para implementação adequada da Meta-avaliação Interna são:

1. Lembrar que a meta-avaliação interna cria valor para os usuários identificados por meio de práticas reflexivas informadas por documentação de alta qualidade.
2. Adotar uma perspectiva meta-avaliativa e planejar a meta-avaliação interna abordando utilidade, viabilidade, propriedade e precisão desde o início da avaliação.
3. Garantir que os recursos sejam adequados para a meta-avaliação interna.
4. Selecionar pelo menos uma pessoa com conhecimentos adequados para gerir os processos internos de meta-avaliação ao longo da avaliação.
5. Rever regularmente os usos pretendidos da meta-avaliação interna e as suas potenciais contribuições para a qualidade e o valor da avaliação.
6. Coletar informações e registros complementares sobre como a avaliação do programa foi implementada e vivenciada por outras partes interessadas envolvidas. (p. 239, tradução nossa)

Entretanto, há posturas que devem ser evitadas, como:

1. Confiar em convicções sobre o que aconteceu que não são bem investigadas e corroboradas (sua precisão não é determinada)
2. Meta-avaliar a avaliação apenas como conceitualizada e pretendida, e não como realmente implementada, experimentada e usada por outros
3. Confiar apenas em conhecimento interno. Os meta-avaliadores internos, em virtude de seus papéis na avaliação (e às vezes no programa), podem aceitar sem o ceticismo adequado todo tipo de conhecimento interno, alguns precisos e outros imprecisos, sobre o programa e a avaliação do programa
4. Prejudicar a avaliação original ao transferir os recursos necessários a sua execução para a meta-avaliação interna
5. Prestar pouca atenção à meta-avaliação interna, prejudicando assim o seu potencial para documentar a qualidade da avaliação e levar à melhoria da avaliação (p. 239-240, tradução nossa)

Finalmente, a última diretriz apresentada é a Meta-avaliação Externa, cujos benefícios muito se assemelham aos da diretriz anterior. As principais diferenças residem nas equipes responsáveis por sua realização, já que no caso das meta-avaliações externas elas são compostas por pessoas alheias à organização responsável pelo programa sob análise, o que teoricamente garante certo distanciamento estrutural. Entretanto, isso não significa que serão mais objetivas ou independentes, como já mencionado, e, ainda que significasse, independência não é sinônimo de qualidade.

A independência estrutural dos meta-avaliadores externos não quer dizer que eles precisem se afastar completamente do programa e do processo avaliativo, porém seu envolvimento não será tão profundo quanto o dos meta-avaliadores internos. Por isso, é preciso estar atento a conflitos de interesse que porventura venham a surgir. Ademais, como dito, ambas as modalidades de meta-avaliação se complementam e, invariavelmente, as meta-avaliações externas necessitam das informações produzidas pelas meta-avaliações internas para se desenvolverem plenamente. Por fim, as meta-avaliações externas são reconhecidas por fornecerem

outras perspectivas do processo avaliativo, apresentadas por grupos ou pessoas que não participaram da avaliação original e são desobrigadas em relação à organização que abriga o programa em análise (YARBROUGH *et al*., 2011).

Para realizar a meta-avaliação externa de forma adequada, é preciso esclarecer as expectativas das partes envolvidas e identificar as vantagens e desvantagens dessa modalidade de avaliação. Além disso, é recomendável planejar os recursos necessários - inclusive documentais -, bem como revisar o planejamento regularmente. A comunicação é fundamental nesse processo (YARBROUGH *et al*., 2011).

Em contrapartida, há atitudes que prejudicam a implantação da diretriz, como não desenvolver os propósitos da meta-avaliação ou encomendá-la sem necessidade. No mesmo sentido, realizar a meta-avaliação externa sem garantir os recursos necessários para tanto é infrutífero, assim como utilizar recursos de forma excessiva, prejudicando outros aspectos da avaliação. Sobre a imparcialidade dos meta-avaliadores externos, esta não é presumível e os conflitos de interesse que surgirem não devem ser negligenciados (YARBROUGH *et al*., 2011).

Diante da importância dos padrões estabelecidos pelo JCSEE para a avaliação de políticas públicas, este trabalho busca incorporá-los no processo avaliativo junto à população em situação de rua. Para tanto, a pesquisa adota uma abordagem etnográfica, permitindo analisar de forma aprofundada como esses princípios podem ser aplicados na prática. No próximo capítulo, serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para compreender esse processo.

3 ENUNCIAÇÃO METODOLÓGICA

> [...] com quem e para quem produzimos conhecimento em nossas universidades? Como se dá o processo de produção ou construção desse conhecimento? Quais são os atores envolvidos e suas dinâmicas na produção desse conhecimento? Como se dão as interações entre os conhecimentos científicos, artesanais, populares e tradicionais? Quem esses conhecimentos ajudam e beneficiam? Como essa avaliação se realiza? Essas questões éticas podem ser tratadas como preocupações "externas" e não acadêmicas? (REPOLÊS E DIAS, 2022, p. 144-145)

Os questionamentos apresentados pelos professores certamente sintetizam as dúvidas que permearam a construção do presente trabalho e acompanharam o pesquisador durante sua trajetória acadêmica de realização desta pesquisa. A hipótese de que há uma enorme carga política na produção do conhecimento parece cada vez mais acertada, bem como parece evidente que "[...] toda produção de teoria é uma prática política, sendo de fundamental importância compreender que tipo de relação ético-política ela estabelece ou reproduz." (REPOLÊS E DIAS, 2022, p. 149).

Inicialmente, há que se problematizar a ideia de "objeto de pesquisa", principalmente quando a pesquisa envolve sujeitos, como é o caso do trabalho em tela. A objetificação dos sujeitos visa justamente a compartimentação entre pesquisador e pesquisado, de forma que assim a pesquisa se torne mais objetiva. Porém, como alertam Repolês e Dias (2022), "[...] nenhum lugar é objetivo, já que só pode ser observado quando se consideram também as relações intersubjetivas que o constituem." (p. 150). No mesmo sentido, ensina Fals Borda que "[...] en las disciplinas sociales el observador forma parte del universo por observar." (2008, p. 261).

Entretanto, a razão principal que desafia a dicotomia sujeito-objeto é o fato de que, quando se trata da pesquisa em tela, não é possível falar em objeto de pesquisa sem necessariamente incorrer em uma postura violenta frente a sujeitos em situação de extrema vulnerabilidade. Segundo Repolês e Dias, tal perspectiva dicotômica pode constituir "[...] um modo de colonizar determinadas formas de existência e destruir subjetividades." (p. 146). Nesse sentido, adverte Paulo Freire (2018):

> Como posso dialogar, se me admito como um homem diferente, virtuoso por herança, diante dos outros, meros "isto", em quem não reconheço *outros* eu?
> Como posso dialogar, se me sinto participante de um gueto de homens

> puros, donos da verdade e do saber, para quem todos os que estão fora são "essa gente", ou são "nativos inferiores"?
> Como posso dialogar, se parto de que a *pronúncia* do mundo é tarefa de homens seletos e que a presença das massas na história é sinal de sua deterioração que devo evitar? (p. 111)

Entre os diversos obstáculos enfrentados pela população em situação de rua, o reconhecimento como ser humano, em igualdade com os demais indivíduos, pode ser considerado como um dos quais a superação requer maior esforço coletivo, haja vista que o processo de desumanização dessas pessoas é intenso, cruel, constante e histórico, principalmente quando se considera o "[...] projeto remotamente orquestrado, vasto e heterogêneo de se constituir o sujeito colonial como Outro." (SPIVAK, 2010, p. 47) e que "No contexto da relação de nominação e reificação do outro, instalada pelo processo colonial, o estatuto do Outro é o de 'coisa que fala'." (CARNEIRO, 2023, p. 92).

No mesmo sentido, as lições de Paulo Freire (2018) nos alertam que, em que pese ser a humanização a vocação dos homens afirmada na luta dos oprimidos, essa vocação é "[...] negada na injustiça, na exploração, na opressão, na violência dos opressores." (p. 40). Sendo assim, são necessárias as devidas diligências e cuidados para que não se reproduza a "[...] tendência dos opressores de inanimar tudo e todos [...]" (p. 64), e assim se negue a humanidade das pessoas em situação de rua.

Para tanto, foi necessário o aprofundamento em metodologias de pesquisa que abraçassem o dito objeto de pesquisa de tal forma que o distanciamento entre ele e o sujeito pesquisador se atenuasse. Desta forma, a pesquisa se orientou ao que Fals Borda (2015) denomina *investigación participativa*. Nas palavras do autor:

> [...] la investigación participativa puede definirse como un método de estudio y acción que va al paso con una filosofía altruista de la vida para obtener resultados útiles y confiables en el mejoramiento de situaciones colectivas, sobre todo para las clases populares. Reclama que el investigador o investigadora base sus observaciones en la convivencia con las comunidades, de las que también obtiene conocimientos válidos. (p. 320)

O que pode ser resumido em ser *sentipensante* (FALS BORDA, 2015). Ocorre que a *investigación participativa* requer o que o autor denomina *compromiso-acción*, uma postura pessoal do pesquisador que enriquece os processos científicos dos quais ele participa.

> El compromiso-acción es ideológico e implica una visión dentro de la ciencia. Esta visión está condicionada por pautas sociales y por trascendentales cambios políticos que llevan a los científicos a una evaluación de su disciplina y a una reorientación de la misma. De este proceso van resultando no sólo la acumulación del conocimiento científico sino también su enriquecimiento, su renovación, su revitalización.(p. 252)

Ainda segundo o autor:

> Una vez adoptada esta actitud, el compromiso-acción lleva al científico a tomar una serie de decisiones que condicionan su orientación profesional y su producción técnica. Estas decisiones tienen las siguientes consecuencias en la acción, de donde se puede juzgar el tipo y la calidad del compromiso adoptado:
> 1. En la *elección*, por el científico, de los *temas* o asuntos por investigar y las *prioridades* que a éstos concede, así como los enfoques y formas de manejar los datos resultantes.[...]
> 2. En las posibilidades de *creación* y *originalidad* que se abren con su decisión. Cuando se tiene la actitud de compromiso con una rebelión o insurgencia de significación que se considera necesaria, estas posibilidades aumentan porque se rompen los moldes antiguos, así en la sociedad como en la ciencia, el arte y la cultura.
> 3. En la *determinación de aquellos grupos clave* que merecían ser servidos por la ciencia, y en la *identificación con ellos*, para convertirlos así en grupos de referencia del científico, a quienes éste destinaría de preferencia sus aportes. Los grupos clave aplicarían y llevarían a sus resultados lógicos el conocimiento que se les entregara, y serían fuentes de demanda y de apoyo. (p. 244-245)

Conforme ensina Paulo Freire (2018), o “trágico dilema dos oprimidos” a ser enfrentado consiste, dentre outras questões, no impasse “Entre dizerem a palavra ou não terem voz, castrados no seu poder de criar e recriar, no seu poder de transformar o mundo.” (p. 48). Neste sentido, Spivak (2010) aponta que ao pesquisador cabe a tarefa “[...] de criar espaços por meio dos quais o sujeito subalterno possa falar para que, quando ele ou ela o faça, possa ser ouvido(a).” (p. 14), além de questionar seu lugar enunciativo (SPIVAK, 2010, p. 15).

A compreensão freireana de que “Toda prescrição é a imposição da opção de uma consciência a outra.” (p. 46), bem como de que “Não se pode pensar em objetividade sem subjetividade.” (p. 50), sendo necessário que ambas devem ser integradas e não dicotomizadas, através da ação humana reflexiva (p. 55), foi pedra angular no desenvolvimento deste trabalho. A busca pela garantia da centralidade das pessoas em situação de rua no processo de construção conjunta do conhecimento conduziu a pesquisa em tela a uma perspectiva metodológica qualitativa pouco explorada no âmbito das ciências jurídicas, qual seja, a etnografia.

A utilização do método etnográfico remonta ao fim do século XIX e ao início do século XX, quando antropólogos, convencidos da insuficiência das “[...] especulações acadêmicas dos filósofos sociais [...]” para a compreensão do

cotidiano de pessoas reais, chegaram à conclusão da necessidade de o estudioso estar em campo para “[...] encontrar verdadeiramente a dinâmica da experiência humana vivida.” (ANGROSINO, 2008, p. 16).

Com seu desenvolvimento, o método etnográfico associou-se a múltiplas orientações teóricas, tais como o funcionalismo, o interacionismo simbólico, o feminismo, o marxismo, a etnometodologia, a teoria crítica, os estudos culturais e o pós-modernismo, cada qual com suas devidas particularidades.

Para os fins da presente pesquisa, a orientação teórica proporcionada pela teoria crítica aparenta ser a mais adequada, devido ao seu caráter dialógico, dialético e colaborativo, que se abre a múltiplas perspectivas e desafia uma definição objetiva de determinada cultura (ANGROSINO, 2008). Neste sentido:

> Uma etnografia dialógica é aquela que não é baseada nas relações de poder tradicionais de entrevistador e “informante”. Em vez disso, o pesquisador estabelece conversações recíprocas com as pessoas da comunidade. O sentido de uma perspectiva “dialética” é que a verdade emerge da confluência de opiniões, valores, crenças e comportamentos divergentes e não de alguma falsa homogeneização imposta de fora. Além disso, as pessoas da comunidade absolutamente não são “objetos de conhecimento”; são colaboradores ativos no esforço de pesquisa. [...] Todas essas tendências ajudam a criar um estilo da pesquisa deliberadamente crítico; tanto na maneira como a pesquisa é conduzida quanto nas descobertas dela resultantes, há um desafio explícito ao *status quo*. (ANGROSINO, 2008, p. 28)

Algumas características diferenciam o método etnográfico dos demais métodos de pesquisa em ciências sociais, como o fato de se basear em pesquisa de campo realizada a partir de um compromisso de longo prazo, ser personalizado, multifatorial, indutivo, dialógico e holístico. Esses traços distintivos proporcionam ao método etnográfico potenciais ímpares, de “[...] caminhar em um mundo desconhecido; [...] abrir caminhos passando das contingências para a autodeterminação [...]” (MATTOS, 2011, p. 45). Uma postura que reforça esses traços é a de observador participante. Angrosino (2008) ensina que:

> Na etnografia não participante, a única coisa que realmente importa é que os possíveis participantes reconheçam o pesquisador como um legítimo estudioso que tomou as necessárias precauções éticas ao estruturar sua pesquisa. A disposição deles de participar é assim um tipo de arranjo de negócios. O pesquisador se relaciona com eles estritamente como pesquisador. Mas na observação participante os membros da comunidade estudada concordam com a presença do pesquisador entre eles como um vizinho e um amigo que também é, casualmente, um pesquisador. O observador participante deve, então, fazer o esforço de ser aceitável como pessoa (o que vai significar coisas diferentes em termos de comportamento, de modos de viver e, às vezes, até de aparência em diferentes culturas) e não simplesmente respeitável como cientista. Assim, ela ou ele deve adotar um estilo que agrade à maioria das pessoas entre as quais se propõe viver.

> Como tal, o observador participante não pode esperar ter controle de todos os elementos da pesquisa; ela ou ele depende da boa vontade da comunidade (às vezes em um sentido bem literal, se é uma comunidade onde os recursos básicos de sobrevivência são escassos) e deve fazer um acordo tácito de "ir com a maré", mesmo que isso não funcione dentro de um roteiro de pesquisa cuidadosamente preparado. Como vizinho e amigo aceitável, o observador participante pode tratar de fazer sua coleta de dados. Mas, para os nossos propósitos neste livro, lembre-se que a observação participante não é, por si mesma, um método de pesquisa - ela é um contexto comportamental a partir do qual um etnógrafo usa técnicas específicas para coletar dados. (p. 33-34)

Em sentido semelhante, Fals Borda (2015) apresenta técnicas para "[...] afirmarse en la realidad ambiente vinculando el pensamiento con la acción." (p. 235). Segundo o autor, elas seriam classificadas em três graus distintos:

> 1. La observación-participación, el grado más bajo, que tiene defensores muy ortodoxos y una tradición respetable. Aquí la actitud del científico es eminentemente "simpática" en el sentido de Cooley, es decir, se vuelve sensible a la personalidad de la gente y puede lograr una descripción fiel y piadosa de la comunidad estudiada.
> 2. La observación-intervención, también ya utilizada, aunque mucho menos, por sociólogos y antropólogos (en Perú, Bolivia, El Salvador y Colombia) que implica experimentar con elementos culturales dentro de una situación para observar los efectos de los cambios inducidos dentro de cierto margen. Aquí la actitud del científico sería eminentemente empática, es decir, tiene visos de participación vicaria con la gente estudiada, pero todavía condicionada por un envolvimiento parcial con ella. Está en grado más adelante que la anterior.
> 3. La observación-inserción, vista como una técnica muy apropiada en épocas de crisis, que implica no sólo combinar las dos anteriores sino ir más allá para ganar una visión interior completa de las situaciones y los procesos estudiados, y con miras a la acción presente y futura. Esto implica que el científico se involucre como agente dentro del proceso que estudia, porque ha tomado una posición en favor de determinadas alternativas, aprendiendo así no sólo de la observación que hace sino del trabajo mismo que ejecuta con los sujetos con quienes se identifica. Emplearía así lo que Dilthey llamó la "comprensión total" (verstehende Erfassen), para ganar las metas del cambio propuesto y el entendimiento científico del proceso respectivo. (p. 235)

Elemento que se destaca no conceito de *observación-inserción* é sua finalidade de associar a ação à observação, superando os limites tradicionalmente impostos ao papel de pesquisador. Metodologia que também promove essa associação é a pesquisa-ação, conceituada por Michel Thiollent como:

> [...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT,1986, p. 10)

Ademais, a proposta de atuação do pesquisador no meio em que está inserido, em conjunto com as demais pessoas envolvidas, para resolução de um problema social, coaduna com a afirmação de Fals Borda no sentido de que "[...] los

científicos sociales, como todas las demás personas, participan del conflicto e inevitablemente reflejan y expresan las disyuntivas, paradojas, complejidades y dificultades de la crisis." (p. 220) ao romper a dicotomia "sujeito-objeto". Sobre esta última, Fals Borda (2015) assevera

> A diferencia del observador naturalista, se sabe que en las disciplinas sociales el observador forma parte del universo por observar. Esta condición especial había sido oscurecida por los cánones positivistas sobre la "objetividad" y la "neutralidad" en la ciencia, con la consecuencia de que algunas técnicas de campo como la "observación participante" y la "observación por experimentación" (muy conocida entre antropólogos) tendían a conservar las diferencias entre el observador y lo observado. Además, tales técnicas "neutrales" dejaban a las comunidades estudiadas como víctimas de la explotación científica. (p. 261)

Sendo assim, é possível chegar a algumas considerações sobre a postura metodológica adotada na construção do presente trabalho. Como elemento principal, a pesquisa em tela não tem como intuito *produzir* conhecimento a partir da *exploração* do *objeto* de pesquisa para *servir* a um propósito *pessoal*. A proposta é o oposto disso. Trata-se da busca pela *construção conjunta* de saberes, com o intuito de *envolver* os *sujeitos* participantes, por meio da *inserção* do pesquisador no contexto, considerando as limitações inerentes a seu papel social. Em síntese, o que se busca no presente trabalho é mitigar desigualdades e aproximar coletividades (DIAS e GUSTIN, 2012), possibilitando o

> [...] diálogo entre o saber científico, universitário, técnico e institucional, com saberes artesanais produzidos de modo informal, entre pessoas e comunidades que comumente estão fora daquele espaço e que foram, por isso, cotidianamente excluídas dos espaços de produção do conhecimento. (REPOLÊS E DIAS, 2022, p. 161)

A partir dos procedimentos metodológicos apresentados, foi possível acompanhar e documentar o processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua. A seguir, esse processo será detalhado, discutindo os desafios enfrentados, os aprendizados obtidos e as implicações para a formulação de políticas públicas mais participativas e eficazes.

4 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS E DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA

A partir deste momento, será relatado e discutido o processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas com a população em situação de rua, desenvolvido pelo Centro Estadual de Defesa dos Direitos Humanos da População em Situação de Rua e Catadores de Materiais Recicláveis - CEDDH – MG, em parceria com o Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua (OBPopRua/POLOS-UFMG).

Conforme exposto na apresentação do presente trabalho, foi no ano de 2023 em que houve a aproximação entre o autor e o CEDDH - MG. Mais precisamente, no mês de setembro do citado ano, houve a realização do Seminário “Parâmetros de Qualidade para a avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua” na Faculdade de Direito da UFMG, do qual o autor participou.

Nesta oportunidade, o OBPopRua/POLOS-UFMG, o CEDDH - MG e o Movimento da População em Situação de Rua em Minas Gerais propuseram, conjuntamente, a ampliação do debate sobre a avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua. À época, outra equipe era responsável pelo andamento dos trabalhos, cuja atuação findou-se ainda naquele ano.

Em fevereiro de 2024, chegou ao conhecimento do autor que o trabalho de desenvolvimento dos parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a situação de rua teria continuidade. Por razões burocráticas, administrativas, legais e financeiras, o processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua se encontrava paralisado há meses. Conforme exposto anteriormente, o CEDDH - MG é operacionalizado por meio de emendas parlamentares, o que precariza sua atuação, prejudicando a construção e planejamento de projetos e programas de longo prazo, e gerando óbices administrativos e burocráticos que impactam negativamente o andamento dos trabalhos, como no caso em tela.

Pois bem, formalizada a minha participação no processo de construção dos parâmetros e diretrizes com a população em situação de rua, foi apresentado pelo autor um plano de trabalho, composto pela justificativa do trabalho a ser desenvolvido, seus objetivos, a metodologia proposta, o cronograma e as referências bibliográficas então utilizadas.

No dia 11 de abril de 2024, houve o primeiro encontro do pesquisador com a Comunidade de Práticas Avaliativas que fora constituída pela equipe anteriormente responsável durante o seminário “Parâmetros de Qualidade para a avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua”.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento (2024)

> Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que compartilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente, e que se unem para desenvolver conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma prática em torno desse tópico.

O conceito se adequa perfeitamente à realidade com a qual o autor se deparou, já que se viu diante de um grupo de pessoas, conjuntamente interessadas por uma questão com a qual lidam frequentemente, com o objetivo de desenvolver competências para aprimorar suas práticas em torno do tema.

O grupo era constituído de aproximadamente trinta pessoas, organizadas em um grupo no aplicativo de mensagens instantâneas *Whatsapp*, as quais atuavam nas mais diversas instituições e serviços, como a Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, o Ministério Público de Minas Gerais, a Polícia Militar de Minas Gerais, a Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte, o Consultório na Rua/PBH, o Centro de Referência Especializado para a População em Situação de Rua (Centro Pop/PBH), o Movimento Nacional da População em Situação de Rua, dentre outros.

Pois bem, houve a apresentação do plano de trabalho à Comunidade de Práticas, oportunidade em que ele foi debatido e pôde ser consolidada a proposta inicial de atuação.

As semanas seguintes foram dedicadas ao estudo da obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users*, proposta pelo CEDDH - MG como marco teórico para o desenvolvimento do trabalho. A proposta da instituição foi adaptar os parâmetros e diretrizes constantes do livro para a realidade da população em situação de rua, valendo-se de exemplos concretos para tanto. Neste caso, ficou evidenciada outra questão relevante: a escassez da bibliografia brasileira sobre o tema.

Apesar de muito se falar em políticas públicas e haver consideráveis discussões sobre sua avaliação, pouco se debate os parâmetros e diretrizes utilizados para se avaliar e como se dá sua construção. A doutrina majoritária cita critérios amplos como eficiência, eficácia e efetividade, que apesar de válidos,

aparentemente são insuficientes para lidar com determinadas especificidades do contexto em que se desenvolve o processo avaliativo.

Considerando que, no contexto em análise, é imprescindível a observância das suas particularidades para que a avaliação de políticas públicas seja frutífera, foi necessário buscar o substrato teórico em terras estrangeiras, sendo a obra citada fundamental para o desenvolvimento do trabalho. Ocorre que isso também trouxe desafios. O mais evidente deles, por óbvio, foi a questão do idioma, já que o material é todo escrito em inglês. Além disso, a extensão, densidade teórica e complexidade terminológica da obra não contribuíram para sua tradução.

Um ponto importante a ser lembrado diz respeito à disponibilidade da obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users* para consulta. Ocorre que o citado livro não é comercializado diretamente no Brasil e, portanto, o preço de venda é estabelecido na moeda estadunidense, o que o encarece consideravelmente. Além disso, é necessário arcar com os custos de frete, que correspondem praticamente ao valor do livro. Por fim, a previsão de entrega é de cerca de dois meses, o que certamente culminaria em atrasos no cronograma. Felizmente, o professor doutor André Luiz Freitas Dias, que foi revisor internacional do material à época de sua elaboração, conforme já mencionado, possuía um exemplar da obra e o cedeu para o desenvolvimento do trabalho.

Acessada a obra e transposta a barreira linguística, ainda era necessário realizar a adaptação de seu conteúdo. Nesse momento ainda incidental, não se tratava de adaptar os parâmetros e diretrizes ali apresentados ao contexto da população em situação de rua, mas sim tornar o conteúdo do material acessível à Comunidade de Práticas e às diferentes pessoas que a compõem. A preferência por adaptar o material antes de compartilhá-lo decorreu de preocupações levantadas durante encontros realizados com a coordenação do CEDDH - MG e do OBPopRua/POLOS-UFMG, além dos resultados da experiência anterior.

Durante os citados encontros, foi possível identificar dois principais problemas em relação ao texto: sua extensão e sua terminologia. Logo, a adaptação do material teve como foco a superação dessas duas adversidades, buscando reduzir o volume do texto e torná-lo mais palatável às partes interessadas. A partir da adaptação do material, foi necessário elaborar um novo plano de trabalho, considerando as alterações propostas. As principais modificações em relação ao plano anterior eram referentes à composição da Comunidade de Práticas.

Desde o início do processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua, foi perceptível ao pesquisador a dificuldade em se reunir a Comunidade de Práticas de maneira integral. Garantir a presença de tantas pessoas que atuam em instituições diversas se mostrou um grande desafio para o desenvolvimento do trabalho. Por essa razão, optou-se por formatar a Comunidade de Práticas em núcleos.

A proposta é que seriam desenvolvidos três núcleos: o chamado núcleo geral, onde participariam todas e todos que tivessem disponibilidade e interesse; o denominado núcleo de atrizes e atores estratégicos, voltado a pessoas com longa trajetória de atuação junto à população em situação de rua, reconhecidas e legitimadas por esse grupo, mas que devido a restrições na agenda, não poderiam participar ativamente do núcleo geral; e o núcleo da população em situação de rua, composto por pessoas em situação de rua e seus representantes.

Apesar da divisão em núcleos, nunca foi objetivo do trabalho apartar a atuação dos grupos. A proposta era que todos os núcleos estivessem abertos a todas as pessoas que deles pudessem participar, não sendo excludentes entre si, visando facilitar a participação ativa de determinados grupos e pessoas no processo.

Já considerando a organização sugerida, o novo plano de trabalho foi apresentado à Comunidade de Práticas em duas oportunidades e formatos diferentes: de forma virtual no dia 12 de junho de 2024 e de forma presencial no dia 03 de julho do mesmo ano. A primeira teve como objetivo alcançar o núcleo geral, por essa razão foi realizada virtualmente. Já a segunda teve como foco a população em situação de rua, razão pela qual se deu de forma presencial na Comunidade, localizada na Pastoral de Rua em Belo Horizonte, local frequentado diariamente por esse público.

No encontro realizado com a população em situação de rua, surgiram algumas preocupações com o processo. A principal preocupação certamente era em relação à participação ativa da população em situação de rua no desenvolvimento dos parâmetros e diretrizes - havia muitas dúvidas sobre como garanti-la e efetivá-la. Em que pese a heterogeneidade das pessoas em situação de rua - traço característico deste grupo populacional - algumas posturas se repetiam, como a urgência em pautar e debater questões concretas e a dificuldade de acompanhar as discussões até o final. Além disso, a preocupação relativa à mobilização da população em situação de rua para participação nos encontros se mostrava fundada,

visto que, mesmo com o apoio do CEDDH - MG, da Pastoral de Rua e do MNPSR, esta ainda se mostrava deficitária.

Logo, no dia 18 de julho de 2024, foi realizada nova reunião com representantes do CEDDH - MG para alinhamentos estratégicos e discussão do plano de trabalho. A ideia era refletir sobre formas de mobilizar e engajar o núcleo da população em situação de rua nas discussões. Deste encontro surgiu a ideia de que as reuniões com a população em situação de rua fossem realizadas em um curto espaço de tempo, sem grandes intervalos entre elas, e que o material fosse apresentado somente após estar devidamente adaptado pelo núcleo geral. Além disso, reforçou-se a proposta de que as reuniões com o núcleo da população em situação de rua fossem realizadas em locais de fácil acesso, como a Comunidade na Pastoral de Rua e outros espaços constantemente frequentados por esse grupo.

O mês de agosto foi dedicado quase exclusivamente à realização de encontros com as atrizes e atores estratégicos, mais notadamente equipes do CEDDH - MG e da Pastoral de Rua, para articulação das próximas etapas do trabalho. No dia 01, houve um encontro para alinhar a forma de apresentação do texto traduzido e adaptado, compreendendo que deveria ser apresentado, em relação a cada um dos parâmetros: o panorama geral sobre o parâmetro, os pontos mais relevantes do texto, a introdução sobre cada uma das diretrizes, as recomendações para implementação das diretrizes e os riscos e desafios que podem surgir. Essa estrutura respeita a proposta do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* e inclusive adere à ordem exposta na obra utilizada como referencial teórico.

Assim surgiu a primeira versão do material que foi compartilhado com a Comunidade de Práticas (apêndice A). Trata-se, basicamente, da tradução dos parâmetros e diretrizes constantes do livro *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users*. Algumas adaptações foram feitas para facilitar a compreensão do conteúdo da obra, porém foi respeitada sua essência. Ademais, neste primeiro momento, evitou-se resumir demasiadamente o material, de forma que fosse possibilitada à Comunidade de Práticas ter contato com a obra de forma holística.

Ainda no encontro do dia primeiro de agosto, foi debatida a necessidade de alinhavar alguns conceitos, momento em que foi aventada a construção de um glossário para termos e expressões inusuais, considerando que o texto traduzido e

adaptado deveria constituir uma ferramenta para atender às necessidades da população em situação de rua. Por fim, foi sugerido que a construção dos parâmetros e diretrizes se desse em torno de políticas públicas concretas, de forma a facilitar o entendimento dos participantes.

Nos dias 08 e 20 de agosto, reunidas as atrizes e atores estratégicos do CEDDH - MG e da Pastoral de Rua, mais especificamente as coordenadoras e coordenadores de projetos, o material foi apresentado e discutido. Em ambos os encontros foi destacada a necessidade de conservar atenção à linguagem utilizada, buscando mantê-la acessível no contexto de desenvolvimento dos trabalhos. Neste sentido, firmou-se a ideia de que deveriam ser utilizados exemplos concretos para apresentação dos parâmetros e diretrizes e sua aplicação, o que facilitaria a compreensão das partes envolvidas. Além disso, algumas questões práticas foram discutidas, como de qual maneira debater os parâmetros e diretrizes - se individual ou globalmente - e em que ordem o fazer, e por qual núcleo da comunidade de práticas iniciar os debates, momento em que se decidiu que as discussões iniciariam no núcleo geral. Por fim, no dia 29 de agosto, foram feitos os ajustes finais para o início das discussões sobre os parâmetros e diretrizes de avaliação e o material traduzido e adaptado foi compartilhado com o núcleo geral da Comunidade de Práticas.

Cabe destacar o período transcorrido entre a formalização da parceria e o compartilhamento do material traduzido e adaptado com o núcleo geral da Comunidade de Práticas. Foram cerca de cento e oitenta dias, ou praticamente seis meses, metade do tempo total previsto para o desenvolvimento do trabalho. Em que pese soar moroso, os trabalhos transcorreram de maneira célere.

O que ocorre, na verdade, é que se trata de um processo extremamente complexo, baseado em um material estrangeiro extenso e denso, e que depende de um esforço coletivo para se desenvolver. Mesmo com a organização da Comunidade de Práticas em núcleos, reunir as atrizes e atores estratégicos é uma tarefa que demanda tempo e zelo, já que é necessário muitas vezes conciliar agendas conflitantes. Ademais, por se tratar de um processo interativo e iterativo, é natural que seja vagaroso aos olhares externos.

Pois bem, feito o envio do material ao núcleo geral da Comunidade de Práticas, no dia 12 de setembro de 2024, houve a primeira reunião para debater os parâmetros em si. Neste encontro, foi levantada uma questão pelos participantes:

apesar de traduzido e adaptado, o texto ainda era extenso, razão pela qual muitos não conseguiram concluir a leitura. O grupo então demandou que o material fosse resumido, preferencialmente em forma de tópicos, e que fosse agendada nova data para a discussão do primeiro parâmetro apresentado pela obra, a Utilidade. Foi então designado novo encontro para o dia 18 de setembro de 2024.

Aqui surge a segunda versão do material (apêndice B). Trata-se de um resumo, em tópicos, da primeira versão, com algumas alterações terminológicas. Uma das principais alterações foi a substituição do termo *programa* pelo termo *políticas públicas*, de forma a facilitar a compreensão das partes envolvidas. Algumas partes do texto também foram suprimidas para garantir que a Comunidade de Práticas se atentasse aos pontos mais relevantes para a discussão. Em suma, o objetivo era que o texto fosse de fácil acesso e possibilitasse uma leitura rápida, demanda apresentada pelas partes envolvidas.

No dia 18 de setembro de 2024, iniciou-se de fato a discussão sobre a construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua a partir da obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users*. Considerando que os parâmetros, como expostos no livro, já foram apresentados na pesquisa em tela, neste capítulo serão apresentadas as contribuições da Comunidade de Práticas sobre cada um deles, sem se aprofundar no conceito dos parâmetros e diretrizes em si, evitando repetições desnecessárias.

Cumpre salientar que, apesar da proposta de apresentação dos parâmetros e diretrizes em torno de casos concretos visando facilitar o entendimento das partes interessadas, tal sugestão não foi adotada devido à dinâmica dos encontros. A própria Comunidade de Práticas se apropriou de tal forma do material fornecido que foi possível debatê-lo em um alto nível de abstração, sendo que eventualmente eram utilizados exemplos concretos para facilitar o entendimento, mas a construção dos parâmetros e diretrizes não precisou se dar em torno de uma política pública existente.

O mesmo se deu em relação à proposta de elaboração de um glossário para uniformizar os termos. Em que pese a divergência terminológica em alguns casos, como nos termos *programas* e *políticas públicas* ou *parâmetros* e *padrões*, é possível afirmar que não houve problemas de compreensão que prejudicaram o andamento dos trabalhos, razão pela qual, até o presente momento, foi

desnecessária a elaboração de um instrumento específico para desvelar conceitos. Assim, o processo pôde se desenvolver tranquilamente com o entendimento partilhado construído durante os encontros da Comunidade de Práticas.

A primeira reunião que discutiu o parâmetro Utilidade foi extremamente frutífera. A discussão se iniciou pela diretriz Credibilidade do Avaliador. A primeira conclusão a que se chegou é que, no contexto das políticas públicas voltadas à população em situação de rua, é imprescindível que a avaliação seja conduzida de forma coletiva, ou seja, por uma equipe de avaliação. Essa conclusão deriva, dentre outras razões, do fato de que, para garantir a centralidade das pessoas em situação de rua no processo de avaliação de políticas públicas, é necessário que elas participem ativamente da avaliação. Porém, também é preciso que as pessoas responsáveis pela avaliação detenham duas espécies de competências técnicas: aquelas relacionadas ao campo no qual a política pública se desenvolve - saúde, assistência social, trabalho e renda, por exemplo - e aquelas relacionadas à avaliação. Considerando que o tempo e recursos necessários para capacitar a população em situação de rua nessas duas áreas, entendeu-se que a alternativa mais proveitosa seria compor uma equipe de avaliação com três grupos distintos, mas interdependentes, que se relacionariam durante todo o processo: a população em situação de rua, os especialistas no âmbito em que se desenvolve a política pública e os especialistas em processos avaliativos.

Surgiu então outra questão: onde buscar essas pessoas? A partir da experiência prévia dos participantes - bem como do próprio desenvolvimento da Comunidade de Práticas - entendeu-se que a melhor forma de organizar a equipe de avaliação seria buscando participantes que já se encontrassem organizados em outros espaços, como comitês, conselhos e movimentos sociais. Desta forma, seria possível construir um grupo coeso e consistente. Ademais, é de suma importância que o grupo seja grande o suficiente para executar o trabalho, mas mantenha certa regularidade, evitando a excessiva alternância de membros. Assim, firmou-se o entendimento de que seria necessário, quando a avaliação fosse implementada, que a equipe responsável determinasse o termo inicial e final para execução dos trabalhos, bem como os objetivos e sistematizasse a participação de seus membros.

A segunda diretriz debatida foi a Atenção às Partes Interessadas, a qual se mostrou muito relevante, principalmente considerando a proposta de se garantir a centralidade da população em situação de rua no desenvolvimento dos parâmetros e

diretrizes e na realização da avaliação em si. Para além da população em situação de rua, foram identificadas outras partes interessadas, quais sejam: trabalhadores da política pública a ser avaliada - principalmente aqueles cujas funções são operacionais - e seus usuários, ainda que não estejam em situação de rua, as instituições executoras das políticas públicas, os agentes políticos ou burocráticos - ou seja, que se encontram no alto escalão decisório - e os movimentos sociais representativos desses grupos. A compreensão ampliada de partes interessadas contribui para uma visão plural da política pública que será avaliada, visto que apresenta múltiplas perspectivas.

Quanto à diretriz Propósitos Negociados, a discussão não se alongou. A compreensão de que o objetivo da avaliação é fazer julgamentos sobre o mérito, valor e a importância da política pública visando seu aprimoramento foi reforçada, mas não houve novos apontamentos.

Já em relação aos Valores Explícitos, foi destacada a relevância de valores como a dignidade humana e os direitos humanos. Estes foram tidos como valores inarredáveis, que devem ser observados durante todo o processo de avaliação - bem como de construção dos parâmetros e diretrizes - assim como devem orientar as decisões da equipe de avaliação. Além disso, foi debatida a importância de se explicitar valores conflitantes entre as partes envolvidas e dialogar sobre eles, evitando assim enfrentamentos que possam prejudicar o andamento da avaliação. Com o debate sobre esta diretriz, encerrou-se o encontro do dia 18 de setembro.

As discussões foram retomadas no dia 25 de setembro de 2024, a partir da diretriz Informações Relevantes. Partindo do pressuposto de que o objetivo fundamental das informações geradas no processo avaliativo é servir às finalidades da avaliação, e que a finalidade última da avaliação é o aprimoramento das políticas públicas avaliadas, compreendeu-se a importância de tais informações evidenciarem as falhas e deficiências na execução dessas políticas. Aliado a isso, é necessário que sejam apresentadas propostas de aprimoramento da política, evitando que o objetivo da avaliação de aprimoramento da política pública seja pervertido.

Outro ponto relevante no debate sobre a referida diretriz diz respeito à questão dos dados. Isso porque a relevância da informação depende da credibilidade da fonte de dados, e quando se trata de dados relacionados à população em situação de rua, há um profundo debate sobre o tema. Conforme apontado pela Comunidade de Práticas, os dados oficiais, produzidos por

instituições governamentais e afins, aparentemente, não refletem a realidade da população em situação de rua. Há enorme discrepância entre os dados apresentados por entes como prefeituras e governos estaduais frente aos dados coletados, produzidos e analisados por fontes independentes, como o OBPopRua/POLOS-UFMG.

Assim, surgiram diversas questões, como: qual critério estabelecer para selecionar os dados que serão utilizados? Será necessário confrontar os dados apresentados por instituições governamentais? De qual maneira é possível questionar os dados oficiais?

A proposta da Comunidade de Práticas foi na direção de utilizar a própria avaliação das políticas públicas com a população em situação de rua para contrapor os dados oficiais apresentados pelas instituições governamentais. A ideia se resume ao fato de que as políticas públicas são construídas a partir dos dados oficiais, porém, essas políticas se mostram cada dia mais insuficientes. Sendo assim, é possível apresentar aos entes públicos a seguinte pergunta: os dados estão errados ou o erro está na execução da política pública?

Em relação à diretriz Processos e Produtos Significativos não houve longos debates. Somente foi reiterada a importância de que os processos e resultados da avaliação estejam alinhados ao seu objetivo principal, de aprimoramento da política pública, e corroborada a importância do contexto para a adequada implementação da diretriz.

Com relação à Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados, o debate também foi sucinto. As principais ideias levantadas foram referentes à imprescindibilidade de se valer de diferentes linguagens e formatos para se comunicar de forma eficaz com a população em situação de rua. Para além do conteúdo dos materiais apresentados - que deve ter a linguagem adaptada de forma a se tornar acessível a um público que muitas vezes não teve o devido acesso à escolarização - é necessário que o suporte físico também seja pensado de forma a atender às necessidades da população em situação de rua. Neste sentido, foi sugerida a criação de materiais gráficos em tamanho acessível, preferencialmente feitos em material relativamente durável - resistente contra umidade e outros agentes deteriorantes - considerando as peculiaridades da população em situação de rua.

A última diretriz debatida no encontro do dia 25 de setembro foi a Preocupação com Consequências e Influência. As discussões se deram em torno do receio de que os resultados da avaliação fossem utilizados não para aprimorar a política pública sob análise, mas sim para extingui-la. Neste sentido, duas medidas foram tidas como essenciais. A primeira diz respeito à necessidade, já mencionada, de ao se apontar falhas e deficiências na política pública, indicar sugestões de aprimoramento que permitam a superação desses problemas. Assim, a extinção da política não seria uma alternativa viável, ou ao menos não seria a única alternativa para os entes governamentais.

A segunda medida recomendada é a de que os resultados da avaliação fossem validados com a população em situação de rua antes de sua divulgação, evitando assim utilizações indevidas ou divulgação de dados que afetassem negativamente o desenvolvimento das políticas públicas. O entendimento firmado foi de que, se ambas as sugestões fossem adotadas, se mitigaria o risco de que os resultados fossem pervertidos para usos que prejudicassem a população em situação de rua.

No mês de outubro de 2024, foram realizados três encontros para dar continuidade à construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua. O primeiro encontro, direcionado à realização de alinhamentos estratégicos, se deu no dia 09, oportunidade em que se debateu a dinâmica e os resultados das reuniões realizadas em setembro. Participaram representantes do CEDDH - MG e do OBPopRua/POLOS-UFMG. As principais questões levantadas foram referentes à presença das pessoas nos encontros da Comunidade de Práticas, visto que o quantitativo de participantes havia reduzido. Durante as discussões, foi possível chegar a um consenso de que a redução do número de pessoas presentes nas reuniões era algo relativamente natural, devido a fatores como a dificuldade de conciliar agendas, as múltiplas instituições envolvidas e o fato de os trabalhos não comporem a carga horária formal ou regular de trabalho dos participantes, sendo esse último ponto merecedor de destaque.

Desde o início dos trabalhos em março de 2024, havia certo receio quanto ao engajamento dos participantes na Comunidade de Práticas, por razões alheias a ela. Historicamente, as pessoas que se envolvem na luta por direitos da população em

situação de rua, raramente o fazem por meio de vínculos empregatícios e/ou trabalhistas formais.

Trata-se, em sua maioria, de atrizes e atores que, dentre suas inúmeras obrigações, optam por dedicar parcela de seu valoroso tempo para atuar junto à população em situação de rua. Aquelas e aqueles que conseguem fazer da luta pelos direitos da população em situação de rua seu ofício - no sentido de garantirem sua renda - são poucos.

Para além do exposto, outra questão também há de ser pontuada. Essa, referente àqueles e àquelas que realmente geram seus proventos a partir da atuação junto à população de rua. Ocorre que, muitas vezes, em linguagem simples, o trabalho é muito e o salário é pouco. São pessoas que cumprem jornadas por vezes exaustivas, com remuneração defasada - tanto frente ao trabalho desenvolvido quanto frente à qualificação das trabalhadoras e trabalhadores. Assim, destes panoramas, decorre um grande problema: como inserir mais uma atividade não remunerada nas rotinas dessas pessoas? Como estimular essas pessoas para que participem de atividades extrajornada, que não as remuneram ou oferecem outra contrapartida imediata?

Ainda sem resposta exata para tais perguntas, do encontro do dia 09 de outubro saíram propostas no sentido de buscar construir um sentido de comunidade com a Comunidade de Práticas, fortalecendo as relações de confiança e credibilidade, a partir da compreensão de que a participação social está se reinventando. Ademais, firmou-se o entendimento de que os trabalhos deveriam continuar, ainda que com o quórum reduzido, já que o produto final poderá se constituir um poderoso instrumento para estimular a participação social da população em situação de rua nos processos atinentes às políticas públicas.

No dia 15 de outubro, foi realizado novo encontro com a Comunidade de Práticas, a fim de debater o parâmetro Viabilidade. Sobre a referida categoria, de forma geral, compreendeu-se a importância dos planos de trabalho das políticas públicas a serem avaliadas como um bom ponto de partida para as metas a serem definidas para essas políticas. Entretanto, essas metas deveriam ser complementadas por indicadores relevantes e pertinentes construídos em conjunto com a população em situação de rua. Ou seja, apesar do plano de trabalho ou modelo das políticas públicas sob avaliação serem fundamentais no processo, é necessário ir além.

Passando à análise das diretrizes em si, a discussão partiu da diretriz Gestão de Projetos. Os principais pontos destacados em relação a essa diretriz são a necessidade de se determinar um prazo para realização da avaliação, visando garantir a celeridade do processo; a necessidade de se identificar metas e objetivos específicos, elaborando uma espécie de lista de verificação para acompanhar seu cumprimento se necessário; a importância de se valer de instrumentos reconhecidos para gestão de projetos e riscos, como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e a ABNT NBR ISO 9001. Além disso, foram pontuadas questões como atenção à linguagem e ao alcance da comunicação, o que contribui para a eficácia dos processos de gestão de projetos.

Em relação à diretriz Procedimentos Práticos, foram levantadas questões sobre o equilíbrio entre a objetividade e a subjetividade da avaliação, entendendo que o grau de incidência dessas características tende a variar conforme o contexto e a política pública a ser avaliada. Ademais, surgiu, ainda que de forma incidental, a preocupação com os procedimentos meta-avaliativos, isto é, como será garantida a qualidade da avaliação? Firmou-se a compreensão da necessidade de se estabelecer um grupo para fiscalizar a atuação da equipe de avaliação. Ocorre que daí surgiu outra questão: a partir de quais parâmetros este grupo atuaria? Por fim, foram tecidos breves comentários sobre as diretrizes Viabilidade Contextual e Uso de Recursos. A discussão em torno dessas diretrizes não trouxe observações consideráveis, visto que, no tocante à Viabilidade Contextual, a proposta é que todo o processo se desenvolva tendo como panorama o contexto da população em situação de rua. Já em relação ao Uso de Recursos, a Comunidade de Práticas entendeu que, por ora, o conteúdo da obra era suficiente para os fins propostos.

As discussões foram retomadas no encontro do dia 24 de outubro de 2024, no qual se iniciou o debate sobre o parâmetro Propriedade. Inicialmente foram debatidas questões como a relação entre o bem-estar das pessoas que compõem a equipe de avaliação e sua capacidade de realizar julgamentos, bem como de que maneira isso afeta a ética da avaliação. Neste sentido, é fundamental que os processos avaliativos se revistam da necessária cautela para garantir a dignidade e o bem-estar de todas as partes envolvidas durante todo o desenvolvimento da avaliação.

O debate acerca da diretriz Orientação Responsiva e Inclusiva rendeu bons frutos. Foi reforçada a imprescindibilidade de se garantir a centralidade da população

em situação de rua durante todo o processo, através da participação democrática e da escuta ativa, superando a invisibilidade imposta a esse grupo. Novamente foi abordada a relevância de se capacitar as pessoas em situação de rua para utilizarem a avaliação enquanto um instrumento emancipatório. Foram debatidas também questões relacionadas à relação entre o racismo estrutural e a população em situação de rua, à interseccionalidade entre gênero, raça e sexualidade e à hipervulnerabilidade de determinados grupos, tais como as mulheres e a população LGBTQIAPN+.

Além disso, consolidou-se a importância do papel desempenhado pela população em situação de rua neste processo, sendo que devem ser as pessoas em situação de rua as responsáveis por indicar quais políticas devem ser avaliadas. No que diz respeito à diretriz Acordos Formais, o debate não se alongou, sendo compreendido que as ideias expostas no material traduzido e adaptado eram suficientes para compreensão e aplicação da diretriz.

Em relação à diretriz Direitos Humanos e Respeito, discutiu-se sobre a importância da preparação das equipes de campo que forem realizar a avaliação e como é crucial que estejam devidamente preparadas para as peculiaridades que o trato com a população em situação de rua envolve, de forma que a avaliação seja inclusiva e não reproduza violências e opressões costumeiramente sofridas por essa população.

Nesse sentido, a orientação é que as pessoas em situação de rua que participem da avaliação sejam devidamente informadas sobre seus direitos, inclusive sobre o direito à não participação, bem como sobre as repercussões dessas escolhas. Por fim, debatemos sobre a participação informada, a autonomia e o dever de transparência e honestidade da equipe avaliadora, que têm o dever de manter um diálogo aberto e contínuo com as partes interessadas.

Tendo em vista a densidade do parâmetro Propriedade, foi necessário realizar um novo encontro para prosseguir debatendo as diretrizes que o compõem. Assim, no dia 07 de novembro de 2024, houve uma nova reunião para dar continuidade às discussões sobre o parâmetro de Propriedade. Iniciando pela diretriz Clareza e Justiça, novamente foi debatida a importância de formular um plano de avaliação e de gerenciamento de riscos a fim de compreender e responder às influências das forças sociais e políticas que atuam sobre as políticas públicas, os contextos e a própria avaliação em si. Também foi desenvolvida a relevância da construção de

uma compreensão compartilhada junto às partes interessadas sobre a relevância da avaliação, por meio do diálogo honesto e transparente.

No que diz respeito à diretriz Transparência e Divulgação, reforçou-se a necessidade de se manter uma comunicação efetiva e justa com as partes interessadas. Assim, é preciso justificar a valoração diferencial das necessidades da população em situação de rua em relação às demais partes interessadas, bem como fundamentar o tratamento diferencial aos grupos que têm a situação de vulnerabilidade agravada, como mulheres e pessoas LGBTQIAPN+. Também foi corroborado o dever de construção conjunta da compreensão acerca do processo de construção e desenvolvimento das políticas públicas, bem como das estruturas de poder que as contém.

Por fim, foram sugeridas medidas para garantir o cumprimento dos objetivos da avaliação, tais como a consulta à população em situação de rua antes da divulgação dos resultados, para que possam propor aprimoramentos para as políticas públicas avaliadas e a adoção de formas de comunicação culturalmente apropriadas - ou seja, que efetivamente atendam às necessidades da população em situação de rua - para disseminação de informações no curso e ao final do processo avaliativo.

Ato contínuo, foram debatidas as diretrizes Conflitos de Interesse e Responsabilidade Fiscal. Sobre a primeira, o debate teve como tema principal a forma como os conflitos de interesse devem ser explicitados e geridos. Decidiu-se que a gestão de conflitos eficaz é aquela realizada sem preconceitos ou pré-compreensões, de forma justa e transparente. Já em relação à segunda, o principal apontamento foi no sentido da a importância de técnicos especialistas em áreas determinadas comporem a equipe de avaliação - como contadores, auditores e consultores financeiros - e como a gestão dos recursos e seu monitoramento impactam diretamente em outros aspectos da avaliação, principalmente a Credibilidade e o Uso de Recursos. Assim, findaram os debates sobre a categoria Propriedade.

Devido a diversas intercorrências e conflitos de agenda envolvendo as pessoas participantes da Comunidade de Práticas, só foi possível realizar um novo encontro na data de 26 de novembro de 2024, apesar dos esforços e da mobilização realizada para que as reuniões ocorressem em outras datas, tais como 14 e 21 de

novembro. Isto é reflexo daquelas questões já explicitadas acerca da participação social.

No dia 26 de novembro, foram iniciados os debates sobre o parâmetro Precisão. Inicialmente, discutiu-se o conceito de precisão em si, sendo compreendido que, no contexto da avaliação, diz respeito à exatidão, à certeza, à clareza e à justeza dos resultados, conclusões e decisões tomadas durante o processo. Em seguida, foi apontada a importância de identificar os componentes da avaliação que devem ser precisos e maneiras de aumentar sua precisão, além de formas para minimizar inconsistências, distorções e equívocos e seus impactos durante o processo avaliativo, aumentando assim a veracidade dos resultados e conclusões da avaliação. Por fim, abordou-se também a relevância do contexto no tocante à precisão da avaliação.

A primeira diretriz abordada nos debates sobre a Precisão foram as Conclusões e Decisões Justificadas. Primeiramente, foi discutida a importância de se fundamentar de forma clara e precisa as conclusões e decisões do processo avaliativo, além do próprio raciocínio que orienta a equipe de avaliação a determinado resultado. Também surgiram questões como a necessidade de se explicitar quem serão as partes interessadas responsáveis por tomar decisões e tirar conclusões durante o processo de avaliação. Ademais, a relevância de identificar diferentes percepções sobre a precisão dos resultados foi consolidada, considerando a existência de diversas partes interessadas com diferentes perspectivas.

Com relação às diretrizes Informações Válidas e Informações Confiáveis, os principais pontos discutidos foram a relevância de identificar diferentes percepções sobre a precisão dos resultados e a importância da escolha entre amplitude e profundidade da informação conforme o contexto. Também foram debatidos pontos como de que maneira as informações devem servir aos propósitos da avaliação - no caso, o aprimoramento das políticas públicas -, a possibilidade da construção de um glossário a fim de uniformizar o uso de determinados termos durante o processo avaliativo, a necessidade de se manter a consistência tanto das informações quanto de seus procedimentos de coleta, o que pode requerer o acesso a especialistas durante o processo e, por fim, a importância de distinguir validade e confiabilidade dos dados.

Finalizando as discussões do dia 26 de novembro, foi debatida a diretriz Descrições Explícitas do Programa e Contexto. As discussões se deram em torno da

relevância da compreensão da descrição das políticas públicas a serem avaliadas e as diversas formas de se obter a melhor descrição possível a partir dos diferentes pontos de vista das partes interessadas. Também foi ressaltada a importância de observar a interferência das políticas públicas entre si, e da própria avaliação, durante o processo avaliativo.

Para isso, recomendou-se a atuação em rede, na forma transversal, para que as políticas públicas dialoguem entre si. Além disso, foi apontado o potencial da avaliação de constituir um verdadeiro ciclo virtuoso. Ao indicar as deficiências da política pública sob análise, o processo avaliativo permite seu aprimoramento. Caso as falhas identificadas sejam devidamente sanadas, serão necessárias novas avaliações para identificar outros problemas, que uma vez resolvidos, e assim sucessivamente. Por fim, salientou-se a necessária compreensão do dinamismo das políticas públicas e seu impacto para o processo avaliativo, para que não seja constituída uma visão estática sobre determinada política - haja vista que a própria avaliação em si já altera seu funcionamento.

Foi necessário um novo encontro, já no mês de dezembro, mais precisamente no dia 11, para finalizar a discussão sobre o parâmetro Precisão. A primeira diretriz debatida foi a Gestão da Informação. A seu respeito, foi destacada a importância de se manter uma ampla variedade de métodos sistemáticos de coleta, revisão, verificação e armazenamento de informações. Esses métodos incluem técnicas que costumeiramente não são utilizadas para esses fins, como performances, músicas e outros. Entretanto, independentemente do método adotado, é necessário manter a devida atenção à precisão da informação.

Outro ponto relevante debatido foi a importância de se buscar o equilíbrio entre métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos, de forma a balancear amplitude e profundidade dos dados obtidos, conforme o contexto e a informação pretendida. Também se afirmou a importância de garantir a proteção das informações coletadas contra adulterações que possam prejudicar sua precisão, conservando assim sua integridade e autenticidade. Ademais, a possibilidade de a equipe de avaliação contar com profissionais especializados na área de coleta e revisão de dados foi levantada.

Em seguida, foi debatida a diretriz Projeto e Análise bem Fundamentados, partindo do pressuposto de que a avaliação necessita de um projeto prévio e que tal projeto deve ter cada passo e conclusão devidamente justificada, a fim de evitar

questionamentos póstumos que possam afetar sua validade e precisão. Concluiu-se que a fundamentação deve ser bem documentada, de forma a ser acessível a quem dela necessite.

Ressaltou-se, ainda, a importância de separar as influências de diferentes fatores para que seja possível identificar o que é consequência da execução de determinada política pública e o que decorre de fatores alheios. Por fim, novamente foi discutida a influência que o processo avaliativo exerce sobre a política pública objeto de avaliação e como isso deve ser devidamente registrado.

Acerca da diretriz Raciocínio de Avaliação Explícito, as considerações são relativamente comuns às da diretriz Projeto e Análise bem Fundamentados, sendo que foi salientada a importância de documentar desde o princípio os "porquês" da avaliação, ou seja, as razões e justificativas de determinadas decisões e resultados.

Ainda no dia 11 de dezembro, foi debatida a diretriz Comunicação e Relatórios, componente da categoria Precisão. Durante os debates, firmou-se a compreensão de que o processo avaliativo pode ser um poderoso instrumento de escuta para a população em situação de rua. Neste sentido, foram pensadas estratégias que possibilitem a potencialização deste instrumento. Foi ressaltada a importância da preparação da equipe de avaliação para lidar com a população em situação de rua, considerando suas especificidades, além de surgirem questionamentos sobre o equilíbrio entre direito à privacidade e a reprodutibilidade da informação.

O último encontro com a Comunidade de Práticas, até o momento, se deu no dia 16 de dezembro de 2024, oportunidade em que foi discutido o parâmetro Responsabilidade, de forma global, a partir da compreensão de que ela trata principalmente de como conduzir meta-avaliações (avaliações do processo avaliativo), bem como da documentação do processo avaliativo em si.

Foram levantados pontos como a importância de realizar o planejamento integrado da documentação da avaliação, desde o princípio do processo avaliativo, bem como a necessidade de estar atento às mudanças no curso do processo, para que tais alterações não desnaturem o projeto inicial e prejudiquem a validade da avaliação.

Nesse sentido, foi proposta a criação de um comitê interno à equipe de avaliação para acompanhar a evolução do processo, fundamentar as eventuais alterações e documentá-las, bem como registrar os impactos dessas mudanças na

avaliação em si. Foram debatidos também pontos relativos ao custo-benefício, tanto da documentação quanto das meta-avaliações, a relevância das informações para as meta-avaliações, as principais diferenças entre a meta-avaliação interna e externa e a distribuição de recursos entre o processo avaliativo, a documentação do processo e as meta-avaliações.

Por fim, foi levantada a possibilidade de as meta-avaliações fornecerem uma nova perspectiva do processo avaliativo, além da importância de se preparar para elas desde o início do processo de avaliação, a fim de verificar continuamente se a avaliação está alcançando o objetivo proposto e assim aperfeiçoá-la.

Com esse último encontro, os debates com o núcleo geral da Comunidade de Práticas sobre os parâmetros e diretrizes de avaliação contidos na obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users* se encerraram. No início do ano de 2025, no dia 15 de janeiro, houve nova reunião com a coordenação do CEDDH - MG para discutir as próximas etapas do trabalho de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua.

No citado encontro, foi decidido que as discussões realizadas até o momento deveriam ser devidamente sistematizadas e compartilhadas em um documento editável com o núcleo geral da Comunidade de Práticas, a fim de garantir que aqueles e aquelas que não puderam participar das reuniões anteriores pudessem inserir suas contribuições no trabalho, caso desejassem.

Aqui surge a última versão do material, a qual se denomina versão *consolidada* (apêndice C). Trata-se de um resumo de todas as contribuições apresentadas pela Comunidade de Práticas até então, acompanhadas de uma brevíssima introdução sobre cada uma das diretrizes. A partir dessa versão, que se construirá o produto final do trabalho, o qual provavelmente se constituirá em um manual de avaliação de políticas públicas. É importante perceber como o material se aperfeiçoou durante o processo, assim como a terminologia se estabilizou e os conceitos se consolidaram.

A versão consolidada ficará aberta para contribuições da Comunidade de Práticas até o dia 15 de janeiro de 2024. Após esse prazo, será gerado o relatório final das discussões com o núcleo geral da Comunidade de Práticas, que será validado em encontro a ser agendado com o núcleo de atrizes e atores estratégicos. Aí então, o material será apresentado à população em situação de rua - em formato

a ser definido - e as considerações do núcleo da população em situação de rua serão sistematizadas e incorporadas ao texto que dará origem ao material definitivo.

5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS E DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA

Conforme restou demonstrado no capítulo anterior, foram muitas as adversidades encontradas para a construção democrática de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua. Neste capítulo, alguns obstáculos serão abordados com maior profundidade.

Garantir a participação social da população em situação de rua de maneira adequada nos processos de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas é, sem dúvidas, um enorme desafio. A insuficiência de políticas públicas voltadas à promoção da participação social da população em situação de rua conduz esse grupo populacional a um quadro de desmobilização popular preocupante. Em que pese os esforços louváveis de grupos como o Movimento Nacional da População em Situação de Rua - MNPSR, a sociedade civil se demonstra incapaz de suprir a lacuna participativa gerada pela ineficiência do poder público e os fortes ataques vivenciados pelo último Presidente da República.

É importantíssimo destacar, nesse sentido, o estrago provocado pela publicação e implantação do Decreto 9.759, de 11 de dezembro de 2019, assinado pelo então Presidente da República, na comemoração dos seus cem dias de (des)governo, extinguindo e estabelecendo diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal.

Tal normativa previu a diminuição de 700 para menos de 50 o número de conselhos previstos pela Política Nacional de Participação Social (PNPS) e pelo Sistema Nacional de Participação Social (SNPS), instituídos pelo Governo da Presidenta Dilma Rousseff em 2014.

De acordo com o decreto, além de conselhos, foram encerrados, esfacelados e/ou enfraquecidos comitês, comissões, grupos, juntas, equipes, mesas, fóruns, salas e qualquer outra denominação dada a colegiados que não tenham sido criados por lei. Esses órgãos tiveram o prazo de 60 dias para justificar sua existência.

Para uma democracia tão recente quanto a brasileira, a publicação do decreto foi um dos vários golpes deferidos pelo (des)governo vigente à época, que contribuiu significativamente para a fragilização da participação e do controle social em todo o país.

Voltando aos tempos atuais, de recuperação e de reafirmação da democracia brasileira e de fortalecimento de espaços de participação e controle social, o CEDDH - MG tem se esforçado para estimular a centralidade, a autonomia e o protagonismo da população em situação de rua e do Movimento Social a ela vinculado, com a capacitação e formação técnica e política de pessoas em situação de rua.

Contudo, a já referida instabilidade orçamentária-financeira, devido à forma de financiamento da instituição - as famosas emendas parlamentares – tem precarizado sua atuação, impossibilitando o planejamento de longo prazo, essencial quando se trata da organização da participação social.

Noutro giro, as políticas públicas ora existentes para a população em situação de rua, do modo em que estão instituídas, em nada colaboram para a promoção da participação social. O Comitê Municipal Intersetorial de Assessoramento e de Monitoramento das Políticas Públicas com a População em Situação de Rua foi desativado pela Prefeitura de Belo Horizonte durante praticamente todo o período a pandemia da COVID-19, sendo reativado recentemente somente a partir de muita pressão da sociedade civil, do Movimento da População em Situação de Rua e do Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

No que diz respeito aos equipamentos de abrigamento provisório, a escassez de vagas - seja para atendimento, seja para pernoite - os transforma em verdadeiros espaços de disputa que, eventualmente, evoluem para conflitos. Aliado a isso, o número de profissionais responsáveis por esses espaços também tem se mostrado insuficiente, o que definitivamente não colabora para o desenvolvimento de competências participativas de quem se vale desses serviços.

Por fim, exigir que a mobilização da população em situação de rua para efetivar sua participação social se dê somente por meio da sociedade civil organizada não encontra respaldo na realidade. Os recursos - tanto financeiros quanto humanos - e a estrutura necessária para atingir tal objetivo são consideráveis e, até o momento, inexiste organização que pareça capaz de fazê-lo sem o adequado suporte do poder público.

Diante da insuficiência de políticas públicas estruturais para efetivar a participação social da população em situação de rua na elaboração, no monitoramento e na avaliação de políticas públicas, evidentemente essa participação fica prejudicada. Em relação à sua organização, é difícil imaginar que,

sem a devida mobilização e estrutura, um grupo tão heterogêneo se estruture de forma a influir em quaisquer das etapas do ciclo de políticas públicas.

Novamente, não se trata de desprezar iniciativas meritórias como as desenvolvidas pelo MNPSR, mas de compreender que, mesmo diante dos mais profundos esforços das pessoas envolvidas em movimentos análogos, somente através de políticas públicas estruturais e estruturantes garantir-se-á a participação da população em situação de rua de maneira efetiva nos processos que a ela dizem respeito.

Quanto à participação social da população em situação de rua, é impossível discutir o tema sem racializar o debate. Isso porque, conforme apontam os dados do OBPopRua/POLOS-UFMG constantes do Informe Técnico: Perfil da População em Situação de Rua no Brasil, publicado em parceria com a Comissão de Defesa dos Direitos Fundamentais do Conselho Nacional do Ministério Público (2024), quase setenta por cento da população em situação de rua no Brasil é composta por pessoas negras.

Aqui cabe uma nota. Não se trata, de maneira alguma, da tentativa de esgotar o tema relativo à racialização do debate da participação social da população em situação de rua, o que certamente exigiria um estudo específico integralmente dedicado. Por outro lado, seria impossível - ou no mínimo imprudente - concluir esta análise sem abordar a dimensão racial.

O impacto da questão da raça na efetivação da participação social da população em situação de rua pôde ser percebido, dentre outros aspectos, pela ausência de pessoas negras nos espaços onde se tratam dos assuntos relativos às pessoas em situação de rua, bem como pelo perceptível desprezo institucional aos saberes produzidos por elas. Essa exclusão - física e epistêmica - revela não apenas um recorte racial nas dinâmicas de participação, mas também a persistência de desigualdades estruturais em espaços ditos participativos.

A ausência de pessoas negras nos espaços e eventos em que se discute a população em situação de rua, que é majoritariamente negra, é perigosa. É o que Spivak trata como o estabelecimento de si mesmo - o sujeito etnocêntrico - a partir da definição seletiva do outro (2010). Neste sentido, adverte Linda Alcoff:

> [...] não apenas a localização é epistemologicamente saliente, mas certas localizações privilegiadas são discursivamente perigosas. Em particular, a prática de pessoas privilegiadas falando por ou em nome de pessoas menos privilegiadas realmente resultou (em muitos casos) em aumentar ou reforçar a opressão do grupo falado por. (2020, p. 412)

Assim, é necessário que os espaços de participação social e debate sejam verdadeiramente representativos na acepção ligada à representatividade, e não à representação que, como será demonstrado, pode ser um tanto quanto controversa.

É necessário também abordar a exclusão epistêmica, ou melhor dizendo, o epistemicídio perpetrado contra a população negra, que conforme aponta Carneiro (2023) é um "[...] elemento constitutivo do dispositivo de racialidade." (p. 89). Aprofundando o conceito, a autora explica que adota aquele extraído da obra de Boaventura de Sousa Santos. Em suas palavras:

> [...] o epistemicídio se constituiu num dos instrumentos mais eficazes e duradouros da dominação étnica e racial pela negação da legitimidade do conhecimento produzido pelos grupos dominados e, consequentemente, de seus membros, que passam a ser ignorados como sujeitos de conhecimento. (2023, p. 89)

A ideia da existência de um conhecimento legítimo em detrimento das demais formas de saberes como meio de se negar a racionalidade do outro ao passo em que se reafirma sua própria qualidade de sujeito - o Não Ser afirmando o Ser - é o principal *modus operandi* do epistemicídio (CARNEIRO, 2023). A desqualificação da cultura do dominado para legitimar a cultura do dominador infelizmente é prática costumeira quando se trata do debate envolvendo a população em situação de rua.

Além da questão da participação em si, é preciso levar em consideração as questões atinentes à representatividade da população em situação de rua, como mencionado. Os poucos espaços em que se garante minimamente a participação da população em situação de rua - comitês, conselhos e afins - não o fazem com a qualidade necessária. Principalmente devido à formatação que adotam, definindo previamente aspectos como tempo de fala, número de representantes por grupo, dentre outras questões, tais espaços não se constituem como verdadeiramente participativos.

Não é raro que espaços que se intitulam participativos ou democráticos constituam, na prática, outro ambiente de violação de direitos. Como adverte Linda Alcoff (2020), "Certos contextos e locais são aliados a estruturas de opressão [...]" (p. 421). Nesse sentido, é comum se deparar com eventos nos quais o tempo de fala

destinado à população em situação de rua, é exíguo de tal forma que exigiria até do mais competente dos oradores preparação para se manifestar.

Além disso, tradicionalmente se exige que sejam selecionadas pouquíssimas pessoas para se pronunciar em nome de um vasto grupo. Vez ou outra, somente uma pessoa em situação de rua é escolhida como a voz das demais, entretanto, como já mencionado, trata-se de um grupo heterogêneo, vasto, do qual não se pode esperar que a representação se dê por somente um indivíduo. É necessário pensar o coletivo. Sobre o tema, são importantes os ensinamentos de Linda Alcoff, que questiona de maneira assertiva a questão da representação. Apesar de mencionar especificamente a representação política relacionada ao sistema eleitoral, é plenamente possível ampliar seu alcance para além da esfera institucional:

> Há outro sentido de representação que pode parecer também vitalmente conectado aqui: a representação política, como, por exemplo, a política eleitoral. Os/As representantes eleitos têm um tipo especial de autorização para falar pelos seus constituintes [...] No entanto, a obtenção de tal autorização não torna nulos e anuláveis todos os problemas inerentes a falar pelos outros. A pessoa ainda está interpretando a situação e os desejos do outro (a menos que alguém simplesmente leia um texto escrito que alguém lhe tenha fornecido), e assim ainda se está criando para eles um eu na presença de outros. Além disso, o poder de conferir tal autorização, e ter poder sobre o representante designado, raramente está presente nos casos em que alguém está sendo falado. O trabalho intelectual certamente não foi guiado pelo mandato de obter permissão daqueles/as de quem se está falando ou sobre, e é seguro dizer que a maioria dos/as representantes políticos não foi rigorosamente orientada pela necessidade de obter tal autorização. O ponto aqui é que o modelo de representação política não pode ser usado em todas as instâncias de falar pelos/as outros/as, embora possa ser instrutivo quando tentamos formular respostas para o problema. (ALCOFF, 2020, p. 416)

No mesmo sentido, é preciso compreender que muitas pessoas em situação de rua, devido à longa trajetória de vida nas ruas, não mais se adaptam a espaços formais, limitados e até mesmo arcaicos. Assim, se faz necessário desenvolver espaços participativos com múltiplas formatações, adotando métodos diversos para abraçar a heterogeneidade das pessoas em situação de rua e garantir que elas possam se expressar e participar das diferentes formas que lhes convém. Não é preciso que as pessoas em situação de rua se adaptem aos espaços que pretendem ser participativos, mas que esses espaços se adaptem às especificidades múltiplas da população em situação de rua.

Outra questão desafiadora quando se trata de garantir a participação popular da população em situação de rua nos processos relacionados às políticas públicas, mais precisamente à sua avaliação, é a limitada produção acadêmica sobre o tema.

O fato de ser necessário se valer de uma obra estrangeira - ainda que sua elaboração conte com a participação de pesquisadores brasileiros - evidencia a incidentalidade do debate sobre o tema no país.

Muito se fala de políticas públicas e há consideráveis debates sobre participação social. Indiscutivelmente, a população em situação de rua, enquanto fenômeno, vem cada dia mais ganhando espaço no campo acadêmico. A avaliação é um campo cujas discussões doutrinárias no Brasil remontam ao século passado. Entretanto, quando se trata de aliar todos esses temas em um só amálgama, praticamente inexistem pesquisas sobre o assunto. A participação social da população em situação de rua na avaliação de políticas públicas é tópico quase inexplorado pela academia.

Há iniciativas como o Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua, plataforma do programa Polos de Cidadania da Universidade Federal de Minas Gerais, que visa suprir a omissão acadêmica sobre o tema. Infelizmente, trata-se de um programa ímpar, e que, apesar dos esforços para aproximar a população em situação de rua da universidade, por meio da pesquisa e da extensão, necessita ampliar a cooperação com outras instituições para lograr êxito em seus objetivos.

Ocorre que ainda há poucas iniciativas semelhantes, que tratam da relação entre população em situação de rua e políticas públicas, em outras instituições de ensino superior no país. Pode-se citar o Núcleo de Psicologia Comunitária (Nucom) da Universidade Federal do Ceará e o Centro de Referência em Direitos Humanos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Ainda sobre a necessidade de se instituir políticas públicas estruturantes que fortaleçam a participação social da população em situação de rua na avaliação de políticas públicas, é preciso retomar um ponto destacado acerca da composição da Comunidade de Práticas.

Conforme exposto, a Comunidade de Práticas responsável por desenvolver a construção dos parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua é composta por um grupo de pessoas heterogêneo, proveniente das mais diversas instituições. O que é extremamente frutífero, tanto por proporcionar diferentes perspectivas sobre o processo, como por viabilizar a contribuição de múltiplas atrizes e atores, também se tornou problemático.

Tratando-se de um grupo heterogêneo vinculado a instituições diferentes, em um primeiro momento já surge um imbróglio, que diz respeito à conciliação de agendas dessas várias pessoas. Tendo cada qual sua jornada de trabalho, dotada de suas peculiaridades, encontrar uma data e horário em que todos pudessem se reunir, por si, já exige um considerável esforço.

Além disso, a maneira como cada instituição enxergava o processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas também impactava diretamente na participação de seus representantes. Há aquelas instituições que consideram a participação nos encontros como parte componente da jornada de trabalho; outras, não.

Da mesma maneira, há instituições que fornecem o apoio necessário e estimulam a participação nos encontros da Comunidade de Práticas, por outro lado, há aquelas que em nada contribuíram para o envolvimento de seus representantes com o trabalho desenvolvido.

A dependência da intenção das instituições envolvidas no processo é uma questão que também deve ser destacada. O fato de essas organizações participarem somente conforme a conveniência e disponibilidade é uma atitude que pouco contribui com a efetivação da participação social.

É necessário que haja um esforço comum das instituições responsáveis por atuar com a população em situação de rua, de maneira coordenada, para que seja garantido às pessoas em situação de rua seu direito a participar das decisões que lhes afetam.

Não basta que essas instituições atuem isoladamente, de forma independente umas das outras, para que as necessidades da população em situação de rua sejam verdadeiramente satisfeitas. Sem a construção de uma rede de atuação conjunta, colaborativa e interdependente, dificilmente o direito à participação social - e os demais direitos da população em situação de rua - será garantido.

Quanto à jornada de trabalho das pessoas que participam da Comunidade de Práticas, alguns apontamentos também são necessários. Durante a etapa do processo de desenvolvimento dos parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas com a população em situação de rua descrita neste trabalho, foi possível perceber que as trabalhadoras e trabalhadores que atuam junto a este grupo populacional caminham à exaustão. Além das questões tradicionalmente enfrentadas por grande parte dos trabalhadores brasileiros - baixos salários, longa jornada, desrespeito à

legislação trabalhista, dentre outros - essas pessoas enfrentam e experimentam outras dificuldades. Seja pela falta de suporte, estrutura ou até mesmo perspectiva, o trabalho desenvolvido junto às pessoas em situação de rua tem se tornado cada vez mais desgastante, não sendo casos isolados aquelas e aqueles profissionais que precisaram se afastar de suas funções por questões psicossociais.

Nesse sentido, é preciso compreender que não se pode exigir dessas pessoas a participação ativa em mais uma atividade, grupo ou organização, de maneira voluntária, principalmente se não houver suporte por parte da instituição à qual são vinculadas. Assim, durante o processo descrito neste trabalho, foi necessário se atentar a essas peculiaridades, de forma a não contribuir para esse desgaste, ainda mais considerando que parte considerável das trabalhadoras e trabalhadores das instituições e serviços que atendem a população em situação de rua já participa ativamente de outros espaços, tais como conselhos, fóruns e similares.

Outro ponto que cabe ser destacado, afeto à participação das pessoas nos encontros da Comunidade de Práticas, foi a necessidade de realizar as reuniões de maneira virtual. Por um lado, tal modalidade de reunião é benéfica, pois possibilita que pessoas de diferentes lugares participem, independentemente da distância geográfica, além de facilitar o acesso àquelas pessoas que, apesar de se encontrarem no mesmo município, não poderiam se deslocar até determinado local para se reunir presencialmente. Neste aspecto, foi notável quão frutíferas foram as reuniões virtuais.

Por outro lado, foi possível perceber alguns problemas em relação a essa modalidade de encontro. Um deles diz respeito ao engajamento das pessoas participantes. É nítido que em encontros presenciais, quando há o dito “olho no olho”, as pessoas demonstram maior comprometimento com as questões ali propostas, além de desenvolverem maiores laços de afetividade e confiança entre si. Outro desafio apresentado por essa modalidade de reunião diz respeito à exclusão digital.

Em que pese a integralidade das pessoas participantes da Comunidade de Práticas possuírem equipamentos que permitem acesso a aplicativos para a realização de reuniões virtuais, em diversos momentos a participação de alguns membros restou prejudicada por dificuldades no ingresso às reuniões. Apesar dos

esforços conjuntos para tentar sanar os problemas de ordem técnica, houve ocasiões em que não se logrou êxito e o acesso à reunião foi impossibilitado.

Ainda, é importante falar do tempo. Como o tempo do poder público, o tempo burocrático, se encontra desalinhado do tempo real. A já destacada dificuldade de planejamento proveniente da precariedade da forma de financiamento do CEDDH - MG impactou diretamente no cronograma do desenvolvimento dos trabalhos. A Comunidade de Práticas permaneceu em um estado de “hibernação” por cerca de quatro meses devido a questões burocrático-administrativas, o que impactou na mobilização de seus participantes. Além disso, hoje é possível perceber que o prazo previsto para a execução do trabalho é irreal, considerando as peculiaridades atinentes à população em situação de rua.

O tempo necessário para mobilizar a população em situação de rua, despertando seu interesse sobre o tema, fomentar sua organização e fazer com que as pessoas em situação de rua se apropriem do assunto - no caso, os parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas - é, definitivamente, maior do que um ano - prazo previsto pelo CEDDH - MG para desenvolvimento dos trabalhos.

Em verdade, trata-se de um processo contínuo em que o tempo deve ser um aliado, não um adversário. Desta forma, é preciso que se respeite o tempo da população em situação de rua, o tempo das pessoas, o tempo de cada uma e cada um, para que o processo seja o mais frutífero possível. Infelizmente, no tocante a temas afetos às políticas públicas - justamente por envolver o poder público e instituições correlatas - este é um desafio gigantesco.

Entretanto, em que pese as adversidades descritas, o processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua também foi responsável por evidenciar potencialidades. Além disso, foi possível perceber que o desenvolvimento dos parâmetros e diretrizes, por si, fortaleceu a participação social e foi uma importante ferramenta para a geração cidadã de dados e de conhecimento[1].

Ficou evidenciado durante o processo a relevância de iniciativas como o CEDDH – MG, em parceria com o OBPopRua/POLOS-UFMG. Apesar das questões já explicitadas, caso a parceria para a realização do trabalho não tivesse sido estabelecida, provavelmente, não teríamos o debate e a construção coletiva de

[1] Para mais informações sobre o conceito de geração cidadã de dados, acesse o link https://datalabe.org/geracao-cidada-de-dados/

parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua no campo prático. A atuação do CEDDH - MG em parceria com o OBPopRua/POLOS-UFMG e o MNPSR foi fundamental para desvelar essa lacuna científica.

Também é necessário destacar como a equipe do CEDDH - MG colaborou ativamente para que os encontros da Comunidade de Práticas se realizassem, seja por meio da participação direta, ou da mobilização de outros participantes. Sem esse trabalho, dificilmente seria possível reunir pessoas vinculadas a diferentes instituições da forma como foi feito. No mesmo sentido, também deve ser destacado o esforço de mobilização do MNPSR, que manteve diálogo aberto com a Comunidade de Práticas durante todo o processo e sempre que possível participou dos encontros por meio de seus representantes.

Ainda sobre as instituições envolvidas, deve ser destacada também a atuação do OBPopRua/POLOS-UFMG, responsável por criar verdadeiras pontes de diálogo entre as diversas partes interessadas, evidenciando a relevância de iniciativas semelhantes.

Além disso, o Observatório Brasileiro de Políticas Públicas com a População em Situação de Rua contribuiu sobremaneira para o processo desde a concepção e o desenho metodológico do trabalho, a começar pela ideia de constituição de uma Comunidade de Práticas Avaliativas e a apresentação do material do JCSEE, até o fornecimento dos dados históricos e atuais que subsidiaram as discussões e construções coletivas realizadas.

Outra instituição parceira cuja atuação merece destaque é a Pastoral de Rua, vinculada à Arquidiocese de Belo Horizonte. As contribuições foram diversas, desde a cessão do espaço físico para os encontros presenciais até os aportes teóricos durante as reuniões para alinhamentos estratégicos. Iniciativas como as destacadas não excluem a responsabilidade do poder público, porém denotam a relevância da sociedade civil para a construção de um projeto efetivamente democrático de participação social.

A construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua também foi responsável por demonstrar como a possibilidade de aprimoramento dessas políticas é um tema que desperta o interesse da população em situação de rua e das pessoas e instituições que atuam junto a esse grupo populacional.

Durante o desenvolvimento do processo, foi possível perceber que, ao se mencionar o potencial dos parâmetros e diretrizes de avaliação de melhorar as políticas públicas existentes, a curiosidade dos presentes era estimulada e havia substancial aumento da participação, principalmente das pessoas em situação de rua.

Da mesma forma, o espaço aberto, de acolhimento e sem julgamentos para a fala, o qual garante a possibilidade de pautarem problemas com os quais se deparam diariamente nas políticas públicas que acessam, foi outro fator estimulante para a participação da população em situação de rua nos debates. Ao contrário de espaços limitados, com tempo de fala exíguo e outras formalidades frequentemente desnecessárias, o espaço aberto proporcionado pela Comunidade de Práticas aparentemente é atrativo às pessoas em situação de rua. A busca por um espaço convidativo, confortável, flexível, adaptável e, principalmente, dialógico, parece ser o melhor caminho para se escutar a população em situação de rua e suas múltiplas manifestações.

Acerca do caráter dialógico da Comunidade de Práticas, este é outro ponto merecedor de destaque. Durante as reuniões e os debates, foi nítido o aprendizado mútuo construído entre as diversas partes envolvidas. O caráter plural da Comunidade de Práticas foi fundamental para garantir que diferentes perspectivas cooperassem para a construção de um saber comum. Em cada encontro, era possível perceber como os participantes se apropriavam do tema em discussão - parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas - mas também adquiriam conhecimento sobre outros assuntos, a partir de outros pontos de vista, fruto da diversidade de membros da Comunidade de Práticas.

Em suma, apesar dos muitos desafios, o processo como um todo foi extremamente frutífero para o fortalecimento da participação social e para a construção democrática de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar o processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua, se valendo de uma abordagem etnográfica crítica para compreender os desafios, potencialidades e afetações desse processo.

Diante da crescente necessidade de avaliações participativas e emancipatórias, esta pesquisa buscou contribuir para o debate sobre a centralidade, a autonomia e o protagonismo dos sujeitos diretamente impactados pelas políticas públicas na formulação de critérios avaliativos.

É flagrante a necessidade da inclusão da população em situação de rua nos debates atinentes ao ciclo de políticas públicas. O atual modelo de formulação, implementação, execução e avaliação de políticas públicas, cuja participação social é, na prática, desprezada, se mostra insuficiente e ineficaz. Não à toa, a população em situação de rua segue em constante crescimento no país, apesar da existência de significativa legislação sobre o tema há mais de quinze anos, como a própria PNPSR. A forma como o poder público se presta a atender às necessidades da população em situação de rua é de tal maneira ineficiente que faz com que esse grupo populacional permaneça praticamente ignorado pelo Estado.

Apesar da recente mobilização da sociedade civil em torno do tema, que provocou o poder judiciário através da ADPF 976 em busca de respostas, nem mesmo as decisões proferidas no bojo da referida ação judicial foram suficientes para garantir o mínimo de participação social. O Plano de Ação e Monitoramento para Efetivação da Política Nacional para a População em Situação de Rua, elaborado pelo Governo Federal sem a participação devida da população em situação de rua e movimentos representativos, tem se mostrado extremamente ineficaz. Não sem razão, das cem ações anunciadas, somente três foram implementadas até o momento.

Noutro giro, também foi possível perceber como pouco se discute o tema no âmbito acadêmico. A ausência de trabalhos relacionados à participação social da população em situação de rua na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação de políticas públicas, no âmbito das ciências sociais aplicadas, como o Direito, demonstra a insuficiência teórica sobre o assunto. Ademais, as limitações tradicionalmente impostas à pesquisa científica em nada contribuem para a superação dessa lacuna epistêmica.

No que diz respeito à avaliação de políticas públicas, é necessário que se construa um modelo de avaliação formativa (ou de processo), que seja participativa, emancipatória e, acima de tudo, empoderadora - ou seja, que permita o compartilhamento de saberes e a construção da capacidade avaliativa -, cujo objetivo último seja o aperfeiçoamento das políticas sob avaliação e, por consequência, a melhoria social. Para tanto, os parâmetros e diretrizes de avaliação apresentados na obra *The Program Evaluation Standards - A guide for Evaluators and Evaluation Users*, desenvolvida sob a orientação do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* foram extremamente proveitosos.

A partir da citada obra, foi possível construir um rico debate sobre um tema pouco discutido até então. Os parâmetros Utilidade, Viabilidade, Propriedade, Precisão e Responsabilidade, bem como as diretrizes que os compõem, foram capazes de proporcionar à Comunidade de Práticas, constituída pelo CEDDH - MG para construir parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua, substrato teórico suficiente para orientar o processo como um todo. Apesar de nem todas as diretrizes serem plenamente aproveitáveis no contexto em tela - o que já é inclusive previsto na obra - aquelas que se adequam ao plano de fundo da pesquisa trouxeram contribuições inestimáveis.

A corrente metodológica adotada, que visou desde o primeiro momento encurtar a distância entre os sujeitos envolvidos na pesquisa, contribuiu de sobremaneira para que o processo de construção de parâmetros e diretrizes de avaliação de políticas públicas com a população em situação de rua fosse não só observado, mas vivido pelo pesquisador. Essa vivência, por sua vez, possibilitou ao pesquisador não somente o acesso a informações invisíveis aos olhares externos, mas acima de tudo, que estabelecesse relações com as pessoas envolvidas. A partir dessas relações, foi possível se inserir na realidade, vinculando o pensamento e a ação.

Assim, o desenvolvimento do presente trabalho demonstrou que é necessário avançar muito em termos de participação social, principalmente no tocante à população em situação de rua. São inúmeros os desafios e é gritante a necessidade de políticas públicas para superá-los. Por outro lado, também restou demonstrado o potencial de iniciativas participativas, emancipatórias e empoderadoras. Proporcionar o acesso de grupos historicamente vulnerabilizados a instrumentos que

possam incentivar sua participação social e assim possibilitar que eles intervenham nas políticas públicas que os dizem respeito parece o caminho a ser seguido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCOFF, Linda. O problema de falar por outras pessoas. Traduzido por SILVA, Vinícius Rodrigues Costa da; ZEFERINO, Hilário Mariano dos Santos; CHAGAS, Ana Carolina Correia Santos das. **Abatirá – Revista de Ciências Humanas e Linguagens**, Eunápolis, BA. v. 1, n. 1, jan. 2020. p. 409-438. Disponível em: https://www.revistas.uneb.br/index.php/abatira/article/view/8762/6152. Acesso em: 08 fev. 2025.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009. ISBN 978-0-7919-4975-6. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6944887/mod_glossary/attachment/53857/ANGROSINO%2C%20Michael%20-%20Etnografia%20e%20Observa%C3%A7%C3%A3o%20Participante.pdf. Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 2024. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 02 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.053, de 23 de dezembro de 2009**. Institui a Política Nacional para a População em Situação de Rua e seu Comitê Intersetorial de Acompanhamento e Monitoramento, e dá outras providências. Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7053.htm>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto de 25 de outubro de 2006**. Constitui Grupo de Trabalho Interministerial - GTI, com a finalidade de elaborar estudos e apresentar propostas de políticas públicas para a inclusão social da população em situação de rua, conforme disposto na Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, e dá outras providências. 25 out. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/dnn/dnn11024.htm>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Política Nacional de Assistência Social**: Norma Operacional Básica, Brasília, 2005. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Plano de Ação e Monitoramento para Efetivação da Política Nacional para a População em Situação de Rua**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/dezembro/governo-federal-lanca-201cplano-ruas-visiveis-pelo-direito-ao-futuro-da-populacao-em-situacao-de-rua201d-com-investimento-de-cerca-de-r-1-bilhao/copy2_of_V3_plano_acoes_populacao_de_rua1.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Avaliação de Políticas Públicas: Guia prático de análise ex post**. Vol. 2. Brasília, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guiaexpost.pdf/view. Acesso em: 11 nov. 2024.

BRASIL. **Relatório do I Encontro Nacional sobre População em Situação de Rua**. Brasília, 2006. 96 p. Disponível em: <https://fpabramo.org.br/acervosocial/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/017-1.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental n° 976**, Brasília, 25 de julho de 2023. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ADPF976MC1.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2024.

CARNEIRO, Sueli. **Dispositivo de racialidade: a construção do outro como não ser como fundamento do ser**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CASTRO, Paula Almeida de (org.). **Etnografia e educação: conceitos e usos**. Campina Grande, PB: EDUEPB, 2011. ISBN 978-85-7879-088-2. Disponível em: https://static.scielo.org/scielobooks/8fcfr/pdf/mattos-9788578791902.pdf. Acesso em: 06 jul. 2024.

CAVALCANTI, Mônica Maria de Arruda. **Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: uma abordagem conceitual**. 2006. Disponível em: https://rbma.site/wp-content/uploads/mdocs/AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20POL%C3%8DTICAS%20P%C3%9ABLICAS%20e%20Programas%20governamentais%20-%20uma%20abord%20conceitual.pdf. Acesso em: 07 nov. 2024.

CENTRO ESTADUAL DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS DA POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA E CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS, 2021. **Página inicial**. Disponível em: <https://www.ceddhmg.org/>. Acesso em: 06 fev. 2024.

CENTRO NACIONAL DE DEFESA DOS DIREITOS DA POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA E CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS. **Metodologia de atendimento às violações de direitos humanos da população em situação de rua**. 2017. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1eMEsscNuI3q4gLZ-CXD4NE3YyjKFcc_W/view. Acesso em: 27 jan. 2025.

CHAMPAGNE, François; CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre; BROUSSELLE, Astrid; HARTZ, Zulmira; DENIS, Jean-Louis. **A Avaliação no Campo da Saúde: conceitos e métodos**. In: BROUSSELLE, Astrid; CHAMPAGNE, François; CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre; HARTZ, Zulmira (org.). Avaliação: conceitos e métodos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2013. p. 41-60. ISBN 978-85-7541-218-3.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Consulta Pública do Comitê Nacional Pop Rua Jud: Sumário Executivo**. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/10/cp-comite-pop-rua-jud-v2-22-10-24.pdf. Acesso em: 27 jan. 2025.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Informe Técnico: Perfil da População em Situação de Rua no Brasil**. Disponível em: https://cnmp.mp.br/portal/informes/informe-tecnico-brasil.html. Acesso em: 27 jan. 2025. ISBN: 978-65-86750-38-6.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre. **Avaliar a Avaliação**. In: BROUSSELLE, Astrid; CHAMPAGNE, François; CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre; HARTZ, Zulmira (org.). Avaliação: conceitos e métodos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2013. p. 263-272. ISBN 978-85-7541-218-3.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre; CHAMPAGNE, François; DENIS, Jean-Louis; PINEAULT, Raynald. **A avaliação na área de saúde: Conceitos e métodos**. In: HARTZ, Zulmira (org.), Avaliação em Saúde: Dos Modelos Conceituais à Prática na Análise da Implantação de Programas. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1997. p. 29-47. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/3zcft/pdf/hartz-9788575414033-04.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2024.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 962-969, set./out. 2003.

COTTA, Tereza Cristina. Metodologia de avaliação de programas sociais: análise de resultados e de impactos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, a. 49, n. 2. p.105-126, abr./jun. 1998.

CRUZ, Elaine Patrícia. **Aumenta em 25% o número de pessoas em situação de rua no país**. Agência Brasil, 2 jan. 2025. Disponível em:

https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2025-01/aumenta-em-25-o-numero-de-pessoas-em-situacao-de-rua-no-pais. Acesso em: 27 jan. 2025.

CUNHA, Carla Giane Soares da. Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil. **Revista Estudos de Planejamento**, Brasil, ed. n. 12, p. 27-57, 2018. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/avaliacao-de-politicas-publicas-e-programas-governamentais-tendencias-recentes-e-experiencias-no-brasil. Acesso em: 12 dez. 2024.

CUNHA, Júnia Valéria Quiroga da; RODRIGUES, Mônica (org.). **Rua: aprendendo a contar: Pesquisa Nacional sobre a População em Situação de Rua**. Brasília, 2009. 240 p. ISBN 978-85-60700-34-9. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Livros/Rua_aprendendo_a_contar.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2024.

DIAS, André Luiz Freitas. **META-AVALIAÇÃO NO CONTEXTO DO MOVIMENTO INTERNACIONAL CIDADES SAUDÁVEIS: aplicação dos parâmetros e diretrizes do JCSEE (2011) e considerações de alguns aspectos éticos em questão**. Orientador: Drª. Virgínia Torres Schall. 2012. 149 p. Tese (Doutorado) - Centro de Pesquisas René Rachou, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/6190/Tese%20de%20Doutorado%20vers%C3%A3o%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 fev. 2024.

DIAS, André Luiz Freitas; REPOLÊS, Maria Fernanda Salcedo. **Os desafios éticos da pesquisa social aplicada**. In: REPOLÊS, Maria Fernanda Salcedo; VIANA, Igor Campos; BETTONI, Isabella de Araújo (org.). Nas Entranhas Do Direito: Métodos E Escritas Do Corpo. Belo Horizonte: Editora Expert, 2022. p. 139-176. Disponível em: <https://www.direito.ufmg.br/wp-content/uploads/2022/08/Nas-entranhas-do-direito.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2024.

DIAS, Maria Tereza Fonseca; GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa. Potencialidades da conexão entre o ensino, a pesquisa e a extensão na experiência do programa Polos de Cidadania. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**: Série “Estudos

Sociais e Políticos", [s. l.], n. 40, ed. Edição Comemorativa dos 120 anos da Faculdade de Direito da UFMG, p. 219-233, 2012. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/181/176>. Acesso em: 12 fev. 2024.

DUBOIS, Carl-AndyIn; CHAMPAGNE, François; BILODEAU, Henriette. **Histórico da Avaliação**. In: BROUSSELLE, Astrid; CHAMPAGNE, François; CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre; HARTZ, Zulmira (org.). Avaliação: conceitos e métodos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2013. p. 19-40. ISBN 978-85-7541-218-3.

FETTERMAN, David M. **Empowerment evaluation: an introduction to theory and practice**. In: FETTERMAN, David M.; KAFTARIAN, Shakeh J.; WANDERSMAN, Abraham. (eds.). Empowerment evaluation: knowledge and tools for self-assessment & accountability. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 3-27.
FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 65 ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra. 2018. ISBN 978-85-7753-764-6.

G1. **Governo só cumpre 3% das 100 ações anunciadas para população de rua**. Bom Dia Brasil, 27 jan. 2025. Disponível em: https://g1.globo.com/bom-dia-brasil/video/governo-so-cumpre-3-das-100-acoes-anunciadas-para-populacao-de-rua-13235329.ghtml. Acesso em: 27 jan. 2025.

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. **About JCSEE**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://evaluationstandards.org/about/>. Acesso em: 22 fev. 2024.

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. **Program Evaluation Standards**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://evaluationstandards.org/program/>. Acesso em: 22 fev. 2024.

MALTA, Deborah Carvalho; NETO, Otaliba Libânio de Morais. **Guia Metodológico de Avaliação e Definição de Indicadores: Doenças Crônicas Não Transmissíveis e Rede Carmen**. In: MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil).

Departamento de Análise de Situação e Saúde (org.). Guia Metodológico de Avaliação e Definição de Indicadores: Doenças Crônicas Não Transmissíveis e Rede Carmen. 1ª. ed. Brasília: [s. n.], 2007. p. 11-16. ISBN 978-85-334-1316-0.

MARTINS, Jonatas. **DF tem mais de 8,6 mil pessoas em situação de rua neste fim de ano**. Metrópoles, 31 dez. 2024. Disponível em: https://www.metropoles.com/distrito-federal/df-tem-mais-de-86-mil-pessoas-em-situacao-de-rua-neste-fim-de-ano. Acesso em: 27 jan. 2025.

MATTOS, Carmen Lúcia Guimarães de. **Estudos etnográficos da educação: uma revisão de tendências no Brasil**. In: MATTOS, Carmen Lúcia Guimarães de; RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ. v. 46, n. 5, out. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/bPM5xsjhwWgL54mdx3R7cnP/?lang=pt. Acesso em: 06 dez. 2024.

MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS E DA CIDADANIA. **Sob a coordenação do MDHC, Governo Federal apresenta ao STF Plano de Monitoramento da Política Nacional para a População em Situação de Rua**. Agência Gov, 28 nov. 2023. Disponível em: https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202311/sob-a-coordenacao-do-mdhc-governo-federal-apresenta-ao-stf-plano-de-monitoramento-da-politica-nacional-para-a-populacao-em-situacao-de-rua. Acesso em: 27 jan. 2025.

OBSERVATÓRIO BRASILEIRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA. **Moradia para a população em situação de rua**. Belo Horizonte: UFMG, 2023. Disponível em: <https://obpoprua.direito.ufmg.br/moradia_pop_rua.html>. Acesso em: 22 fev. 2024.

OBSERVATÓRIO BRASILEIRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS COM A POPULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE RUA. **Quem Somos**. Belo Horizonte: UFMG, 2023. Disponível em: <https://obpoprua.direito.ufmg.br/sobre_observatorio_brasileiro.html>. Acesso em: 22 fev. 2024.

POLOS DE CIDADANIA. **Quem Somos**. Belo Horizonte: UFMG, 2023. Disponível em: <https://polos.direito.ufmg.br/quem-somos/>. Acesso em: 22 fev. 2024.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Comunidade de Prática**. Disponível em: https://sbgc.org.br/comunidade-de-pratica/. Acesso em: 27 mar. 2024.

SPIVAK, Gayatri Chakravorty. **Pode o subalterno falar?**. Traduzido por ALMEIDA, Sandra Regina Goulart; FEITOSA, Marcos Pereira; FEITOSA, André Pereira. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. ISBN 978-85-7041-816-6.

SUAREZ-BALCAZAR, Yolanda; HARPER, Gary W. **Community-Based approaches to empowerment and participatory evaluation**. In: SUAREZ-BALCAZAR, Yolanda; HARPER, Gary W. (Eds.). Empowerment and participatory evaluation of community interventions: multiple benefits. Vol. 26, N. 2. Binghamton, NY: The Haworth Press, 2003.

UNICEF. **A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?**. 1991. Disponível em: <https://searchlibrary.ohchr.org/record/21136?v=pdf>. Acesso em: 12 dez. 2024.

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS (São Paulo). Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEPP). **Modelos de avaliação de programas sociais prioritários**. Relatório Final. Campinas, 1999.

VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 2, p. 5-43, mar./abr. 1996. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8095/6917. Acesso em: 20 dez. 2024.

YARBROUGH, Donald B; SHULHA, Lyn M.; HOPSON, Rodney K.; CARUTHERS, Flora A. **The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.

APÊNDICE A - Primeira versão dos textos compartilhados com a Comunidade de Práticas

Parte I - Padrões de Utilidade

Credibilidade do Avaliador U1	As avaliações devem ser conduzidas por pessoas qualificadas que estabeleçam e mantenham credibilidade no contexto da avaliação.
Atenção às Partes Interessadas U2	As avaliações devem dedicar atenção a toda a gama de indivíduos e grupos investidos no programa e afetados pela sua avaliação.
Objetivos/Finalidades Negociadas U3	Os objetivos da avaliação devem ser identificados e continuamente negociados com base nas necessidades das partes interessadas.
Valores Explícitos U4	As avaliações devem esclarecer e especificar os valores individuais e culturais subjacentes aos propósitos, processos e julgamentos.
Informações Relevantes U5	As informações de avaliação devem servir as necessidades identificadas e emergentes das partes interessadas.
Processos e Produtos Significativos U6	As avaliações devem construir atividades, descrições e julgamentos de forma a encorajar os participantes a redescobrir, reinterpretar ou rever os seus entendimentos e comportamentos.
Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados U7	As avaliações devem atender às necessidades contínuas de informação dos seus múltiplos públicos.
Preocupação com Consequências e Influência U8	As avaliações devem promover a utilização responsável e adaptativa, ao mesmo tempo que protegem contra consequências negativas não intencionais e utilização indevida.

Visão Geral

Na sua forma mais simples, os julgamentos sobre a utilidade de uma avaliação são feitos com base na medida em que as partes interessadas do

programa consideram os processos de avaliação e seus resultados valiosos para atender suas necessidades. Um bom ponto de partida para compreender a utilidade da avaliação é examinar a variedade de usos possíveis para os processos, resultados e produtos da avaliação.

Utilidades da Avaliação

As primeiras avaliações investigaram a responsabilidade, documentando a forma como os recursos foram utilizados ou investigando se as alegações feitas sobre os benefícios do programa poderiam ser justificadas. Embora a necessidade de demonstrar a responsabilidade do programa continue a ser um impulso significativo para a avaliação, as possíveis utilidades da avaliação se expandiram. Atualmente, a comunidade de avaliação está envolvida em conversas importantes sobre como as avaliações contribuem para a aprendizagem das organizações, para o desenvolvimento de programas e para a construção e disseminação de conhecimento. As avaliações fornecem frequentemente informações àqueles que procuram melhorar os programas e influenciar a formulação e implementação de políticas. Para uma tomada de decisão baseada em evidências, as avaliações sistemáticas frequentemente proporcionam poderosos mecanismos de investigação e conclusões precisas.

À medida que a utilidade da avaliação se expandiu, os avaliadores desenvolveram convenções para falar sobre os tipos de utilidade. Por exemplo, as avaliações podem propor julgamentos sobre o mérito, valor ou importância do programa e podem ajudar a melhorar ou desenvolver um programa e os seus componentes específicos. Essas seriam as chamadas utilidades instrumentais. Em contraste, o "esclarecimento" e outras utilidades conceituais surgem quando as avaliações alteram a compreensão das partes interessadas sobre o programa e os fenômenos relacionados (por exemplo, suas estruturas, materiais, estratégias, resultados, acessibilidade, inclusão ou adequação).

A ramificação da avaliação para servir diferentes tipos de utilidade é tanto apoiada como é consequência de uma maior atenção às necessidades das partes interessadas. As necessidades das partes interessadas variam de acordo com o grupo, tipo de programa e contexto, e muitas vezes são expressas indiretamente por meio de perguntas como:

- Nosso programa faz uma contribuição única para a comunidade/organização?

- Até que ponto o programa cumpre os objetivos declarados?
- Como achamos que o nosso programa deveria funcionar?
- Quais as divergências entre o programa pretendido e o programa em curso?
- Há melhores formas de se fazer o que está sendo feito?
- Como podemos adaptar esse programa aos cortes orçamentários?
- Qual deverá ser a direção futura do nosso programa?
- Estamos otimizando a utilização dos nossos recursos humanos e fiscais?
- O que significa ter um programa adaptável e responsivo?
- Estamos fazendo um bom trabalho ao alcançar e atender nossos grupos de potenciais usuários?
- Como podemos fazer um melhor trabalho de defesa do nosso programa?

Questões importantes que abordam as necessidades das partes interessadas estão no centro de avaliações válidas. Avaliações úteis levam a descrições, *insights*, julgamentos, decisões, recomendações e outros processos que atendem às necessidades daqueles que solicitam a avaliação.

Aumentando a atenção ao Processo de Utilidade

Além de produzir resultados úteis que atendem às necessidades de informação das partes interessadas, todas as avaliações incluem atividades com benefícios diretos para as partes interessadas, conhecidas como utilidades do processo de avaliação. Por exemplo, os participantes e o pessoal que participam de pesquisas e entrevistas, ou que expressam as suas ideias num grupo focal, podem experimentar uma maior compreensão das suas próprias motivações e das motivações de seus colegas. A simples implementação de uma avaliação, independentemente da informação produzida, pode resultar em melhorias do programa através da atenção aos objetivos e atividades do programa. Também pode resultar numa maior compreensão do papel crítico da avaliação no desenvolvimento, melhoria e responsabilidade dos programas.

Em alguns contextos, os processos de avaliação podem ser responsáveis por grande parte do valor de uma avaliação. Por exemplo, as avaliações podem ser conduzidas de forma a ajudar as organizações a desenvolver capacidade de avaliação interna e a integrar a investigação avaliativa sistemática como um mecanismo regular. As partes interessadas aprendem a especificar metas de avaliação, desenvolver e refinar questões, identificar fontes de informação, debater e

selecionar métodos, gerenciar informações e conhecimento, formular significados e julgamentos e comunicar-se de maneiras que promovam a compreensão e as decisões mais apropriadas, dados os contextos. A utilidade das avaliações que se concentram nos processos de utilidade é medida, em parte, pelo grau em que as partes interessadas identificam o valor acrescentado pessoal e organizacional como consequência do seu envolvimento na avaliação.

No nível organizacional, este valor pode assumir a forma de aquisição da capacidade para manter uma investigação avaliativa contínua. Este resultado é mais provável quando os participantes encaram a avaliação como uma forma significativa e produtiva de melhorar os padrões de trabalho e comunicação. Mecanismos participativos, colaborativos, apreciativos e de capacitação estão frequentemente no centro das avaliações onde os processos de utilidade são uma alta prioridade. Esses mecanismos podem promover a apropriação dos processos e produtos de avaliação pelas partes interessadas e, assim, melhorar a utilidade dos processos, bem como a utilidade dos resultados da avaliação.

Para algumas organizações, a capacitação em avaliação significa que as partes interessadas aprendem como trabalhar eficazmente com avaliadores externos. Esta aprendizagem organizacional facilita ainda mais as contribuições que os processos e resultados da avaliação externa podem fazer para o crescimento e a produtividade da organização.

Orientação para as necessidades das partes interessadas

Os padrões de utilidade alertam os avaliadores sobre as necessidades dos patrocinadores, clientes, participantes e funcionários. No entanto, as avaliações também podem servir intencionalmente as necessidades de outras partes interessadas selecionadas, incluindo aquelas que, de outra forma, permaneceriam em silêncio durante as formas convencionais de pesquisa e tomada de decisão do programa. As interações culturalmente sensíveis entre avaliadores e partes interessadas podem promover discussões mais inclusivas sobre os programas e os seus valores. Para melhorar a utilidade, as avaliações podem realçar a contribuição da diversidade para a eficácia do programa e apoiar uma redistribuição equitativa da autoridade. Os profissionais de avaliação que compreendem as múltiplas dimensões da utilidade, que são qualificados na implementação de abordagens orientadas para

a utilização e que estão empenhados em atender às necessidades das diversas partes interessadas têm uma base sólida para promover a utilidade da avaliação.

Desafios na implementação da utilidade

Ao atender à utilidade, os avaliadores devem considerar três desafios. Primeiro, pode nem sempre ser possível para aqueles que são atendidos pela avaliação articular completa e diretamente suas necessidades. As primeiras expressões das necessidades das partes interessadas podem refletir reações a pressões e problemas imediatos e um tanto transitórios do programa. Avaliações que encorajam intencionalmente os participantes a deliberar sobre os propósitos e implicações da avaliação têm maior probabilidade de revelar necessidades embutidas no conhecimento tácito que os indivíduos têm do programa. Ao discutir os objetivos da avaliação e as descrições dos programas, os avaliadores devem encorajar processos que revelem estes conhecimentos.

Em segundo lugar, raramente é possível prever exatamente como as partes interessadas utilizarão os processos, as descrições, as percepções, as conclusões, os julgamentos e as recomendações. Esta imprevisibilidade deve-se, em parte, aos ambientes complexos em que os programas funcionam. Dadas as pressões a que os programas estão sujeitos, às partes interessadas do programa devem tornar-se adeptas da utilização de todos os recursos disponíveis para ajudar a resolver problemas e melhorar as decisões. Julgar a utilidade da avaliação com base na evidência de quão fielmente ela segue os resultados ou recomendações relatados pode subestimar seriamente a importância da avaliação.

Terceiro, quando uma avaliação ocorre durante qualquer período de tempo, é provável que ocorram mudanças dentro e em torno do programa, mesmo à medida que a avaliação prossegue. As mudanças nos mandatos, no pessoal, nos recursos, nos usuários, na liderança e na própria avaliação do programa mudarão a forma como as pessoas priorizam e desempenham os seus papéis e responsabilidades. Estas mudanças podem ameaçar a estabilidade de um desenho de avaliação inicial. Estar alerta e receptivo ao contexto da avaliação aumenta a probabilidade de a avaliação ser útil.

Planejamento Contínuo para Utilidade

A utilidade da avaliação pode ser aumentada através de um bom planejamento. Contudo, os programas são sistemas dinâmicos, compostos por

múltiplos elementos interligados, e os planos não podem ser estáticos. Para obter utilidade face a laços incertos, os avaliadores e as partes interessadas devem consultar normas e outros princípios e diretrizes de avaliação reconhecidos à medida que planejam e reveem os seus planos. O planejamento da comunicação em apoio à utilização da avaliação é especialmente importante (Comunicação e Relatórios Temporais e Apropriados U1). Além disso, planos de avaliação abrangentes devem incluir atenção a todos os atributos e padrões de qualidade da avaliação (Gerenciamento de Projetos F1).

Utilidade em relação a outros atributos da qualidade da avaliação

Os avaliadores qualificados estão perfeitamente conscientes de que as decisões destinadas a otimizar a utilidade também têm o potencial de afetar os outros quatro atributos (adequação, viabilidade, precisão e responsabilidade). Avaliadores experientes e familiarizados com os padrões os utilizam em conjunto. Eles têm uma profunda familiaridade com os princípios incorporados nas normas e recorrem a eles à medida que as exigências do contexto de avaliação se desenrolam. Devido às pressões do tempo, muitas vezes aplicam as normas rapidamente. Contudo, os avaliadores especializados também refletem regularmente sobre a qualidade das suas decisões, utilizando padrões específicos como critérios. Eles mantêm documentação de como os padrões interagiram entre si e influenciaram a avaliação dos processos, produtos e resultados (E1 Documentação de Avaliação). Embora a utilidade seja um atributo específico e independente das avaliações de alta qualidade, ela compartilha temas com outros atributos de qualidade. Por exemplo, a questão de como as decisões de avaliação devem ter em conta as normas culturais das partes interessadas e outras características de fundo é um tema crítico em todos os atributos. A ligação entre utilidade e precisão é particularmente forte. Os dois partilham numerosos temas, tais como as interações entre as partes interessadas e os avaliadores, a comunicação e os relatórios, a necessidade de clareza sobre os objetivos e questões da avaliação e as colaborações necessárias entre os avaliadores e outras partes interessadas. Entretanto, os padrões de utilidade e precisão têm diferentes propósitos. Os padrões de precisão concentram-se na informação e na qualidade dos procedimentos utilizados para selecionar, reunir, analisar, disseminar e interpretar a informação. Os

padrões de utilidade concentram-se principalmente nas qualidades que preparam as partes interessadas para utilizar os processos, descrições, descobertas, julgamentos e recomendações da maneira que melhor atenda às suas necessidades.

Introdução aos Padrões de Utilidade

Os padrões de utilidade aqui apresentados ajudam a apoiar a utilidade de avaliações de alta qualidade através, prestando atenção a todos os aspectos de uma avaliação. O seu objetivo é aumentar a probabilidade de a avaliação ter consequências positivas e uma influência substancial, à medida que as necessidades e oportunidades surgem ao longo da avaliação. O primeiro padrão aborda as características do avaliador (U1 Credibilidade do Avaliador). Por exemplo, a utilidade da avaliação pode ser melhorada quando as competências técnicas dos avaliadores são fundamentadas por uma vontade sincera de trabalhar com as partes interessadas. Esta vontade leva ao desenvolvimento e à manutenção das competências culturais necessárias para um relacionamento profissional de confiança. Avaliadores credíveis têm maior probabilidade de ter sucesso no envolvimento ativo dos diversos intervenientes do programa. Terão melhores oportunidades de serem inclusivos nos seus processos e de demonstrar a utilidade da avaliação a estes mesmos constituintes (U2 Atenção às Partes Interessadas).

Os objetivos da avaliação podem inicialmente parecer evidentes. Contudo, em programas caracterizados por múltiplas perspectivas, as experiências, disposições e necessidades dos vários intervenientes provavelmente levarão a avaliação em muitas direções. Os propósitos inicialmente identificados devem ser examinados à luz dessas perspectivas e renegociados quando necessário (U3 Propósitos Negociados). Os valores moldam as decisões tomadas dentro de uma avaliação. Quando os valores que sustentam a avaliação são explícitos, as partes interessadas são mais capazes de rever e ajudar a aumentar a utilidade (U4 Valores Explícitos). Além disso, para que uma avaliação tenha utilidade, a informação recolhida e gerada pela avaliação tem de ser credível e aceitável. A avaliação deve procurar fontes de dados credíveis e, quando necessário, ajudar as partes interessadas a compreender a origem dessa credibilidade (Informação Relevante U5).

A utilidade de uma avaliação está normalmente ligada à sua capacidade de ajudar os participantes e utilizadores da avaliação a tornarem-se mais confiantes e competentes no trabalho nos seus programas. Os processos e produtos de

avaliação tornam-se significativos quando os participantes os utilizam para redescobrir, reinterpretar ou rever a sua compreensão dos seus programas e dos seus papéis neles (U6 Processos e Produtos Significativos).

As avaliações são muitas vezes responsáveis por múltiplos públicos. O público pode ter diferentes necessidades de informação e capacidades únicas para compreender informações técnicas. A comunicação da avaliação, por vezes sob a forma de relatórios formais, deve atender às diferentes e urgentes necessidades de informação sobre a avaliação (U7 Comunicação e Relatos Temporais e Apropriados). O Padrão U8 Preocupação com a Influência e as Consequências lembra tanto aos avaliadores como aos utilizadores da avaliação que a evidência de utilidade não se restringe a utilizações imediatas ou diretas de processos e produtos. O que é aprendido como resultado da avaliação fica disponível para consideração e adaptação pelas partes interessadas muito depois de os relatórios finais terem sido concluídos. A probabilidade de consequências negativas ou de utilização indevida intencional das avaliações pode ser significativamente reduzida quando a investigação avaliativa se torna uma característica integrada da tomada de decisões do programa e da resolução de problemas.

Credibilidade do avaliador U1

As avaliações devem ser conduzidas por pessoas qualificadas que estabeleçam e mantenham credibilidade no contexto da avaliação.

Justificativa

Os participantes nas avaliações fazem julgamentos sobre a credibilidade do avaliador antecipadamente e com frequência. Estes julgamentos não são arbitrários nem estão fora do controle do avaliador. Os avaliadores cujas intenções são fiáveis, cujas ações são baseadas em princípios, cujas perspectivas são equilibradas, cujos pedidos são razoáveis e cujos esforços geram insights sobre o programa e o seu contexto têm maior probabilidade de serem vistos como credíveis. A credibilidade percebida do avaliador pode moldar a disposição das partes interessadas tanto para participar de forma significativa nos processos de avaliação como para endossar produtos de avaliação (descrições, conclusões e recomendações). Sem a credibilidade do avaliador, a utilidade de todas as facetas da avaliação está em perigo.

Os avaliadores praticantes vêm de uma variedade de tradições metodológicas, práticas sociais e orientações ideológicas. Esta diversidade permite que a avaliação responda a uma ampla gama de questões do programa. A adequação entre o avaliador e o contexto de avaliação influencia diretamente a utilidade da avaliação.

Avaliadores credíveis avaliam esta adequação no início da avaliação e continuam a monitorá-la ao longo do processo. Quaisquer preocupações que surjam acerca da confiança das partes interessadas no avaliador devem ser abordadas precocemente. Passar tempo com as partes interessadas e ajudá-las a compreender como a formação, o conhecimento e as competências do avaliador podem ser aplicados ao seu contexto de avaliação é um tempo bem gasto.

As preocupações com a credibilidade do avaliador podem surgir dos mais pequenos mal-entendidos e, se não forem resolvidas, podem minar gradualmente a confiança que as partes interessadas têm na capacidade do avaliador de fazer julgamentos justos e equilibrados (P4 Clareza e Justiça e P5 Transparência e Divulgação). Se os esforços concentrados para ganhar e manter a credibilidade não forem bem-sucedidos, então os avaliadores devem considerar seriamente se devem prosseguir com a avaliação. Os avaliadores que optarem por continuar, embora saibam que estão a ser julgados como não qualificados, indiferentes ou tendenciosos, podem descobrir que os seus esforços para obter acesso completo e informações relevantes foram bloqueados e que as conclusões e recomendações da avaliação, por mais adequadas que sejam do ponto de vista técnico, serão ignoradas ou rejeitadas.

Não é incomum que as primeiras impressões de credibilidade se baseiem na experiência profissional anterior do avaliador. A importância de trabalhar numa área antes de a avaliar dependerá dos objetivos da avaliação e da medida em que se pode contar com os clientes e as partes interessadas para fornecer conhecimentos substantivos sobre o programa. Convidar as partes interessadas para participarem no papel de especialistas do programa permite que um avaliador afirme as outras competências que serão críticas para garantir a utilidade, ou seja, habilidades de observação, comunicação e processos de grupo; raciocínio lógico; expertise técnica, metodológica e analítica; astúcia política; e sensibilidade à cultura e ao contexto.

Nas avaliações que exigem que os avaliadores e as partes interessadas trabalhem em estreita colaboração, a credibilidade pode ser perdida ou ganha com

base na qualidade dessas interações. As partes interessadas também avaliarão o grau de energia e entusiasmo que os avaliadores trazem aos projetos, se os avaliadores estão comprometidos e conscientes e se demonstram integridade na tomada de decisões.

Atender aos critérios das partes interessadas para a credibilidade do avaliador pode estar além da capacidade de uma única pessoa. Por esta razão, não é incomum que as avaliações sejam conduzidas por equipes de pessoas que possuem coletivamente as características desejadas. A credibilidade das equipas de avaliação é influenciada pela aceitabilidade da equipa e pelas suas qualificações (ou seja, conhecimentos, competências, experiências e disposições).

A forma como essas equipes são constituídas também pode influenciar a credibilidade do avaliador. Recrutar partes interessadas, como pessoal do programa ou utilizadores do programa, para a equipe é muitas vezes uma abordagem eficaz. Eles trazem conhecimento e experiência sobre o programa e seu contexto e podem acrescentar informações valiosas às descrições e deliberações. Envolver estas mesmas partes interessadas na tomada de decisões em matéria de avaliação pode ajudar a desmistificar os processos de avaliação. As avaliações internas fornecem um contexto particularmente apropriado para equipes que combinam conhecimentos de avaliadores profissionais e partes interessadas do programa. Por outro lado, as equipes formadas desta forma podem não ser tão úteis em contextos em que a utilidade da avaliação será julgada principalmente pelo grau de independência do avaliador.

Estabelecer credibilidade não é o mesmo que ser querido ou ser aprovado pelas partes interessadas. Um erro grave dos avaliadores é adotar uma perspectiva específica das partes interessadas em troca de aceitabilidade, apreciação ou apoio.

Em contraste, os avaliadores credíveis estabelecem associações profissionais funcionais com uma variedade de partes interessadas, mantendo ao mesmo tempo a independência no pensamento e na ação.

A marca registrada de avaliadores e equipes de avaliação confiáveis é a capacidade de atender às necessidades dos usuários da avaliação ao mesmo tempo em que aderem às diretrizes e padrões profissionais, por exemplo, estes Padrões de Avaliação de Programa e outros padrões desenvolvidos pelo JCSEE, os Princípios Orientadores para Avaliadores da Associação Americana de Avaliação, e os Padrões de Qualidade de Avaliação do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Avaliadores credíveis normalmente encontram maneiras de combinar continuamente a sabedoria adquirida na profissão com lições aprendidas com suas próprias experiências para personalizar uma abordagem de avaliação coerente e defensável.

A credibilidade depende sempre do contexto. A credibilidade é composta tanto pela experiência em avaliação como pela legitimidade percebida. O conhecimento, as habilidades, as disposições, a competência cultural e as práticas que atendem bem aos avaliadores em um ambiente podem precisar ser ampliados ou enfatizados de forma diferente no próximo projeto.

Recomendações para Implementação do Padrão U1

1. Adquirir credenciais de avaliação, mas reconhecer que as credenciais por si só não podem estabelecer credibilidade a longo prazo. As credenciais reconhecidas incluem graus acadêmicos avançados, diplomas e certificados de institutos voltados para profissionais.
2. Torne-se um membro ativo de uma comunidade de prática. O crescimento de associações e sociedades de avaliação regionais, nacionais e internacionais gerou uma variedade de comunidades de prática formais e informais.
3. Mantenha-se atualizado com as pesquisas que informam a avaliação. Um extenso e evolutivo conjunto de conhecimentos está disponível para orientar e informar as deliberações e a tomada de decisões dos avaliadores.
4. Incluir nas propostas e relatórios uma declaração descrevendo qualificações e experiências relevantes para o programa a ser avaliado. É importante informar às partes interessadas sobre a importância da adequação entre a sua situação e os conhecimentos, competências, disposições e experiências que você tem como avaliador.
5. Em avaliações em larga escala com avaliadores de vários locais, esclareça com os clientes quais indivíduos serão responsáveis pelos vários elementos da avaliação e forneça garantias de que cada um tem a experiência ou o apoio necessário para concluir o trabalho.
6. Fazer com que o plano de avaliação seja revisado por outro avaliador cujas credenciais sejam aceitáveis para o cliente (Meta Avaliação Externa Aceitável E3).

7. Construir boas relações de trabalho e ouvir, observar e conversar. Tornar uma melhor comunicação uma prioridade durante as interações com as partes interessadas pode reduzir a ansiedade e tornar os processos e atividades de avaliação mais cooperativos.
8. Aprenda e permaneça sensível às normas culturais para estar ciente e respeitar as perspectivas, os ritmos diários e os deveres das partes interessadas.
9. Manter as avaliações avançando, mantendo ao mesmo tempo a sensibilidade às preocupações das partes interessadas. O entusiasmo e os esforços sustentados ajudam a estabelecer e manter interações credíveis.
10. Tornar-se metodologicamente versátil e adequar os métodos às questões, em vez de restringir a avaliação a uma zona de conforto metodologicamente limitada. A credibilidade é reforçada pela atenção às necessidades de informação dos utilizadores da avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao U1

1. Presumir que experiência significativa num programa ou área programática é qualificação suficiente para ser um avaliador nessa área;
2. Assumir um projeto de avaliação acreditando que todos os conhecimentos e habilidades necessários para conduzi-lo de forma eficaz podem ser aprendidos ao longo do caminho;
3. Pensar que a credibilidade se estabelece agindo sozinho ou adquirindo autoridade para tomar todas as decisões relacionadas à avaliação;
4. Não considerar como você, como avaliador, pode estar contribuindo para a resistência, indiferença ou desconforto das partes interessadas com a avaliação;
5. Trabalhar para estabelecer credibilidade apenas com aqueles que têm funções formais de liderança no programa, ignorando aqueles que são líderes informais.

Atenção às Partes Interessadas U2

As avaliações devem dedicar atenção a toda a gama de indivíduos e grupos investidos no programa ou afetados pela avaliação.

Justificativa

As partes interessadas são aquelas que têm um interesse legítimo ou são servidas de alguma forma significativa pelo programa e estão, portanto, implicadas na avaliação do programa. A atenção às partes interessadas contribui para a utilidade da avaliação de diversas maneiras. Em alguns contextos, a utilidade da avaliação depende da vontade das partes interessadas em utilizar os processos e resultados da avaliação. Quando as partes interessadas não são envolvidas na avaliação, não é razoável esperar que adotem automaticamente as decisões e recomendações subsequentes. No início da avaliação, reunir múltiplas perspectivas sobre o programa em ação pode ser inestimável para confirmar, rever ou mesmo renegociar os objetivos e limites da avaliação (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva). Deliberações fundamentadas com as partes interessadas sobre as intenções, processos e valores incorporados no programa fornecem dados importantes para a compreensão do programa no contexto (A4 Descrições Explícitas do Programa e do Contexto).

Ao atender a uma ampla gama de partes interessadas, os avaliadores aprendem sobre o programa com aqueles normalmente posicionados dentro e fora dos círculos de tomada de decisão do programa. As interações com as partes interessadas também podem esclarecer quaisquer consequências não intencionais do programa. Avaliações que prosseguem ignorando desigualdades, contradições e conflitos restringem o âmbito da utilidade da avaliação (P6 Conflitos de Interesses). Avaliações que são falhas desde o início porque são excessivamente restritas, desperdiçam o potencial humano e perdem oportunidades de melhoria social.

As partes interessadas são identificadas através de uma análise do escopo do programa. Para identificar as partes interessadas do programa, os avaliadores fazem perguntas como as seguintes:

- Quem tem autoridade de decisão sobre o programa (patrocinadores, comunidades fundadoras, conselhos administrativos e legisladores)?
- Quem tem autoridade formal ou informal para moldar a divulgação ou implementação das conclusões (líderes do programa)?
- Quem são os implementadores do programa, pessoal específico, pessoal instrucional ou de formação, administradores, gestores e voluntários?

- Quem são os utilizadores do programa (participantes nos programas, beneficiários diretos dos serviços)?
- Quem são os beneficiários indiretos dos serviços do programa (indivíduos cujo emprego ou qualidade de vida depende da disponibilidade do programa)?
- Quem beneficia ou é prejudicado pelo fato de os recursos serem investidos nestes e não noutros programas (indivíduos, grupos e comunidades)?
- Existe alguém com uma perspectiva particularmente valorizada em relação ao programa (líderes comunitários, líderes informais, especialistas e outras autoridades)?
- Quem estará mais interessado em utilizar os resultados da avaliação (indivíduos, grupos, comunidades e meios de comunicação)?

As avaliações normalmente não podem atender igualmente a todas as partes interessadas. Por esta razão, é importante documentar os fundamentos e valores utilizados na definição dos limites da avaliação (P4 Clareza e Justiça e A7 Explícito Raciocínio de Avaliação).

Uma vez identificadas as partes interessadas para inclusão, o desafio é trabalhar com elas para trazer à luz suposições, interesses, valores, comportamentos e preocupações em relação ao programa. Este trabalho pode ser utilizado para construir uma descrição do programa e também pode esclarecer a adequação das questões de avaliação (Descrições Explícitas de Programa e Contexto A4). As partes interessadas que se sentem respeitadas pelo processo e que se identificam com as informações e métodos utilizados na avaliação têm maior probabilidade de investir em atividades de avaliação e, em última análise, utilizar os processos e resultados. A atenção às partes interessadas facilita expectativas realistas para a avaliação. Ajudar as partes interessadas a compreender os objetivos e limites da avaliação, bem como as restrições metodológicas, lógicas, financeiras e políticas da avaliação, pode exigir um esforço significativo. Uma má compreensão destas restrições pode deixar os detentores de riscos com uma resolução irreal destas restrições e da sua utilidade.

Recomendações para Implementação do Padrão U2

1. Atender às partes interessadas de forma sensível às normas organizacionais e culturais. Isto ajudará a:

   a. acessar informações pertinentes (Informações válidas A2 e Informações confiáveis A3);
   b. descobrir as tensões e valores que moldam o programa (Conflitos de Interesses P6 e Valores Explícitos U1) e, consequentemente;
   c. gerar processos e resultados que apoiem o uso da avaliação e, portanto;
   d. garantir que os contextos das atividades de avaliação sejam relevantes (Procedimentos Práticos F2).
2. Deixar que os processos que apoiam a determinação dos objetivos da avaliação ajudem a identificar as partes interessadas.
3. Desenvolver estratégias para sondar o contexto do programa para intervenientes importantes e menos visíveis. Os avaliadores podem representar cenários de possíveis conclusões com patrocinadores, clientes ou pessoal do programa, a fim de identificar indivíduos ou grupos que possam ser direta ou indiretamente afetados pela avaliação e pelas suas conclusões.
4. Considerar grupos ou comunidades cujas perspectivas são tipicamente excluídas porque são percebidas como tendo apenas “interesses especiais”. Estes podem incluir aqueles que diferem da maioria das partes interessadas com base na etnia, orientação sexual, educação, idade, gênero, capacidade, religião, saúde ou estatuto de imigração, ou aqueles que não têm os recursos ou a autoridade para fazer *lobby* pela inclusão.
5. Criar condições seguras e confortáveis para o envolvimento das partes interessadas e que contribuam para uma participação autêntica. O esforço investido na criação destas condições dependerá, em parte, da quantidade e qualidade da informação necessária para prosseguir com confiança na resposta às questões de avaliação (A2 Informação Válida e A3 Informação Fiável).

Riscos e Desafios em Relação ao U2

1. Reconhecer indivíduos, grupos ou comunidades como partes interessadas, recolher dados deles e depois deixar de comunicar com eles;
2. Julgar mal a logística e a viabilidade do envolvimento generalizado das partes interessadas;

3. Prometer às partes interessadas um nível de envolvimento ou representação antes que os objetivos e questões da avaliação sejam finalizados;
4. Assumir que os valores dos decisores refletem os do pessoal do programa e dos utilizadores do programa;
5. Comprometer o papel do avaliador para se tornar um defensor de um determinado grupo de partes interessadas;
6. Colocar pressão indevida sobre indivíduos ou grupos de partes interessadas para que participem mais extensivamente do que desejam ou têm tempo para;

Propósitos Negociadas U3

Os objetivos da avaliação devem ser identificados e revistos com base nas necessidades das partes interessadas.

Justificativa

Existem três razões principais pelas quais os objetivos da avaliação devem estar alinhados com as necessidades das partes interessadas. Em primeiro lugar, as partes interessadas julgam a utilidade de uma avaliação pela medida em que os seus processos e produtos acrescentam valor às suas experiências com o programa (U1 Processos e Produtos Significativos). O desafio para os avaliadores é aprender o que pode ser abordado dados os recursos e limites que definem a avaliação (F3 Viabilidade Contextual e F4 Utilização de Recursos). Para muitas partes interessadas, incluindo administradores de programas experientes, a identificação das necessidades de avaliação não é uma tarefa fácil. O propósito originalmente expresso para a contratação da avaliação deve ser ponderado em relação aos dilemas, embaraços e resultados de avaliação desejados expressos por uma série de partes interessadas (P6 Conflitos de Interesses). A manutenção de propósitos de avaliação relevantes requer processos iniciais e contínuos que esclareçam as necessidades e mudanças nas necessidades das partes interessadas na avaliação.

Em segundo lugar, os objetivos da avaliação orientam as decisões subsequentes sobre a concepção e implementação da avaliação (Acordos Formais P2). A extensão da descrição do programa, as estratégias de recolha e análise de dados e os métodos de comunicação e elaboração de relatórios serão todos determinados com base nas contribuições que fizeram para os fins declarados.

Quando os objetivos apropriados e as necessidades que abordam não são claramente compreendidos ou surgem muito tarde na avaliação, a utilidade da recolha, análise e elaboração de relatórios de dados pode ser comprometida. Muitas correções intermediárias, embora potencialmente úteis, podem ser insustentáveis devido aos recursos significativos que provavelmente consumirão (F4 Uso de Recursos).

Terceiro, revisitar os objetivos da avaliação face a pontos críticos de tomada de decisão reconhece a complexidade do programa, uma vez que as prioridades dos utilizadores da avaliação no início do projeto podem evoluir ou mudar completamente devido a eventos inesperados, como uma nova política, um novo gestor, ou fusão com outro projeto, programa ou organização. Nestes momentos, as propostas de avaliação poderão ter de ser renegociadas e realinhadas às novas condições.

Normalmente, a investigação avaliativa sistemática serve aos seguintes propósitos:

- Descrever o programa;
- Contribuir para o desenvolvimento de programas;
- Fornecer de informações para melhoria do programa;
- Apoiar uma ampla variedade de decisões de programas;
- Fazer julgamentos sobre o mérito, valor ou importância do programa;
- Envolver e educar as partes interessadas nos processos de investigação avaliativa sistemática e uso do conhecimento.

Cada uma dessas finalidades pode atender a uma variedade de necessidades específicas. Às vezes, a necessidade é compreender o programa e seus usuários no contexto. Para responder a esta necessidade, uma descrição do programa teria como um dos seus objetivos compreender e interpretar as experiências vividas pelas partes interessadas e trazer à luz as incertezas e possíveis incógnitas no programa.

Os resultados que geram evidências da importância local de um programa também podem ser situados em contextos políticos, econômicos e sociais mais amplos. A utilização dos resultados desta forma pode abordar os objetivos relacionados com a aprendizagem sobre a responsabilização do programa, custos *versus* benefícios e generalização, ou a sua capacidade de promover a participação democrática, o empoderamento ou a emancipação. Organizações inteiras são por vezes utilizadoras da avaliação. Mais frequentemente, as organizações estão sob

pressão para serem proativas e criativas face à mudança. Desenvolver a capacidade de se envolver em investigação avaliativa sistemática é uma forma de as organizações responderem a esta necessidade. O desenvolvimento da capacidade de avaliação proporciona aos indivíduos dentro das organizações uma maior oportunidade de se tornarem mais adeptos da tomada de decisão baseada em evidências, da investigação apreciativa, da construção do conhecimento e da gestão do conhecimento.

Não é incomum que uma única avaliação tenha finalidades múltiplas e interdependentes. Por exemplo, uma avaliação que recruta uma equipe de avaliação interna para realizar uma avaliação centrada na melhoria, ao mesmo tempo que forma os participantes da avaliação nos princípios da investigação sistemática, aborda objetivos complementares.

Alguns propósitos de avaliação podem ser óbvios na solicitação inicial de proposta ou na reunião com o cliente. Por exemplo, um distrito escolar pode encomendar uma avaliação para avaliar o sucesso da implementação de um novo programa de extensão. Os distritos escolares, responsáveis perante o público pela atribuição de fundos, utilizarão frequentemente a avaliação para demonstrar a responsabilidade do programa. Outros propósitos de avaliação podem ser bastante velados. Consideremos a ambiguidade de um pedido do conselho de administração de um programa para avaliar “como o programa está funcionando”. Os diretores estão buscando uma avaliação formativa para ajudar o programa a melhorar ou há algum debate interno em andamento sobre a relevância geral do programa? Mais problemáticos para os avaliadores são os propósitos disfarçados ou antiéticos, como quando um gestor de programa permanece mudo sobre a sua agenda para utilizar uma avaliação para desacreditar o pessoal do programa (P3 Direitos Humanos e Respeito, bem como as Normas de Avaliação de Pessoal do JCSEE, 2009). Quando são capazes de mapear os seus objetivos de acordo com as necessidades explícitas e significativas das partes interessadas, é menos provável que as avaliações sejam manipuladas pelas agendas políticas dos indivíduos (Acordos Formais P2).

Recomendações para Implementação do Padrão U3

1. Diferencie desejos de necessidades e seja claro sobre as prioridades para atender necessidades específicas. Necessidades significativas são aquelas

que, se não forem atendidas, restringem ou comprometem as operações, a tomada de decisões e a viabilidade do programa.

2. Investigue até mesmo os propósitos mais explicitamente declarados para a avaliação, para ter certeza de que os propósitos mais importantes foram nomeados e esclarecidos. A sondagem também pode fornecer aos participantes evidências de que o avaliador está realmente interessado em trabalhar em seu nome (U1 Credibilidade do Avaliador).
3. Ajudar as partes interessadas a desenvolver formas de falar sobre avaliação e a desenvolver com as partes interessadas uma compreensão partilhada da linguagem de avaliação necessária para fins de negociação, tal como a distinção entre utilizações formativas e somativas da avaliação. Ajudar as partes interessadas a identificar e comunicar os objetivos gerais subjacentes ao seu pedido de avaliação pode lançar discussões mais profundas e refinadas sobre a razão pela qual a avaliação precisa de ser realizada.
4. Antes ou durante as fases iniciais da negociação dos objetivos de avaliação, esclareça a natureza do trabalho de avaliação utilizando ferramentas como avaliações de necessidades, descrições de programas, modelos lógicos e avaliações de avaliabilidade. Tais atividades podem reunir as partes interessadas e ajudar a esclarecer o objetivo das atividades de avaliação subsequentes.
5. Esclarecer qualquer ambivalência que possa existir sobre os motivos da realização da avaliação (U4 Valores Explícitos).
6. Procurar a expressão de propósitos de avaliação concorrentes e ajudar a priorizar as partes interessadas. As partes interessadas nem sempre concordarão inicialmente sobre os propósitos da avaliação (P6 Conflitos de Interesses).
7. Ajudar as partes interessadas a compreender a viabilidade e o valor de abordar objetivos de avaliação específicos em momentos específicos do ciclo de vida do programa. Por exemplo, seria importante contestar uma proposta de avaliação de impacto de um programa antes de este ser totalmente desenvolvido e implementado de forma estável.
8. Comunicar os propósitos e objetivos da avaliação e as necessidades que esses propósitos pretendem atender de maneiras que sejam compreensíveis

e significativas para todas as partes interessadas (Acordos Formais P2 e Processos e Produtos Significativos U6).

Riscos e Desafios em Relação ao U3

1. Assumir que as partes interessadas do programa ratificaram os propósitos expressos num pedido formal de avaliação;
2. Concordar em realizar uma avaliação onde as necessidades e propósitos estabelecidos pelas partes interessadas entrem em conflito com os padrões de prática do avaliador (P3 Direitos Humanos e Respeito);
3. Concordar em implementar um método específico (por exemplo, uma pesquisa) antes de esclarecer o propósito ou propósitos da avaliação;

Valores Explícitos U4

As avaliações devem esclarecer e especificar os valores individuais e culturais subjacentes aos propósitos, processos e julgamentos da avaliação.

Justificativa

A valorização está no centro de cada decisão e julgamento feito ao longo de uma avaliação. A utilidade da avaliação depende, em parte, da medida em que as partes interessadas do programa e da avaliação conseguem identificar e respeitar as perspectivas de valor incorporadas em cada aspecto da avaliação.

Tornar explícitos os valores que orientam a avaliação não tem de ser problemático ou oneroso. Em muitos contextos de programas educacionais e sociais, imperativos como equidade, inclusão, justiça, tolerância e justiça social são inequívocos e incorporados nos processos e atividades do programa. É provável que as partes interessadas nestes contextos utilizem o mesmo escrutínio ao testar os valores que sustentam as decisões de avaliação, tal como fazem quando gerem os seus próprios programas. As discrepâncias, se surgirem, são normalmente perceptíveis e podem ser prontamente resolvidas. Existem contextos, no entanto, onde os valores atribuídos tanto ao programa como à avaliação são variados e implícitos. Agir com base no pressuposto de que os valores que orientam a avaliação serão facilmente compreendidos pode ser um sério prejuízo para a utilidade.

Esta norma incentiva os avaliadores e as partes interessadas a reconhecer a diversidade de antecedentes e experiências que pode, por vezes, fazer com que as

decisões de avaliação pareçam tendenciosas ou indiferentes. Dentro da comunidade de avaliação, há uma grande variedade de posturas de valor em relação aos propósitos, processos e julgamentos ideais para avaliação. À medida que os avaliadores desenvolvem o autoconhecimento dos seus próprios valores, torna-se mais fácil ser explícito sobre estes durante as negociações que levam a um acordo formal com as partes interessadas. Uma noção clara das próprias orientações também torna mais fácil monitorar e, quando apropriado, regular os efeitos desses valores durante um projeto. Perspectivas e comportamentos das partes interessadas durante uma avaliação também variarão com base na força de normas programáticas, sociais e culturais específicas. Reconhecer e aprender sobre essa variabilidade mantém os avaliadores sensíveis às implicações de seu próprio comportamento. Os avaliadores e as partes interessadas não precisam compartilhar um sistema de valores comum para que uma avaliação seja viável. No entanto, otimizar a utilidade requer abertura sobre os valores que moldam a avaliação. As avaliações não podem dar-se ao luxo de ser vistas como um mero reflexo dos interesses adquiridos daqueles que já têm influência significativa no programa sob avaliação.

Há vários pontos de escolha numa avaliação em que os valores dos decisores influenciarão a utilidade global da avaliação. Por exemplo, os valores moldam as razões para selecionar algumas fontes e formas de informação em detrimento de outras. Os avaliadores tendem a valorizar as suposições examinadas, o pensamento fundamentado e as informações baseadas em observações empíricas (A2 Informações válidas e A3 Informações confiáveis). É importante compreender até que ponto as partes interessadas partilham estes valores e respeitarão as ideias fundamentadas nestes processos. Em alguns contextos de programas, as crenças, tradições e intuição desempenham um papel vital no desenvolvimento de fundamentações para julgamentos e decisões. Valores conflitantes sobre o que constitui informação válida podem fazer com que tanto os avaliadores quanto os participantes fiquem alienados dos processos e resultados. Essa alienação pode levar à falta de uso.

Os valores também moldam a negociação dos propósitos de avaliação (Propósitos Negociados U3). Ao explorar as motivações para participar numa avaliação, podem surgir necessidades múltiplas e concorrentes entre as partes interessadas (P6 Conflitos de Interesses). A decisão sobre quais necessidades

serão satisfeitas pode envolver uma avaliação das necessidades, a utilização de estratégias formais de definição de prioridades e de tomada de decisão, tais como a construção de consenso, ou outras estratégias menos formais. Dado que nenhuma destas opções é inerentemente a forma correta de proceder, os valores e as consequências associados a cada escolha devem ser esclarecidos. Isto proporciona às partes interessadas a oportunidade de avaliar o grau de aceitabilidade associado a cada alternativa. Eles então têm uma base para considerar a utilidade de cada escolha.

Além disso, os valores moldam a forma como a informação é percebida e comunicada. Por exemplo, a diferença de valores pode influenciar as descrições de uma comunidade pelos avaliadores. Um avaliador pode observar e relatar: “As crianças vagam sem supervisão e em bandos”. Outro avaliador, observando o mesmo fenômeno, pode relatar: “Para as crianças, toda a vizinhança é um lar. Raramente uma criança é vista brincando sozinha ou isolada da comunidade”. Ser sensível ao potencial interpretativo da linguagem ajuda os avaliadores e as partes interessadas a monitorar quando e como determinados valores estão moldando as atividades e julgamentos de avaliação.

Finalmente, os valores sustentam as recomendações que emergem dos resultados da avaliação. Por exemplo, os administradores de programas educacionais às vezes estabelecem antes de uma avaliação do programa (e provavelmente por razões defensáveis) que os contratos anuais dos instrutores serão honrados independentemente do seu desempenho. As evidências sobre desempenho insatisfatório serão acompanhadas por uma recomendação de desenvolvimento e melhoria profissional, em vez de rescisão do contrato de trabalho. Esta recomendação não é certa nem errada. O que isso reflete é uma postura de valor. Para evitar o uso indevido dos resultados da avaliação, esta posição deve ser esclarecida a todos os principais intervenientes da avaliação, incluindo os próprios instrutores, antes da recolha de dados (A1 Conclusões e Decisões Justificadas e U8 Preocupação com Consequências e Influência).

Recomendações para Implementação do Padrão U4

1. Aprender o que as partes interessadas valorizam no programa, quão fortemente estes valores são defendidos e até que ponto estes valores convergem ou entram em conflito.

2. Refletir sobre as implicações de valores específicos e fortemente arraigados nos processos e atividades de avaliação.
3. Facilitar oportunidades para que indivíduos e grupos se reúnam para examinar planos de avaliação. Reunir os participantes do programa que normalmente estão distantes uns dos outros para examinar como o alcance e a força dos seus valores podem levar à aprendizagem individual e organizacional. Isto pode ajudar a construir confiança em julgamentos posteriores.
4. Permaneça sensível à linguagem corporal e ao tom de voz. A capacidade dos participantes da avaliação para comunicarem os seus valores é, em parte, uma função da sua experiência em tornar explícitas as suas necessidades e preferências.
5. Respeitar as contribuições das partes interessadas, independentemente do seu estatuto dentro da estrutura do programa. Um avaliador que atende todas as partes interessadas deixa claro que é importante examinar os valores em ação no contexto do programa, independentemente de quem os expressa.

Riscos e Desafios em Relação ao U4

1. Impor seus próprios valores ao projeto. Os avaliadores que trabalham isoladamente são vulneráveis a enfatizar excessivamente seus próprios valores em torno das tarefas de seleção de dados, interpretação e geração de informações de recomendações;
2. Ignorar fortes reações negativas às atividades de avaliação propostas. Tais reações devem ser vistas como oportunidades para aprender sobre as experiências e valores subjacentes que produzem as respostas das partes interessadas;
3. Presumir ou permitir que outros presumam que os avaliadores são objetivos e capazes de fazer julgamentos neutros;
4. Projetar os procedimentos de coleta e análise de dados sem considerar quais critérios (por exemplo, um desempenho comparado a um grupo de referência, um padrão predeterminado ou uma postura de valor) serão usados para interpretar as descobertas;

5. Deixar de reconhecer e revisar os valores subjacentes às regras de decisão na avaliação antes que os dados sejam coletados (A7 Raciocínio de Avaliação Explícito).

Informações Relevantes U5

As informações de avaliação devem atender às necessidades identificadas e emergentes dos usuários pretendidos.

Justificativa

As avaliações sempre têm como objetivo produzir informações. Observações, descrições, artefatos, auto-relatos e evidências estatísticas continuam a ser informações fundamentais para julgamentos e tomadas de decisão (A2 Informações Válidas e A3 Informações Confiáveis). Para otimizar a utilidade da avaliação, contudo, a informação também deve ser relevante. Normalmente, isto requer decisões adicionais sobre que tipos de informação serão mais valorizados, quanta informação é necessária para a credibilidade da avaliação e quem são considerados por outros dentro do contexto de avaliação como as fontes de informação mais confiáveis. Além disso, a informação relevante nem sempre é acedida mais facilmente e a informação facilmente acedida não é necessariamente a mais relevante. A aceitabilidade dos produtos de avaliação, tais como representações, julgamentos e recomendações, está diretamente ligada às percepções das partes interessadas sobre a adequação e relevância das informações utilizadas para construí-los.

A informação é relevante se estiver diretamente ligada aos objetivos da avaliação e às necessidades das partes interessadas. A relevância da informação, assim como os objetivos da avaliação (Propósitos Negociados U3), devem ser objeto de discussão e negociação com avaliadores e usuários da avaliação. As informações relevantes podem vir de diversas formas, incluindo teorias de programas construídas individualmente, preferências, contagens de frequência e dados de pesquisas. A forma que as informações relevantes assumem também será diferente dependendo do quão bem ele se alinha com as questões de avaliação.

A informação também é considerada mais ou menos relevante dependendo da credibilidade da fonte de dados e da aceitabilidade dos processos utilizados para coletá-la e analisá-la. A credibilidade daqueles que contribuem com informações

para a avaliação depende normalmente de suas experiências, conhecimentos e valores serem tidos em alta consideração. Uma avaliação de qualidade busca fontes de dados que forneçam informações confiáveis e valiosas.

Quando as partes interessadas compreendem e têm a oportunidade de comentar os processos propostos de recolha e análise de dados, é mais provável que considerem a informação resultante relevante. Os avaliadores, como parte da sua educação, normalmente adquirem experiência na seleção, recolha, análise e comunicação de informação de formas que sejam congruentes com questões de avaliação específicas. Quando os participantes expressam preferências por perguntas menos úteis, mas familiares, é essencial explorar as suas razões ou justificações. Em condições ótimas, um avaliador poderá necessitar apenas de ajudar as partes interessadas a compreender o valor dos procedimentos alternativos de informação e análise e a razão pela qual uma abordagem específica é recomendada.

Recomendações para Implementação do Padrão U5

1. Manter a seleção de informações limitada pelos objetivos da avaliação e as partes interessadas focadas nas questões específicas (U2 Atenção às Partes Interessadas e Acordos Formais P2), mas estar aberto à renegociação conforme necessário (U3 Finalidades Negociadas).
2. Permanecer aberto a fontes de informação inesperadas, mas pertinentes, provenientes de diversas fontes (P2 Orientação Responsiva e Inclusiva). As partes interessadas reticentes ou céticas podem não fornecer informações, e os avaliadores devem permanecer envolvidos e evitar julgamentos antecipados sobre se as partes interessadas têm informações relevantes para oferecer.
3. Permanecer sensível à adequação entre os dados de avaliação e os objetivos de avaliação emergentes. Revise e faça alterações conforme necessário.
4. Estar preparado para focar nas questões onde há maior necessidade de informação e na informação com maior relevância.
5. Assumir a responsabilidade pela utilidade das informações utilizadas na avaliação. Numa era de motores de busca na internet, e-mail e acesso gratuito às redes sociais, a qualidade e a relevância da informação devem ser

acessadas com cuidado (A2 Informação Válida, A3 Informação Confiável e A5 Gerenciamento da Informação).

Riscos e Desafios em Relação ao U5

Alguns perigos possíveis em relação ao U5 são os seguintes:

1. Confiar que uma única fonte autorizada de informação pode fornecer todas as informações necessárias (A5 Gestão da Informação);
2. Tratar todas as informações como igualmente úteis: Os avaliadores devem trabalhar com as partes interessadas para avaliar a relevância, o escopo e a precisão das informações (A2 Informações Válidas);
3. Seleção de informações com base nas pressões exercidas pelas diferentes partes interessadas: As partes interessadas, especialmente aquelas que patrocinam a avaliação, podem ter uma noção pré-concebida de quais dados devem ser coletados para responder às suas perguntas;
4. Manter a confidencialidade das fontes de informação quando não houver razão legal ou ética para fazê-lo;
5. Supervalorizar a informação porque está impressa e disponível atualmente;
6. Ser ingênuo relativamente aos pontos fortes e às limitações dos dados online: Muitas informações úteis estão ocultas do acesso geral em intranets protegidas. Informações facilmente disponíveis podem ser o resultado de esforços para criar influência social ou política ou apresentar uma representação ideal;
7. Ignorar tentativas de manipular a avaliação através da inclusão de dados que não são relevantes para os fins de avaliação, mas que podem servir relações públicas positivas ou negativas ou outros fins políticos.

Processos e Produtos Significativos U6

As atividades de avaliação, descrições, conclusões e julgamentos devem incentivar a utilidade.

Justificativa

Sem atenção à forma como as diversas partes interessadas compreendem os processos e produtos de avaliação, os avaliadores correm o risco de não satisfazer as necessidades das partes interessadas. As avaliações podem ser tecnicamente

sólidas e defensáveis do ponto de vista dos avaliadores sem serem úteis (A1 Conclusões e Decisões Justificadas).

Os processos e produtos de avaliação são significativos quando são percebidos como tendo importância e valor para as partes interessadas. Regra geral, a utilidade de uma avaliação é maior quando permite que as partes interessadas compreendam melhor e atuem sobre os pontos fortes, as limitações e o potencial do seu programa. Para apoiar esses usos, os avaliadores se esforçam para projetar atividades que garantam a seleção, coleta e análise de dados apropriadas (A5 Gerenciamento da Informação e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados). A concepção de atividades que garantam tanto a precisão como a significância pode ajudar as partes interessadas a (a) compreenderem melhor a complexidade das operações do seu programa, (b) sentirem-se mais confiantes na tomada de decisões sobre direções futuras, (c) desenvolverem conhecimentos sobre os seus próprios papéis e as contribuições das outras partes interessadas, e (d) avaliar as suas próprias contribuições para o programa e como estas podem ser fortalecidas. Embora os produtos de avaliação, como descrições, conclusões e julgamentos, também precisem ser precisos, eles serão significativos quando as partes interessadas os julgarem claros e funcionais e como consequências lógicas das atividades de avaliação (E1 Documentação de Avaliação, A2 Informações Válidas e A7 Raciocínio de Avaliação Explícita).

Existem alguns contextos de avaliação em que a utilidade é julgada pela medida em que as partes interessadas se tornam mais autossuficientes na investigação avaliativa e na compreensão dos seus programas. Nestes contextos, as avaliações são significativas porque criam novos conhecimentos, competências e atitudes e incentivam as partes interessadas a continuarem a aprender sobre os seus programas após a conclusão da avaliação formal.

Por vezes, apesar do esforço considerável por parte do avaliador, as partes interessadas não participam na avaliação. Isto representa um sério obstáculo à criação de processos e produtos significativos. Nestas circunstâncias, a avaliação provavelmente não será viável (F3 Viabilidade Contextual) nem útil. Em tais situações, o memorando de acordo deve ser revisto e a viabilidade dos objetivos reconsiderada.

Recomendações para Implementação do Padrão U6

1. Conheça as partes interessadas. Os avaliadores que se esforçam para aprender sobre como as diversas partes interessadas veem e contribuem para o programa e o que são considerados desafios e sucessos dentro do programa estão em melhor posição para construir processos e produtos significativos.
2. Implementar processos que valham o investimento de tempo e recursos necessários para apoiá-los (F1 Gerenciamento de Projetos, P3 Direitos e Respeito e P5 Transparência e Divulgação).
3. Adaptar processos e produtos essenciais de forma a atender às necessidades das partes interessadas, sem comprometer o objetivo principal da avaliação.
4. Revisar regularmente as necessidades e experiências de avaliação das partes interessadas. Fazer isso envolve as partes interessadas de maneira significativa, aumentando assim as oportunidades para uso da avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao U6

1. Utilizar o contrato inicial para estipular atividades de avaliação e depois impô-las às partes interessadas;
2. Assumir que todas as partes interessadas abordarão a avaliação ansiosamente por participar ou aprender sobre o seu programa;
3. Não preparar e não fornecer o tempo, os recursos ou as experiências necessárias para tornar viável uma participação significativa;
4. Proceder sem compreender como as partes interessadas estão pensando e refletindo sobre a avaliação;
5. Permitir que os participantes atribuam sua aprendizagem à autoridade do avaliador e não ao processo de avaliação, deixando-os mal posicionados para serem capazes de utilizar ou adaptar os resultados.

Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados U7

As avaliações devem atender de forma oportuna e contínua às necessidades de relatórios e divulgação das partes interessadas.

Justificativa

As avaliações podem tornar-se irrelevantes quando retêm informações e resultados até que todas as atividades sejam concluídas. Eles podem se tornar incidentais para as mesmas pessoas que mais se beneficiam das descobertas. Os avaliadores têm a responsabilidade de garantir que as partes interessadas tenham acesso a informações importantes à medida que estas surgem e que as informações estejam disponíveis em formatos que atendam adequadamente às suas necessidades (P5 Transparência e Divulgação).

Um tema recorrente no trabalho de avaliação é que os prazos estabelecidos no início de uma avaliação nem sempre são estáveis. O trabalho das partes interessadas e dos avaliadores é vulnerável às pressões que surgem das mudanças nas condições em torno e dentro do contexto de um programa. Estas mudanças por vezes apresentam às partes interessadas oportunidades de ação imprevistas ou exigem que as decisões sejam tomadas com base na melhor informação possível disponível no momento. As avaliações que comunicam as suas abordagens, atividades e produtos de forma contínua permitem que as partes interessadas construam entendimentos oportunos sobre como a avaliação está a decorrer e o que está a descobrir. Esses entendimentos criam o potencial para uso imprevisto à medida que a avaliação prossegue. Também ajudam a avaliação a responder às mudanças nos prazos e nas necessidades.

Os mecanismos de comunicação e elaboração de relatórios que respondam aos requisitos de tempo explícito dos patrocinadores e dos decisores do programa podem aumentar tanto a credibilidade do avaliador como a utilidade global da avaliação (Credibilidade do Avaliador U1). As expectativas de comunicação e relato aos patrocinadores da avaliação são geralmente formalizadas no contrato de avaliação (Objetivos Negociados U3 e Acordos Formais P2). Os avaliadores devem considerá-las como expectativas mínimas e não devem assumir que estas disposições serão suficientemente abrangentes para otimizar a utilidade da avaliação. Durante um projeto, os avaliadores podem precisar comunicar-se com diversas partes interessadas em momentos e de maneiras que deem garantias sobre o mérito, o valor e a importância da avaliação. Um plano que detalhe os processos e produtos contínuos necessários para a comunicação com as partes

interessadas ajudará a melhorar a utilidade da avaliação (bem como a viabilidade, a propriedade, a precisão e a responsabilização).

A concepção de um plano eficaz requer uma compreensão profunda do programa e das culturas e contextos em que a informação será partilhada e utilizada (U2 Atendendo às Partes Interessadas). Para algumas partes interessadas, as comunicações excessivamente técnicas ou formais podem ser facilmente descartadas como obscuras ou demasiado acadêmicas. Para outros, os relatórios que não utilizam a linguagem técnica de medição ou paradigmas de investigação serão considerados indignos de confiança e inconsequentes. Também pode haver contextos, especialmente quando a utilização do processo é uma prioridade elevada, onde relatórios resumidos escritos dos resultados da avaliação podem não ser de todo necessários. Os avaliadores precisam ser proativos no desenvolvimento de um repertório de métodos e recursos para comunicação e relatórios (A1 Conclusões e Decisões Justificadas e A8 Comunicação e Relatórios).

Recomendações para Implementação do Padrão U7

1. Seja sensível aos padrões contextuais e culturais que moldam quando e como a informação é melhor partilhada. Na prática isso pode significar:
    a. traduzir materiais quando necessário;
    b. acomodar públicos com deficiência visual e auditiva;
    c. incluir múltiplos tipos de meios de comunicação e rever a sua inclusão;
    d. selecionar locais de reunião onde as partes interessadas se sintam confortáveis;
    e. adaptar-se às concepções de tempo, tais como o que significa tempo ou gastar a quantidade certa de tempo;
    f. partilhar a responsabilidade de comunicar e reportar com membros da comunidade que tenham credibilidade.
2. Sempre que possível, incorporar a comunicação e a elaboração de relatórios nas estruturas de programas existentes através de mecanismos como quadros de avisos, listas de intranet e agendas de reuniões, mas evitar tanta informação que faça com que tudo seja ignorado.
3. Complementar comunicações formais com comunicações informais e interativas como parte de um plano de comunicação cuidadosamente elaborado.

4. Seja sensível às implicações sociais mais amplas da avaliação, planeando quando e como interagir com os membros da comunidade, as redes sociais e os meios de comunicação social.
5. Planeje tempo para explicar a linguagem técnica nos relatórios, para discussões e atividades de acompanhamento e para ajudar na interpretação dos resultados e na sua aplicação nas decisões.
6. Elaborar relatórios escritos funcionais e que respondam às necessidades dos decisores em termos de informações de avaliação relevantes, sem os sobrecarregar. Por exemplo, escreva resumos executivos que sejam independentes e respondam claramente às necessidades de informação dos usuários.

Riscos e Desafios em Relação ao U7

1. Confiar em indivíduos internos do programa para organizar reuniões com partes interessadas influentes para recolha de dados e depois ignorá-los quando o acesso à informação for garantido;
2. Utilizar relatórios principalmente para sublinhar a capacidade técnica do avaliador ou para demonstrar responsabilidade pelos recursos utilizados na avaliação;
3. Entregar relatórios às partes interessadas e assumir que serão distribuídos adequadamente;
4. Presumir, sem confirmação, que os relatórios distribuídos são lidos e compreendidos;
5. Não levar em consideração as demandas de recursos de comunicação e relatórios ao estimar o custo de um projeto (F1 Gerenciamento de Projetos e F4 Uso de Recursos);
6. Presumir que os avaliadores devem fazer toda ou a maior parte da comunicação e dos relatórios.

Preocupação com Consequências e Influência U8

As avaliações devem promover a utilização responsável e adaptativa, ao mesmo tempo que protegem contra consequências negativas não intencionais e utilização indevida.

Justificativa

O conceito de utilidade da avaliação inclui toda a gama de consequências que podem resultar do envolvimento na avaliação. A influência da avaliação surgiu como uma estrutura para identificar as intenções e o momento destas consequências. Juntos, a utilidade e a influência da avaliação fornecem aos avaliadores e às partes interessadas do programa uma estrutura para compreender o escopo e a importância do seu trabalho.

A avaliação sistemática tem a capacidade de validar programas e catalisar mudanças benéficas nos contextos, políticas e práticas dos programas. As avaliações sistemáticas são mais significativas quando também contribuem para a melhoria individual, organizacional ou social. Os patrocinadores por vezes enfatizam mais uma destas ideias do que as outras ao declararem os seus objetivos de avaliação. Muitas vezes os três são interdependentes e o avaliador pode iniciar a comunicação sobre estes objetivos complementares. Em qualquer dos casos, a promoção da utilidade da avaliação que esteja alinhada com os objetivos negociados da avaliação continua a ser a principal preocupação dos avaliadores.

A evidência de não utilidade pode surgir no início de uma avaliação na forma de resistência, evitação e passividade. Se estes comportamentos persistirem, a influência da avaliação fica ameaçada, não apenas para aqueles que expressam falta de interesse, mas também para aqueles que estão no programa ligados a estas pessoas. Em tais contextos, torna-se fundamental aprender sobre os motivos convincentes e forças que estão moldando o pensamento, as opiniões, as atitudes, os valores e os comportamentos das partes interessadas. Compreendê-los pode ajudar na concepção de atividades de avaliação mais adequadas ou levar a uma reconsideração dos objetivos da avaliação (Objetivos Negociados U3).

Mesmo em contextos em que as consequências pretendidas e diretas da avaliação se tornam imediatamente evidentes, podem ocorrer consequências não intencionais, tanto positivas como negativas, e até mesmo utilizações indevidas. O potencial para estas ocorrências exige que os avaliadores estejam atentos ao futuro. Por exemplo, uma avaliação pode fornecer informações precisas e confiáveis a um grupo gestor sobre o funcionamento de um programa. O relatório inclui recomendações para a reestruturação e redução do programa que são implementadas quase imediatamente. As recomendações, no entanto, são utilizadas

especificamente como justificação para demitir o pessoal do programa contratado mais recentemente, todos membros de uma minoria visível. É difícil saber se este é um exemplo de consequências não intencionais ou de uso indevido. Se o avaliador e as partes interessadas tivessem previsto e avaliado as consequências de tais recomendações, poderiam ter sido possíveis escolhas diferentes e talvez melhores.

Não é incomum que os usos pretendidos da avaliação sejam adaptados assim que as atividades são iniciadas e as conclusões se materializam (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva). A adaptação é uma consequência lógica quando as partes interessadas são consideradas participantes ativos e que fazem sentido. Esta orientação enfatiza a atenção especial às reações das partes interessadas ao que estão aprendendo e vivenciando. O feedback dos participantes identifica se os significados construídos são baseados em mensagens intencionais e precisas. Aprender, apoiar e, quando apropriado, desafiar os significados que as partes interessadas estão a construir para si próprios sobre a avaliação e as suas conclusões são competências necessárias para o avaliador (A2 Informação Válida e A7 Raciocínio de Avaliação Explícita). Avaliações que proporcionam oportunidades para as partes interessadas testarem os seus pressupostos e aperfeiçoarem os seus entendimentos minimizarão a probabilidade de consequências negativas não intencionais, imediatas ou a longo prazo.

A maioria dos programas existe como sistemas complexos, emergindo e adaptando-se em resposta às forças dentro e ao redor deles. Nesses contextos, a avaliação é apenas uma estratégia que os programas utilizam para responder a perguntas, tomar decisões e resolver problemas. A avaliação sistemática recolhe e analisa dados em resposta a questões identificadas pelas partes interessadas como importantes e orienta as partes interessadas na utilização das informações resultantes de forma lógica, significativa, ética e transparente (P5 Transparência e Divulgação e P3 Direitos Humanos e Respeito). Embora os avaliadores não sejam diretamente responsáveis pelo uso e influência de uma avaliação uma vez concluído o seu trabalho e não estejam mais em contato, os comportamentos e decisões profissionais durante a avaliação podem afetar o que leva. A reflexão contínua sobre a adequação durante a avaliação e a totalidade dos padrões de avaliação podem promover o uso da avaliação adaptativa pelos responsáveis (E1 Documentação de Avaliação, Meta Avaliação Interna e Meta Avaliação Externa E3).

Recomendações para Implementação do Padrão U8

1. Identificar mecanismos de comunicação formais e informais que conectem as partes interessadas, para que indivíduos, grupos e organizações integrem e canalizem a sua aprendizagem ao longo de caminhos de influência estabelecidos.
2. Avaliar formal e informalmente as consequências das atividades de avaliação para as partes interessadas o mais rápido possível após a sua conclusão.
3. Seja assertivo e envolva adequadamente as partes interessadas que parecem estar sabotando a avaliação (F3 Viabilidade Contextual). Por vezes, as agendas pessoais ou políticas das partes interessadas podem ser contrárias aos objetivos do programa e à sua avaliação (P6 Conflitos de Interesses).
4. Revisitar seletivamente os locais de avaliação anteriores para obter provas da ligação entre a avaliação e as políticas ou práticas subsequentes. Aprender sobre essas relações permite que os avaliadores revisem os usos de longo prazo associados às suas abordagens e ajuda a refinar a prática profissional (E1 Meta-avaliação Interna).

Riscos e Desafios em Relação ao U8

1. Perder de vista os objetivos negociados para avaliação e as necessidades que esses propósitos se destinam a servir, de modo que as consequências e a influência são afetadas negativamente (Objetivos Negociados U3);
2. Assumir que uma avaliação tecnicamente excelente é suficiente para uma utilização positiva e uma influência eficaz;
3. Presumir conhecer as únicas formas legítimas pelas quais as partes interessadas devem utilizar os resultados da avaliação;
4. Não determinar atempadamente que os resultados da avaliação têm o potencial de pôr em risco os direitos humanos ou princípios como a verdade, a justiça social, a equidade, e a participação democrática (P3 Direitos Humanos e Responsabilidades);
5. Deixar de examinar a relação entre as abordagens habituais de avaliação e as contribuições subjacentes que estas podem ou não estar dando para o uso da avaliação (Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3).

Parte II - Padrões de Viabilidade

Gestão de Projetos F1	As avaliações devem utilizar estratégias eficazes de gestão de projetos.
Procedimentos Práticos F2	Os procedimentos de avaliação devem ser práticos e responder à forma como o programa funciona.
Viabilidade Contextual F3	As avaliações devem reconhecer, monitorizar e equilibrar os interesses e necessidades culturais e políticas dos indivíduos e grupos.
Uso de recursos F4	As avaliações devem utilizar os recursos de forma eficaz e eficiente.

Visão Geral

As avaliações são viáveis quando podem ocorrer com um grau adequado de eficácia e eficiência. Trabalhar para aumentar a viabilidade acrescenta valor às avaliações de três maneiras. Primeiro, a atenção à viabilidade destaca os requisitos logísticos e administrativos das avaliações que devem ser alvo. Uma boa gestão de projetos de avaliação aumenta a probabilidade de as avaliações serem bem-sucedidas.

Segundo, a atenção à viabilidade traz o mundo dos possíveis procedimentos de avaliação para o mundo dos procedimentos práticos para uma avaliação específica. Os profissionais devem fazer a pergunta: "Posso usar esses procedimentos na avaliação deste programa neste momento?" Por exemplo, procedimentos que são viáveis no início da avaliação podem não ser tão viáveis mais tarde devido a mudanças no programa, nos seus serviços ou na situação em que os serviços são prestados. Como a viabilidade depende do contexto específico da avaliação num determinado momento, o planeamento da viabilidade deve ser um processo responsivo e iterativo que continua durante toda a avaliação.

Terceiro, a viabilidade adequada serve como pré-condição para outros atributos de qualidade. Embora a atenção à viabilidade não garanta a utilidade, a propriedade, a precisão ou a responsabilização, pode resultar numa melhor utilização dos recursos e em atividades mais eficazes e eficientes que apoiam os outros atributos de qualidade. Uma maior eficiência pode libertar recursos para

responder a necessidades adicionais, tais como a criação de maior competência cultural ou a obtenção de informações adicionais. Assim, o uso eficaz e eficiente dos recursos permite maior qualidade e impacto da avaliação.

Conceitos Chave

Quatro conceitos-chave são pertinentes à discussão da viabilidade da avaliação: avaliabilidade, contexto, valores e responsabilidade (*accountability*). Para criar avaliações viáveis, os avaliadores e as partes interessadas precisam de desenvolver uma compreensão partilhada destes conceitos (A2 Informação Válida). O primeiro conceito, avaliabilidade, descreve o grau em que é possível avaliar um programa específico num momento e local específicos. A avaliabilidade do programa depende de vários fatores, incluindo:

- a presença de metas do programa;
- indicadores de desempenho que se correlacionam com as metas do programa;
- acordo sobre os propósitos e usos da avaliação;
- identificação de procedimentos apropriados para conduzir a avaliação;
- recursos adequados para conduzir a avaliação; e
- um contexto no qual a avaliação possa agregar valor.

As avaliações de avaliabilidade ajudam a garantir que os programas estejam prontos para serem avaliados antes do lançamento das avaliações.

O segundo conceito que orienta as discussões sobre viabilidade é o contexto, definido como as circunstâncias e ambientes culturais, políticos, econômicos, governamentais e geográficos em que o programa ocorre. O contexto inclui todas as variáveis que moldam o programa, tais como histórico do programa, propósito, leis e regulamentos, financiamento, estrutura organizacional e as necessidades do patrocinador do programa, gestores e clientes. O contexto também é definido pelas necessidades, valores e normas das partes interessadas e pelas culturas nas quais o programa ocorre. Com programas *multisite*, segmentos importantes do contexto podem diferir significativamente para cada localidade, especialmente quando estas estão separadas por limites importantes, tais como agrupamentos linguísticos e níveis socioeconômicos, grau de urbanização ou divisões estaduais e nacionais.

O terceiro conceito, valores, refere-se de forma mais ampla aos sistemas de conceitos e qualidades que as partes interessadas utilizam para priorizar e julgar

aspectos das suas vidas (U4 Valores Explícitos). Diferentes partes interessadas e grupos de partes interessadas podem ser guiados por valores muito diferentes. Na maioria dos contextos de avaliação, os valores muitas vezes ficam ocultos até serem explicitamente investigados ou entrarem em conflito naturalmente. Se não forem abordados ou suprimidos em vez de geridos, os conflitos de valores podem impedir a concepção e implementação de programas e avaliações e exercer outros efeitos negativos na viabilidade da avaliação.

Em geral, reconhecer e abordar positivamente os valores dos diferentes intervenientes é um passo fundamental para aumentar a viabilidade da avaliação (bem como a utilidade, a propriedade, a precisão e a responsabilização). Os valores das partes interessadas são influências críticas sobre a forma como pensam sobre a necessidade e a qualidade dos programas e das avaliações dos programas. Os valores das partes interessadas influenciam as suas necessidades expressas e os serviços e produtos que eles pensam que irão satisfazer essas necessidades autoidentificadas. Quando se trata de programas, os valores das partes interessadas não só definem a qualidade do programa em função de características ou dimensões específicas, mas também ditam o quanto desejam de qualquer tipo específico de qualidade. Dinâmicas semelhantes estão em jogo no que diz respeito aos valores das partes interessadas e à sua percepção do valor da avaliação.

Muitas vezes, os valores das partes interessadas são expressos através de ações e reações, e não através de estudos e análises sistemáticos. Por exemplo, o nível de participação engajada no programa pode ser um indicador do valor do programa para os clientes. O valor que os membros da comunidade investiram em programas específicos é muitas vezes demonstrado através da votação para utilizar o dinheiro dos impostos para financiá-los ou da prestação de apoio monetário ou não monetário às organizações que os apoiam. Os valores dos avaliadores tornam-se muitas vezes visíveis nas decisões que tomam sobre como enquadrar e conduzir uma avaliação, como utilizar os recursos, que partes interessadas incluir e que indicadores de desempenho adotar (U4 Valores Explícitos).

Tomados em conjunto, os valores, interesses e pontos de vista das diferentes partes interessadas detentores, seja em harmonia ou em tensão, afetam todos os aspectos da avaliação, incluindo a viabilidade. Por exemplo, o valor ou valor percebido de um programa e os seus serviços são por vezes visíveis nas decisões

sobre se a avaliação pode ser realizada: se os avaliadores terão acesso a pessoas, dados e outros recursos; até que ponto os resultados são relatados, quem e se os resultados são usados (U4 Valores Explícitos).

O quarto conceito, responsabilidade (*accountability*), relaciona-se com a utilização de recursos. A responsabilização é apoiada pela utilização eficaz e eficiente dos recursos de avaliação e do programa, incluindo tempo, dinheiro e pessoas, para criar valor (Visão Geral da Responsabilização da Avaliação). Ao demonstrarem responsabilidade pelos recursos, as equipes de avaliação aumentam a viabilidade potencial e real em muitas configurações de avaliação.

Introdução aos Padrões de Viabilidade

O atributo de viabilidade inclui quatro padrões. O Padrão F1 de Gestão de Projetos concentra-se no uso de bons processos de gerenciamento como estratégia para controlar o escopo, o tempo e o orçamento da avaliação. O uso consistente de estratégias eficazes de gestão de projetos aumenta a probabilidade de viabilidade da avaliação. O Padrão F2 Procedimentos Práticos concentra-se nos processos que são necessários para criar a viabilidade da avaliação, dadas as formas usuais e habituais de operação de um programa e seus contextos. A viabilidade de uma avaliação específica é aumentada através de procedimentos de avaliação que respondem à forma como um programa específico e os seus contextos realmente funcionam.

O Padrão F3 Viabilidade Contextual alerta os avaliadores e as partes interessadas sobre fatores contextuais importantes, especialmente as necessidades e valores culturais e políticos das partes interessadas. Reconhece que todas as avaliações ocorrem num contexto cultural e que todas as avaliações são de natureza política. Centra-se na importância de envolver as partes interessadas na avaliação sem quaisquer encargos desnecessários e diferenciais como consequência de não atender a necessidades, valores e perspectivas importantes. Por exemplo, a realização de entrevistas num momento ou local conveniente para o entrevistador, mas difícil para as partes interessadas, pode prejudicar seriamente a viabilidade desse componente de avaliação.

A Norma F4 Utilização de Recursos enfatiza a necessidade de garantir recursos adequados e maximizar a sua utilização eficaz e eficiente para aumentar a

probabilidade de uma avaliação valiosa. Contudo, os benefícios derivados de uma avaliação nem sempre podem ser calculados em dólares. Embora o grau de eficácia real nem sempre seja claro, esta norma exige que o valor dos recursos seja considerado durante todas as fases da avaliação e comparado com os usos e benefícios esperados da avaliação.

Gestão de Projetos F1

As avaliações devem usar estratégias eficazes de gerenciamento de projetos.

Justificativa

A gestão eficaz de projetos ajuda a estruturar a avaliação e a otimizar o uso dos recursos. Avaliadores com habilidades de gerenciamento de projetos consideram e capitalizam todos os tipos de recursos diversos para aumentar a viabilidade da avaliação. A gestão de projetos pode ajudar a tornar as avaliações em contextos difíceis mais sistemáticas e reativas e, portanto, mais eficazes e eficientes.

A implementação de estratégias eficazes de gestão de projetos pode reduzir a curva de aprendizado de novos avaliadores e aumentar a viabilidade da avaliação, ajudando o avaliador a responder perguntas sobre onde, como e quando prosseguir com as principais fases e procedimentos do projeto. Para avaliadores consagrados, as estratégias de gestão de projetos podem levar a processos positivos e desafiar hábitos estabelecidos que podem prejudicar a viabilidade.

Projetos de avaliação bem geridos identificam e concentram-se em metas e objetivos específicos. Incluem prazos realistas, orçamentos bem ponderados e atividades selecionadas especificamente para ajudar no cumprimento de metas e objetivos. Eles equilibram escopo, tempo, orçamento, risco e comunicação. Também identificam e recrutam pessoal qualificado com os conhecimentos e competências necessários para a implementação e conclusão bem-sucedidas do projeto.

As avaliações geridas com sucesso têm de ser ágeis. Uma mudança em um aspecto de uma avaliação provavelmente levará a outras mudanças. Isto, por sua vez, pode afetar a viabilidade da avaliação, alterando a disponibilidade de recursos.

Por exemplo, um aumento no escopo do projeto provavelmente aumentará os recursos necessários para que a equipe execute o trabalho adicional. O trabalho adicional gerará novas tensões nos recursos necessários para outros objetivos e afetará negativamente a viabilidade do projeto de avaliação original. Atrasos podem

resultar na perda de oportunidades para a avaliação apoiar decisões críticas, causando impacto em aspectos futuros do programa, bem como em sua avaliação.

Para serem eficazes, os gestores de projetos de avaliação necessitam de conhecimentos e competências essenciais nos seguintes componentes dos processos: planejamento; programação; construção de equipe; monitoramento; comunicação hábil; compras/aquisição e avaliação de risco.

Um planejamento eficaz ajudará a identificar o trabalho a ser concluído e a aumentar a viabilidade da avaliação, reduzindo o desperdício. O planejamento eficaz é responsivo e iterativo e continua durante toda a avaliação. Prevê necessidades de avaliação inesperadas e reserva recursos para abordar quaisquer mudanças necessárias. O seu objetivo final é aumentar a eficácia da avaliação e minimizar atrasos na conclusão e implementação das recomendações da avaliação.

A programação ajuda a definir o projeto de avaliação e a garantir que haja recursos suficientes para a execução do trabalho. O nível de detalhe nos cronogramas depende do tamanho do projeto, do tempo disponível para conclusão, do número de pessoas servindo na equipe, da experiência do avaliador e do número de tarefas inter-relacionadas. Por exemplo, o cronograma de um projeto que envolve várias pessoas ou uma equipe com experiência limitada pode exigir tempo dedicado para treinamento e reuniões de equipe e mais detalhes para garantir que os produtos necessários e os prazos sejam descritos adequadamente.

Dotar uma avaliação de indivíduos que possuam as competências necessárias para realizar o trabalho em contextos específicos aumenta a probabilidade de uma conclusão oportuna e bem-sucedida do projeto. Além disso, a utilização de pessoal culturalmente competente pode contribuir para a eficácia e eficiência da avaliação devido à sua maior capacidade de compreensão dos valores, costumes e normas existentes num contexto. Com pessoal inexperiente, pode ser necessário tempo e outros recursos para formação, atrasando a conclusão do projeto. Pode ser necessária monitorização adicional de recursos para garantir que o trabalho concluído cumpre os objetivos da avaliação. Contudo, por vezes, investir na formação e no desenvolvimento de recursos humanos na equipe de avaliação existente é o plano de ação mais viável.

O monitoramento do projeto é essencial para controlar tempo e custos. É necessário reconhecer problemas inesperados, como quando um procedimento anteriormente confiável deixa de funcionar numa nova situação, e direcionar

recursos para a resolução desses problemas. Tal como acontece com o processo de programação, a complexidade do monitoramento da avaliação pode ser afetada pelo número de pessoas que fazem parte da equipe de avaliação, pela experiência de avaliação dos membros da equipe e pelo número de tarefas inter-relacionadas.

A comunicação hábil contribui para a eficácia de todos os processos de gestão de projetos. A comunicação coerente e estratégica com clientes e partes interessadas é importante para estabelecer os propósitos da avaliação, esclarecer os objetivos da avaliação, manter todos informados sobre o progresso da avaliação, resolver problemas e ajudar o avaliador a manter-se a par de quaisquer mudanças no programa que possam afetar a viabilidade da avaliação (U7 Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados). Estratégias de comunicação eficazes dentro da equipe de avaliação podem contribuir para uma melhor compreensão do trabalho a ser concluído e do valor das contribuições de cada membro da equipe. A comunicação em todos os níveis pode ajudar a identificar e resolver problemas de gestão de projetos em tempo hábil, antes que a avaliação seja adiada.

Em algumas avaliações, a compra de suprimentos, a organização dos materiais e instalações necessários, a contratação de assistência local e outras tarefas de aquisição são essenciais para a viabilidade da avaliação. A falta de atenção às aquisições pode resultar em sérios atrasos nas avaliações quando os recursos necessários não estão disponíveis.

Avaliações de programas bem geridas catalogam e gerem os riscos potenciais que podem tornar a avaliação inviável ou menos eficaz e eficiente. Eles revisitam regularmente os riscos para a qualidade da avaliação e desenvolvem estratégias para lidar com eles. Alguns riscos específicos para a viabilidade são discutidos e ilustrados em F3 Viabilidade Contextual e F2 Procedimentos Práticos. Além disso, um projeto de avaliação bem gerido analisaria todos os padrões relativamente às suas contribuições para identificar e reduzir os riscos para a viabilidade, propriedade, utilidade, precisão e responsabilização da avaliação.

Em resumo, a gestão eficaz do projeto aumenta a viabilidade da avaliação e é essencial para a utilidade, propriedade, precisão e responsabilização. A habilidade com que os processos de gestão são executados afetará o sucesso da implementação e conclusão da avaliação. A gestão bem-sucedida de projetos de avaliação também requer a aplicação reflexiva dos padrões por meio da documentação e meta-avaliação da avaliação, discutida com mais detalhes no

capítulo Responsabilidade (*Accountability*) da Avaliação (E1 Documentação de Avaliação, E2 Meta-avaliação Interna e E3 Meta-avaliação Externa).

Recomendações para Implementação do Padrão F1

1. Quando possível (especialmente para locais variados e equipes grandes), desenvolva um plano de manejo formal detalhando (os detalhes do plano de gestão podem ser ampliados ou reduzidos dependendo do tamanho do projeto e das necessidades da equipe de avaliação):
    a. os propósitos, metas e objetivos da avaliação;
    b. suas estratégias;
    c. os recursos;
    d. as atividades;
    e. os produtos;
    f. as estimativas de tempo e cronogramas;
    g. as estratégias de comunicação;
    h. as necessidades de compras;
    i. os riscos;
    j. os custos, e;
    k. as limitações e requisitos de qualidade.
2. Prepare listas de verificação do projeto, especialmente quando vários detalhes e tarefas precisam de atenção.
3. Analise as necessidades das partes interessadas na avaliação e os propósitos, metas e objetivos da avaliação ao desenvolver o plano de gestão.
4. Identifique quem é responsável pela implementação e controle da qualidade de cada componente principal do plano de manejo. Providencie relatórios ou outras comunicações para monitorar e acompanhar a implementação
5. Permaneça flexível e analise o plano para as mudanças necessárias quando o programa ou a avaliação se restringir e exigir mudanças.
6. Certifique-se de que o plano de gestão seja comunicado a todos que possam ajudar a implementá-lo ou melhorá-lo.

Riscos e Desafios em Relação ao F1

1. Desenvolver um plano de gestão que não seja flexível o suficiente para a natureza iterativa da avaliação e as inevitáveis mudanças no escopo, tempo, orçamento ou riscos do projeto;

2. Assumir que não é necessário um plano de gestão, uma vez que todas as pessoas designadas para a avaliação são avaliadores experientes com o mesmo entendimento do projeto;
3. Assumir que todos os membros da equipe estão comprometidos com o plano de gestão e que não será necessário monitorar atividades e produtos de avaliação (Meta-avaliação Interna E2);
4. Prosseguir para a concretização dos planos inicialmente definidos face a informações que sugerem que os objetivos originais podem já não servir as necessidades dos clientes e das partes interessadas identificadas (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva e U3 Propósitos Negociados);
5. Concluir tarefas isoladamente sem reconhecer conexões e oportunidades de eficiência;
6. Concluir tarefas de forma excessivamente linear, sem reconhecer as inter-relações entre as tarefas;
7. Não envolver as partes interessadas no desenvolvimento, revisão, melhoria e implementação do plano (Meta-avaliação Interna E2 e P1 Orientação Responsiva e Inclusiva);
8. Deixar de formular e documentar o plano, a menos que recursos inadequados impeçam fazê-lo (Documentação de Avaliação E1).

Procedimentos Práticos F2

Os procedimentos de avaliação devem ser práticos e responder à forma como o programa funciona.

Justificativa

Os procedimentos de avaliação alinhados, e não em conflito com as atividades normais do programa e do contexto, são referidos como procedimentos práticos. Tais procedimentos contribuem para uma maior viabilidade e também apoiam uma maior utilidade, propriedade, precisão e responsabilização. Aumentam a probabilidade de participação das partes interessadas na avaliação e aceitação dos procedimentos e resultados da avaliação.

Os procedimentos são as ações e processos específicos realizados em todas as fases da avaliação, desde o início até o encerramento. São as ferramentas que preenchem a lacuna entre as questões de avaliação e o contexto cultural e político.

Os procedimentos incluem as ações realizadas para estabelecer os propósitos e metas da avaliação e para determinar a avaliabilidade do programa. Incluem também ações tomadas para identificar o contexto cultural e político do programa, para identificar as necessidades das partes interessadas, para selecionar propósitos e objetivos, e para documentar todos os aspectos do programa e seu contexto, incluindo seus resultados, através da coleta e análise de informações (Objetivos Negociados U3 e Contexto Explícito A4 e Descrições do Programa). Os procedimentos estão envolvidos em todos os aspectos da seleção de dados, incluindo a decisão de quais informações serão coletadas, como e quando serão coletadas, se os dados coletados são precisos e como serão analisados (A5 Gestão de Informação e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados). Os procedimentos também determinam como os resultados da avaliação são preparados e relatados. Os procedimentos de avaliação devem apoiar a utilidade, a propriedade, a precisão e a responsabilização, mas também devem ser viáveis.

Os procedimentos práticos respondem a influências culturais e outras influências de fundo. Procedimentos culturalmente responsáveis orientam as decisões sobre as melhores abordagens a utilizar com aqueles que contribuem para a avaliação e sobre os melhores formatos para um determinado contexto de avaliação. Por exemplo, um instrumento de pesquisa para deficientes visuais pode ser administrado em áudio, Braille ou outro formato compatível com dispositivos de tecnologia assistiva. A diversidade das partes interessadas em alguns contextos pode exigir a disponibilidade de instrumentos de coleta de dados em vários idiomas ou em vários níveis de legibilidade. Os procedimentos de coleta de dados que respondem à diversidade contextual aumentam a viabilidade da avaliação e ajudam a garantir interpretações válidas (A2 Informações Válidas).

Embora muitos procedimentos possam parecer neutros em termos de valor para a cultura majoritária, eles devem ser projetados para equilibrar os interesses e valores dos diversos grupos de partes interessadas (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva). Por exemplo, a realização de grupos focais ou entrevistas com os pais durante o dia escolar pode parecer neutra em termos de valor, ao mesmo tempo que exclui as contribuições dos pais que trabalham durante o dia e que não podem tirar folga dos seus empregos. Da mesma forma, a realização de entrevistas apenas depois da escola pode limitar as contribuições daqueles que têm outras responsabilidades, como cuidar dos filhos depois da escola. A participação em

grupos focais também pode ser limitada pelas línguas em que são realizados ou pela falta de planejamento para acomodar transporte ou outras situações familiares. Da mesma forma, os procedimentos de coleta de dados, tais como pesquisas ou entrevistas, podem excluir pessoas que são difíceis de contactar devido ao acesso limitado ao telefone ou ao correio eletrônico.

Recomendações para Implementação do Padrão F2

A seguir estão recomendações importantes para a implementação deste padrão:

1. Rever as leis e regulamentos relacionados, os objetivos do programa, os documentos orçamentários e os relatórios do programa, a fim de aprender o suficiente sobre o programa e o seu contexto para poder selecionar procedimentos que respondam às culturas e a outros fatores contextuais.
2. Buscar acesso ao conhecimento interno sobre as formas habituais de operação dos programas, especialmente quando as operações reais são diferentes das descrições formais (A4 Descrições Explícitas de Programa e Contexto).
3. Procurar regularmente informações sobre mudanças nas condições ou práticas do programa que possam reduzir a viabilidade da avaliação, tais como uma mudança nos objetivos do programa ou negação de acesso aos dados necessários. Mudanças no programa podem exigir o desenvolvimento de novos procedimentos se os procedimentos estabelecidos não forem mais viáveis.
4. Familiarizar-se com a compreensão das principais partes interessadas sobre os propósitos, objetivos e procedimentos do programa com base nas suas próprias experiências, que podem ser diferentes das informações descritivas fornecidas pelo pessoal do programa ou das descrições escritas.

Riscos e Desafios em Relação ao F2

1. Deixar de realizar uma avaliação de avaliabilidade antes de realizar uma avaliação, resultando em desperdício de recursos de avaliação;
2. Não desenvolver uma compreensão completa do contexto cultural e político em que o programa funciona antes de selecionar os procedimentos de avaliação;

3. Conceber uma avaliação que não facilite a contribuição adequada das principais partes interessadas;
4. Selecionar procedimentos que sejam práticos para apenas um grupo de partes interessadas;
5. Assumir que os valores e as restrições que cercam um programa são os mesmos para todas as partes interessadas;
6. Assumir que todos os avaliadores possuem as competências necessárias para trabalhar e interagir com qualquer contexto cultural;
7. Utilizar métodos de avaliação que sejam familiares ao avaliador sem considerar a adequação à estrutura do programa e ao contexto cultural;
8. Selecionar procedimentos com base apenas na conveniência, tempo ou dinheiro disponível para a avaliação, ignorando o contexto cultural e/ou a diversidade do programa;
9. Deixar de considerar a perturbação do programa ou do pessoal que possa resultar de procedimentos de avaliação específicos, especialmente aqueles que exigem esforço do pessoal ou interferem com as suas funções normais.

Viabilidade Contextual F3

As avaliações devem reconhecer, monitorar e equilibrar os interesses e necessidades culturais e políticas dos grupos e indivíduos.

Justificativa

Os fatores contextuais exercem uma influência considerável em todos os aspectos das avaliações. A economia, a situação jurídica, o poder, os valores culturais e outros fatores grupais e individuais podem interagir dinamicamente com a avaliação para determinar a sua viabilidade. Estas interações podem apoiar ou dificultar a avaliação.

Duas categorias importantes de tais influências são os interesses políticos, por exemplo, os relacionados com a economia e o poder, e os sistemas de valores preexistentes, como os valores religiosos ou culturais. As influências políticas existem em muitos níveis, desde a dinâmica interna da agência ou organização local até aos níveis comunitário, estatal e nacional. Normalmente, estas influências controlam os recursos, regulamentos e outros fatores que afetam diretamente o programa e a sua avaliação. O segundo domínio de fatores que afetam a viabilidade

contextual consiste nos valores de base que os indivíduos e grupos trazem para o contexto da avaliação. Estes fatores podem não ser diretamente aparentes ou reconhecidos, mas podem exercer tanto efeitos diretos como influências indiretas através de atividades políticas individuais e de grupo. Os avaliadores culturalmente competentes estarão ansiosos por interagir e aprender com indivíduos e grupos sobre a paisagem cultural existente, incluindo a política cultural. Tais interações têm o potencial de melhorar as condições de viabilidade e aumentar a utilidade, propriedade, precisão e responsabilização da avaliação.

Duas estratégias principais que os avaliadores utilizam para melhorar a viabilidade no contexto são investigar estas influências políticas e culturais e envolver-se numa comunicação dinâmica com indivíduos e grupos. No entanto, às vezes a consciência e a interação são insuficientes para superar forças e valores preexistentes em oposição à avaliação. Indivíduos e grupos podem envolver-se em atividades diretas para dificultar a avaliação. Podem tentar reduzir o financiamento do programa ou da sua avaliação, reduzir ou eliminar fontes de informação, interferir na utilização de processos e produtos de avaliação ou interferir de outra forma nos procedimentos de avaliação. Outras vezes, indivíduos e grupos menos vocais esperam sem serem reconhecidos e nem envolvidos nos bastidores. Antes de a avaliação estar concluída, chamam a atenção para o fato de que sua contribuição não foi solicitada e que os seus interesses não foram incluídos, enfraquecendo assim qualquer apoio à avaliação. Os conflitos políticos e culturais existentes também apresentam desafios especiais à viabilidade porque dificultam a comunicação, a compreensão e a partilha de sentido. Indivíduos e grupos que poderão beneficiar da avaliação podem trabalhar uns contra os outros e prejudicar a avaliação sem intenção direta de fazê-lo.

Felizmente, indivíduos e grupos muitas vezes percebem o valor que as avaliações de alta qualidade podem fornecer. Eles se reúnem para apoiar a avaliação. Idealmente, esse alinhamento ocorre sem que os avaliadores tenham que trabalhar duro para facilitá-lo. Contudo, os avaliadores devem sempre levar a sério a possibilidade de o apoio se desgastar rapidamente. Interesses especiais que não eram evidentes no funcionamento normal do programa poderão surgir assim que a avaliação começar. Quando os indivíduos e os grupos de interesse começam a perceber o que poderá acontecer como resultado da avaliação, podem exercer pressões para garantir que a avaliação não os prejudique. Em outras palavras,

prevenir a possibilidade de qualquer dano pode ser mais importante do que manter em aberto possíveis benefícios.

Procedimentos específicos podem ajudar a garantir a viabilidade da avaliação face a todos esses desafios. Desde o início, os avaliadores devem aprender o que os indivíduos ou grupos valorizam e o que não valorizam no programa e na sua avaliação. Devem estar atentos às oportunidades de mobilizar partes interessadas e grupos de interesse. Os avaliadores devem informar-se com a maior antecedência possível sobre desenvolvimentos que possam ameaçar os interesses individuais e do grupo e o sucesso da avaliação. Quando indivíduos ou grupos representam uma ameaça à viabilidade, os avaliadores devem atendê-los e envolvê-los (P3 Direitos Humanos e Respeito, P4 Clareza e Imparcialidade e P5 Transparência e Divulgação). Os avaliadores devem ter a certeza de que os interesses de apenas alguns não dominam a ponto de outros não serem ouvidos, serem alienados ou se recusarem a participar na avaliação. Indivíduos e grupos que são reconhecidos e acreditam que podem contribuir para uma avaliação justa e útil são menos propensos a reter informações ou a tentar bloquear a avaliação. Mesmo quando provêm de perspectivas políticas e culturais bastante diferentes, as partes interessadas têm maior probabilidade de apoiar uma avaliação, desde que tenham a certeza de que as suas vozes serão ouvidas e de que terão a oportunidade de contribuir diretamente nos processos de avaliação e tomada de decisão (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva).

Recomendações para Implementação do Padrão F3

A seguir estão recomendações importantes para a implementação deste padrão:

1. Compreender os contextos culturais, políticos e econômicos do programa, analisando os materiais do programa, documentos orçamentários, organogramas, relatórios e relatos dos meios de comunicação social e entrevistando o pessoal do programa, os destinatários do programa e as principais partes interessadas.
2. Reconhecer quais indivíduos e grupos têm opiniões diferentes sobre o valor do programa e da sua avaliação e dar-lhes repetidas oportunidades de serem ouvidos. Identificar as principais opiniões através de entrevistas com o

pessoal do programa e outras partes interessadas, análises de relatórios anteriores e documentos relacionados com o programa.

3. Identificar e estabelecer comunicação com as principais partes interessadas para promover uma compreensão equilibrada dos propósitos, benefícios e limitações do programa e da avaliação.
4. Esteja ciente das partes interessadas que não estão atualmente envolvidas e incentive-as a ter um impacto positivo na avaliação, fornecendo as informações necessárias.
5. Atender às necessidades dos principais grupos de partes interessadas de forma equitativa. As avaliações cultural e politicamente viáveis devem ser inclusivas e responder às necessidades das partes interessadas.
6. Considerar um grupo consultivo para ajudar a identificar fatores que podem afetar a viabilidade da avaliação. Deve-se ter cuidado na seleção dos membros do grupo consultivo para garantir que ele seja representativo e aceitável para uma ampla gama de partes interessadas.
7. Garantir que a avaliação terá acesso aos dados necessários. O acesso aos dados pode ser limitado ou negado pelas partes interessadas que se sentem ameaçadas pela avaliação ou que não compreendem a importância dos dados para a avaliação.
8. Manter a avaliação dentro do cronograma ou, caso não seja possível, negociar novos prazos. Quando os processos de avaliação são atrasados e os resultados iniciais não são disponibilizados temporalmente, as preocupações das partes interessadas podem aumentar e a viabilidade contínua da avaliação pode ficar comprometida.
9. Considerar aumentar a comunicação com as partes interessadas e grupos de interesse através do desenvolvimento de um site relacionado ao projeto e da publicação de informações relacionadas ao projeto, como um resumo das informações básicas, relatórios de status do projeto, atas de reuniões do grupo consultivo e cronogramas para próximas reuniões. O site do projeto também pode incluir oportunidades para perguntas ou feedback das partes interessadas.

Riscos e Desafios em Relação ao F3

1. Ignorar os contextos culturais e políticos do programa porque parecem complicados e difíceis;
2. Não desenvolver uma compreensão da multiplicidade de forças sociais e políticas associadas à avaliação, tais como questões de financiamento, apoio a programas e necessidades e valores das partes interessadas;
3. Responder às necessidades de apenas um grupo de partes interessadas chave, criando assim a aparência de que as necessidades de um grupo são de maior importância do que as de outros grupos;
4. Não desenvolver avaliadores culturalmente competentes para ajudar a criar a participação efetiva das principais partes interessadas;
5. Comprometer a viabilidade da avaliação ao não fornecer mecanismos apropriados para que as principais partes interessadas possam contribuir para a avaliação.

Uso de Recursos F4

As avaliações devem utilizar os recursos de forma eficaz e eficiente.

Justificativa

Uma avaliação eficaz e eficiente não consome mais recursos do que o necessário para atingir os seus objetivos. Eficácia significa alcançar a melhor avaliação possível com os recursos disponíveis. Eficiência significa utilizar os recursos cuidadosamente com o mínimo de desperdício possível. Alcançar o melhor equilíbrio entre eficiência e eficácia requer atenção coordenada a ambas. Uma ênfase apenas na eficiência pode resultar numa excessiva redução da qualidade através de tentativas de redução de custos. Uma ênfase apenas na eficácia pode resultar em decisões erradas sobre a gestão de recursos. Equilibrar simultaneamente a eficácia e a eficiência na utilização dos recursos pode ajudar a garantir que as avaliações compensarão os seus custos e que os patrocinadores farão valer o seu dinheiro.

Mesmo para avaliadores experientes, o equilíbrio certo entre eficiência e eficácia pode ser difícil de alcançar. Por exemplo, uma equipe de avaliação pode estar preocupada com as baixas taxas de resposta e níveis de envolvimento, mas ainda assim decide confiar em inquéritos baseados na Internet em vez de entrevistas

telefônicas para reduzir custos. O risco nesta situação é que apenas certos tipos de entrevistados se conectem à pesquisa. Além disso, os respondentes podem ser multitarefas ou por outros motivos não prestar atenção suficiente às questões (A2 Informação Válida). A baixa taxa de resposta resultante e a falta de atenção produzirão informações menos valiosas. A questão não é que os métodos telefônicos sejam uniformemente superiores aos métodos baseados na Web; eles claramente não são. A questão é que alcançar o equilíbrio certo entre eficácia e eficiência requer atenção diligente a todas as forças pertinentes em cada situação.

Alcançar um equilíbrio na utilização eficaz e eficiente dos recursos requer planejamento, boa resolução de problemas, monitorização e responsabilização. Às vezes é necessário abrir mão de alguma eficiência para ganhar eficácia e vice-versa. Mesmo com um planejamento cuidadoso, a incerteza desempenha um papel nas decisões sobre como equilibrar eficácia e eficiência. Em muitas situações, os avaliadores tomam decisões com consequências que não são imediatamente aparentes. Os benefícios do uso eficaz dos recursos podem ocorrer em muitos momentos. Às vezes, os benefícios ocorrem durante a avaliação, por exemplo, quando a avaliação aborda e contribui para melhorias do programa de um ano para o outro. Às vezes, a avaliação ajuda potenciais beneficiários a obter informações úteis sobre o programa, como por exemplo, como se qualificarem para os serviços de que necessitam. Os benefícios da avaliação também podem ocorrer após o término da avaliação, por exemplo, quando os resultados da avaliação são usados em ciclos de financiamento posteriores para oferecer apoio renovado ao programa. A documentação dos resultados do programa pode ser especialmente valiosa para o pessoal do programa, cujas funções dependem do sucesso do programa. Os futuros participantes do programa também se beneficiarão se o programa for renovado e continuar a atender às suas necessidades (U2 Atenção às Partes Interessadas, U5 Informações Relevantes e U6 Processos e Produtos Significativos).

Documentar todos os benefícios das avaliações é muitas vezes bastante difícil, senão impossível. Alguns benefícios são intangíveis e valorizados de forma diferente pelas diferentes partes interessadas ou podem concretizar-se após o fim do monitoramento sistemático dos benefícios. Por exemplo, quando as partes interessadas na avaliação experimentam processos de avaliação de alta qualidade, podem aprender mais sobre como utilizar a avaliação para melhorar o seu desempenho ou outros aspectos da organização. As contribuições subsequentes

para a aprendizagem organizacional e para a capacidade da organização de utilizar a informação para uma melhor tomada de decisões podem ter um valor considerável, mas são difíceis de reconhecer ou identificar concretamente.

Mesmo quando reconhecidos e identificados, os benefícios podem ser difíceis de avaliar. Em muitas situações, os avaliadores tomam decisões com consequências que não são imediatamente aparentes. Envolver as principais partes interessadas, especialmente os clientes e as pessoas mais próximas do programa e da avaliação, pode ajudar os avaliadores a antecipar a forma como as escolhas específicas irão decorrer. No mínimo, a partilha da tomada de decisões sobre escolhas difíceis em termos de eficácia e eficiência pode levar a uma maior responsabilidade e apropriação da avaliação. Também pode apoiar uma maior credibilidade do avaliador (U1 Credibilidade do Avaliador e U8 Preocupação com Consequências e Influência).

Um desafio adicional às decisões sobre eficácia e eficiência é que por vezes o custo direto de uma parte interessada é o benefício da outra parte interessada. Por exemplo, dependendo de quem paga e de quem beneficia, um programa de seguro de saúde para funcionários públicos pode ser visto como um custo desnecessário por alguns decisores políticos e como um benefício com boa relação custo-benefício por parte dos demais interessados. Os entrevistados numa avaliação de programa podem, portanto, ver os custos e benefícios da sua participação na avaliação de forma bastante diferente.

Os custos são o valor total de todos os recursos utilizados na avaliação. Estes incluem tempo e recursos humanos (o avaliador, os participantes da equipe e os trabalhadores voluntários); os valores financeiros efetivamente cobrados; e o suporte de infraestrutura (equipamentos, instalações, *softwares* e comunicações). Além disso, os custos incluem oportunidades perdidas, tais como serviços não prestados, materiais não adquiridos ou salários não pagos, porque dinheiro, tempo e pessoal foram aplicados na avaliação. Por exemplo, o esforço e o tempo despendidos na participação na recolha de dados de avaliação, em vez de na preparação para as aulas ou no ensino efetivo dos alunos, constitui um importante custo de oportunidade.

Em resumo, os avaliadores devem identificar os benefícios e os custos da avaliação, incluindo os custos para terceiros, à medida que se esforçam por uma eficácia e eficiência equilibradas (E1 Documentação da Avaliação). Os benefícios e a eficácia da avaliação crescem naturalmente ao abordar propósitos, metas e

objetivos, e ao satisfazer eficazmente as necessidades dos usuários (Propósitos Negociados U3, Informações Relevantes U5 e Preocupação com Consequências e Influência U8). Os avaliadores reflexivos monitoram se os usos da avaliação realmente ocorrem, quais são os benefícios reais e como eles se comparam aos custos (Documentação de Avaliação E1 e Meta-avaliação Interna E2).

Recomendações para Implementação do Padrão F4

1. Identifique todos os custos importantes relacionados com a avaliação, incluindo recursos humanos, equipamentos, materiais, formação e viagens, e compare-os com os recursos disponíveis. Lembre-se de que os voluntários e outros recursos negociados podem complementar as dotações e os recursos fixos.
2. Pese os custos em relação à qualidade de avaliação esperada e selecione a alternativa mais eficiente apenas quando o compromisso em relação à eficácia for aceitável.
3. Selecionar procedimentos de avaliação que produzam o maior benefício se os custos não forem afetados ou forem justificáveis. Selecione as abordagens menos dispendiosas quando os benefícios parecerem iguais.
4. Discutir com as principais partes interessadas os benefícios e custos da avaliação para que possam ser reveladas diferentes visões de benefícios e custos.
5. Tome cuidado para não favorecer as necessidades de um grupo de partes interessadas em detrimento de outro apenas com base nos custos. As determinações de custo-benefício devem ser consideradas juntamente com considerações de propriedade (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva).

Riscos e Desafios em Relação ao F4

1. Não considerar os benefícios, bem como os custos, ao considerar a participação das partes interessadas nos procedimentos de avaliação;
2. Concentrar-se apenas no custo total da avaliação e não nos custos dos procedimentos e componentes selecionados;
3. Não reconhecer que aumentar as práticas culturalmente competentes na avaliação pode ser uma estratégia de redução de custos;

4. Deixar de documentar os custos de avaliação que revertem para o programa em si como resultado da avaliação, como o tempo necessário para a equipe do programa participar de entrevistas ou responder a solicitações de dados;
5. Deixar de utilizar dados e sistemas existentes quando estes estão bem. alinhado com os propósitos da avaliação;
6. Coleta de dados que não se alinham com as necessidades das partes interessadas para fins de avaliação.

Parte III - Padrões de Propriedade/Adequação

Orientação Responsiva e Inclusiva P1	As avaliações devem responder às partes interessadas e às suas comunidades.
Acordos Formais P2	Os acordos de avaliação devem ser negociados para tornar as obrigações explícitas e ter em conta as necessidades, expectativas e contextos culturais dos clientes e outras partes interessadas.
Direitos Humanos e Respeito P3	As avaliações devem ser concebidas e realizadas para proteger os direitos humanos e legais e manter a dignidade dos participantes e outras partes interessadas.
Clareza e Justiça P4	As avaliações devem ser compreensíveis e justas na abordagem às necessidades e propósitos das partes interessadas.
Transparência e Divulgação P5	As avaliações devem fornecer descrições completas dos resultados, limitações e conclusões a todas as partes interessadas, a menos que isso viole obrigações legais e de propriedade.
Conflitos de Interesses P6	As avaliações devem identificar e abordar de forma aberta e honesta conflitos de interesses reais ou percebidos que possam comprometer a avaliação.

Responsabilidade Fiscal P7	As avaliações devem contabilizar todos os recursos gastos e cumprir procedimentos e processos fiscais rígidos.

Visão Geral

A propriedade refere-se ao que é próprio/adequado, justo, legal, correto e aceitável no contexto das avaliações. A propriedade inclui três domínios sobrepostos:

1. Direitos, responsabilidades e deveres éticos dos avaliadores e participantes;
2. Sistemas de leis, regulamentos e regras;
3. Os papéis e deveres inerentes ao exercício profissional da avaliação;

Estes domínios são importantes por si só e também complementam os outros atributos da avaliação: utilidade, viabilidade, precisão e responsabilidade.

Ética

A ética abrange preocupações sobre os direitos, responsabilidades e comportamentos dos avaliadores e das partes interessadas na avaliação. Todas as pessoas possuem direitos inatos que devem ser respeitados e reconhecidos (P3 Direitos Humanos e Respeito). Por exemplo, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1948, proclama que todos os indivíduos e organizações devem esforçar-se por proteger e respeitar os direitos e liberdades de todos.

Para alguns cidadãos, a liberdade de expressão, a liberdade religiosa e outros direitos humanos fundamentais são garantidos constitucionalmente. Contudo, os direitos garantidos constitucionalmente não são universais em todas as sociedades e não são implementados universalmente em todos os níveis das sociedades, mesmo diante desta garantia. Alguns avaliadores podem assumir falsamente que os direitos por eles vivenciados são regra em todos os contextos em que a avaliação será exercida. Tais suposições injustificadas podem levar a sérios problemas. No mínimo, os avaliadores devem compreender os direitos básicos dos indivíduos nos ambientes de avaliação específicos onde atuam. Por exemplo, devem ter conhecimento dos direitos experimentados pelas partes interessadas relacionados com a privacidade, o consentimento informado, a confidencialidade, o acesso à

informação e a participação (ou não) em avaliações. Além disso, devem estar conscientes de como a sua compreensão dos princípios éticos e das realidades éticas influencia as suas práticas de avaliação nestes contextos. Em ambientes onde os direitos experimentados pelas partes interessadas são severamente diminuídos, os avaliadores devem agir com o maior cuidado ao determinar se é possível realizar a avaliação adequadamente (F3 Viabilidade Contextual).

As questões éticas não se limitam a um momento específico do processo de avaliação, nem são relevantes apenas para o avaliador. Elas exigem processos de avaliação responsivos desde a concepção até as fases de disseminação e são importantes para os usuários da avaliação e outras partes interessadas ao longo destas fases. As questões éticas também são íntimas, pessoais e reflexivas. Em vários estágios do processo, avaliações adequadas exigem reexames repetidos dos valores individuais e grupais. Avaliadores, clientes, patrocinadores, usuários e outras partes interessadas têm a responsabilidade de reconhecer questões únicas de entrada e acesso, bem como costumes, hábitos e costumes específicos da comunidade que determinam a conduta adequada no processo de avaliação. As partes interessadas também devem ser sensíveis aos papéis dos processos tácitos e explícitos nos contextos comunitários locais e globais. Por definição, processos tácitos são aqueles dos quais poucos ou nenhum têm conhecimento, a menos que possam ser examinados e tornados explícitos. Os processos tácitos e explícitos são importantes em parte porque controlam como os indivíduos ou grupos obtêm permissão para participar; receber e acessar documentos; responder às evidências e às necessidades de evidências e compreender e implementar a privacidade, a confidencialidade e o anonimato.

Contextos Legais para Avaliação

As leis e regras que regulam a conduta das pessoas e organizações definem o contexto para as avaliações. As avaliações devem ser consistentes com as leis locais, estaduais e federais. Quando as leis locais, estaduais ou federais entram em conflito entre si, ou quando as leis de uma jurisdição das partes interessadas entram em conflito com as de outra, as avaliações podem exigir aconselhamento jurídico. As avaliações em locais onde a adesão às leis ou regulamentos pode levar a violações dos direitos humanos são particularmente difíceis. Os padrões de propriedade podem ser úteis nestas situações (Especialmente P2 Acordo Formal, P3 Direitos

Humanos e Respeito, P5 Transparência e Divulgação, P6 Conflitos de Interesses e P7 Responsabilidade Fiscal). Recomenda-se aconselhamento jurídico em situações em que o avaliador, as partes interessadas ou a propriedade da avaliação possam estar em risco.

Muitas avaliações também são regidas por regulamentos específicos. Por exemplo, os requisitos do conselho de revisão institucional regulam a investigação com seres humanos. Os avaliadores baseados em instituições de ensino superior, bem como aqueles que recebem financiamento federal nos Estados Unidos, seguem códigos e regulamentos apropriados relacionados ao tratamento de seres humanos". Esses regulamentos foram promulgados por dezesseis agências federais que conduzem, apoiam ou regulamentam pesquisas envolvendo seres humanos.

Quando os avaliadores estiverem adequadamente conscientes dos requisitos legais e regulamentares e das normas e costumes culturalmente determinados, estarão em melhor posição para delinear papéis e responsabilidades e garantir os direitos dos participantes no processo de avaliação (P2 Acordos Formais e P3 Direitos Humanos e Respeito). Os acordos formais podem assumir diversas formas. Por exemplo, memorandos de acordo (MOA) são acordos vinculativos (documentos escritos ou outras formas culturalmente determinadas de fazer cumprir obrigações) que orientam a conduta dos participantes e das pessoas envolvidas na avaliação. Avaliações adequadas garantem que o MOA e outros acordos vinculativos existam em formulações válidas para os contextos culturais das partes envolvidas.

Profissionalismo na Avaliação

O profissionalismo a serviço da propriedade requer conhecimento dinâmico de padrões e princípios apropriados, combinado com uma compreensão dos elementos contextuais que promovem o benefício, a dignidade e a autoestima das partes interessadas. Os avaliadores profissionais têm o dever de empregar os melhores padrões de práticas e processos de avaliação (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva, P3 Direitos Humanos e Respeito e P6 Responsabilidade Fiscal).

Além deste trabalho do Comitê Conjunto de Padrões para Avaliação Educacional (JCSEE), uma importante contribuição para as diretrizes profissionais para avaliadores na América do Norte são os Princípios Orientadores para Avaliadores da Associação Americana de Avaliação (AEA). Três dos cinco princípios

ali apresentados são particularmente relevantes para a propriedade: Respeito pelas Pessoas, Honestidade e Integridade e Responsabilidades pelo Bem-Estar Geral e Público. Estes três oferecem orientação para a tomada de decisões com base nos melhores interesses dos entrevistados, participantes do programa, clientes e outras partes interessadas na avaliação. Os Princípios Orientadores, em combinação com os Padrões de Propriedade, honram uma gama diversificada de preocupações, incluindo o apoio a questões mais amplas da sociedade e da justiça social, para além das partes interessadas poderosas e influentes, cujos interesses podem ofuscar os dos menos favorecidos, poderosos ou privilegiados. Outras organizações nacionais que patrocinam membros do JCSEE também produzem padrões e diretrizes que contribuem para o profissionalismo na avaliação. Informações adicionais estão disponíveis na documentação desses padrões, bem como em http://www.jcsee.org.

Os Padrões de Avaliação do Programa são padrões norte-americanos, mas abordam o profissionalismo da avaliação à medida que seu escopo se torna cada vez mais global. Em parte, esta perspectiva global resulta naturalmente do intercâmbio colegial, da formação de avaliadores de outros contextos na América do Norte e da prática e experiências dos avaliadores norte-americanos noutras áreas do mundo. Além disso, outras regiões e nações desenvolveram ou adotaram diretrizes e padrões profissionais que ajudam a descrever as responsabilidades dos avaliadores profissionais. Por exemplo, a Sociedade de Avaliação da Australásia, a Associação Africana de Avaliação, a Sociedade Europeia de Avaliação e as numerosas sociedades e organizações a nível nacional desenvolveram modificações destas ou de suas próprias diretrizes e padrões. Tal como acontece com as Normas de Avaliação do Programa e os Princípios Orientadores, estas normas e diretrizes especificam as responsabilidades profissionais dos avaliadores.

Conforme descrito nestes padrões e diretrizes, as responsabilidades profissionais incluem operar com conhecimento dinâmico das necessidades e liberdades humanas básicas. Os avaliadores profissionais devem antecipar e prevenir procedimentos, dados ou processos que ameacem os direitos legais, éticos ou outros direitos humanos das partes envolvidas nas avaliações (P1 Orientação Responsiva e Inclusiva, P3 Direitos Humanos e Respeito e P6 Conflitos de Interesses). Em particular, os avaliadores profissionais devem ser capazes de compreender e responder às necessidades dos menos poderosos da sociedade sem

pôr em risco a sua segurança e bem-estar (P6 Conflitos de Interesses). Devem também estar preparados para considerar como, com que intensidade e em que contextos devem defender os desfavorecidos e os impotentes. Os princípios profissionais relacionados com a inclusão, o diálogo e a deliberação entre avaliadores e partes interessadas são especialmente relevantes em contextos em que a avaliação pode ser um método para democratizar as decisões públicas. Em última análise, os princípios profissionais e as ações dos profissionais também devem suportar o exame crítico daqueles cujas vidas afetam.

Resumo

Em resumo, os padrões de propriedade ajudam a garantir que considerações éticas, legais e profissionais orientem uma conduta respeitosa e equitativa e interações justas e imparciais nas avaliações. As considerações éticas, legais e profissionais incorporadas nos padrões de propriedade enfatizam que o bem-estar das partes interessadas é fundamental. As considerações de propriedade incentivam avaliações que sirvam todas as partes interessadas, protejam os seus direitos e dignidade e identifiquem e eliminem conflitos de interesses prejudiciais, especialmente quando os valores estão em conflito. O valor central dos padrões de propriedade depende de quão bem eles são implementados nas avaliações e nos seus contextos.

Orientação Responsiva e Inclusiva P1

As avaliações devem responder às partes interessadas e às suas comunidades.

Justificativa

Avaliações responsivas atendem e se envolvem com as necessidades e características das partes interessadas e seus contextos. A capacidade de resposta não é apenas uma orientação para indivíduos ou grupos, mas também requer atenção ao cenário e às características do contexto que ajudam a moldar a avaliação e os seus propósitos (U3 Propósitos Negociados). A inclusão é complementar à capacidade de resposta e refere-se à amplitude do envolvimento das partes interessadas. As avaliações inclusivas reconhecem todas as partes interessadas, e não apenas um pequeno grupo, e as suas necessidades,

antecedentes e contextos. Assim, uma avaliação que responda a algumas partes interessadas e às características do contexto pode não ser adequadamente inclusiva. Da mesma forma, uma avaliação poderia reconhecer muitas partes interessadas e características do contexto a um nível excessivamente superficial e não ser adequadamente receptiva.

Processos de avaliação responsivos e inclusivos têm consequências éticas e morais de amplo alcance e também podem servir para aumentar a utilidade, a viabilidade, a precisão e a responsabilização. Como exigem algum grau de esforço e recursos independentes, a capacidade de resposta e a inclusão existem em tensão dinâmica. Em qualquer situação específica, os avaliadores e as partes interessadas devem tomar decisões sobre os graus de capacidade de resposta e inclusão a alcançar. Podem chegar a conclusões diferentes sobre o equilíbrio certo com base nos objetivos da avaliação, na disponibilidade de recursos ou noutros fatores. Se as avaliações se preocupassem apenas com o valor prático da capacidade de resposta e da inclusão, então as decisões sobre este equilíbrio basear-se-iam no que era necessário para alcançar a combinação ideal de viabilidade, utilidade, precisão e responsabilização. Por exemplo, algumas configurações e propósitos podem exigir certa limitação para alcançar a viabilidade.

O Padrão P1 chama a atenção para o dever moral e profissional de uma orientação avaliativa responsiva e inclusiva. Em outras palavras, atender às partes interessadas e aos seus contextos não é apenas um valor prático, mas também um dever moral e profissional. Este padrão reconhece que numa sociedade democrática, as partes interessadas devem ser incluídas e atendidas independentemente da sua política, estatuto ou poder. As avaliações devem ser tão inclusivas quanto possível porque é um dos valores básicos de uma sociedade democrática. Ao mesmo tempo, como orientação de avaliação, o Padrão P1 reconhece as limitações práticas das condições impostas pelas circunstâncias. Isso não requer que todos os envolvidos recebam igual atenção ou sejam incluídos em igual grau. Em vez disso, o titular avalia de maneira sistemática e transparente a atenção que as partes interessadas recebem, em que medida e como são incluídas (P5 Transparência e Divulgação). Existe um nível mínimo de sensibilidade e inclusão necessário para que este imperativo moral seja cumprido, mas esse nível pode diferir de situação para situação. Reflexão e cuidado são necessários para determinar como implementar este requisito em cada caso particular.

Projetos, práticas e procedimentos de avaliação responsivos e inclusivos também ajudam os avaliadores a desenvolver relacionamentos justos e equitativos com as partes interessadas. Diminuem o perigo de que as questões e os interesses das partes interessadas poderosas dominem enquanto as perspectivas, necessidades ou interesses de outros são ignorados. É dever moral do avaliador conceber avaliações que proporcionem múltiplas oportunidades para os participantes se envolverem, contribuírem e serem ouvidos dentro dos limites impostos pelos recursos ou outras restrições contextuais legítimas (U2 Atenção às Partes Interessadas).

Além disso, este padrão pressupõe uma perspectiva de justiça social que promove o desenvolvimento de instituições e procedimentos democráticos e outras instituições e procedimentos adaptativos. Como recursos humanos de uma sociedade, todas as partes interessadas desempenham funções importantes. Quando as avaliações são inclusivas e receptivas, elas capacitam as partes interessadas a funcionarem como participantes qualificados nas instituições democráticas, mesmo para além da própria avaliação. Este processo de utilização da avaliação não é valioso apenas porque aumenta a utilidade, mas também porque é um bem moral. Além disso, as partes interessadas podem tornar-se participantes e consumidores da avaliação melhores e mais informados. Eles podem ficar mais bem equipados para fazer e responder perguntas, tomar decisões mais bem informadas e contribuir para suas comunidades e sociedades em geral.

As avaliações responsivas e inclusivas também abordam as relações entre as partes interessadas, os avaliadores e os usuários da avaliação. Tais avaliações servem deliberadamente o bem-estar dos outros, independentemente da condição. Com o tempo, processos responsivos e inclusivos podem revelar aspectos importantes da cultura, do poder e do controle incorporados no contexto da avaliação. Assim, os participantes pretendidos e reais, suas comunidades e suas organizações passarão por avaliações especializadas para atender aos seus valores, interesses e contextos, levando talvez a maiores expectativas de qualidade democrática noutras interações.

Os designs deliberativos e democráticos pressupõem que os interesses de todas as partes interessadas e grupos de partes interessadas e os procedimentos que os abordam são dinâmicos. Mantendo este dinamismo, os procedimentos por vezes inclusivos devem ser frequentes e intensos. Por exemplo, uma reunião aberta

ou uma assembleia municipal podem não ser suficientes. Podem ser necessárias oportunidades e locais repetidos para que as partes interessadas reconheçam a sinceridade dos avaliadores na procura de contributos. Além disso, os avaliadores podem ajustar os seus calendários às necessidades das partes interessadas através de oportunidades abertas de diálogo e interação. Em última análise, uma orientação responsiva e inclusiva ajuda as partes interessadas a fazerem os seus próprios julgamentos e interpretações no contexto da consciência e da atenção a toda a comunidade de partes interessadas e às suas necessidades e perspectivas.

Avaliações responsivas e inclusivas não parecem arbitrárias ou caprichosas para as partes interessadas (F3 Viabilidade Contextual e F2 Procedimentos Práticos). Não exacerbam a opressão, a discriminação, as diferenças de poder ou outros desequilíbrios. Em vez disso, sempre que possível, tentam interromper essas forças, de modo a contribuir para um melhor funcionamento democrático e para a melhoria social. Quando a orientação de avaliação inclusiva e responsiva é bem articulada e implementada, os grupos de partes interessadas e as comunidades descobrem que o seu envolvimento, experiências e contributos têm maior probabilidade de se traduzirem, através de processos democráticos equitativos, nos objetivos, questões, métodos, análises e resultados da avaliação. Eles podem então aceitá-los pela sua qualidade moral, bem como pelo seu valor prático (U3 Propósitos Negociados, U6 Processos e Procedimentos Significativos e A1 Conclusões e Decisões Justificadas).

Recomendações para Implementação do Padrão P1

1. Identificar amplamente as partes interessadas, recolher informações úteis delas e incluí-las nas decisões sobre os objetivos, questões e concepção da avaliação, para que reconheçam a oportunidade de participar como um direito e uma responsabilidade.
2. Estar aberto a opiniões, interesses e crenças contraditórias relativamente a dados, conhecimentos e contextos que são influenciados pela cultura, história anterior e situações a nível local do programa.
3. Respeitar e atender aos ambientes locais e manter uma compreensão do programa que esteja totalmente em sintonia com os ambientes do programa em que os participantes vivem e funcionam (Procedimentos Práticos F2).

4. Fazer tentativas deliberadas para construir relações significativas e contribuir para o processo de avaliação, incluindo grupos que foram historicamente privados de direitos, por exemplo, com base no gênero, raça, cultura, etnias, orientação sexual, situação econômica ou deficiência.
5. Conhecer as partes interessadas e o contexto local, a história, os eventos significativos, a cultura e outros fatores que afetam o programa e a sua avaliação.
6. Esforçar-se por um equilíbrio adequado entre capacidade de resposta e inclusão, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis no ambiente de avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao P1

Alguns riscos possíveis em relação a P1 são os seguintes:

1. Elaborar avaliações que favoreçam intencionalmente determinadas partes interessadas em posições de poder ou que discriminem determinados participantes e grupos;
2. Permitir que as necessidades do pessoal e da equipe de avaliação interfiram nas respostas eficazes aos interesses de outras partes interessadas;
3. Sempre favorecer um método ou abordagem de avaliação específica sem levar em conta as necessidades das partes interessadas reais no ambiente atual e os objetivos da avaliação (A5 Gestão de Informações e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados);
4. Não atender adequadamente ao contexto ou cultura nos projetos e práticas de avaliação (A6 Projeto e Análise bem Fundamentados);
5. Incentivar pensamentos e modelos que se concentrem nos défices ou dificuldades dos indivíduos e das suas culturas, em vez de suas capacidades e potenciais (U6 Processos e Produtos Significativos e A2 Informações Válidas);
6. Ignorar ou minimizar as oscilações políticas e o valor inerente das posições das partes interessadas e dos julgamentos de valor (Procedimentos Práticos F2 e Viabilidade Contextual F3).

Acordos Formais P2

Os acordos de avaliação devem ser negociados para tornar as obrigações explícitas e ter em conta as necessidades, expectativas e contextos culturais dos clientes e outras partes interessadas.

Justificativa

Em geral, os acordos formais fazem parte do tecido que nos liga, enquanto sociedade, ao Estado de direito. Tais acordos podem facilitar uma maior estabilidade, eficiência e previsibilidade. Fornecem proteção contra alegações infundadas e incentivam a identificação explícita das responsabilidades de todas as partes envolvidas. Frequentemente, regulam o uso de recursos, responsabilidades de confiança e outras obrigações.

Os acordos formais de avaliação são contratos vinculativos entre os avaliadores e as partes para quem a avaliação é realizada. Especificam obrigações, tais como o que deve ser feito, como, por quem e quando. São úteis para concentrar e planejar a avaliação propriamente dita e para responsabilizar todas as partes. Os acordos formais muitas vezes especificam planos de comunicação, gestão e relatórios que descrevem para clientes e avaliadores os detalhes da avaliação. O processo de desenvolvimento de acordos escritos proporciona aos avaliadores e clientes a oportunidade de rever e esclarecer os seus respectivos direitos, responsabilidades e expectativas.

Quando são desenvolvidos com respeito e confiança mútuos, os acordos formais de avaliação auxiliam a comunicação, fornecem a base para a compreensão, esclarecem os interesses das partes envolvidas e regulam os processos de avaliação. Acordos formais claramente articulados também provavelmente ajudarão no projeto, no escopo e nos cálculos de custos para a avaliação pretendida (Gerenciamento de Projetos F1).

Normalmente, são redigidos acordos formais de avaliação. No entanto, obrigações e acordos orais também podem ser legítimos. Em certos contextos culturais onde se esperam acordos orais ou, em circunstâncias particulares em que apenas são possíveis obrigações orais, testemunhas ou gravações podem atestar as estipulações negociadas.

Os acordos de avaliação podem variar desde os mais simples aos mais complexos. Eles podem variar em relação ao número e aos papéis das pessoas envolvidas, por exemplo, patrocinadores, funcionários, clientes, participantes e outras partes interessadas. A formalidade dos acordos entre as partes envolvidas nas avaliações pode variar desde o muito formal (contratos juridicamente vinculativos que descrevem os direitos e deveres de prestadores de serviços, funcionários ou seres humanos) até o menos formal (promessas escritas, discussões entre duas ou mais partes capturadas em atas, ou garantias enviadas por e-mail). Quando as avaliações implicam múltiplos acordos formais e informais, é importante que sejam comparadas entre si e que nenhuma obrigação contraditória seja deixada sem exame ou resolução.

Em determinados ambientes de avaliação, acordos formais podem estipular condições de avaliação incomuns ou únicas. Por exemplo, em situações em que a informação da avaliação tenha valor real de mercado e pertença a uma empresa ou esteja protegida de distribuição generalizada por razões legais ou éticas, o contrato pode estipular que os resultados não sejam divulgados a ninguém que não seja os patrocinadores ou clientes que encomendaram a avaliação.

Em geral, os acordos formais de avaliação explicitam condições e obrigações éticas, legais e profissionais. Em muitos ambientes, também são documentos legais. Contudo, os avaliadores também devem encarar os acordos formais como uma oportunidade para aumentar a qualidade da avaliação de forma mais ampla. Os acordos formais e as suas negociações fazem parte das comunicações que apoiam outros atributos da qualidade da avaliação: viabilidade, utilidade, precisão e responsabilização (por exemplo, U8 Preocupação com as Consequências e Influência e A8 Comunicação e Relatórios). Acordos formais exigem processos de comunicação e resultam em produtos tangíveis. O processo de construção de acordos formais ao longo do tempo também pode contribuir para a credibilidade e o profissionalismo percebido do avaliador (U1 Credibilidade do Avaliador). Podem ajudar a esclarecer diferenças em pressupostos e influências culturais que, de outra forma, poderiam permanecer veladas. Os avaliadores devem aproveitar a oportunidade para reforçar a confiança nas comunicações, renegociando acordos sempre que necessário, especialmente quando o âmbito do trabalho é alterado. Os acordos renegociados podem ajudar a esclarecer quaisquer alterações nos objetivos e questões da avaliação; procedimentos de coleta e análise de dados; papéis das

partes interessadas, do cliente e do avaliador; recursos; e outras questões (Objetivos Negociados U3). Podem ajudar a reforçar a capacidade global de comunicação na avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão P2

A seguir estão recomendações importantes para a implementação deste padrão:

1. Estabelecer contratos de avaliação e memorandos de acordo através da consulta e participação das partes interessadas. Os acordos devem identificar os principais procedimentos e produtos de avaliação que atendam às necessidades dos avaliadores, clientes e principais partes interessadas.
2. Desenvolver acordos que estejam em conformidade com os requisitos, estatutos e regulamentos federais, tribais, estaduais ou locais.
3. Negociar acordos e revisá-los ao longo do tempo, conforme necessário. Considere diversas iterações para garantir que os elementos do acordo foram totalmente revisados e compreendidos pelas partes interessadas.
4. Conceber acordos que respondam às características únicas do contexto ou cultura local de um programa específico. Certifique-se de descobrir como os acordos formais são documentados para que todas as partes tenham clareza sobre as expectativas e obrigações.
5. Certifique-se de que os acordos sejam usados para monitorar e rastrear deveres e responsabilidades específicas.
6. Encarar o processo de acordo formal como uma oportunidade para melhorar a qualidade geral dos processos e produtos de comunicação.
7. Na medida do possível, monitorizar e rever todos os acordos formais e informais para determinar se criam conflitos e incompatibilidades.
8. Considerar a menção explícita dos Padrões de Avaliação do Programa e outras diretrizes como princípios para regular a condução da avaliação, para que esses documentos possam servir como referências para quaisquer disputas que surjam relacionadas às interpretações do acordo.

Riscos e Desafios em Relação ao P2

1. Negligenciar ou omitir elementos-chave nos acordos formais de avaliação;
2. Negligenciar ou omitir os principais grupos de partes interessadas no desenvolvimento de acordos

3. Alteração de acordos sem o envolvimento total de avaliadores, clientes e outras partes interessadas importantes;
4. Assumir que a proposta de avaliação constitui as expectativas dos clientes e outras partes contratantes e é um acordo formal sem a necessária revisão, discussão e aprovação;
5. Alterar o projeto, o escopo ou o custo do estudo de avaliação sem revisão e aprovação prévia dos principais clientes, patrocinadores ou outras partes interessadas importantes;
6. Desconsiderar o papel que os acordos desempenham na garantia da confiança e do respeito mútuo entre o avaliador e os indivíduos e agências contratantes;
7. Não disponibilizar todos os acordos a todos, exceto quando tal abertura for restringida por leis, regulamentos ou outras normas;
8. Esconder questões públicas importantes relativas a acordos ou tratá-las como sigilosas em vez de públicas;
9. Ser descuidado ou desatento ao processo do acordo de avaliação e ao documento escrito ao abordar informações proprietárias ou privadas e, assim, infringir a privacidade, propriedade ou outros direitos das partes interessadas.

Direitos Humanos e Respeito P3

As avaliações devem ser concebidas e conduzidas para proteger os direitos humanos e legais e manter a dignidade dos participantes e outras partes interessadas.

Justificativa

O Padrão P3 aborda a obrigação de respeitar e proteger os direitos e o bem-estar dos participantes e das comunidades. Ele exige interações que sejam respeitosas com participantes, comunidades e outras partes e, na medida do possível, maximizem os benefícios e minimizem os danos. Ele enfatiza a importância de aderir aos regulamentos e requisitos federais, estaduais, locais e tribais aplicáveis, incluindo o trabalho com comitês de ética, Conselhos de Revisão Institucional (IRBs) e constituintes locais/tribais que autorizam o consentimento para trabalhar nas e com as respectivas comunidades. Esta norma também impõe aos

avaliadores um grau mais elevado de compromisso com os direitos humanos e respeito na avaliação do que pode ser exigido por legisladores, agências externas ou conselhos de revisão.

Proteger os direitos e o bem-estar das partes interessadas e das suas comunidades exige a compreensão dos seus antecedentes e valores culturais e sociais como características importantes das suas respectivas organizações ou comunidades. As avaliações podem incorporar abordagens personalizadas para abordar as preocupações das partes interessadas e dos grupos de partes interessadas, estabelecer relações, recolher dados e comunicar resultados. Em todos os casos, os processos e atividades de avaliação devem corresponder às expectativas das comunidades em relação ao respeito e à dignidade humana. Quando as expectativas da comunidade estão em conflito, as avaliações devem ajudar a resolver as dificuldades resultantes.

A proteção dos direitos humanos e legais e o respeito pela dignidade dos participantes devem ser parte integrante dos processos e produtos de avaliação. Por exemplo, os procedimentos devem incentivar interações justas e equitativas com e entre as partes interessadas. Os participantes devem ser informados dos seus direitos, tais como seus direitos de participar, retirar-se ou contestar decisões que estão sendo feitas a qualquer momento durante o processo de avaliação. Além disso, como regra geral, na prática, os avaliadores devem ter conhecimento sobre o comportamento social e os costumes que existem em contextos institucionais ou comunitários, especialmente que são novos para eles, para que suas práticas reflitam uma atenção e valorizem essas comunidades. As condutas sociais, os costumes e as formas de expressar respeito e direitos individuais são por vezes limitados pelas contrapartes culturais, pela organização ou pela comunidade. Os avaliadores culturalmente competentes estão conscientes e aprendem constantemente sobre estas influências culturais.

Os comitês de ética, os IRBs e as autoridades locais ou tribais impostas pela comunidade desempenham papéis importantes na avaliação e na pesquisa. Estes comitês, conselhos e grupos representativos existem para garantir que os estudos de avaliação e investigação envolvendo seres humanos (e animais) sejam realizados levando em consideração as questões éticas que possam surgir. Eles revisam e regulamentam métodos e exigem adesão a procedimentos específicos e aprovados envolvendo indivíduos que contribuem para avaliação e pesquisa. Dependendo das

questões jurisdicionais, os avaliadores também devem estar preparados para preencher mais de uma solicitação formal, conforme exigido por diferentes comitês e conselhos, para obter aprovação para seus procedimentos de avaliação.

Além de consultar os IRBs ou comités de ética, os avaliadores devem tornar explícitos os seus próprios princípios morais e códigos de conduta. Devem desenvolver e cultivar disposições morais e profissionais que demonstrem integridade, respeito e confiança durante todo o processo de avaliação. Os avaliadores têm a responsabilidade de garantir que estes fundamentos morais se estendem às instituições participantes, aos colegas, às comunidades e grupos culturalmente diferentes e a outras partes interessadas na avaliação. A aplicação dos Padrões de Avaliação do Programa e outras diretrizes pode ajudar a comunicar os compromissos dos avaliadores com a propriedade.

O comportamento ético é ainda influenciado pelas decisões que os avaliadores tomam no processo de avaliação. Por exemplo, os avaliadores podem desenvolver estratégias para reduzir e gerir conflitos éticos na concepção e condução da avaliação. Além de prevenir pesquisas física e emocionalmente prejudiciais, os avaliadores têm a responsabilidade ética de garantir que as avaliações produzam benefícios sempre que possível. Devem servir o bem-estar dos indivíduos, das comunidades e de outras partes interessadas. Como administradores públicos, os avaliadores são responsáveis pelo bem-estar dos indivíduos e das comunidades no processo de avaliação. Práticas e procedimentos de avaliação adequados respeitam e promovem a dignidade de diversos grupos, culturas e populações tradicionalmente mal atendidas.

Outras associações profissionais também produziram normas, diretrizes práticas e princípios que abordam o tratamento profissional e ético de humanos em avaliações e estudos. Um conjunto de diretrizes particularmente útil para avaliadores, os Princípios Orientadores, aborda os direitos e o respeito pelos seres humanos em pelo menos três dos seus cinco princípios:

- Princípio C: Integridade/Honestidade
- Princípio D: Respeito pelas Pessoas
- Princípio E: Responsabilidades pelo Bem-Estar Geral e Público

Os avaliadores que demonstram honestidade, integridade e respeito pelas pessoas garantem que estes princípios estão incorporados em todo o processo de avaliação e que a preocupação com a segurança e a autoestima dos entrevistados,

participantes e comunidades é uma parte crítica das práticas e procedimentos de avaliação. Eles também facilitam a honestidade, a integridade e o respeito entre as partes interessadas nas suas interações entre si.

Recomendações para Implementação do Padrão P3

A seguir estão recomendações importantes para a implementação deste padrão:

1. Consultar os comitês de assuntos humanos e os IRBs antes de realizar avaliações para determinar questões e preocupações éticas e legais pertinentes.
2. Monitorar as interações dos membros da equipe de avaliação e das partes interessadas para garantir o respeito mesmo face a opiniões divergentes.
3. Garantir que os compromissos éticos, como o respeito pela dignidade e pela humanidade das pessoas, sejam evidentes em todos os processos e produtos de avaliação.
4. Reconhecer e respeitar os valores culturais únicos e as formas de implementar o respeito, a educação e a cortesia entre os diversos participantes. Às vezes, o que parece ser respeitoso de uma perspectiva cultural pode parecer desrespeitoso à outra.
5. Desenvolver métodos culturalmente sensíveis e congruentes que apoiem o bem-estar das comunidades e dos participantes.
6. Informar as partes interessadas sobre os seus direitos numa atmosfera de respeito e cooperação, de modo a melhorar as interações entre as partes envolvidas.
7. Garantir que a comunicação e os contatos interpessoais ao longo do processo não sejam ameaçadores ou prejudiciais.

Riscos e Desafios em Relação ao P3

1. Evitar e ignorar a interação de idade, sexo, etnia, origens culturais ou religiosas, ou diferenças linguísticas no desenvolvimento do respeito e compreensão mútuos no processo de avaliação;
2. Negligenciar a consulta às partes apropriadas quando as expectativas legais ou culturais exigem atenção especial à proteção de direitos e ao respeito;
3. Assumir que todos os indivíduos, participantes e comunidades no processo de avaliação observam as mesmas noções de respeito, cuidado e dignidade;

4. Não desenvolver a competência cultural necessária para determinar o que é uma prática de avaliação aceitável e não aceitável em culturas diferentes da sua;
5. Presumir que só porque uma ação ou comportamento é aceitável num contexto cultural ou político, deve ser tolerado na avaliação, tal como contradizer características importantes da Declaração Universal dos Direitos Humanos ou das proteções dos seres humanos exigidas pelos IRBs.

Clareza e Justiça P4

As avaliações devem ser compreensíveis e justas na abordagem às necessidades e propósitos das partes interessadas.

Justificativa

Justiça e clareza referem-se a dois componentes separados, mas interativos, da propriedade da avaliação. Avaliações justas seguem princípios e procedimentos que ajudam a garantir os direitos das partes interessadas. Além disso, a justiça está intimamente ligada à distribuição dos benefícios experimentados por partes interessadas específicas e à medida em que estes são justificados. Contudo, a justiça não exige que todas as partes interessadas na avaliação sejam tratadas exatamente da mesma forma ou recebam benefícios semelhantes do programa ou da avaliação (ver também F4 Utilização de Recursos). Em vez disso, a justiça exige uma atenção adaptativa e suportável às necessidades dos indivíduos e dos grupos, em comparação com os custos, garantindo ao mesmo tempo que os direitos de todos sejam apoiados.

Justiça e injustiça existem em um continuum. A justiça, conforme descrito acima, é o apoio equitativo aos direitos dos indivíduos e dos grupos, incluindo o direito de as suas necessidades serem explicitamente consideradas. A injustiça está intimamente ligada às desvantagens, perdas e danos injustificados que ocorrem quando um ou mais indivíduos ou grupos experimentam um apoio reduzido aos seus direitos ou necessidades específicas, por vezes para que outros recebam maior apoio e atenção aos seus desejos, necessidades ou direitos. A injustiça é exacerbada quando as regras que orientam estas decisões não são transparentes e claras. Por exemplo, para serem justas, as avaliações devem justificar qualquer valoração diferencial das necessidades de avaliação de quaisquer partes

interessadas em relação às necessidades de outras partes interessadas. Em casos extremos, as avaliações podem ser injustas para todas as partes interessadas e grupos porque os direitos de todos são apoiados de forma inadequada e as necessidades de ninguém são satisfeitas. Noutros casos, as avaliações podem ser diferentemente injustas para indivíduos e grupos específicos. Qualquer grau de injustiça pode ocorrer por ignorância, como pode acontecer quando os contextos culturais ou outras características do contexto não são compreendidos. O objetivo das avaliações de alta qualidade é ser o mais justo possível para o maior número possível de partes interessadas na avaliação, dados os contextos e as restrições.

Uma preocupação persistente sobre a justiça da avaliação é como responder a forças sociais e políticas à medida que influenciam programas, contextos e avaliações. Por exemplo, em alguns contextos, as regras políticas e culturais existentes são concebidas para beneficiar alguns grupos de formas que conduzem à injustiça. Noutros contextos, as forças políticas promovem compensações para resolver situações de injustiça anteriores através da redistribuição de recursos. Aqueles que lutam pela justiça distributiva reconhecem que a injustiça é muitas vezes criada quando as necessidades dos indivíduos em grupos mais poderosos recebem maior atenção do que as necessidades daqueles em grupos menos poderosos. Avaliações justas podem ajudar a esclarecer como grupos e indivíduos definem e abordam desejos e necessidades e aplicam recursos a eles. Em ambientes tão complexos, as avaliações podem orientar-se para a justiça, centrando-se nos direitos de todos os indivíduos com interesse na avaliação. Podem criar um quadro para discutir até que ponto as partes interessadas são tratadas de forma justa pelos programas e políticas.

Além disso, os avaliadores e outras partes interessadas podem sempre levantar a questão da justiça numa avaliação, independentemente dos sistemas políticos, dos programas e das políticas existentes. Desta forma, a avaliação pode suscitar discussões sobre melhoria social sem exercer ênfase indevida, inadequada ou injusta nas necessidades de um grupo ou de outro. Contribuir para a justiça das partes interessadas que anteriormente foram tratadas injustamente é também uma preocupação central para avaliações adequadas, assim como evitar o tratamento injusto para qualquer pessoa que resulte de procedimentos e produtos de avaliação. Em avaliações justas, estas duas preocupações andam de mãos dadas.

A justiça não exige que todas as partes interessadas tenham as suas necessidades satisfeitas pela avaliação, apenas que as suas necessidades sejam consideradas com transparência e clareza e que os seus direitos sejam protegidos. Como diferentes partes interessadas são muitas vezes atendidas por diferentes processos e produtos de avaliação, os avaliadores devem fornecer informações suficientemente claras sobre como as necessidades e objetivos específicos são escolhidos (Objetivos Negociados U3). Nesta mistura difícil e complexa, manter a justiça para todos requer habilidade e dedicação. Os avaliadores devem sempre considerar formas de criar maiores benefícios para todos, em vez de assumir que alguns devem ser ignorados para que outros tenham as suas necessidades satisfeitas.

Finalmente, a justiça está relacionada com os outros atributos da qualidade da avaliação de forma direta e indireta. A falta de atenção à viabilidade pode criar injustiça, por exemplo, quando os recursos são utilizados de formas que prejudicam desnecessariamente as partes interessadas e os grupos (F4 Utilização de Recursos). A falta de uso ou uso indevido de avaliações também pode beneficiar ou prejudicar injustamente indivíduos ou grupos específicos (U8 Preocupação com Consequências e Influência). De forma similar, a imprecisão nas avaliações pode criar consequências morais, legais e éticas que contribuem para a injustiça (A1 Conclusões e Decisões Justificadas e A2 Informações Válidas). Em geral, os procedimentos e produtos de avaliação injustos precisam de melhorias imediatas (Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3).

A segunda ênfase nesta norma é a clareza e a compreensão partilhada para que a justiça seja reconhecida e promovida. Clareza refere-se ao monitoramento cuidadoso e à comunicação dos procedimentos de avaliação que apoiam a justiça, especialmente no que diz respeito às necessidades das partes interessadas e aos objetivos da avaliação. A clareza e a compreensão partilhada exigem atenção aos procedimentos implementados, bem como às percepções das partes interessadas. Por exemplo, o interesse próprio político ou fiscal pode levar a uma injustiça real ou à mera percepção de injustiça. Tanto a realidade como a percepção podem ser prejudiciais à avaliação. Da mesma forma, a monitorização pode revelar fatores fora do controle dos avaliadores que podem afetar negativamente a justiça. Estes fatores podem ser descritos e divulgados para ajudar a esclarecer qual foi o seu impacto e o

que pode ser feito em relação a eles (F3 Viabilidade Contextual e U4 Valores Explícitos).

Manter a clareza e a compreensão mútua sobre direitos, necessidades e propósitos no apoio à justiça requer comunicação contínua com diferentes partes interessadas e grupos ao longo de todas as fases da avaliação (U7 Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados e Comunicação e Relatórios A8). O monitoramento para maior clareza sobre as necessidades das partes interessadas e os objetivos de avaliação deve centrar-se nas diferentes formas possíveis de as avaliações serem injustas, excluindo ou abordando cada uma delas. Não é possível provar que uma avaliação é completamente justa, mas questionando e examinando o grau relativo de justiça e injustiça entre todas as partes interessadas e grupos relevantes no que diz respeito a todos os processos e procedimentos, a injustiça da avaliação pode ser identificada e, em muitos casos, abordada e mitigada.

Na luta pela justiça e clareza, os avaliadores devem estar conscientes dos papéis que desempenham e utilizar as suas posições de forma positiva. Nos seus contatos com todas as partes interessadas, os avaliadores não devem abusar da sua autoridade para orientar os processos de avaliação, enganar o público sobre esses processos, promover as suas próprias agendas ou ser injustos dentro ou fora da avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão P4

A seguir estão recomendações importantes para a implementação deste padrão:

1. Proteger os direitos das partes interessadas e garantir que sejam apoiados por políticas, processos e produtos da avaliação.
2. Manter estratégias de comunicação que promovam justiça e clareza.
3. Incentivar a comunicação frequente entre avaliadores e partes interessadas em todas as fases da avaliação para ajudar a evitar mal-entendidos sobre a justeza da avaliação.
4. Comprometer-se a abordar questões de desigualdade e justiça social em programas e contextos, na medida em que tenham impacto nos direitos das partes interessadas na avaliação.

5. Considerar o papel da avaliação na abordagem da injustiça no programa ou contexto e a possibilidade de a avaliação poder contribuir para a injustiça se não o fizer.
6. Facilitar a compreensão da tomada de decisões e das estruturas de poder nos programas e contextos e o seu impacto nos direitos das partes interessadas.
7. Reconhecer que os recursos de avaliação limitam seriamente a medida em que as avaliações podem satisfazer as necessidades das partes interessadas e desenvolver regras justas e transparentes para esclarecer como são tomadas as decisões sobre quais as necessidades e os objetivos a servir.

Riscos e Desafios em Relação ao P4

1. Ignorar os direitos dos grupos de partes interessadas menos expressivos porque são silenciosos ou difíceis de revelar;
2. Tomar decisões sobre quais direitos e necessidades de as partes interessadas abordar sem esclarecer ou comunicar os fundamentos de tais decisões;
3. Ignorar violações óbvias dos direitos das partes interessadas nos programas porque nenhuma questão de avaliação aborda os direitos das partes interessadas;
4. Concordar em ocultar os resultados dessas avaliações quando estes puderem ser usados para minar os direitos das partes interessadas;
5. Permitir que a pressão política distorça ou influencie inadequadamente qualquer aspecto do planejamento, implementação ou resultados da avaliação, de modo que os direitos das partes interessadas sejam prejudicados, incluindo o seu direito de tomar decisões com base em informações e resultados precisos.

Transparência e Divulgação P5

As avaliações devem fornecer descrições completas dos resultados, limitações e conclusões a todas as partes interessadas, a menos que isso viole obrigações legais ou de propriedade.

Justificativa

A divulgação refere-se à comunicação aberta com todas as partes interessadas e grupos relativamente às informações que têm o direito de acessar. As avaliações também devem divulgar informações que possam beneficiar as partes interessadas quando a divulgação não violar códigos legais, éticos ou profissionais. Quando os códigos legais, éticos e profissionais entram em conflito sobre o que pode ser divulgado, a transparência exige que esses conflitos também sejam divulgados. A transparência e a divulgação na ação são sinceras e completas, envolvendo interação cuidadosa, negociada e coordenada com as principais partes interessadas e participantes da avaliação.

A divulgação a serviço da transparência exige que papéis, valores, propósitos e expectativas sejam claramente apresentados durante todos os ciclos de avaliação. A transparência e a divulgação adequadas evitam a injustiça que poderia resultar quando os indivíduos não têm acesso às informações de que necessitam e, portanto, não são capazes de decidir ou agir com o conhecimento e a compreensão necessários que deveriam estar disponíveis para eles. A transparência e a divulgação também se estendem à comunicação de todas as principais fontes de apoio às avaliações, incluindo apoio monetário e em espécie (F4 Utilização de Recursos e P7 Responsabilidade Fiscal).

A manutenção de elevados padrões de divulgação e transparência também proporciona outros benefícios. Em primeiro lugar, as avaliações transparentes são capazes de resistir ao exame crítico e ao escrutínio por parte das partes interessadas ou dos clientes que, de outra forma, poderiam ter motivos para acreditar que informações importantes foram retidas. Em segundo lugar, as avaliações transparentes são concluídas e comunicadas num ambiente de honestidade e franqueza, onde os participantes têm múltiplas oportunidades de fornecer comentários diretos e abertos em todas as fases da avaliação. Por último, as avaliações transparentes expõem limitações de metodologia, lógica, projeto e análise. Esse clima de transparência pode levar a uma maior aceitação, credibilidade, utilidade e precisão (F3 Viabilidade Contextual, U1 Credibilidade do Avaliador, U8 Preocupação com Consequências e Influências, A1 Conclusões e Decisões Confiáveis e A7 Raciocínio de Avaliação Explícita).

Contudo, nem todas as informações e procedimentos podem ou devem ser divulgados. A divulgação não deve ameaçar de forma alguma os direitos legais ou éticos ou outros aspectos da qualidade da avaliação desnecessariamente (Procedimentos Práticos F2 e U1 Credibilidade do Avaliador). Os avaliadores também devem ser sensíveis aos direitos das pessoas de não terem informações divulgadas sem uma consideração cuidadosa quando a divulgação puder causar constrangimento ou sofrimento.

Os avaliadores também devem atender a qualquer divulgação e disseminação posterior que ocorra após a partilha da informação. Aqueles que recebem informações são responsáveis por compreender e implementar a confidencialidade, a privacidade e o respeito aos direitos humanos (P3 Direitos Humanos e Respeito). Frequentemente, os avaliadores necessitarão de contribuir para a compreensão, por parte das partes interessadas, dos seus direitos e responsabilidades no que diz respeito à transparência e à divulgação. Os avaliadores devem comunicar as responsabilidades e obrigações decorrentes do recebimento das informações.

Frequentemente, as regras de divulgação são regulamentadas por estatutos federais ou estaduais e regulamentos organizacionais, especialmente no que diz respeito às informações dos investigadores. Além disso, o escrutínio do IRB estende-se frequentemente à forma como a informação é comunicada ou divulgada, bem como à forma como os indivíduos são informados dos seus direitos e responsabilidades (P3 Direitos Humanos e Respeito).

O Padrão P5 também é apoiado e funciona em conjunto com vários outros padrões, incluindo U2 Atenção às Partes Interessadas, U5 Informações Relevantes, U7 Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados, A8 Comunicação e Relatórios e P2 Acordos Formais. À medida que os planos de comunicação são desenvolvidos em conjunto com considerações de utilidade, viabilidade e precisão, a propriedade também deve receber atenção adequada.

Recomendações para Implementação do Padrão P5

1. Garantir que informações confiáveis, completas e honestas sejam fornecidas às partes interessadas e aos clientes.
2. Garantir a divulgação de todas as principais fontes de apoio, inclusive monetário, para a avaliação.

3. Manter linhas de comunicação abertas e acessíveis às partes interessadas identificadas durante todo o processo de avaliação, para que a divulgação transparente esteja disponível para elas.
4. Consultar pessoas ou grupos que serão afetados pela avaliação bem antes do relatório ou apresentação dos resultados, para que o processo de avaliação seja aberto e construtivo para todas as partes envolvidas.
5. Reconhecer que a divulgação e a transparência dos resultados da avaliação podem criar riscos e potenciais danos para alguns participantes e que os avaliadores têm o dever de reduzir esse risco sempre que possível (P3 Direitos Humanos e Respeito).
6. Encontrar formas culturalmente apropriadas ao longo de uma avaliação para disseminar informações às partes interessadas e a outros públicos que necessitam dessas informações.

Riscos e Desafios em Relação ao P5

1. Violação dos direitos de privacidade e confidencialidade das partes interessadas num esforço para ser preciso ou completo durante a recolha de informações;
2. Deixar de compreender, determinar ou negociar o controle e a divulgação dos resultados da avaliação de forma que proteja as partes interessadas;
3. Revelar informações confidenciais ou embaraçosas sem causa ou contrapartida;
4. Permitir que aqueles que possam sofrer consequências da divulgação de resultados de avaliação precisos interfiram na divulgação sob o pretexto de proteger a privacidade das partes interessadas;
5. Tratar os resultados da avaliação como se fossem pesquisas e publicá-los ou apresentá-los em conferências quando a supervisão e as aprovações necessárias do IRB não foram garantidas.

Conflitos de Interesses P6

As avaliações devem identificar e abordar de forma aberta e honesta conflitos de interesses reais ou percebidos que possam comprometer a avaliação.

Justificativa

Os conflitos de interesses são inevitáveis. Em geral, os conflitos de interesses ocorrem dentro, dentre e entre indivíduos e grupos quando estes têm necessidades, desejos ou deveres concorrentes que exigem diferentes cursos de ações e utilizações de recursos. Nas avaliações, os conflitos de interesses emergem e afetam todos os grupos de partes interessadas, incluindo os avaliadores. Em qualquer avaliação específica, os conflitos de interesses normalmente incluem, mas vão além, simples interesses pessoais ou financeiros. Por exemplo, diferentes indivíduos ou grupos podem tentar influenciar quando as avaliações são encomendadas, que finalidades e questões são abordadas, quem pode servir como avaliadores ou pessoal de avaliação, quando os dados são recolhidos, que métodos são utilizados, quem pode fornecer ou aceder posteriormente à informação, quem tem acesso primário às descobertas e como as descobertas são interpretadas.

Dado que os conflitos de interesses são inevitáveis, as avaliações devem tentar geri-los em vez de os suprimir. Muitas vezes, a forma como os conflitos de interesses são geridos é muito mais importante do que a sua mera existência. Os processos de avaliação de alta qualidade identificam, limitam ou de outra forma gerem situações em que os conflitos podem comprometer a qualidade da avaliação. Tentar evitar ou ignorar conflitos de interesses pode inviabilizar a avaliação. Conflitos não reconhecidos podem silenciar perspectivas e vozes importantes na avaliação. Esta supervisão pode levar a focos de avaliação excessivamente restritos ou mal escolhidos e a questões que privam e ignoram potenciais beneficiários importantes do programa e da avaliação. Os conflitos também podem ser ignorados, não porque não sejam reconhecidos, mas porque os planejadores acreditam que eles são muito pesados, caros ou controversos, e consequentemente difíceis de resolver. Contudo, trabalhar para identificar e gerir conflitos de interesses proporciona uma oportunidade para compreender os elementos específicos e únicos que afetam a avaliação, o avaliador e o programa (F3 Viabilidade Contextual).

Uma preocupação séria com todos os conflitos de interesses é que eles podem potencialmente levar a um comportamento antiético, ilegal ou pouco profissional. Muitos conflitos de interesses criam algum grau de risco que, se não for resolvido, pode levar a sérias ameaças à qualidade da avaliação em múltiplas

subdimensões da propriedade. Contudo, os conflitos de interesses também podem prejudicar outros atributos de qualidade, utilidade, viabilidade, precisão e responsabilização da avaliação, quando não são reconhecidos e geridos. Avaliações transparentes e bem divulgadas ajudarão a tornar os conflitos de interesses visíveis e abertos ao monitoramento e gestão (F3 Viabilidade Contextual e P5 Transparência e Divulgação)

A natureza pluralista da avaliação contribui para conflitos que resultam de valores e reivindicações concorrentes. Os avaliadores e as avaliações estão, pela sua natureza, envolvidos em debates acaloradamente contestados sobre a natureza das metodologias, dos paradigmas e das tradições que fornecem provas para resultados, aplicações e utilização. O que é considerado bom, bem-sucedido e de alta qualidade é debatido rotineiramente. Os avaliadores que estão excessivamente alinhados com uma abordagem de avaliação podem enfrentar um conflito de interesses quando insistem na sua abordagem preferida, mesmo diante de evidências de que uma abordagem diferente é garantida.

A maioria das avaliações, especialmente aquelas que são financiadas, envolvem conflitos de interesses inerentes ao avaliador. Por exemplo, independentemente de o avaliador ser externo ou interno à organização que acolhe o programa, os avaliadores beneficiam das avaliações. Eles recebem salário, reconhecimento profissional e elogios potenciais e podem ter acesso a recursos relacionados a apresentações profissionais, publicações e desenvolvimento profissional. Além disso, o trabalho de avaliação que realizam contribui para a sua credibilidade e empregabilidade presente e futura (U1 Credibilidade do Avaliador). Às vezes os avaliadores devem trazer más notícias. Quando as avaliações que gerenciam produzem resultados indesejáveis, podem sofrer perdas consideráveis de possibilidades de rendimento futuro, reputações prejudicadas e dentre outras consequências. Em tais ambientes, o curso de ação adequado é a adesão à precisão, utilidade, propriedade e viabilidade da avaliação, ao mesmo tempo em que documenta e examina a responsabilidade da avaliação (E1 Documentação de Avaliação, E2 Meta-avaliação Interna e E3 Meta-avaliação Externa). Assim, os resultados da avaliação podem falar por si próprios com uma autoridade que está um pouco protegida de conflitos de interesses reconhecidos.

Os avaliadores externos também enfrentam conflitos de interesses e não são menos tendenciosos ou mais objetivos do que os avaliadores internos. Tanto os

avaliadores internos quanto externos enfrentam conflitos de interesses exigentes. Estes devem ser explicitados e geridos para que a qualidade da avaliação permaneça intacta e seja bem documentada. As avaliações internas e externas são discutidas mais detalhadamente na Parte V deste livro, nas Normas Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3.

Os processos necessários para gerir conflitos de interesses muitas vezes iluminam questões maiores incorporadas em confusões e conflitos de papéis ao longo da avaliação. Portanto, quando os avaliadores trabalham no sentido do compromisso, da facilitação, da deliberação e da compreensão dos processos e posições inerentemente conflituantes que fundamentam as avaliações, a própria avaliação pode manifestar maior qualidade ao longo de uma série de dimensões e servir melhor os direitos e necessidades das partes interessadas e da sociedade em geral.

Recomendações para Implementação do Padrão P6

1. Sempre que ocorrerem, atenda aos conflitos de interesses reais, potenciais ou suspeitos, num espírito de compreensão e aprendizagem mútua e deliberada.
2. Garantir que os conflitos de interesses sejam discutidos de forma aberta e produtiva ao longo de todo o processo de avaliação.
3. Construir e manter a abertura e a transparência no processo de avaliação para lidar com conflitos de interesses envolvendo valores, posições, condições ou outros fatores.
4. Reconhecer que as opiniões, interesses e julgamentos de valor das partes interessadas podem contrastar significativamente e estar em conflito com as opiniões, interesses e julgamentos de outras partes interessadas (F3 Viabilidade Contextual).
5. Reconhecer que os avaliadores e as partes interessadas podem ter diferentes percepções e opiniões sobre a ocorrência e gravidade dos conflitos de interesses.
6. Esteja especialmente alerta para conflitos que possam ser mais óbvios durante as fases posteriores da avaliação, quando os resultados são apresentados.

7. Observe as posições únicas que os avaliadores internos e externos ocupam em relação a conflitos de interesses específicos e não presuma que um tipo seja necessariamente mais objetivo ou menos sujeito a conflitos de interesses.

Riscos e Desafios em Relação ao P6

Alguns riscos possíveis em relação ao P6 são os seguintes:

1. Assumir como avaliador que você não tem conflitos de interesses;
2. Decidir não levantar a questão de um conflito de interesses porque lidar com isso seria muito complicado;
3. Desqualificar informações ou pessoas com base num conflito de interesses pré-existente, sem explorar completamente se o conflito prejudicou a precisão;
4. Não considerar o impacto dos conflitos de interesses em todas as dimensões da qualidade da avaliação, incluindo utilidade, viabilidade, propriedade, precisão e responsabilização;
5. Perder oportunidades para ajudar as partes interessadas a reconhecer e lidar com conflitos de interesses difíceis que possam interferir nos benefícios que podem receber da avaliação;
6. Não comunicar conflitos de interesses graves como potenciais limitações da avaliação.

Responsabilidade Fiscal P7

As avaliações devem contabilizar todos os recursos gastos e cumprir procedimentos e processos fiscais rígidos.

Justificativa

A responsabilidade fiscal na avaliação refere-se às obrigações e deveres de uma boa gestão de todos os recursos de avaliação, para que sejam utilizados de forma eficaz, adequada e sem desperdícios. Além disso, a responsabilidade fiscal inclui o monitoramento e controle da utilização real dos recursos seguindo as melhores práticas contabilísticas e de auditoria e a disponibilização de relatórios de monitorização para fins de supervisão. Os avaliadores que gerem fundos têm uma responsabilidade fiduciária para com os patrocinadores e devem documentar a forma como os fundos são utilizados de forma precisa e transparente para aqueles

que financiam e auditam a avaliação. As violações da responsabilidade fiscal sugerem graves falhas jurídicas e morais. Além disso, a falta de responsabilidade fiscal pode ter consequências práticas graves, tais como perda de credibilidade, utilidade reduzida e falhas na avaliação. A falta de responsabilidade fiscal pode facilmente prejudicar todos os outros aspectos da avaliação.

A responsabilidade pelos recursos fiscais envolve todas as etapas que uma boa gestão implica, incluindo o planejamento e a supervisão (Gestão de Projetos F1 e Utilização de Recursos F4). Os avaliadores devem ser capazes de enumerar os custos e benefícios específicos estimados de procedimentos de avaliação alternativos para clientes, executores de programas, administradores e outras partes interessadas. Os avaliadores também são responsáveis por garantir que os custos sejam suficientemente explicados e claros para os clientes e partes interessadas.

Os avaliadores aplicam valores quando determinam, estimam e alocam recursos fiscais. Esses julgamentos de valor são necessários quando os avaliadores especificam as alternativas, custos, benefícios e outras questões pertinentes que são críticas para a alocação e dispêndio de recursos. Os avaliadores são responsáveis por garantir que todos os valores e perspectivas subjacentes sejam suficientemente explicados e transparentes aos constituintes (P5 Transparência e Divulgação). Atender a estas questões em todas as fases da avaliação ajuda a manter relações positivas entre os avaliadores e aqueles para quem a avaliação é conduzida. Conforme discutido em detalhe no que diz respeito à viabilidade e utilidade, os recursos devem ser utilizados de forma eficaz e eficiente (F4 Utilização de Recursos, U2 Atenção às Partes Interessadas e U8 Preocupação com Consequências e Influências). O Padrão P7 destaca o dever de produzir valor através do uso eficiente de recursos como uma obrigação profissional, legal e ética. Este dever complementa e enfatiza o uso sólido e sistemático de recursos ao serviço da viabilidade, utilidade, precisão e responsabilização.

Recomendações para Implementação do Padrão P7

1. Consultar os clientes sobre ocorrências previstas e imprevistas que ameaçam a viabilidade financeira da avaliação.
2. Oferecer oportunidades para avaliadores, clientes e patrocinadores revisitarem os recursos e processos fiscais periodicamente ao longo do processo de avaliação.

3. Manter registros fiscais precisos e claros detalhando as despesas exatas (E1 Documentação de Avaliação).
4. Providenciar práticas contábeis rígidas e contratar consultoria quando necessário para garantir que as práticas contábeis formais sejam seguidas.
5. Alinhar as tarefas de avaliação reais com os encargos incorridos para que a narrativa orçamental seja clara.
6. Manter registros indicando quais tarefas específicas de avaliação, como coleta de dados de pesquisas, análises de entrevistas e relatórios, realmente custam e quanto custam.

Riscos e Desafios em Relação ao P7

1. Utilizar recursos de formas não aprovadas no orçamento;
2. Não planejar aumentos de custos ao longo do tempo ou devido a problemas inesperados;
3. Não ter orçamentos planejados e aprovados antes de iniciar a implementação da avaliação;
4. Presumir que as estimativas de custos são sempre precisas, sem pedir uma segunda ou terceira opinião;
5. Assumir que a proposta mais baixa é a mais rentável, sem avaliar se proporcionará a qualidade necessária;
6. Deixar de monitorar outras pessoas com acesso a recursos, especialmente ativos financeiros, para ter certeza de que todos os fundos e recursos são contabilizados;
7. Negligenciar a gestão financeira devido a outras necessidades urgentes de gestão de avaliação;
8. Permitir que clientes, patrocinadores ou outros com poder sobre a avaliação convertam funcionários apoiados por fundos de avaliação para outras tarefas que não fazem parte de suas atribuições.

Parte IV - Padrões de Precisão/Acurácia/Exatidão

Conclusões e Decisões Justificadas A1	As conclusões e decisões da avaliação devem ser explicitamente justificadas nas culturas e contextos onde têm consequências.

Informações Válidas A2	As informações de avaliação devem servir aos propósitos pretendidos e apoiar interpretações válidas.
Informações Confiáveis A3	Os procedimentos de avaliação deverão produzir informações suficientemente confiáveis e consistentes para as utilizações pretendidas.
Descrições Explícitas de Programas e Contexto A4	As avaliações devem documentar os programas e seus contextos com detalhes e escopo apropriados para fins de avaliação.
Gestão da Informação A5	As avaliações devem empregar métodos sistemáticos de coleta, revisão, verificação e armazenamento de informações.
Projeto e Análise bem Fundamentados A6	As avaliações devem empregar projetos e análises tecnicamente adequados e apropriados para os fins de avaliação.
Raciocínio de Avaliação Explícito A7	O raciocínio de avaliação que vai desde informações e análises até descobertas, interpretações, conclusões e julgamentos deve ser documentado de forma clara e completa.
Comunicação e Relatórios A8	As comunicações de avaliação devem ter escopo adequado e proteger contra equívocos, erros, distorções e erros.

Visão Geral

A precisão é a veracidade das representações, proposições e conclusões da avaliação, especialmente aquelas que apoiam julgamentos sobre a qualidade dos programas ou componentes do programa. Em geral, a precisão é alcançada por meio de teoria, métodos, projetos e raciocínio sólidos. As avaliações devem procurar obter a maior precisão possível, adequada e útil para apoiar conclusões e decisões sólidas em situações específicas.

Um objetivo dos padrões de precisão é apontar os componentes específicos de uma avaliação que devem ser precisos. Os oito padrões de precisão concentram-se no que é necessário para que componentes específicos sejam

precisos e como aumentar sua precisão. A precisão dos seguintes componentes de avaliação é especialmente importante:

- Descobertas, interpretações, conclusões, extrapolações e decisões (A1 Conclusões e Decisões Justificadas e A2 Informações Válidas);
- Raciocínio, incluindo as estruturas teóricas que apoiam o raciocínio (A5 Gestão da Informação, A6 Projetos e Análises bem Fundamentados e A7 Raciocínio de Avaliação Explícita);
- Conceitos e termos (A2 Informações Válidas e A8 Comunicação e Relatórios);
- Informações e Análises (A2 Informações Válidas, A3 Informações Confiáveis, A5 Gerenciamento de Informações e A6 Projetos e Análises bem Fundamentados);
- Descrições de programas, estruturas teóricas do programa e seus contextos (A4 Descrições Explícitas de Programa e Contexto);
- Comunicação e relatórios (A8 Comunicação e Relatórios).

Tomados em conjunto, os padrões de precisão também apontam como minimizar três fatores que podem prejudicar a precisão nas avaliações. Esses fatores limitantes são:

1. Inconsistências;
2. Distorções;
3. Equívocos.

Nenhuma avaliação pode remover completamente todas as fontes sistemáticas e aleatórias de imprecisão, mas o objetivo central dos padrões de precisão é minimizar tanto quanto possível a presença e o impacto destes fatores prejudiciais.

Inconsistências

Como avaliações precisas exigem informações confiáveis, elas implementam práticas para aumentar a consistência na gestão da informação. O padrão A3 Informações Confiáveis aborda diretamente como aumentar e documentar a confiabilidade, não apenas nas avaliações de resultados, mas também em todos os procedimentos relacionados à seleção, coleta e análise de informações de avaliação. Em geral, a confiabilidade é aumentada através da redução de erros aleatórios.

Distorções

Um segundo fator importante que prejudica a precisão é a distorção da informação e da comunicação causada por omissões, desatenção, incompetência, parcialidade ou má conduta. Avaliações precisas evitam, ou quando isso não é possível, investigam e reportam todas as distorções conhecidas (Documentação da Avaliação E1). Existem muitas causas potenciais de distorção, tais como coletar ou inserir informações erradas, perder informações, não proteger as informações, rotular ou classificar incorretamente as informações, procedimentos de análise inadequados, implementação inadequada do projeto, ignorar condições para coleta de informações que se desviam dos métodos propostos, falta de atenção às influências culturais e outras influências de fundo sobre a informação e relatórios deficientes. Uma boa formação do pessoal de avaliação pode aumentar os níveis de competência necessários para ajudar a evitar distorções. Em particular, as Normas A5 Gestão da Informação, A6 Projetos e Análises bem Fundamentados e A8 Comunicação e Relatórios fornecem muitas sugestões para prevenir e, quando isso não for possível, monitorar e reportar o impacto das distorções (Documentação de Avaliação E1 e Meta-avaliação Interna E2).

Equívocos

Os equívocos na avaliação decorrem de dois tipos diferentes de problemas de conceituação. Primeiro, um conceito ou conjunto de conceitos pode ser ilógico ou incompleto. Tais conceitos errados não são apoiados pelas evidências e informações da avaliação, mas podem resultar de ideias preexistentes, apelos emocionais ou outras tentativas de persuasão. As técnicas de validação relacionadas com A1 Conclusões e Decisões Justificadas, A2 Informações Válidas, A7 Raciocínio de Avaliação Explícita e A6 Projetos e Análises bem Fundamentados são muitas vezes suficientes para expor e corrigir este tipo de equívoco.

O segundo tipo de desafio conceitual é provavelmente melhor descrito como diferentes formas de pensar. As diferenças na forma como as pessoas pensam não indicam necessariamente conceitos errados. Pelo contrário, documentar as conceitualizações dos diferentes intervenientes sobre o programa pode contribuir grandemente para uma compreensão precisa do programa. Contudo, estas diferentes perspectivas, embora normais e importantes para a plena compreensão, são muitas vezes ignoradas, marginalizadas ou vistas como um conflito a ser

resolvido o mais rapidamente possível. Dito de outra forma, o conceito, fato, crença ou valor arraigado por uma parte interessada que fornece o ponto de partida para a compreensão da evidência da avaliação é, por vezes, um equívoco, uma falsidade ou uma superstição evitada por outra parte interessada. Ocorre o equívoco de que apenas uma entre muitas maneiras de construir um domínio de conhecimento é imediatamente vista como a única. Para lidar eficazmente com este desafio, é necessária uma reflexão por parte do avaliador e dos principais usuários sobre as diferentes perspectivas e o seu valor em contextos específicos. Requer compromisso com múltiplas perspectivas, não apenas para alcançar utilidade, viabilidade e propriedade, mas também para alcançar precisão (ver, por exemplo, U4 Valores Explícitos, F3 Viabilidade Contextual e P4 Clareza e Justiça).

Durante as últimas duas décadas, a comunidade de avaliação explorou formas de lidar com diferentes formas de pensar, em particular aquelas que resultam de diferentes experiências culturais e diferentes línguas. Geralmente, a maioria dos avaliadores concorda que a melhor abordagem não reside na adoção de um tipo de metodologia de projeto e coleta de informações em detrimento de outro. Em vez disso, as técnicas multimétodos podem explorar diferentes perspectivas abordando questões importantes e questões de avaliação. Para usar bem vários métodos e projetos, as avaliações devem alinhar os que melhor se adaptam aos usuários e aos contextos da avaliação (A2 Informações Válidas, A5 Gerenciamento de Informações e A6 Projetos e Análises bem Fundamentados; ver também U3 Propósitos Negociados e U5 Informação Relevante). Um requisito fundamental para resolver esta questão é a comunicação precisa (Norma A8 Comunicação e Relatórios).

Os padrões de precisão exigem estruturas para discutir as línguas, conceitos, culturas e origens específicas que são privilegiadas em qualquer avaliação específica, especialmente aquelas que recebem mais atenção e recursos (A2 Informações Válidas). Além disso, os avaliadores devem monitorar como os valores das diferentes partes interessadas afetam a precisão.

O objetivo dos padrões de precisão é aumentar a veracidade dos resultados e conclusões da avaliação, especialmente aqueles que apoiam julgamentos sobre a qualidade dos programas ou componentes do programa. Contudo, como a precisão não é demonstrável num sentido absoluto, diferentes partes interessadas, deixadas às suas próprias opiniões seletivas, podem chegar a julgamentos muito diferentes sobre a precisão de uma avaliação. Portanto, é importante comunicar como uma

avaliação cria precisão em cada programa específico e contexto de avaliação (Documentação de Avaliação E1, Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3).

A melhor base para a precisão é uma atenção robusta e diferenciada a esses padrões e às metodologias sólidas que eles defendem. Através da comunicação contínua, as avaliações individuais informadas pelos padrões de precisão podem servir para educar os usuários sobre formas de aumentar a precisão. Se a precisão for adequadamente apoiada e comunicada, os resultados e conclusões da avaliação terão maior probabilidade de serem vistos como confiáveis, aumentando a probabilidade de uso apropriado (U6 Processos e Produtos Significativos).

Conclusões e Decisões Justificadas A1

As conclusões e decisões da avaliação devem ser explicitamente justificadas nas culturas e contextos em que têm consequências.

Justificativa

A exatidão/acurácia dos resultados, interpretações e conclusões é o objetivo central apoiado pelos padrões de precisão. O processo de justificar a sua precisão exige que os avaliadores e os usuários da avaliação julguem:

- a qualidade da informação;
- a solidez da lógica que leva da informação às descobertas, interpretações e conclusões;
- a plausibilidade de interpretações alternativas.

O Padrão A1 reconhece que a precisão em contextos de avaliação não é estabelecida num sentido universal. Ideias e significados expressos em línguas específicas podem mudar ao longo do tempo, lugares, indivíduos e grupos. Para que as conclusões sejam precisas num sentido prático, de modo que as suas consequências sejam justificadas, elas devem ser compreendidas dentro dos contextos em que as linguagens e conceitos que as apoiam podem ser aplicados. Parte da justificativa para o Padrão A1 é chamar a atenção para essa praticidade, ao mesmo tempo em que enfatiza a importância fundamental de métodos sólidos em contextos específicos.

Muitas vezes, as conclusões da avaliação abordam se um programa resultou em resultados específicos. Para justificar conclusões sobre resultados e impactos,

os avaliadores devem atender aos métodos de apoio e desenhos de pesquisa (A5 Gestão da Informação, A6 Projeto e Análise bem Fundamentados e A7 Raciocínio de Avaliação Explícito).

De um ano para o outro, um programa pode sofrer variações no financiamento, nos espaços políticos, nos recursos, nos participantes ou nas necessidades. No entanto, não é raro encontrar usuários da avaliação que buscam conclusões sobre a versão do programa do ano passado e as aplicam nas decisões sobre as versões deste e do próximo ano. Além disso, os contextos dos programas para replicações são difíceis, senão impossíveis, de controlar devido aos muitos fatores e influências envolvidos. No entanto, os usuários da avaliação muitas vezes constroem projeções baseadas num programa e num ambiente e aplicam-nas a outro ambiente com um programa semelhante. Este tipo de conclusão necessita de suposições, incluindo generalizações sobre o contexto e programa originais. Conclusões justificáveis requerem uma avaliação rigorosa destes pressupostos (A4 Descrições Explícitas de Programa e Contexto e A7 Raciocínio de Avaliação Explícita).

Avaliações precisas baseiam-se em muitas práticas comuns a outros domínios de investigação. No entanto, como as conclusões e as suas consequências são justificadas dentro das culturas e dos contextos, é importante incluir perspectivas mais diversas do que as que são frequentemente utilizadas em qualquer paradigma de investigação. Além disso, é fundamental identificar e reportar todos os pressupostos importantes e os quadros interpretativos aplicados. Ser explícito sobre os pressupostos (A7 Raciocínio de Avaliação Explícito) permite que as avaliações sejam ajustadas e também esclarece a justificação dos resultados, conclusões e consequências que se seguem. Assim, os valores e as perspectivas das partes interessadas são importantes não apenas para a utilidade, viabilidade e propriedade, mas também são críticos para conclusões e decisões precisas sobre o programa (ver Valores Explícitos U4, Viabilidade Contextual F3 e Orientação Responsiva e Inclusiva P1).

Recomendações para Implementação do Padrão A1

1. Esclarecer quais partes interessadas tirarão conclusões e tomarão decisões para que os seus quadros de conhecimento e preferências metodológicas

possam tornar-se parte do diálogo de precisão e do raciocínio que conduz às conclusões (U2 Atenção às Partes Interessadas);

2. Esclarecer as responsabilidades dos membros da equipe de avaliação e de outras partes interessadas importantes na elaboração de interpretações, conclusões e recomendações precisas.
3. Certifique-se de que os resultados, interpretações e conclusões reflitam as construções e a terminologia teórica do programa, conforme definido por aqueles que tirarão conclusões e farão julgamentos (A2 Informações Válidas e A4 Descrições Explícitas do Programa e do Contexto).
4. Identificar como diferentes usuários definem a precisão nos resultados e conclusões da avaliação e utilizar estratégias de comunicação para esclarecer diferentes concepções sobre a precisão (A8 Comunicação e Relatórios).
5. Fazer escolhas eficazes sobre a amplitude e profundidade da informação abordando diferentes questões de avaliação, de modo a aumentar a probabilidade de constatações e conclusões precisas (A5 Gestão da Informação e A7 Raciocínio de Avaliação Explícita).
6. Garantir que representações adequadas do programa e do contexto de avaliação esclareçam (a) as condições em que as interpretações e conclusões iniciais são feitas e (b) como essas condições se relacionam prática e teoricamente com outras interpretações e conclusões importantes (A4 Descrições Explícitas de Programas e Contexto A4).
7. Ao implementar todos os oito padrões de precisão, mantenha a perspectiva de que o seu valor reside no apoio a conclusões e decisões sólidas nas culturas e contextos em que as conclusões e decisões têm consequências.

Riscos e Desafios em Relação ao A1

1. Assumir que os resultados e conclusões que são precisos do ponto de vista da equipe de avaliação resultarão em conclusões e decisões precisas por parte das partes interessadas;
2. Ignorar diferentes perspectivas culturais ou outras perspectivas conceituais e assumir que métodos tecnicamente adequados são o fator mais importante ou o único fator necessário para conclusões e decisões justificadas;

3. Assumir que a metodologia de investigação em ciências sociais será transferida de forma intacta para os ambientes de avaliação e resultará em descobertas e conclusões justificadas;
4. Assumir que as condições e os fatores não mudarão muito desde o momento da recolha de informação até ao momento da tomada de decisão. O impacto das mudanças nas condições nas conclusões é especialmente problemático em ambientes organizacionais e comunitários voláteis;
5. Usar termos técnicos das ciências sociais para chegar a resultados e conclusões sem traduzi-los para as partes interessadas e os tomadores de decisão que devem chegar a julgamentos e decisões;
6. Assumir que a exatidão da informação de avaliação será o único ou o mais importante fator nos contextos em que as decisões ocorrem.

Informações Válidas A2

As informações de avaliação devem servir aos propósitos pretendidos e apoiar interpretações válidas.

Justificativa

A validade em suas diversas ênfases é um tema integrador em todos os Padrões de Precisão. Por exemplo,

- O padrão A3 Informações Confiáveis descreve o papel de apoio da consistência no estabelecimento de resultados confiáveis a partir dos quais inferências válidas podem ser extraídas;
- O padrão A4 Descrições Explícitas de Programas e Contexto exige que a terminologia seja justificada e validada para descrever programas e seus contextos e que o escopo seja adequado aos propósitos;
- O padrão A5 Gestão da Informação descreve as etapas metodológicas que precisam ser tomadas para proteger a validade durante a seleção, coleta e armazenamento de dados;
- O padrão A6 Projeto e Análise bem Fundamentados introduz o papel do projeto e das análises em interpretações válidas, por exemplo, a validade de conclusões sobre causalidade e a necessidade de investigar ameaças à validade examinando explicações alternativas.

- O Raciocínio de Avaliação Explícito do padrão A7 discute o papel da lógica e do raciocínio na validade dos resultados e conclusões.
- O padrão A8 Comunicação e Relatórios enfatiza que são necessárias interações contínuas e partilha formal e informal de ideias para alcançar a validade das interpretações.

O propósito específico da Norma A2 Informações Válidas é enfatizar a natureza fundamentalmente interpretativa e conceitual da validade. A nível geral, as interpretações válidas são importantes porque constituem a base para uma compreensão precisa do mundo. No entanto, pessoas diferentes às vezes interpretam experiências de diferentes maneiras. Nos ambientes de avaliação, as diferenças nas interpretações da linguagem, das experiências e de outras informações devem ser explicitadas e examinadas. Quaisquer conceitos incompletos ou pouco diferenciados podem produzir conceitos errados que prejudicam a precisão.

Felizmente, na maioria dos contextos de avaliação, muitos entendimentos partilhados são fundamentais e amplamente aceitos. Eles se tornam o que há de mais próximo de verdades universais e compartilhadas. Por exemplo, a maioria das pessoas parece partilhar entendimentos confiáveis sobre objetos concretos ligados aos nossos sentidos, como água ou fogo, embora os usos figurativos dos termos possam variar amplamente. As pessoas também partilham uma compreensão de procedimentos comuns que são essenciais para o funcionamento humano e, portanto, amplamente transmitidos na maioria das culturas. Por exemplo, a maioria dos avaliadores e partes interessadas geralmente concordam completamente sobre os procedimentos de contagem (ou seja, concordam sobre o que significa contar como um procedimento simples).

Contudo, chegar a um acordo sobre o significado exato dos termos nas avaliações muitas vezes requer comunicação e definição adicionais. Além dos significados conceituais, os significados exatos também incluem como tornamos os termos operacionais na prática. Por exemplo, numa avaliação de programa em que queremos contar os participantes com precisão, poderemos ter de esclarecer melhor o que queremos dizer com “participante”. Participante significa todos aqueles que se inscrevem no *workshop*, apenas aqueles que comparecem no primeiro dia ou apenas aqueles que completam todas as atividades? Os participantes são apenas aqueles que cumprem todos os critérios alvo de recrutamento e inscrição? A unidade

de participação é o indivíduo ou o grupo? Em suma, que tipos de participantes contaremos? Participantes como termo devem ser definidos e operacionalizados para que possamos concordar sobre como contar com precisão.

Alguns conceitos são especialmente difíceis de definir universalmente porque são construídos de forma bastante diferente em diferentes línguas, culturas ou campos de estudo. Chegar a um acordo sobre como definir termos que representam conceitos abstratos (não objetos sensoriais concretos) é especialmente difícil. Muitos desses termos são necessários para avaliar programas: por exemplo, conceitos como motivação, realização, cooperação, colaboração, assertividade, agressão, punição, autoconfiança, saúde, bem-estar, valor agregado, risco, prevenção, alcance comunitário, experimento, pesquisa translacional, modelo e teoria.

A maioria destes conceitos abstratos é definida no contexto de diversas teorias que orientam programas e avaliações. Por exemplo, os sistemas culturais geralmente definem o que é a cooperação e como funciona. Uma avaliação do aumento da cooperação na investigação translacional e clínica deve primeiro definir o que significa cooperação para este fim. Da mesma forma, muitos dos fundamentos conceituais dos programas têm sua base na teoria dos programas, descrita mais detalhadamente em A4 Descrições Explícitas de Programas e Contextos. Sem atenção à teoria, diferentes participantes, pessoal e avaliadores podem começar e terminar a avaliação com diferentes teorias sobre como e por que um programa funciona ou não. Também na avaliação as conceitualizações estão fortemente enraizadas em fundamentos teóricos. Dado que diferentes intervenientes têm sistemas conceituais baseados em diferentes experiências e antecedentes, um quadro de validade aceitável requer a discussão das diferenças conceituais e algum grau de consenso na terminologia, nas descrições e nos exemplos.

O padrão A2 reconhece que a precisão da informação de avaliação depende da validade da sua interpretação em contextos específicos. As interpretações de informações validadas para um ambiente e conjunto de propósitos não podem ser transferidas automaticamente para outros propósitos ou ambientes. Os procedimentos para investigar e aumentar a validade das interpretações devem atender às configurações e aos propósitos das informações.

O padrão A2 também se concentra no âmbito e na suficiência da informação. As informações de avaliação devem fornecer evidências suficientemente focadas, com a amplitude e profundidade adequadas para fins como a documentação das

teorias, componentes e fenômenos relacionados subjacentes ao programa. O escopo também se refere a diferentes fontes de informação e métodos de coleta de informações, fundamentados em diferentes entendimentos e perspectivas relacionadas aos objetivos da avaliação. Uma variedade de tipos de informação pode contribuir para julgamentos sobre a validade das interpretações porque a informação não depende de apenas um método ou perspectiva (ver A5 Gestão da Informação).

Em resumo, estabelecer a validade das informações de avaliação para conclusões e decisões específicas requer (1) comunicação sobre as diferentes compreensões da realidade por parte das partes interessadas, (2) investigar o alinhamento de termos e ideias-chave entre si, teórica e operacionalmente, e (3) chegar a uma ou mais definições adequadas para todos os termos necessários para fins de avaliação. Fazer isso de maneira eficaz, justa e transparente também contribui para a viabilidade, a propriedade e a utilidade.

A validade das interpretações depende sempre dos sistemas de pensamento e de como estes se relacionam com os propósitos da avaliação (U3 Propósitos Negociados). Por vezes, serão necessárias definições compostas e complexas para abordar com precisão todos os objetivos da avaliação nos contextos em que as partes interessadas habitam. Os avaliadores devem envolver clientes, patrocinadores e outras partes interessadas para se certificar de que o âmbito das interpretações (uma consideração de precisão) está alinhado com as suas necessidades (uma consideração de utilidade).

Recomendações para Implementação do Padrão A2

1. Esclarecer os entendimentos conceituais, termos e linguagem das partes interessadas por meio de grupos focais, reuniões ou outros procedimentos para identificar áreas problemáticas em avaliações específicas.
2. Demonstrar competência cultural no que diz respeito à informação válida e atender aos termos-chave e ao seu significado em todas as abordagens culturais relevantes e culturalmente competentes para a validade reconhecer a importância dos sistemas de pensamento de todas as culturas internamente envolvidas.

3. Esclarecer e ser explícito sobre termos e proposições-chave de teorias e pesquisas formais (perspectivas éticas) e termos-chave e compreensões que são inerentes ao cenário (perspectivas internas).
4. Abordar as questões de validade da informação de forma contínua ao longo dos ciclos de avaliação. Como os processos de validação envolvem comunicação e aprendizagem, a determinação de quais termos usar e quais sistemas de pensamento preferir, privilegiar e adotar pode continuar durante a avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao A2

1. Adotar termos técnicos de uma ou mais ciências sociais sem investigar a sua adequação ao ambiente de avaliação e sem facilitar a compreensão adequada dos seus significados e referências pelos principais intervenientes ou respondentes;
2. Ignorar diferenças nos significados ou valores subjacentes atribuídos aos termos e assumir que, porque um termo comum está envolvido, significa a mesma coisa para todas as partes interessadas ou que há necessariamente apenas um significado verdadeiro;
3. Operacionalizar inadequadamente termos-chave, de modo que tenham significados diferentes para a implementação do programa e para os resultados do programa. Neste contexto, operacionalizar um conceito significa aplicar métodos específicos para definir, implementar ou avaliar concretamente esse conceito (por exemplo, agressividade ou realização);
4. Privilegiar as representações dos grupos mais poderosos apenas, ignorando outros grupos de partes interessadas menos poderosos;
5. Adotar apenas uma abordagem ou conjunto de abordagens quando termos ou definições diferentes de grupos diferentes representarem uma representação mais adequada e completa do programa ou do seu contexto;
6. Não preparar explicações, comunicações e esforços educativos suficientemente detalhados para construir pontes de uma perspectiva para outra, falhando assim na criação de informações mais precisas e abrangentes para este cenário;
7. Presumir que uma disciplina, abordagem ou perspectiva é intrinsecamente mais meritória sem atenção cuidadosa ao seu valor em situações específicas.

Informações Confiáveis A3

Os procedimentos de avaliação deverão produzir informações suficientemente confiáveis e consistentes para as utilizações pretendidas.

Justificativa

A confiabilidade é definida como a consistência das informações e dos procedimentos de coleta de informações e é como a pedra angular da validade. Contudo, apesar da sua importância, um grau adequado de confiabilidade é apenas uma condição necessária (para outras, consulte A5 Gestão de Informação e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados A6).

O inimigo da confiabilidade é o erro aleatório, e a ausência de erros aleatórios é igualmente importante para resumos de informações qualitativas e quantitativas. Medidas padronizadas, observações, descrições ricas, classificações, transcrições de entrevistas e outros tipos de informações qualitativas e quantitativas exigem atenção à consistência e à confiabilidade. Da mesma forma, todas as informações de avaliação, e não apenas as medidas de resultados, devem ser adequadamente confiáveis. Os avaliadores devem considerar a investigação da confiabilidade e replicabilidade dos métodos que constituem as bases para todos os resumos de informações importantes, incluindo descrições de programas, componentes de programas e contextos.

Técnicas específicas podem ajudar a estimar a consistência das informações qualitativas e quantitativas. A base para a maioria dessas técnicas é alguma forma de replicabilidade documentada. Por exemplo, dois revisores podem escrever descrições dos mesmos desempenhos em dois momentos diferentes e compará-las quanto à consistência. Uma equipe de avaliação interessada em reduzir inconsistências nos testes pode analisar o impacto das instruções padronizadas e manter condições semelhantes nos dois momentos diferentes. Os avaliadores individuais podem reavaliar uma amostra de respostas em dois momentos diferentes para estimar a sua consistência.

Erros aleatórios também podem aparecer em testes e outras avaliações como erros de itens ou tarefas específicos. Por exemplo, alguns itens de múltipla escolha podem ser confusos ou ambíguos e produzir suposições ou interpretações inconsistentes. Para um conjunto de itens que medem o mesmo fator, quanto maior

for a consistência nas respostas dos indivíduos entre os itens, maior será a confiabilidade global da consistência interna.

A consistência refletida nos resumos de informação qualitativa e quantitativa é frequentemente influenciada por fatores culturais e outros fatores de fundo. Um procedimento qualitativo ou quantitativo que resulte num determinado nível de confiabilidade num contexto específico pode produzir níveis bastante diferentes noutro grupo ou contexto. Os avaliadores devem considerar como investigar e descrever situações em que as avaliações são diferentemente confiáveis, dependendo de características específicas do ambiente, especialmente características relacionadas com quem e o que está sendo avaliado. Os avaliadores devem investigar a generalização e a segurança das estimativas de confiabilidade em todos os grupos de participantes envolvidos na avaliação quando essas diferenças forem importantes para fins de avaliação.

A medição dos resultados educacionais e das características psicológicas é altamente técnica e requer conhecimentos especializados. Essa experiência é necessária, por exemplo, para investigar a confiabilidade dos resultados do teste referenciado por critério, a confiabilidade dos resultados do teste individual, a confiabilidade dos resultados do teste de grupo e a confiabilidade dos resultados de corte ou da decisão. Os especialistas em medição aplicam fundamentos estatísticos teóricos e aplicados da teoria clássica dos testes, da teoria da resposta ao item e da teoria da generalização a problemas específicos de confiabilidade de avaliação. Quando as equipes de avaliação ou os usuários da avaliação necessitam desses conhecimentos para fins de avaliação específicos, devem certificar-se de que estes estão presentes ou disponíveis através de consulta.

Nem toda inconsistência é resultado de falta de confiabilidade. Às vezes, as inconsistências podem, na verdade, ser o resultado de diferentes entendimentos e perspectivas. Por exemplo, diferentes avaliadores ou observadores podem produzir resultados ou interpretações consistentemente diferentes, não devido a erros aleatórios, mas devido a diferenças sistemáticas nas formas como conceitualizam as categorias utilizadas (ver A2 Informação Válida). Diferentes avaliadores podem julgar e interpretar um conceito específico a partir de entendimentos, perspectivas ou teorias fundamentalmente diferentes. Eles podem ser consistentes consigo mesmos, mas inconsistentes entre si. É importante saber o que causou diferenças no desempenho dos avaliadores para poder interpretar eficazmente as diferenças e

aumentar a precisão das classificações. Por exemplo, se dois avaliadores avaliam os escritos dos alunos de forma diferente, a equipe de avaliação deve descobrir se as discrepâncias resultam de diferentes dimensões de qualidade aplicadas ao escrito (uma questão de validade) ou de fadiga, falta de treinamento ou outras fontes de erro aleatório (um problema de confiabilidade). O grau desejável de confiabilidade para qualquer resumo de informações depende em grande parte das configurações, finalidades e usos da avaliação. Em geral, informações usadas para decisões de alto risco devem exibir maior consistência, especialmente quando apenas uma fonte ou tipo de informação é usada. Em algumas situações, é inevitável que a confiabilidade seja inferior ao ótimo e os avaliadores devem decidir o que constitui um grau aceitável de confiabilidade. Uma complicação adicional nas avaliações de programas é que os métodos para estimar a fiabilidade das decisões baseadas em médias agregadas ou de grupo diferem daqueles utilizados para decisões sobre indivíduos. Além disso, alcançar um elevado grau de confiabilidade requer por vezes recursos consideráveis, reduzindo a capacidade de atingir outros objetivos da avaliação. Independentemente do grau de confiabilidade alcançado, os avaliadores devem descrever os procedimentos utilizados para apoiar a consistência e fornecer estimativas de confiabilidade adequadas para os resumos das informações principais (Documentação de Avaliação E1).

Recomendações para Implementação do Padrão A3

1. Listar fontes plausíveis de erro para cada fonte de informação incluída na avaliação e tentar reduzir a influência do erro aplicando soluções efetivas em relação ao custo-benefício.
2. Considerar a inclusão de reprodução das fontes de informação, procedimentos de avaliação, observações e análises para aumentar a confiabilidade ou fornecer informações necessárias sobre confiabilidade e validade (A2 Informação Válida e A5 Gestão de Informações).
3. Ter acesso a especialistas que possam projetar, avaliar e comunicar as preocupações técnicas e procedimentos relacionados à confiabilidade.
4. Integrar as preocupações sobre a confiabilidade na preocupação global sobre conclusões e decisões válidas e justificáveis. Quanto maior for a importância da informação de avaliação, maior será a importância da sua precisão e, portanto, da sua confiabilidade.

5. Tenha em mente a viabilidade, propriedade e utilidade dos procedimentos antes de assumir que os procedimentos concebidos para aumentar a confiabilidade serão suficientemente eficazes e eficientes, dada a situação de avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao A3

1. Confundir validade e confiabilidade: presumir, sem investigação adicional, que um conjunto de resultados altamente confiável será válido para as interpretações e conclusões pretendidas;
2. Concluir que a confiabilidade de um conjunto de resultados de uma medida usada em um ambiente ou em um determinado momento será necessariamente válida para outros locais, horários ou participantes. Embora demonstrações anteriores de confiabilidade com participantes semelhantes em administrações semelhantes sejam boas preditoras de confiabilidade futura, este pressuposto necessita de investigação e confirmação;
3. Investir muitos recursos para aumentar e documentar a confiabilidade em detrimento de outros subcomponentes da qualidade da avaliação, como escopo, amplitude ou profundidade da informação, ou a validade da informação de forma mais geral (ver A5 Gestão da Informação, A2 Informação Válida e U5 Informação Relevante);
4. Deixar de educar os usuários da informação sobre o papel limitado, mas essencial, da confiabilidade na precisão;
5. Não abordar a confiabilidade das medidas referenciadas por critérios quando utilizadas para avaliação de resultados;
6. Investigar apenas a confiabilidade dos testes e avaliações de resultados e não considerar a qualidade da documentação e descrições do programa e da avaliação, por exemplo (A4 Descrições Explícitas do Programa e do Contexto e E1 Documentação de Avaliação).

Descrições Explícitas do Programa e Contexto A4

As avaliações devem documentar os programas e seus contextos com detalhes e escopo apropriados para fins de avaliação.

Justificativa

A descrição de programas com escopo e detalhes suficientes pode fornecer aos usuários da avaliação uma perspectiva compartilhada. Na ausência de descrição e documentação confiáveis, as partes interessadas devem confiar nas suas próprias experiências e suposições, por vezes limitadas, sobre o programa e os seus contextos. O padrão A4 exige que as avaliações esclareçam exatamente o que está sendo avaliado e como é contextualizado.

Um fator chave que influencia as descrições dos programas é a complexidade do programa. Os programas são muitas vezes compostos por muitos componentes que interagem de formas imprevisíveis ou emergentes. As descrições do que está sendo avaliado podem se concentrar em um ou todos os seguintes itens:

- Projetos de programas;
- Políticas, regulamentos e procedimentos administrativos;
- Recursos, infraestruturas e outros insumos, como currículos, materiais e instrumentos de avaliação;
- Metas e atividades, processos, participação e resultados propostos;
- Processos, ações e desempenhos reais, especialmente de aprendizes, outros participantes e partes interessadas, funcionários, líderes, outros funcionários e grupos ou unidades organizacionais;
- Teoria do impacto do programa, especialmente porque direciona a identificação de necessidades ou possibilidades de crescimento, participantes qualificados, objetivos específicos e principais resultados, resultados, mediadores e variáveis moderadoras;
- Teorias de processos propostas e implementadas à medida que esclarecem as atividades de prestação de serviços e gerenciamento;
- Quaisquer subcomponentes ou elementos acima.

Além de diferirem no que diz respeito ao número e à complexidade dos seus componentes, os programas também diferem no que diz respeito ao quão padronizados e repetíveis são. Quando o programa é uma intervenção padronizada, o padrão A4 enfatiza a necessidade de documentar se a intervenção está de acordo com o previsto (fidelidade à intervenção). Para que a fidelidade da intervenção seja estabelecida, o programa efetivamente implementado deve ser monitorado e descrito com detalhes suficientes para comparação com o programa prescrito. Em

contraste com programas totalmente padronizados, os programas em desenvolvimento e responsivos podem mudar com base nas características, necessidades ou outros fatores dos participantes. Nestes casos, é necessário descrever detalhadamente o programa tal como ele é realmente implementado em tempo real, para saber quais são os seus componentes principais. A forma como o programa é realmente experienciado pelas principais partes interessadas é a principal fonte de informação para descrever tais programas. Documentar as suas experiências é necessário para descrever o que realmente resultou em quaisquer produtos e resultados observados.

Um subcomponente importante de todos os programas é a teoria do programa, que descreve como eles funcionam. As teorias dos programas têm várias utilidades importantes. Eles descrevem como são definidos os problemas, necessidades ou áreas de crescimento e mudança identificados e selecionados. Especificam os modelos causais e as hipóteses de intervenção que explicam como os beneficiários pretendidos mudarão através de atividades do programa e de influências indiretas (mediadoras e moderadoras). Eles definem os principais conceitos no programa e nas avaliações de resultados. As teorias do programa também descrevem como as atividades serão geridas e como os serviços serão prestados para chegar aos beneficiários pretendidos do programa ou projeto.

As teorias dos programas muitas vezes surgem de tradições e crenças preexistentes. Às vezes, as teorias de programas incorporam modelos científicos e estudos acadêmicos. Muitas vezes as teorias dos programas permanecem implícitas e desarticuladas. Descobrir e descrever teorias de programas pode ser difícil e caro em termos de tempo e outros recursos. Quando a teoria do programa não foi expressa, os avaliadores devem decidir quão importante é a sua revelação numa situação específica. As avaliações da teoria do programa (a teoria do programa como objeto a ser avaliado) são importantes em alguns contextos, especialmente quando um objetivo principal é o esclarecimento, a compreensão ou a influência a longo prazo (U5 Informação Relevante e U8 Preocupação com Consequências e Influência). Como muitos clientes e usuários não conhecem a teoria do programa, pode ser difícil no início decidir quantos recursos investir para retratá-lo com precisão. Vários avaliadores endossam a teoria do programa como a melhor base para a avaliação científica de programas.

Às vezes, as avaliações comparam dois ou mais programas ou componentes de programas paralelos para fundamentar julgamentos sobre a sua qualidade relativa. No caso de avaliações comparativas, é importante descrever os dois programas ou componentes de forma equilibrada e com detalhes igualmente suficientes. Independentemente da complexidade do programa ou componente ou do grau de padronização, as avaliações comparativas são apropriadas quando abordam as necessidades e os propósitos da avaliação.

Descrição de Contextos

O padrão A4 também exige a descrição dos contextos que envolvem os programas e componentes do programa. Primeiro, é importante identificar quaisquer outros programas, projetos ou fatores no contexto que possam afetar a qualidade, a implementação ou o desempenho e os resultados do programa avaliado. Fatores contextuais podem amplificar ou prejudicar o funcionamento do programa, direta ou indiretamente. Por exemplo, a disponibilidade de pessoal para implementar o programa pode depender de fatores contextuais (F3 Viabilidade Contextual). O apoio comunitário ou a falta dele pode ser o resultado de fatores contextuais. Os voluntários e outros apoiantes interessados no contexto podem ter uma influência considerável na forma como o programa é implementado e no seu sucesso. Além disso, independentemente do seu impacto direto no programa, os fatores contextuais podem ter efeitos positivos ou negativos sobre os participantes no programa ou podem afetar o recrutamento ou a retenção no programa. Se não forem investigados e documentados, estes fatores podem levar a conclusões falsas sobre os limites do programa e até que ponto os seus processos e resultados dependem do contexto.

Em segundo lugar, descrições precisas dos contextos transmitem aos usuários da avaliação as situações para as quais os resultados da avaliação podem ser extrapolados. Um estudo de avaliação sempre ocorre em horários e locais delimitados. Descrições de contexto precisas aumentam a probabilidade de que extrapolações para outros contextos e situações sejam apropriadas. Quer um usuário da avaliação esteja a avaliar o valor futuro do programa para implementação contínua no mesmo local ou num local diferente, descrições precisas estabelecem as bases para previsões confiáveis sobre resultados de implementações futuras.

Como mencionado anteriormente, por vezes apenas uma componente ou subcomponente do programa é objeto de avaliação. Quando componentes

específicos do programa são avaliados, o resto do programa torna-se parte do contexto. Uma vez iniciada a avaliação, ela também passa a fazer parte do contexto do programa ou projeto (E1 Documentação de Avaliação e F2 Procedimentos Práticos). Por exemplo, quando o pessoal do programa toma conhecimento dos processos e resultados da avaliação, pode mudar as suas atitudes e comportamentos, especialmente se as decisões baseadas na avaliação afetarem os recursos disponíveis ou as suas oportunidades de trabalho ou responsabilidades. Quaisquer alterações desse tipo, sejam sutis ou substanciais, exigem investigação e documentação contínuas para que as descrições do programa e do contexto sejam precisas.

Frequentemente, os usuários desejam que os resultados dos programas avaliados sejam generalizáveis para novas implementações que não estão sendo avaliadas. Se o impacto da avaliação como parte do contexto do programa não for documentado, os usuários não estarão tão informados sobre se futuros programas não avaliados ou avaliados de forma diferente produzirão processos, produtos e resultados semelhantes.

Os contextos e programas em geral são vivenciados de forma diferente por pessoas diferentes, especialmente por pessoas que não partilham antecedentes linguísticos, experienciais, culturais, econômicos, educacionais ou sociais comuns (A2 Informação Válida). Descrições precisas do contexto e dos programas dependem de informações suficientemente amplas e profundas para construir análises e descrições satisfatoriamente inclusivas para os fins de avaliação especificados. Em última análise, o grau de precisão nas descrições do programa e do contexto não repousa em alguma noção abstrata de exatidão em um relatório escrito com base em uma metodologia "objetiva", mas sim na precisão das representações do programa e de seu contexto nas estruturas cognitivas dos usuários de avaliação pretendidos, de outros interessados e do público-alvo da avaliação.

Descrições precisas ajudam a educar as partes interessadas, retratando o programa conforme vivenciado pelos participantes, pela equipe do programa e por outras partes interessadas. Tais descrições baseadas em informações válidas ajudam a criar uma comunidade de compreensão entre contextos culturais e outros. Eles apoiam a criação de sentido compartilhada. Isso não significa que crenças, teorias, suposições ou entendimentos anteriores serão necessariamente revisados

ou julgados. Nem significa que todas essas perspectivas sejam igualmente válidas. Significa sim que descrições precisas visam capturar e representar as sutilezas e diferenças mais importantes sem endossar automaticamente apenas uma perspectiva.

Recomendações para Implementação do Padrão A4

1. Aproveite uma ampla variedade de abordagens e mídias, incluindo:
    a. descrições e documentação escritas e orais;
    b. fotos, vídeos e outras mídias;
    c. filmes e peças;
    d. fóruns e eventos comunitários;
    e. outras técnicas que aumentam a compreensão compartilhada e a criação de sentido sobre os contextos e programas experienciados (A8 Comunicação e Relatórios e U6 Processos e Produtos Significativos).
2. Confiar em conceitos, termos e informações que sejam suficientemente precisos e que abordem a solidez do raciocínio desde a informação analisada até às conclusões sobre o programa e o seu contexto.
3. Escolha o nível certo de especificidade nas descrições listando os componentes, subcomponentes e elementos a serem avaliados e os níveis que ocupam no programa ou projeto.
4. Ao descrever programas, projetos e seus subcomponentes, considere a teoria do programa.
5. Ao descrever programas, projetos e seus subcomponentes, documente as metas e intenções, bem como os resultados pretendidos, não intencionais e reais. Pense também nos efeitos no contexto mais amplo, se estiverem relacionados com o programa ou com os seus componentes.

Riscos e Desafios em Relação ao A4

1. Assumir que as descrições do programa proposto retratam com precisão o programa conforme implementado;
2. Tentar capturar todas as características de um programa e seu contexto. Ignorar características significativas do contexto é muito fácil, mas tentar ser muito inclusivo pode desperdiçar recursos;

3. Ignorar informantes-chave com diferentes características de formação, tais como línguas, culturas e conhecimentos prévios, na compilação de descrições de programas e contextos;
4. Confiar demais nas impressões infundadas da equipe ou dos avaliadores;
5. Não atender aos outros padrões ao descrever programas e contextos: descrições precisas exigem a mesma atenção à informação e à qualidade da análise que os resultados e avaliações de impacto (A2 Informações Válidas, A3 Informações Confiáveis, A5 Gestão de Informações e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados);
6. Confiar em uma visão instantânea única sem atualizar as descrições à medida que ocorrem mudanças ou que novas perspectivas são necessárias para melhor atender aos objetivos da avaliação;
7. Assumir que a avaliação não interage ou altera o programa e o seu contexto e não descrever tais mudanças;
8. Assumir que as descrições escritas comunicarão igualmente bem a todas as partes interessadas, sem envolver-se em estratégias de comunicação para alcançar entendimentos partilhados (A8 Comunicação e Relatórios);
9. Subestimar a resiliência de crenças profundamente arraigadas sobre os contextos e programas que podem não mudar face a novas informações e descrições, especialmente se as avaliações não forem vistas como confiáveis (U1 Credibilidade do Avaliador e U5 Informações Relevantes);
10. Não levar a sério as investigações de fidelidade ao tratamento e presumir que influências confusas em estudos de campo podem ser gerenciadas tão facilmente quanto em um laboratório ou outro ambiente controlado;
11. Ignorar a importância da teoria do programa quando ela não é explicitada;
12. Esquecer que o contexto deve ser descrito como vivenciado pelas principais partes interessadas.

Gestão da Informação A5

As avaliações devem empregar métodos sistemáticos de coleta, revisão, verificação e armazenamento de informações.

Justificativa

As avaliações podem contar com uma ampla variedade de métodos para fornecer as informações de que os usuários precisam. Esta informação pode vir através da linguagem, performances de todos os tipos, música, dados numéricos e outros sistemas de símbolos e meios de comunicação. O padrão A5 enfatiza a necessidade de uma gestão da informação que mantenha a precisão. Também discute semelhanças e diferenças entre tipos e métodos de informação. Atende questões sobre quanta informação coletar, que tipos de informação coletar, como armazenar informações e como pensar sobre métodos do ponto de vista da precisão.

Historicamente, os avaliadores agruparam métodos e tipos de recolha de informação em duas categorias, quantitativa e qualitativa. Esta distinção é, em muitos aspectos, simples. Os métodos quantitativos impõem procedimentos de pontuação numérica antes da coleta de dados ou durante a análise. Em contraste, as abordagens qualitativas permitem que os entrevistados criem as suas próprias respostas sem escalas ou modelos numéricos pré-impostos.

No que diz respeito à criação de representações precisas para fins de avaliação, ambas as abordagens apresentam vantagens. Usar números para resumir conceitos e relacionamentos claramente definidos pode proporcionar eficiência, clareza, foco e padronização. A imposição de unidades e escolhas forçadas antes da recolha de dados muitas vezes ajuda a garantir que os inquiridos permanecerão concentrados e fornecerão informações estruturadas. Além disso, as pontuações são produzidas diretamente e podem ser padronizadas de forma a permitir que sua confiabilidade seja investigada mais facilmente.

Em contraste, os métodos qualitativos produzem respostas abertas que refletem as próprias experiências, sentimentos, pensamentos e valores dos indivíduos. Às vezes, os fenômenos da vida são complicados, mal compreendidos e confundidos uns com os outros. Procedimentos de coleta de informação qualitativa menos restritivos, como entrevistas, narrativas, observações, diários ou reuniões municipais, permitem aos entrevistados relatar as suas experiências utilizando as suas próprias estruturas e conceitos. As respostas são frequentemente analisadas e resumidas utilizando abordagens interpretativas baseadas em evidências que procuram manter as perspectivas únicas dos entrevistados. Em algumas situações,

as informações qualitativas podem ser analisadas em categorias ou pontuações. Modelos numéricos de escala e classificação podem ser impostos às informações qualitativas como parte do processo de análise. Por exemplo, entrevistas ou performances podem ser pontuadas de forma quantitativa, usando rubricas, diretrizes ou escalas validadas, durante ou após a coleta de informações. Às vezes, os métodos de quantificação são concebidos para impor escalas pré-estabelecidas. Outras vezes, as categorias emergem do conjunto de respostas.

Existem muitas razões para utilizar uma mistura de abordagens qualitativas e quantitativas, dependendo dos contextos, das características do programa e dos objetivos da avaliação. Na prática, misturar projetos como estudos de caso, projetos naturalistas, quase experimentos e ensaios de campo randomizados com tipos de informações qualitativas e quantitativas é uma prática comum para aumentar a precisão da avaliação. As avaliações, especialmente se se estendem por vários anos, baseiam-se frequentemente em métodos mistos para obter o equilíbrio ideal entre amplitude e profundidade. Os métodos mistos também podem servir objetivos de precisão como validação, triangulação, exploração, expansão, confirmação e complementaridade (Projeto e Análise bem Fundamentados A6).

Armazenando Informações

Avaliações precisas exigem que o armazenamento de informações seja de qualidade. Existem dois problemas principais em relação ao armazenamento de informações. Primeiro, uma vez que a informação é frequentemente transformada no processo de análise, tanto a versão original como a processada necessitam de ser documentadas e mantidas. Armazenar informações originais por períodos de tempo adequados facilitará análises adicionais ou concorrentes caso surjam novas questões ou propósitos. Em segundo lugar, o acesso às informações em suas formas originais e analisadas é necessário desde que os usuários autorizados necessitem (U2 Atenção às Partes Interessadas). As informações devem ser armazenadas de forma a evitar alterações diretas e indiretas, distorções, destruição ou qualquer redução do valor ou propriedade potencial da informação (P3 Direitos Humanos e Respeito e U5 Informações Relevantes). O armazenamento de informações requer atenção meticulosa aos detalhes e proteção contra qualquer diminuição do escopo e da representatividade da informação original.

Em resumo, o Padrão A5 concentra-se nos métodos usados para garantir a seleção, equilíbrio, coleta e armazenamento precisos de informações. Anda de mãos dadas com A3 Informações Confiáveis, A2 Informações Válidas e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados. Da mesma forma, documentar a qualidade dos procedimentos de coleta e armazenamento de informações é um componente-chave da Documentação de Avaliação E1 e da Meta-avaliação Interna E2.

Recomendações para Implementação do Padrão A5

A seguir estão recomendações importantes para a implementação deste padrão:

1. Identificar e implementar métodos sólidos no contexto de quão bem eles atendem aos propósitos, metas e objetivos de avaliação selecionados (Propósitos Negociados U3).
2. Catalogar as possíveis fontes de informação e, uma vez identificadas as características de cada fonte, selecionar as fontes com maior probabilidade de fornecer a informação mais precisa, dadas as finalidades.
3. Considerar as muitas fontes potenciais de informação, incluindo documentos existentes (tais como propostas, planos de projetos, estudos e avaliações anteriores) e pessoas (tais como funcionários, designers, participantes e outros observadores).
4. Escolher métodos que forneçam informações com o equilíbrio adequado entre amplitude e profundidade necessária para os fins e questões da avaliação.
5. Alinhar os principais conceitos utilizados para descrever os objetivos da avaliação, a implementação do programa e as avaliações de resultados.
6. Rever as metodologias de recolha de novas informações ou de utilização de informações antigas para garantir que a recolha de informações é sistemática, replicável e adequadamente isenta de erros (Documentação de Avaliação E1 e Meta-avaliação Interna E2)
7. Em novas avaliações, esteja aberto a procedimentos que funcionaram bem em avaliações ou pesquisas anteriores semelhantes. Métodos duráveis que produzem informações confiáveis e válidas para uma avaliação podem ser aplicáveis a ambientes de avaliação semelhantes com questões e conceitos semelhantes.

8. Selecionar membros da equipe de avaliação e consultores pela amplitude e profundidade de suas habilidades e conhecimentos sobre as necessidades e procedimentos de coleta de informações, especialmente sobre como tornar esses procedimentos tecnicamente sólidos em situações de avaliação específicas.
9. Planejar, avaliar e comunicar com precisão as potenciais vantagens, desvantagens, âmbito e limitações dos diferentes métodos, para que possam ser feitas escolhas acertadas.
10. Aceite que muitas vezes não existe uma abordagem melhor quando se trata de criar qualidade técnica e que diferentes equipas de avaliação, em colaboração com clientes e outras partes interessadas, podem tomar decisões um tanto diferentes sobre as melhores metodologias em situações específicas.
11. Esforçar-se para ter procedimentos de seleção e coleta de informações que sejam próprios e adotados por aqueles que patrocinam, encomendam e usarão as informações de avaliação para garantir que sejam investidos na qualidade metodológica.
12. Evite fortes preferências a priori ou absolutas por métodos qualitativos ou quantitativos nos membros da equipe de avaliação porque estes criam maior dificuldade na adaptação dos métodos às necessidades e questões das partes interessadas.
13. Tenha o cuidado de esclarecer as preocupações dos patrocinadores, clientes e outras partes interessadas ao responder às preferências por métodos qualitativos ou quantitativos.
14. Prevenir problemas de armazenamento de informações e manter a precisão, evitando erros de armazenamento, sabotagem ou outras influências deteriorantes (incluindo água, fogo, vermes ou falhas no sistema de computador).
15. Abordar detalhadamente as medidas tomadas para reduzir falhas e apoiar a qualidade, e documentar todas as preocupações razoáveis sobre possíveis fontes de falhas que não puderam ser evitadas ou não foram investigadas ou documentadas (Comunicação e Relatórios A8 e Documentação da Avaliação E1).

Riscos e Desafios em Relação ao A5

1. Confiar nas metodologias ou informações mais convenientes, mais disponíveis ou menos dispendiosas, mesmo que a sua qualidade neste contexto seja desconhecida;
2. Esperar que a informação seja aceita sem questionar a sua exatidão: quando as interpretações não correm como as partes interessadas esperam, algumas partes interessadas podem atacar os métodos e criticar de forma imprecisa a qualidade da informação.
3. Esperar até depois da coleta de informações para tentar apropriar as partes interessadas dos métodos e da valorização da qualidade metodológica;
4. Assumir que os participantes fornecerão informações de alta qualidade naturalmente e sem esforço: os participantes muitas vezes fornecem informações erradas porque não compreendem a importância da informação;
5. Assumir que atitudes, estratégias e abordagens suficientes para produzir informações de investigação precisas funcionarão em todos os contextos de avaliação.

Projeto e Análise bem Fundamentados A6

As avaliações devem empregar projetos e análises tecnicamente adequados e apropriados para os fins de avaliação.

Justificativa

Cada avaliação requer uma concepção global que responda às características do programa e aos componentes do programa, aos fatores contextuais e aos objetivos da avaliação. Todos os projetos de avaliação sólidos devem abordar duas características necessárias para a precisão da avaliação: logística e lógica.

A preocupação com a logística enfatiza que muitos detalhes específicos que apoiam a precisão da avaliação devem ser considerados e geridos de forma eficaz. Sublinha a necessidade de apoiar uma precisão adequada no contexto de forças políticas, culturais e outras. Na sua atenção à logística, o padrão A6 está relacionado com outras normas, como o F1 Gestão de Projetos e a A5 Gestão da Informação. Contudo, os padrões A5 e A6 enfatizam a logística para apoiar a precisão, enquanto o padrão F1 aborda a logística a serviço da viabilidade.

A segunda característica deste padrão, a lógica precisa, refere-se ao papel dos projetos de avaliação na criação de uma estrutura de raciocínio (A7 Raciocínio de Avaliação Explícito). Projetos sólidos são necessários para tirar tipos específicos de conclusões. Estes desenhos são formais, no sentido de que são sistemáticos, bem documentados e informados por estudos acadêmicos, de modo que, quando implementados conforme planejado, muitas ameaças a conclusões válidas foram sistematicamente antecipadas. Quando estão bem documentados, tanto como pretendido como realmente implementados, os projetos de avaliação podem ser auditados e meta-avaliados quanto à qualidade (ver Documentação de Avaliação E1, Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3).

Análises precisas também são necessárias para um raciocínio sólido para tirar conclusões. Análises precisas permitem que as informações sejam agregadas e reduzidas, descritas, resumidas e compreendidas, e que suas limitações sejam explicitadas no contexto de questões e usos específicos de avaliação. Sem análises tecnicamente adequadas, o raciocínio sólido fica prejudicado.

Uma questão fundamental para todos os projetos de avaliação em ambientes complexos é o que fazer com a complexidade que ocorre naturalmente. Complexidade aqui é definida como a interdependência de múltiplas variáveis e influências no programa, na avaliação e em seus contextos (A4 Descrições Explícitas de Programa e Contexto). Quando for logisticamente possível, projetos sólidos podem ajudar a separar as influências de diferentes fatores para proporcionar clareza sobre as mudanças que resultaram do programa ou de componentes específicos do programa, em oposição a outros fatores contextuais.

Por exemplo, projetos naturalistas sólidos, incluindo etnografias, estudos de caso e outras abordagens não experimentais, permitem aos avaliadores observar, descrever e explicar as influências da complexidade no programa e nos seus contextos e chegar a uma compreensão rica dos componentes do programa e dos resultados que resultaram da combinação específica da situação. Em contraste, projetos experimentais e quase-experimentais, como ensaios de campo randomizados, manipulam experimentalmente a ocorrência de certos fatores enquanto removem, controlam ou estimulam os efeitos de outros fatores por meio de modelos estatísticos e de projeto. As conclusões destas abordagens estimam os resultados atribuíveis a programas específicos ou aos seus subcomponentes. Tanto os projetos naturalistas como os manipulados podem incluir informações qualitativas

e quantitativas bem selecionadas. Ambos os tipos são usados regularmente nas ciências naturais e sociais, bem como em avaliações.

Alguns modelos de avaliação de alta qualidade e bem implementados são melhores para facilitar conclusões válidas sobre os efeitos líquidos em comparação com os efeitos totais. A principal distinção é até que ponto as mudanças nos clientes ou noutros indivíduos e grupos-alvo podem ser atribuídas ao programa ou componente do programa isoladamente ou em combinações controladas (efeitos líquidos) em vez de uma mistura indiferenciada com outros fatores no contexto (efeitos totais). Se e como uma avaliação pode resultar em conclusões adequadamente defensáveis sobre os efeitos líquidos ou totais depende em grande parte dos desenhos implementados e da qualidade do raciocínio para um programa específico num contexto específico (A7 Raciocínio de Avaliação Explícito).

Está além do escopo desta seção delinear o conjunto completo de preocupações e técnicas que projetos naturalistas e experimentais adequados incorporam.

A elaboração de projetos de avaliação requer conhecimentos adquiridos por diversas fontes, em uma meta-avaliação externa bem focada (Meta-avaliação Externa E3). No final, existem muitos fatores que podem criar a impressão de que os participantes mudaram como resultado do programa (um efeito ou impacto líquido) quando na verdade a mudança é o resultado de outra coisa. Dito de outra forma, nem todas as mudanças são o resultado do programa, porque o programa é apenas parte de um modelo causal complexo e talvez impossível de especificar. O papel dos desenhos de avaliação é preparar quadros adequados para investigar o que resultou do programa ou dos componentes do programa e identificar prováveis ameaças a conclusões sólidas sobre os efeitos do programa.

Em geral, os desenhos de avaliação devem abordar muitos fatores, tais como pressupostos e requisitos para uma modelização precisa, motivação diferencial nos participantes, eventos históricos, efeitos de seleção e auto seleção, desgaste diferencial e quando e como recolher informações. Como quase sempre acontece com a avaliação de programas, a extrapolação de observações de programas existentes para situações futuras é difícil quando características importantes são diferentes na situação futura. Os avaliadores podem analisar possíveis ameaças à validade das inferências e conclusões da avaliação. Os desenhos de avaliação específicos devem responder às explicações alternativas que são mais plausíveis

em cada situação de avaliação específica. O padrão A6 exige capacidade de resposta às suposições necessárias para conclusões precisas, independentemente de os projetos propostos e implementados incluírem abordagens naturalísticas, quase experimentais, experimentais ou mistas.

Uma última preocupação é o impacto dos projetos de avaliação no programa e no seu contexto. A maioria dos projetos de avaliação implementados são intervenções que podem criar tensões nos programas e nos seus contextos. Os riscos são especialmente elevados quando os programas são alterados em relação à forma como seriam se os desenhos de avaliação não estivessem presentes (compare os Procedimentos Práticos F2). Por exemplo, o grau de controle necessário para implementar um ensaio de campo aleatório pode distorcer os programas e os seus contextos, de modo que deixem de representar condições do mundo real para as quais os resultados deveriam ser generalizados. Mesmo com projetos naturalistas, existem tensões e influências entre o observador e o observado. Por exemplo, o conhecimento por parte dos participantes do programa e do pessoal de que estão a ser observados e avaliados conduz frequentemente a comportamentos e interações diferentes. Eles podem sentir e agir de forma diferente simplesmente como resultado de processos de avaliação contínuos, começando com a entrada do avaliador no ambiente. Todas estas preocupações levantam a questão de saber se as conclusões sobre os programas avaliados podem ser generalizadas para repetições não avaliadas ou avaliadas de forma diferente do mesmo programa. Esta questão também é pertinente para o próximo padrão, A7 Raciocínio de Avaliação Explícita.

Recomendações para Implementação do Padrão A6

1. Selecionar projetos com base em quão bem eles atendem aos propósitos e questões de avaliação selecionados e no raciocínio necessário para passar logicamente da informação para as interpretações e conclusões.
2. Garantir conhecimentos especializados adequados (através da adesão à equipe ou de consultas externas) para implementar projetos sólidos em ambientes de avaliação onde a implementação pode ser um desafio.
3. Considere quais projetos estão em disputa, dados os propósitos e restrições, e identifique as vantagens e desvantagens de cada um no que diz respeito à precisão (e viabilidade, propriedade e utilidade).

4. Escolher projetos que facilitem os quadros de raciocínio que possam resultar em conclusões justificáveis, dados os propósitos e questões da avaliação (A7 Raciocínio de Avaliação Explícito e A1 Conclusões e Decisões Justificadas).
5. Observe os projetos utilizados em outras avaliações como ponto de partida. Projetos duráveis para uma avaliação podem ser generalizados para ambientes de avaliação semelhantes, com questões de avaliação semelhantes e necessidades de estruturas de raciocínio semelhantes.
6. Esteja preparado para decisões sobre projetos que impliquem concessões e um certo grau de incerteza.
7. Considere modificar os projetos para aumentar a precisão de ano para ano, especialmente conforme necessário em resposta a eventos, necessidades e propósitos inesperados.

Riscos e Desafios em Relação ao A6

1. Escolher projetos prontos para uso, de alto status e com as melhores reputações entre determinados grupos de pesquisadores, sem considerar se e como eles produzirão as informações de avaliação mais precisas para interpretações e conclusões confiáveis em ambientes específicos;
2. Não se preparar para resultados de avaliação decepcionantes e para as inevitáveis tentativas de contestar as interpretações criticando o projeto selecionado ou a qualidade da implementação do projeto (Meta-avaliação Interna E2)
3. Não considerar questões de viabilidade, propriedade e utilidade antes de selecionar ensaios de campo randomizados ou outros desenhos experimentais. Embora estes projetos sejam por vezes inestimáveis para especificar as causas de resultados específicos e estimar os efeitos líquidos, em algumas situações, são difíceis de implementar ou injustos (P3 Direitos Humanos e Respeito, P1 Orientação Responsiva e Inclusiva, F2 Procedimentos Práticos, e F3 Viabilidade Contextual);
4. Fazer escolhas do projeto em consulta com administradores de níveis superiores, sem consultar a equipe que irá gerenciar a implementação;
5. Não modificar, aumentar ou alterar projetos quando tal ação for necessária, especialmente se o programa, os componentes do programa ou as questões de avaliação mudarem ao longo do tempo (Objetivos Negociados U3);

6. Ver o projeto da avaliação como servindo a um propósito e não a vários
7. Deixar de implementar um projeto bem escolhido por não garantir que o projeto seja implementado corretamente. A implementação do projeto na avaliação é quase sempre uma prioridade menor para o pessoal do programa, embora os seus esforços sejam muitas vezes essenciais para a implementação adequada do projeto.

Raciocínio de Avaliação Explícito A7

O raciocínio de avaliação que vai desde informações e análises até descobertas, interpretações, conclusões e julgamentos deve ser documentado de forma clara e completa.

Justificativa

O padrão A7, em conjunto com outros padrões de precisão, enfatiza que as avaliações sistemáticas devem ir além dos modelos informais, implícitos ou intuitivos para chegar a conclusões. O padrão A7 chama a atenção para a necessidade de um raciocínio sólido e explícito como base para resultados, conclusões e julgamentos da avaliação.

A lógica no que diz respeito às conclusões da avaliação muitas vezes assume a forma de sequências “se-então”. No que diz respeito às questões de avaliação, as partes “se” das declarações descrevem os pressupostos, evidências e critérios que devem ser cumpridos e as partes “então” das declarações descrevem a conclusão baseada em evidências. Por exemplo, quando o objetivo é descrever um programa e os seus componentes que estiveram em desenvolvimento durante o período de avaliação, a seguinte linha de raciocínio geral é apropriada, embora um tanto rudimentar. "Se as descrições do programa feitas pelos nossos intervenientes forem adequadamente representativas e verdadeiras, e se tivermos recolhido descrições adequadas de todos os subgrupos importantes (tiver alcance suficiente), então poderemos concluir que a nossa documentação tem (mais) probabilidade de retratar o programa com precisão”.

Além disso, antes que possam melhor apoiar conclusões precisas sobre o programa, as avaliações devem identificar os valores das partes interessadas e os tipos de decisões, conclusões e julgamentos que seguirão. Em seguida, os projetos de avaliação podem especificar como coletar e analisar informações para informar

os valores e apoiar o raciocínio que leva às conclusões sobre qualidade (A5 Gestão da Informação e U5 Informação Relevante).

O raciocínio necessário para apoiar conclusões causais, isto é, se um programa ou os seus componentes foram responsáveis por resultados líquidos específicos (sozinhos ou em conjunto com outros fatores causais), também deve abordar possíveis explicações causais alternativas e por que razão a conclusão escolhida é mais razoável e plausível. Algumas abordagens se propõem a demonstrar que modelos causais alternativos e conclusões são falsos para determinar aquele que não é passível de falsificação. Fontes específicas de explicações alternativas (ameaças às conclusões causais) são discutidas detalhadamente na documentação ao final deste padrão.

As investigações dos efeitos do programa e dos seus custos e benefícios também exigem raciocínio explícito (F4 Utilização de Recursos). Pressupostos sobre como avaliar resultados devem ser tornados explícitos. Usuários que partem de diferentes pressupostos sobre o que constitui um benefício podem então determinar se e em que medida o raciocínio é congruente com os seus diferentes valores (U4 Valores Explícitos, F4 Utilização de Recursos e P6 Conflitos de Interesses).

O padrão A7 também enfatiza que o próprio raciocínio de avaliação precisa ser avaliado quanto à precisão. Quando o raciocínio é explicitado, as partes interessadas podem decidir, a partir das suas próprias posições informadas, até que ponto ele é adequado para os usos pretendidos. Em parte, o padrão A7 exige documentação da cadeia de raciocínio, para que os valores que desempenham um papel nas determinações da qualidade possam ser investigados sistematicamente. Uma apresentação precisa do raciocínio também incluirá as próprias suposições e argumentos da equipe de avaliação sobre a qualidade do raciocínio (E1 Documentação da Avaliação). Os usuários da avaliação estarão então em melhor posição para aplicar os resultados da avaliação no contexto de suas organizações e necessidades.

Uma técnica que às vezes é muito útil para identificar os componentes probatórios e de raciocínio para tipos selecionados de conclusões é o mapeamento reverso. Com o mapeamento reverso, os criadores da avaliação começam com as conclusões ou tipos de decisões que precisam ser tomadas e descrevem a cadeia de lógica necessária para apoiá-las. Em vez de “se-então”, a sequência torna-se “portanto-porque”. A aplicação a seguir descreve o uso do mapeamento reverso para

projetar as evidências e a lógica necessárias para apoiar os tipos de conclusões esperados.

Recomendações para Implementação do Padrão A7

1. Comece a tornar o raciocínio explícito o mais cedo possível no processo, para que possa ser examinado, aperfeiçoado e adaptado às principais questões de avaliação.
2. Ao tornar o raciocínio explícito, comece com as questões mais importantes. À medida que o tempo e os recursos estiverem disponíveis, torne explícito o raciocínio necessário para todas as principais questões de avaliação, incluindo aquelas relacionadas com a descrição, melhoria, atribuições causais, responsabilização e custos relacionados com benefícios ou eficácia.
3. Considere o uso de declarações simples “se-então” para ajudar a tornar o raciocínio explícito.
4. Depois que as linhas principais do raciocínio forem explicitadas, revise e avalie as afirmações e as suposições para ver se estão completas.
5. Examinar separadamente o raciocínio por trás de cada questão-chave de avaliação e as dimensões da qualidade dentro do programa que se espera que contribuam para a resposta. Mesmo que as declarações “se-então” resultantes se sobreponham, todas elas podem ser necessárias para responder eficazmente a cada questão e, assim, otimizar a precisão na realização dos objetivos da avaliação.
6. Revise as informações quanto à pertinência e capacidade de apoiar o raciocínio sobre quaisquer dimensões de qualidade recentemente enfatizadas, especialmente quando os usos importantes e as questões de avaliação mudam ao longo do processo avaliativo.
7. Torne todos os pressupostos sobre valores explícitos e aborde em que medida eles devem ser atendidos para que a documentação da qualidade seja precisa (U4 Valores Explícitos).
8. Crie tabelas ou outros resumos adaptados às questões, interpretações, conclusões e decisões mais importantes e disponibilize-os aos principais usuários e partes interessadas. Isto permitirá que o raciocínio e o pressuposto em que se baseiam as conclusões sejam explicitamente discutidos.

Riscos e Desafios em Relação ao A7

1. Generalização excessiva do raciocínio específico aplicado a uma questão para outras questões, não tornando explícitas as dimensões específicas da qualidade e o raciocínio correspondente para cada questão-chave de avaliação;
2. Usar apenas uma linha de raciocínio ou uma fonte de evidência para tirar conclusões firmes quando múltiplas linhas e fontes seriam mais precisas;
3. Deixar de comparar e contrastar diferentes interpretações e conclusões que podem resultar de dimensões importantes e diferentes de qualidade, suposições ou estipulações
4. Não investigar se a ênfase em conclusões e interpretações desejáveis desempenhou um papel muito importante nas decisões sobre quais informações coletar ou formas de analisar as informações para apoiar o raciocínio;
5. Não abordar as limitações de informações ou análises específicas no que diz respeito ao quão bem elas apoiam conclusões e interpretações desejáveis;
6. Deixar de fora etapas ou suposições importantes no raciocínio da avaliação;
7. Não abordar explicações alternativas importantes com base no cumprimento dos principais pressupostos;
8. Não encorajar todos os membros da equipe de avaliação, bem como diferentes grupos de usuários e partes interessadas, a levantar questões ou preocupações sobre o raciocínio desde a informação até às conclusões, especialmente no que diz respeito a ameaças e a linhas de raciocínio que foram omitidas;
9. Presumir que ter um projeto de alto padrão, como um ensaio de campo randomizado, significa que todas as suposições envolvidas no raciocínio são levadas em conta sem atenção explícita à situação e à implementação do projeto;
10. Assumir a *priori* que uma abordagem de projeto específica é inerentemente mais lógica, sem referência a contextos, propósitos de avaliação e fidelidade de implementação;

11. Não lidar minuciosamente com ameaças a conclusões causais válidas no contexto do desenho de avaliação específico e das conclusões e decisões esperadas.

Comunicação e Relatórios A8

A comunicação na avaliação deve ter um alcance adequado e proteger contra equívocos, preconceitos, distorções e erros.

Justificativa

Avaliações precisas são baseadas em comunicação precisa. Alguns dos processos e produtos de comunicação mais importantes onde a precisão é um problema incluem conversas entre avaliadores, clientes, patrocinadores e outras partes interessadas sobre o programa, a avaliação e tópicos relacionados:

- coleta formal de informações pessoalmente, como entrevistas com partes interessadas ou grupos focais;
- qualquer tipo de comunicação escrita, como pesquisas, documentos de referência e relatórios formais e informais, apresentações formais e informais;
- contratos e acordos formais (Acordos Formais P2);
- comunicação via multimídia, dramatizações, fotografia, outras artes visuais ou outros tipos de descrições e representações de programas, componentes de programas e seus contextos.

É necessária uma comunicação precisa ao longo de todas as fases da avaliação, por exemplo, para compreender e operacionalizar os propósitos da avaliação (U3 Objetivos Negociados); investigar e representar o programa, seus componentes e seu contexto (A4 Descrições Explícitas de Programa e Contexto); e selecionar e construir representações compartilhadas que sejam validadas para fins de avaliação (A2 Informações Válidas). A comunicação precisa é especialmente importante naquelas fases da avaliação em que os métodos e projetos são discutidos, selecionados e implementados (A3 Informações Confiáveis, A5 Gestão de Informações e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados). Na ausência de instruções e explicações precisas durante a coleta de dados, por exemplo, os entrevistados podem não compreender as tarefas. A comunicação precisa é necessária para apoiar o raciocínio da avaliação que leva a descobertas bem fundamentadas e para interpretações e conclusões que sirvam aos propósitos da

avaliação (A7 Raciocínio de Avaliação Explícito, A1 Conclusões e Decisões Justificadas, e U8 Preocupação com Consequências e Influência).

Algumas discussões sobre a precisão na comunicação da avaliação focam na confiança e na autenticidade, especialmente no que diz respeito aos avaliadores. Outras discussões sobre comunicação precisa enfatizam documentos de avaliação, como relatórios formais e contratos (ver também P2 Acordos Formais). Os tratamentos tradicionais da precisão dos relatórios têm enfatizado a imparcialidade, a objetividade (no sentido de consistência formal ou confiabilidade) e a ausência de preconceitos. Estas três subdimensões de precisão são certamente importantes para a comunicação em geral e para os relatórios especificamente.

Contudo, a ênfase excessiva nos relatórios em papel pode facilmente levar à subvalorização de outras funções-chave que a comunicação precisa desempenha na facilitação da coleta e partilha precisas de informações ao longo da avaliação. Avaliações precisas exigem um modelo inclusivo de comunicação humana baseado na cooperação e na negociação. A comunicação precisa resulta quando todos os envolvidos na avaliação partilham os seus entendimentos uns com os outros de forma cooperativa e recíproca, tendo o entendimento partilhado como objetivo. Este é um processo ativo e contínuo que serve para detectar e reparar equívocos. Permite que os indivíduos expressem e comparem os seus entendimentos com os dos outros. Além disso, a precisão é promovida quando os avaliadores profissionais, bem como as partes interessadas, são sinceros sobre as suas características disciplinares e outras características de base, para que possam estar atentos a quaisquer preconceitos ou perspectivas únicas que possam afetar a precisão das suas comunicações.

A comunicação precisa apoia a criação de sentido partilhada e não se baseia em suposições injustificadas e em termos não examinados e inexplicáveis que podem significar coisas muito diferentes para diferentes partes interessadas (U6 Processos e Produtos Significativos). A precisão para todas as partes interessadas melhorará através do compromisso com a abertura e a transparência, a flexibilidade na escuta das ideias e conceitos dos outros e a vontade de dar e receber até que seja criada uma base comum de entendimento. Alcançar esta precisão exige que todos os comunicadores evitem distorções intencionais e não intencionais e sejam flexíveis e abertos sobre a compreensão que os outros têm da realidade à medida que a vivenciam e comunicam.

Recomendações para Implementação do Padrão A8

1. Desenvolva um plano de comunicação para apoiar a precisão da avaliação. (deve também apoiar os outros padrões). Os planos devem responder às necessidades e às mudanças nas necessidades no contexto da avaliação e ser discutidos exaustivamente entre os principais parceiros.
2. Programar relatórios formais e informais em momentos da avaliação determinados pelas necessidades dos usuários da informação. Vários mecanismos de relatórios que fornecem atualizações regularmente podem contribuir para a precisão se a qualidade da informação for continuamente atualizada e melhorada (U7 Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados).
3. Inclua verificações para determinar se os principais usuários das informações identificadas entendem os relatórios de maneira congruente e alinhada com as intenções e o entendimento das informações por parte dos redatores dos relatórios. Faça o acompanhamento conforme necessário para aumentar a precisão dos entendimentos compartilhados.
4. Considerar os eventos de recolha de informação como ocasiões para relatórios formais e informais. Uma entrevista de grupo focal pode começar ou terminar com um breve relatório sobre conclusões preliminares ou descrições dos componentes do programa.
5. Antes do relatório formal, realizar um trabalho piloto sobre a melhor forma de apresentar relatórios tendo em conta os públicos específicos e as suas necessidades. Por exemplo, descrições do programa, metodologia de avaliação, concepção e lógica, ou relatórios preliminares que informam interpretações e conclusões podem ser testados e validados em vários ambientes de comunicação, incluindo reuniões, audiências públicas, grupos focais e apresentações formais.
6. Fornecer informações sobre as características básicas dos avaliadores e de outros que possam afetar a precisão em situações de relatórios formais e informais.
7. Preste atenção na tradução e na explicação quando vários idiomas estiverem envolvidos ou quando o potencial para mal-entendidos for grande devido a outras diferenças de fundo. Alguns conceitos são muito difíceis, senão

impossíveis de traduzir ou explicar em um idioma diferente com uma palavra ou frase equivalente.

8. Selecionar ou criar diretrizes para garantir que os relatórios formais sejam precisos em detalhes e alcance.
9. Quando apropriado e onde aumentarem a precisão, utilizar abordagens como filmes, dramatizações e fotografia para transmitir as experiências das partes interessadas, os resultados do programa ou outros processos ou produtos de avaliação importantes (U6 Processos e Produtos Significativos).

Riscos e Desafios em Relação ao A8

1. Considerar os relatórios formais como os únicos produtos de comunicação da avaliação que precisam de ser verificados quanto à precisão;
2. Não comunicar com clareza suficiente para evitar mal-entendidos e concepções erradas sobre fontes de informação, métodos de recolha de dados e abordagens alternativas;
3. Presumir que todos desejam se comunicar com precisão e que a precisão de todas as comunicações não precisa ser avaliada;
4. Não comunicar de forma a ajudar a construir entendimentos partilhados de conceitos importantes;
5. Não permitir que os entrevistados e outros fornecedores de informação tenham oportunidade de rever a informação que forneceram. Essas revisões e verificações dos membros podem ajudar a corrigir erros e equívocos e melhorar a precisão;
6. Não atender às necessidades de comunicação das partes interessadas e dos usuários em apoio à compreensão plena e completa, dados os propósitos da avaliação;
7. Deixar de revisar e revisar planos e procedimentos de comunicação conforme necessário para evitar inconsistências, corrupções e equívocos;
8. Presumir, sem evidências, que a comunicação é precisa quando diversos idiomas, culturas e outros fatores de fundo podem influenciar a comunicação de maneiras imprevisíveis;
9. Presumir, sem evidências, que estratégias de comunicação anteriormente bem-sucedidas alcançaram níveis aceitáveis de precisão no cenário atual;

10. Deixar que as necessidades de comunicação de um grupo de partes interessadas afetem desproporcionalmente as prioridades de comunicação ou alocar recursos apenas para alguns aspectos da comunicação, resultando em omissões, erros ou distorções;
11. Concentrar-se na precisão dos relatórios e apresentações do ponto de vista dos redatores e apresentadores dos relatórios, em vez de verificar se o entendimento e o significado dos usuários são precisos.

Parte V - Padrões de Responsabilidade

Documentação da Avaliação E1	As avaliações devem documentar integralmente os seus objetivos negociados e os projetos, procedimentos, dados e resultados implementados.
Meta-avaliação Interna E2	Os avaliadores devem utilizar estas e outras normas aplicáveis para examinar a responsabilidade da concepção da avaliação, dos procedimentos utilizados, da informação recolhida e dos resultados.
Meta-avaliação Externa E3	Os patrocinadores da avaliação do programa, clientes, avaliadores e outras partes interessadas devem incentivar a realização de meta-avaliações externas utilizando estas e outras normas aplicáveis.

Visão Geral

A responsabilidade refere-se ao uso responsável de recursos para produzir valor. As avaliações do programa apoiam a responsabilidade do programa, investigando:

- como os programas são implementados;
- como os programas poderiam ser melhorados; quão valiosos, significativos ou importantes são os programas para as partes interessadas; e
- como os custos do programa, incluindo os custos de oportunidade, se comparam aos benefícios.

Da mesma forma, as avaliações da responsabilidade da avaliação investigam:

- como as avaliações são implementadas;
- como as avaliações poderiam ser melhoradas;
- até que ponto as avaliações valem a pena, são significativas ou importantes para as partes interessadas; e
- como os custos de avaliação, incluindo os custos de oportunidade, se comparam aos benefícios.

Em suma, documentar e melhorar a responsabilidade da avaliação exige esforços semelhantes aos necessários para a responsabilização do programa. Requer uma avaliação da avaliação, chamada meta-avaliação. Como conduzir meta-avaliações internas e externas é a principal ênfase deste capítulo.

Os três padrões de responsabilidade da avaliação orientam este processo. O primeiro, E1 Documentação da Avaliação, apoia a responsabilidade da avaliação através da documentação dos contextos, recursos, processos, produtos e resultados da avaliação. A segunda, Meta-avaliação Interna E2, descreve como as pessoas nas organizações que acolhem o programa ou a avaliação podem aplicar sistematicamente estes e outros padrões às suas próprias avaliações. A terceira, Meta-avaliação Externa E3, é paralela à E2, mas centra-se no envolvimento de avaliadores externos para investigar e reportar sobre a qualidade da avaliação. Tomados em conjunto, estes três padrões apoiam o desenvolvimento da capacidade de avaliação, a melhoria contínua da avaliação (fins formativos) e julgamentos sobre a qualidade da avaliação uma vez concluída (fins somativos).

A Importância da Responsabilidade na Avaliação

Atender à responsabilidade na avaliação é importante por três razões. Em primeiro lugar, a atenção à responsabilidade orienta as melhorias durante todas as fases da concepção e implementação da avaliação. Em segundo lugar, a atenção à responsabilidade pela avaliação pode levar a melhores decisões sobre os programas. Explicitar as potencialidades e as limitações da avaliação ajuda as partes interessadas a compreender melhor os usos fundamentados da avaliação à medida que tomam decisões. Terceiro, refletir sobre a responsabilidade na avaliação ajuda os profissionais e outras partes interessadas a tornarem-se mais hábeis nas suas práticas futuras. Também pode apoiar o desenvolvimento organizacional e ajudar a desenvolver capacidades de avaliação. A longo prazo, melhores práticas e

capacidades de avaliação podem levar a melhorias generalizadas na avaliação e a um maior impacto positivo dos programas e projetos.

Na sua essência, a atenção à responsabilidade na avaliação incentiva a reflexão e uma perspectiva meta-avaliativa nos avaliadores e utilizadores da avaliação. Uma perspectiva meta-avaliativa procura as principais características da qualidade da avaliação em cada situação específica e identifica o que é necessário para julgar e melhorar a qualidade da avaliação. Também cria um conjunto de aprendizagem significativo para avaliadores e usuários da avaliação, para que as suas experiências possam levar a melhores avaliações e usos das avaliações no futuro.

O que é Meta-avaliação e como ela serve à Responsabilidade na Avaliação?

O termo meta-avaliação denota avaliação sistemática de avaliações e seus subcomponentes. Qualquer pessoa que aplique os padrões de utilidade, viabilidade, propriedade, precisão e responsabilidade da avaliação para julgar a qualidade das avaliações e dos seus componentes está envolvida na meta-avaliação. Tal como outras avaliações, as meta-avaliações requerem evidências, análise, comunicação e acompanhamento com as partes interessadas.

As meta-avaliações individuais diferem em diversas dimensões, por exemplo, alcance, complexidade, duração, alocação de recursos, configurações e usos. No entanto, todas as meta-avaliações aplicam evidências relativas a padrões selecionados para chegar a conclusões sobre a qualidade das avaliações ou dos seus subcomponentes. Podem ser guiados e apoiados por listas de verificação, formulários, tabelas e narrativas, para que os usuários finais possam seguir as evidências, padrões, critérios, lógica e conclusões para chegar às suas próprias conclusões e decisões (A1 Conclusões e Decisões Justificadas).

Uma abordagem muito básica à meta-avaliação, por vezes descrita como uma auditoria documental, baseia-se inteiramente na documentação existente. Tal como outras abordagens, pode apoiar objetivos formativos e somativos e pode ser repetida por avaliadores e outras partes interessadas em momentos diferentes para fins diferentes. A sua qualidade depende muito da adequação e qualidade da documentação disponível para fins meta-avaliativos.

Quando os riscos são elevados e a qualidade da avaliação do programa deve ser incontestável, justificam-se meta-avaliações mais complexas e com melhores recursos. Este é o caso quando questões de qualidade da avaliação são importantes para a tomada de decisões em grande escala. Por exemplo, algumas meta-avaliações podem exigir monitoramento adicional e coleta de dados para abordar a qualidade e o uso da avaliação por longos períodos de tempo. Com a coleta de dados adicionais, as meta-avaliações também podem abordar o impacto a longo prazo e a utilidade de avaliações de programas específicos ou abordagens de avaliação.

Algumas meta-avaliações investigam uma única avaliação ou um componente de avaliação específico. Normalmente, essas meta-avaliações passam por um processo de quatro etapas:

- Identificar os propósitos e necessidades a serem atendidos.
- Selecionar e alinhar dimensões de qualidade para julgar a avaliação.
- Garantir documentação sobre a avaliação ou seus subcomponentes que seja adequada para chegar a conclusões confiáveis.
- Preparar e comunicar resultados, julgamentos e conclusões em preparação para a tomada de decisões.

Outras vezes, as meta-avaliações comparam duas ou mais avaliações ou subcomponentes do programa, a fim de tomar decisões sobre a sua qualidade comparativa num contexto ou contextos específicos. Por exemplo, quando duas ou mais avaliações chegam a conclusões bastante diferentes sobre a qualidade de programas semelhantes ou replicados, a meta-avaliação externa comparativa pode abordar a solidez das avaliações (Meta-avaliação Externa E3). Noutras situações, a meta-avaliação comparativa pode fazer parte do planejamento da avaliação. Depois de obter financiamento para conceber e implementar um programa, o pessoal pode emitir um pedido de propostas de avaliação. Eles irão então meta-avaliar os projetos de avaliação propostos em relação a padrões específicos ou outras dimensões de qualidade antes de adjudicar o contrato de avaliação. Eles podem seguir o mesmo processo de quatro etapas mencionado acima para comparar os vários projetos. Da mesma forma, dois subcomponentes de avaliação podem ser comparados no contexto de uma avaliação para determinar qual funciona melhor à luz destes padrões ou de outras dimensões da qualidade da avaliação. Em geral, quando a

situação é apropriada e justifica a despesa, as avaliações replicadas, com ou sem variação planejada, podem fornecer uma base para a meta-avaliação.

Quem é responsável pela Responsabilidade na Avaliação?

Como profissionais experientes, os avaliadores de programas têm a responsabilidade primária pela responsabilidade da avaliação formativa e somativa (Meta-avaliação Interna E2). Além disso, os avaliadores do programa também devem informar os clientes, patrocinadores e outros usuários sobre suas responsabilidades específicas para manter a responsabilidade pela avaliação e para comunicar com precisão os pontos fortes e as limitações da avaliação (A8 Comunicação e Relatório).

Avaliadores, clientes e patrocinadores partilham a responsabilidade de especificar a documentação necessária para as questões de responsabilização mais prementes e de garantir recursos suficientes para as provas exigidas. Além disso, avaliadores, clientes e patrocinadores devem decidir quais recursos alocar para meta-avaliação interna e externa e para fins formativos e somativos (Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3). Todas as partes interessadas (não apenas avaliadores, clientes e patrocinadores) são responsáveis por compreender se a qualidade da avaliação é suficiente para os usos pretendidos e reais. Quando a qualidade da avaliação é inferior, os usuários podem modificar as suas conclusões e ações para limitar o uso indevido (U8 Preocupação com as Consequências e Influência).

Os padrões de responsabilização chamam a atenção para meta-avaliações internas e externas. Ao contrário dos meta-avaliadores internos, os meta-avaliadores externos não são membros das organizações que acolhem o programa ou a avaliação e não têm outras funções no programa ou na avaliação. Uma vez contratados, as funções dos meta-avaliadores externos poderão replicar e complementar as dos avaliadores internos. Por exemplo, tal como a avaliação interna, a meta-avaliação externa pode servir tanto para fins formativos como somativos. Contudo, quando são planejadas meta-avaliações internas e externas, por vezes o meta-avaliador externo assume uma responsabilidade maior pela meta-avaliação somativa.

Um meta-avaliador externo não tem outras funções no programa, na avaliação ou nas organizações que o contratam. Contudo, as nuances do envolvimento muitas vezes tornam esta distinção entre interno e externo menos clara. Além disso, as confusões de papéis e as oportunidades de conflitos de interesses e o aparecimento de conflitos de interesses são preocupações constantes (P6 Conflitos de Interesses). Por exemplo, podem dois avaliadores de organizações diferentes meta-avaliar as avaliações um do outro sem conflito de interesses? Um ex-funcionário pode meta-avaliar para um empregador anterior e ainda ser visto como um meta-avaliador externo? Em geral, a crença comum de que os avaliadores externos e os meta-avaliadores proporcionam automaticamente mais objetividade deve ser vista com cautela. Os três padrões de responsabilidade de avaliação discutem estas questões mais detalhadamente.

Avaliando Meta-avaliações

Meta-avaliações também podem ser avaliadas. No entanto, nenhum termo especial é necessário, como meta-meta-avaliação. Além disso, os retornos decrescentes das meta-avaliações externas de meta-avaliações (benefícios aumentados limitados ou inexistentes, juntamente com custos aumentados) tornam-nas pouco frequentes. Na prática, as meta-avaliações devem ser responsáveis pela sua qualidade, mas normalmente não requerem meta-avaliação externa formal. Muitas vezes é suficiente confiar nos padrões aplicáveis para ajudar a controlar e garantir a qualidade da meta-avaliação. Além disso, os clientes das meta-avaliações são muitas vezes bastante qualificados em avaliação e podem ser capazes de julgar a qualidade da meta-avaliação e contribuir para a sua melhoria e para a documentação dos seus pontos fortes e limitações.

Documentação da Avaliação E1

As avaliações devem documentar integralmente os seus objetivos negociados e os projetos, procedimentos, dados e resultados implementados.

Justificativa

A justificativa para este padrão é paralela à justificativa para o padrão A4 Descrições Explícitas de Programas e Contexto. Tal como os programas, as avaliações e os seus contextos devem ser documentados com detalhe e alcance adequados. Quando os detalhes pertinentes sobre as avaliações e os seus

contextos não são suficientemente documentados, os julgamentos sobre a qualidade da avaliação podem ser seriamente limitados. Na coleta, análise e comunicação de informações sobre avaliações, todos os padrões de precisão pertinentes se aplicam (por exemplo, A2 Informações Válidas, A3 Informações Confiáveis, A5 Gestão de Informações e A6 Projeto e Análise bem Fundamentados).

A documentação da avaliação serve à responsabilidade, fornecendo a base para julgar a qualidade da avaliação (Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3). A documentação deve ser precisa, suficiente e pertinente, dados os propósitos da meta-avaliação. Na prática, os avaliadores responsáveis pela documentação das avaliações geralmente começam a antecipar e a recolher as evidências necessárias antes da sua utilização sistemática para meta-avaliação. O planejamento da documentação da avaliação deve ocorrer à medida que a avaliação é planejada.

A qualidade da documentação dependerá frequentemente dos recursos disponíveis e da sua utilização eficiente. Quando a equipe de avaliação e as partes interessadas adotam uma perspectiva meta-avaliativa e antecipam as necessidades de informação relacionadas à meta-avaliação, muitas vezes é possível coletar evidências de baixo custo ao longo da avaliação que servirão a propósitos formativos e somativos, sendo implementadas em avaliações internas e externas. As melhores meta-avaliações externas podem então aumentar essa documentação com a coleta de informações adicionais conforme necessário.

Documentar uma avaliação com precisão também pode servir outros interesses e usos conceituais além da responsabilidade e melhoria da avaliação. Por exemplo, aqueles que estão concebendo avaliações de programas semelhantes, mas novos, podem começar o seu trabalho de concepção revendo avaliações anteriores relacionadas. Da mesma forma, os criadores de programas interessados em como incorporar as avaliações nos seus programas podem beneficiar da documentação de avaliações específicas. A documentação da avaliação também fornece muitas definições teóricas e operacionais que beneficiam outras pessoas envolvidas em trabalhos semelhantes (A2 Informações Válidas). A documentação também contribuirá para o conhecimento sobre como estes e outros padrões são utilizados.

Recomendações para Implementação do Padrão E1

1. Determine quem precisará da documentação da avaliação para quais finalidades e especifique as dimensões de qualidade, necessidades e questões a serem abordadas pela documentação.
2. Depois de especificadas as necessidades e questões relacionadas à responsabilização, planeje um conjunto de dados do caso (A6 Projeto e Análise bem Fundamentados) descrevendo a documentação e as informações para atender a essas necessidades e questões.
3. Uma vez alinhadas as dimensões de qualidade selecionadas com as questões e necessidades relacionadas à responsabilização, catalogar a documentação existente.
4. Elabore uma tabela de informações necessárias e revise regularmente a documentação disponível no que diz respeito à sua integridade, qualidade e valor. Deve ter alcance, detalhes e alinhamento suficientes para ser útil.
5. Com base na tabela de documentação necessária e disponível acima, decida se e como obter documentação adicional.
6. A orientação e perspectiva meta-avaliativa também pode estender-se à documentação das consequências e influências da avaliação após a avaliação estar concluída. Embora coletar todas as informações necessárias seja improvável durante a avaliação, os avaliadores e meta-avaliadores podem facilitar a coleta posterior de informações, antecipando como e de quem poderão ser recolhidas.

Riscos e Desafios em Relação ao E1

1. Não antecipar totalmente a documentação que será necessária para as meta-avaliações e julgamentos de responsabilização subsequentes;
2. Recursos excessivos ou insuficientes para a coleta da documentação da avaliação devido à falta de revisão contínua das necessidades de documentação de avaliação;
3. Não considerar o retorno do investimento na documentação de avaliação ao tomar decisões sobre como fornecer recursos para isso;
4. Continuar com uma meta-avaliação interna ou externa na ausência de informações adequadas;

5. Ao projetar e coletar documentação, não atender às mudanças de prioridades, valores, necessidades, propósitos e contextos;
6. Deixar de considerar riscos, custos e benefícios de abordagens específicas de documentação de avaliação.

Meta-avaliação Interna E2

Os avaliadores devem utilizar estas e outras normas aplicáveis para examinar a responsabilidade do projeto da avaliação, dos procedimentos utilizados, da informação coletada e dos resultados.

Justificativa

Os padrões Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3 complementam-se para apresentar um quadro completo da meta-avaliação sistemática. Os dois padrões são importantes por si só, mas são melhor revisados e aplicados em conjunto. Ambos têm de ser considerados nos processos de planejamento e gestão orçamental para garantir que os recursos de avaliação sejam bem geridos (F4 Utilização de Recursos). Em muitas situações, incluir a meta-avaliação interna e externa num esforço complementar e colaborativo pode produzir os melhores resultados.

A distinção interno-externo existe tanto para avaliadores quanto para meta-avaliadores. Em geral, um avaliador interno é definido como aquele empregado pela organização que hospeda o programa. Em contrapartida, os avaliadores externos são empregados noutros locais e não têm outras funções nos programas que avaliam. Os avaliadores externos podem trabalhar em colaboração com os avaliadores internos e com o pessoal do programa sem prejudicar o seu estatuto ou independência. As colaborações de avaliadores internos e externos na mesma avaliação produzem avaliações combinadas com uma perspectiva interna e externa.

Nem a meta-avaliação interna nem a externa são necessariamente mais valiosas que a outra. Muitas vezes são complementares e os seus valores relativos são muitas vezes específicos da situação. Além disso, as meta-avaliações internas não são necessariamente menos objetivas, embora sejam frequentemente vistas assim. Entre funcionários da mesma organização, o grau em que um avaliador interno é independente ou envolvido no programa pode variar amplamente. Por exemplo, quando o avaliador interno se reporta a um supervisor com opiniões fortes

e pré-concebidas, as tensões sobre o avaliador podem não permitir uma avaliação viável e útil (F3 Viabilidade Contextual). Por outro lado, quando os avaliadores internos se reportam a unidades independentes, trabalham de forma autônoma, têm poucos conflitos de interesses que afetem os processos e resultados da avaliação e não estão sujeitos a consequências relacionadas com o trabalho, independentemente do relatório de resultados, podem aproximar-se ou mesmo exceder a autonomia dos avaliadores externos. Quando toda a organização tiver desenvolvido um compromisso com a capacitação em avaliação e desejar a avaliação mais útil e precisa possível, a lacuna esperada na independência entre avaliadores internos e externos poderá desaparecer. Independentemente de uma avaliação ser interna ou externa, a sua qualidade depende da forma como aborda estes padrões de avaliação do programa e quaisquer outras dimensões de qualidade exigidas na situação específica.

As distinções entre meta-avaliações internas e externas são semelhantes, mas com nuances importantes. Por exemplo, muitas vezes os mesmos avaliadores concebem e implementam tanto a avaliação do programa como a sua meta-avaliação interna. Assim, tanto os avaliadores internos como os externos do programa podem ser meta-avaliadores internos. Como consequência, os meta-avaliadores internos podem ser funcionários de organizações que abrigam o programa, a avaliação ou ambos. Estas e outras complexidades são descritas mais detalhadamente na Meta-avaliação Externa E3.

Tal como acontece com a avaliação interna e externa, as meta-avaliações internas e externas partilham semelhanças importantes. Ambos os tipos de meta-avaliações identificam sistematicamente fatores que devem ser abordados para melhorar a avaliação e apoiar decisões sobre a qualidade final da avaliação tal como proposta e implementada. Os usuários típicos da meta-avaliação são a equipe do programa, os clientes e os patrocinadores; os membros da equipe de avaliação do programa; e outras partes interessadas com interesse nas informações de avaliação. Ambos os tipos de meta-avaliação podem ocorrer em qualquer momento quando a qualidade da avaliação necessita de ser abordada para fins somativos ou formativos. Ambos podem ajudar as partes interessadas na avaliação a saberem até que ponto podem confiar na avaliação.

As meta-avaliações internas também oferecem alguns benefícios especiais. Porque aumentam diretamente a comunicação entre avaliadores e utilizadores da

avaliação, ajudam a resolver diferenças de perspectivas, antecedentes e conhecimentos prévios sobre o programa e os processos de avaliação. Esta comunicação melhorada também pode contribuir para a utilidade do processo de meta-avaliação. Tem potencial para efeitos indiretos e positivos na utilidade, viabilidade, propriedade, precisão e responsabilidade da avaliação, independentemente de conclusões específicas dirigidas à melhoria da avaliação. Por exemplo, a comunicação relacionada à meta-avaliação interna pode afetar positivamente a Credibilidade do Avaliador (U1) e apoiar os Valores Explícitos (U4). Pode ajudar a esclarecer a Viabilidade Contextual (F3) e os Conflitos de Interesses (P6). A precisão também pode ser melhorada através de processos para esclarecer a validade do conceito, identificar antecedentes e suposições e esclarecer diferenças culturais (A2 Informações Válidas). As meta-avaliações internas transmitem que os avaliadores levam a sério a sua própria responsabilidade e dedicam recursos a ela. Esta consciência pode afetar positivamente a opinião das partes interessadas sobre a responsabilidade do programa e o valor da avaliação.

A meta-avaliação interna muitas vezes fornece uma base necessária para a meta-avaliação externa. O trabalho dos meta-avaliadores externos será grandemente facilitado pela documentação de avaliação completa e precisa e pela meta-avaliação interna bem concebida e executada.

Recomendações para Implementação do Padrão E2

1. Lembre-se de que a meta-avaliação interna cria valor para os usuários identificados por meio de práticas reflexivas informadas por documentação de alta qualidade (Documentação de Avaliação E1).
2. Adotar uma perspectiva meta-avaliativa e planejar a meta-avaliação interna abordando utilidade, viabilidade, propriedade e precisão desde o início da avaliação.
3. Garantir que os recursos sejam adequados para a meta-avaliação interna.
4. Selecionar pelo menos uma pessoa com conhecimentos adequados para gerir os processos internos de meta-avaliação ao longo da avaliação.
5. Rever regularmente os usos pretendidos da meta-avaliação interna e as suas potenciais contribuições para a qualidade e o valor da avaliação.

6. Coletar informações e registros complementares sobre como a avaliação do programa foi implementada e vivenciada por outras partes interessadas envolvidas.

Riscos e Desafios em Relação ao E2

1. Confiar em convicções sobre o que aconteceu que não são bem investigadas e corroboradas (sua precisão não é determinada);
2. Meta-avaliar a avaliação apenas como conceitualizada e pretendida, e não como realmente implementada, experimentada e usada por outros;
3. Confiar apenas em conhecimento interno. Os meta-avaliadores internos, em virtude de seus papéis na avaliação (e às vezes no programa), podem aceitar sem o ceticismo adequado todo tipo de conhecimento interno, alguns precisos e outros imprecisos, sobre o programa e a avaliação do programa;
4. Prejudicar a avaliação original ao transferir os recursos necessários à sua execução para a meta-avaliação interna;
5. Prestar pouca atenção à meta-avaliação interna, prejudicando assim o seu potencial para documentar a qualidade da avaliação e levar à melhoria da avaliação.

Meta-avaliação Externa E3

Os patrocinadores da avaliação do programa, clientes, avaliadores e outras partes interessadas devem incentivar a realização de meta-avaliações externas usando estes e outros padrões aplicáveis.

Em geral, a justificativa e os benefícios da meta-avaliação interna e externa são semelhantes entre si. Tanto as meta-avaliações internas como externas podem concentrar-se em propósitos formativos e somativos. Ambas podem apoiar melhorias contínuas ou únicas ou documentar os pontos fortes e as limitações das avaliações depois de concluídas. Ambas podem servir alguns ou uma grande variedade de públicos de avaliação, incluindo o pessoal do programa, avaliadores e outras partes interessadas. Meta-avaliadores internos e externos também podem formar uma equipe proporcionando uma abordagem combinada.

As meta-avaliações externas e internas também diferem entre si em aspectos importantes. Conforme indicado anteriormente, os meta-avaliadores externos não são membros de organizações que abrigam o programa ou a avaliação e não têm

um papel direto no programa ou na sua avaliação. Têm um distanciamento estrutural do programa e da sua avaliação que visa reduzir os conflitos de interesses e resultar em menos preconceitos (ou pelo menos preconceitos diferentes).

Em contraste com a completa falta de conexão exigida nos avaliadores externos, os meta-avaliadores internos podem ser internos de várias maneiras. Por exemplo, podem ter uma ou mais funções no programa, na avaliação ou nas organizações que acolhem a avaliação ou o programa. A tabela a seguir resume as diversas maneiras pelas quais os meta-avaliadores podem ter conexões internas com o programa ou sua avaliação.

	INTERNO, T1	INTERNO, T2	INTERNO, T3	EXTERNO
PROGRAMA	SIM O meta-avaliador dirige, é membro da equipe ou participante do programa ou da organização que abriga o programa.	NÃO O meta-avaliador não é contribuinte ou participante do programa e nem membro da organização que abriga o programa.	SIM O meta-avaliador contribui ou participa do programa ou é membro da organização que abriga o programa.	NÃO O meta-avaliador não é um contribuinte ou participante do programa ou membro da organização que abriga o programa.
AVALIAÇÃO	SIM O meta-avaliador dirige, é membro da equipe ou tem um papel responsável na avaliação ou na organização que a abriga.	SIM O meta-avaliador dirige, é membro da equipe ou tem um papel responsável na avaliação ou na organização que a abriga.	NÃO O meta-avaliador não dirige, implementa ou tem um papel responsável na avaliação ou na organização que a abriga.	NÃO O meta-avaliador não dirige, implementa ou tem um papel responsável na avaliação ou na organização que a abriga.
Os rótulos T1, T2 e T3 denotam os diferentes tipos de meta-avaliadores internos. Os meta-avaliadores internos do tipo 1 são, por definição, também avaliadores internos do programa. Em contraste, os avaliadores internos do Tipo 2 são avaliadores externos do programa. Os meta-avaliadores internos do tipo 3 desempenham funções nas organizações que abrigam o programa, mas não têm função de avaliador do programa.				

As meta-avaliações externas são frequentemente vistas como mais objetivas. Idealmente, fornecerão uma perspectiva independente sobre a qualidade da avaliação do ponto de vista de um terceiro especialista. No entanto, a independência estrutural não garante qualidade. Disposições, perspectivas culturais, crenças e valores dos meta-avaliadores externos; interesses pessoais, financeiros e outros; e experiências anteriores podem ter efeitos significativos nos processos e resultados. Assim como em qualquer avaliação, os conflitos de interesses (Conflitos de Interesses P6) e a credibilidade dos meta-avaliadores (Credibilidade do Avaliador U1) precisam de atenção explícita.

Ser estruturalmente independente do programa e da sua avaliação não significa que os meta-avaliadores externos tenham de se isolar do programa e da sua avaliação. Pelo contrário, o envolvimento no programa, na avaliação e nos contextos pode assumir muitas formas. Por exemplo, meta-avaliadores externos podem contatar as principais partes interessadas para compreender melhor as suas necessidades relacionadas com a meta-avaliação. Eles podem comunicar-se com as principais partes interessadas para obter conhecimento sobre processos, produtos e resultados de avaliação. Ao trabalharem simultaneamente durante a implementação do programa e da avaliação, os meta-avaliadores externos podem ter um contacto considerável com os participantes e o pessoal do programa e podem ser responsáveis por contribuições formativas e por sugerir formas de melhorar a avaliação. Podem estabelecer contacto regular com os avaliadores.

Por outro lado, as meta-avaliações externas podem por vezes estar distantes da avaliação e dos seus processos. É perfeitamente possível que algumas meta-avaliações externas somativas tenham lugar muito depois de o programa e a sua avaliação estarem concluídos e se basearem completamente em relatórios e na documentação existente.

Não ter acesso direto ao conhecimento interno pode ser um desafio considerável em algumas meta-avaliações externas. Pode ser necessário conhecimento interno para compreender plenamente a qualidade e o valor do programa e da avaliação. Nestas situações, os meta-avaliadores externos estarão ainda mais dependentes da precisão (alcance, pertinência, confiabilidade e validade) da documentação da avaliação e menos capazes de confiar no seu próprio conhecimento e compreensão da situação e dos informantes-chave. Os

meta-avaliadores externos podem estar trabalhando sem conhecimento suficiente sobre o que realmente aconteceu ou com documentos que apresentam uma imagem imprecisa do ocorrido. Os meta-avaliadores externos (e internos) devem ser diligentes na documentação das adequações e inadequações das informações nas quais se baseiam (E1 Documentação da Avaliação). Para meta-avaliações externas mais completas e com melhores recursos, informações adicionais podem ser coletadas mesmo após a conclusão do programa e de sua avaliação.

Existem muitas possibilidades para se adaptar meta-avaliações externas. Por exemplo, os patrocinadores podem encomendar meta-avaliações externas formais e com bons recursos para melhorar ou documentar a qualidade das avaliações de alto impacto. No outro extremo, indivíduos ou grupos externos interessados que trabalham sem financiamento podem meta-avaliar utilizando a informação existente para fins específicos e limitados, alinhados com os seus valores e padrões preferidos. Alguns meta-avaliadores podem realizar meta-avaliações direcionadas de avaliações semelhantes ou contrastantes como forma de contribuir para o conhecimento sobre quais tipos de abordagens de avaliação são mais eficientes e eficazes em situações específicas. Em todos estes exemplos, uma ou mais meta-avaliações externas podem ocorrer ao mesmo tempo, com os meta-avaliadores operando a partir de diferentes preocupações e com diferentes propósitos, necessidades e públicos específicos em mente. Como as avaliações exigem julgamento, prática reflexiva e resolução de problemas, a principal vantagem das meta-avaliações externas pode ser o fato de fornecerem uma nova perspectiva sobre a avaliação. Por não terem participado da avaliação original e não terem obrigações para com a organização que a acolheu, os meta-avaliadores externos podem trazer uma nova forma de pensar sobre a avaliação e o seu valor. Todo o sistema pode ser visto a partir de uma nova responsabilidade da avaliação e de abordagens criativas para a melhoria da avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão E3

1. Esclarecer as expectativas sobre as necessidades e propósitos que a meta-avaliação externa servirá (U2 Atenção às Partes Interessadas e U5 Informações Relevantes).

2. Identificar as vantagens e desvantagens relativas das meta-avaliações internas, externas e combinadas e decidir se, como e quando lançar os tipos escolhidos.
3. Liste os recursos necessários para a meta-avaliação externa necessária, incluindo a adequação de qualquer documentação de avaliação pré-existente (E1 Documentação da Avaliação e Uso de Recursos F4).
4. Rever recursos, documentação e necessidades adicionais de coleta de dados (F3 Viabilidade Contextual).
5. Ao patrocinar uma meta-avaliação externa financiada, identifique um ou mais especialistas em meta-avaliação credíveis e faça o recrutamento, seleção e acordos contratuais necessários (U1 Credibilidade do Avaliador e Acordos Formais P2).
6. Em colaboração com as partes interessadas selecionadas, revisar e refinar os propósitos e necessidades que a meta-avaliação atenderá (Objetivos Negociados U3).
7. Identificar os valores, padrões e outras dimensões de qualidade necessárias para julgamentos meta-avaliativos (A7 Raciocínio de Avaliação Explícita).
8. Rever e alinhar as informações e documentação disponíveis com valores, padrões e outras dimensões de qualidade necessárias para os julgamentos meta-avaliativos (A1 Conclusões e Decisões Justificadas).
9. Comunicar-se com os usuários pretendidos sobre os propósitos, necessidades, evidências, descobertas e julgamentos, para que os melhores usos da meta-avaliação possam ser facilitados e que o uso indevido ou não uso seja minimizado (A8 Comunicação e Relatórios, U7 Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados, e U8 Preocupação com Consequências e Influência).
10. Como as meta-avaliações são um tipo específico de avaliação, monitore os processos e produtos de meta-avaliação para garantia e controle de qualidade usando estes padrões de avaliação de programas e outras dimensões de qualidade.

Riscos e Desafios em Relação ao E3

1. Não abordar e esclarecer os propósitos que a meta-avaliação externa servirá;

2. Encomendar meta-avaliações externas quando as necessidades e o potencial retorno do investimento não o justificam;
3. Não garantir recursos adequados para a meta-avaliação externa e, assim, prejudicar a sua capacidade de atingir os seus objetivos;
4. Assumir que as meta-avaliações externas são imparciais e sem conflitos de interesses apenas com base na sua independência estrutural;
5. Não abordar e comunicar o alinhamento dos valores, padrões, propósitos e necessidades selecionados com as evidências;
6. Não se preparar adequadamente para a meta-avaliação externa no início do processo de avaliação, tornando assim mais difícil ou impossível garantir recursos e evidências adequadas;
7. Investir recursos em focos de meta-avaliação que não serão utilizados ou produzirão benefícios insuficientes para justificar seus custos.

APÊNDICE B - Segunda versão dos textos compartilhados com a Comunidade de Práticas

Parte I - Padrões de Utilidade

Na sua forma mais simples, os julgamentos sobre a utilidade de uma avaliação são feitos com base na medida em que as partes interessadas da política pública consideram os processos de avaliação e seus resultados valiosos para atender suas necessidades. Um bom ponto de partida para compreender a utilidade da avaliação é examinar a variedade de usos possíveis para os processos, resultados e produtos da avaliação.

Atualmente, a comunidade de avaliação está envolvida em conversas importantes sobre como as avaliações contribuem para a aprendizagem das organizações, para o desenvolvimento de políticas públicas e para a construção e disseminação de conhecimento. As avaliações fornecem frequentemente informações àqueles que procuram melhorar as políticas públicas e influenciar sua formulação e implementação. Para uma tomada de decisão baseada em evidências, as avaliações sistemáticas frequentemente proporcionam poderosos mecanismos de investigação e conclusões precisas.

À medida que a utilidade da avaliação se expandiu, os avaliadores desenvolveram convenções para falar sobre os tipos de utilidade. Por exemplo, as avaliações podem propor julgamentos sobre o mérito, valor ou importância das políticas públicas e podem ajudar a melhorar ou desenvolver uma política e seus componentes específicos. Essas seriam as chamadas utilidades instrumentais. Em contraste, o "esclarecimento" e outras utilidades conceituais surgem quando as avaliações alteram a compreensão das partes interessadas sobre a política e os fenômenos relacionados (por exemplo, suas estruturas, materiais, estratégias, resultados, acessibilidade, inclusão ou adequação).

A simples implementação de uma avaliação, independentemente da informação produzida, pode resultar em melhorias da política através da atenção aos seus objetivos e atividades. Também pode resultar numa maior compreensão do papel crítico da avaliação no desenvolvimento, melhoria e responsabilidade das políticas públicas.

Mecanismos participativos, colaborativos, apreciativos e de capacitação estão frequentemente no centro das avaliações onde os processos de utilidade são uma

alta prioridade. Esses mecanismos podem promover a apropriação dos processos e produtos de avaliação pelas partes interessadas e, assim, melhorar a utilidade dos processos, bem como a utilidade dos resultados da avaliação.

As interações culturalmente sensíveis entre avaliadores e partes interessadas podem promover discussões mais inclusivas sobre as políticas públicas e seus valores. Para melhorar a utilidade, as avaliações podem realçar a contribuição da diversidade para a eficácia da política e apoiar uma redistribuição equitativa da autoridade.

Os padrões de utilidade concentram-se principalmente nas qualidades que preparam as partes interessadas para utilizar os processos, descrições, descobertas, julgamentos e recomendações da maneira que melhor atenda às suas necessidades.

O seu objetivo é aumentar a probabilidade de a avaliação ter consequências positivas e uma influência substancial, à medida que as necessidades e oportunidades surgem ao longo da avaliação.

Para que uma avaliação tenha utilidade, a informação recolhida e gerada pela avaliação tem de ser credível e aceitável. A avaliação deve procurar fontes de dados credíveis e, quando necessário, ajudar as partes interessadas a compreender a origem dessa credibilidade.

A utilidade de uma avaliação está normalmente ligada à sua capacidade de ajudar os participantes e utilizadores da avaliação a tornarem-se mais confiantes e competentes no trabalho nos seus programas. Os processos e produtos de avaliação tornam-se significativos quando os participantes os utilizam para redescobrir, reinterpretar ou rever a sua compreensão das políticas públicas e de seus papéis.

Credibilidade do avaliador U1

- As avaliações devem ser conduzidas por pessoas qualificadas que estabeleçam e mantenham credibilidade no contexto da avaliação;
- Sem a credibilidade do avaliador, a utilidade de todas as facetas da avaliação está em perigo;
- A adequação entre o avaliador e o contexto de avaliação influencia diretamente a utilidade da avaliação;

- Convidar as partes interessadas para participarem no papel de especialistas da política pública permite que um avaliador afirme as outras competências que serão críticas para garantir a utilidade;
- Atender aos critérios das partes interessadas para a credibilidade do avaliador pode estar além da capacidade de uma única pessoa. Por esta razão, não é incomum que as avaliações sejam conduzidas por equipes de pessoas que possuem coletivamente as características desejadas;
- Os avaliadores credíveis estabelecem associações profissionais funcionais com uma variedade de partes interessadas, mantendo ao mesmo tempo a independência no pensamento e na ação;
- A marca registrada de avaliadores e equipes de avaliação confiáveis é a capacidade de atender às necessidades dos usuários da avaliação ao mesmo tempo em que aderem às diretrizes e padrões profissionais;
- Avaliadores credíveis normalmente encontram maneiras de combinar continuamente a sabedoria adquirida na profissão com lições aprendidas com suas próprias experiências para personalizar uma abordagem de avaliação coerente e defensável;
- A credibilidade depende sempre do contexto. A credibilidade é composta tanto pela experiência em avaliação como pela legitimidade percebida.

Recomendações para Implementação do Padrão U1

1. Adquirir credenciais de avaliação, mas reconhecer que as credenciais por si só não podem estabelecer credibilidade a longo prazo. As credenciais reconhecidas incluem graus acadêmicos avançados, diplomas e certificados de institutos voltados para profissionais;
2. Torne-se um membro ativo de uma comunidade de prática. O crescimento de associações e sociedades de avaliação regionais, nacionais e internacionais gerou uma variedade de comunidades de prática formais e informais;
3. Mantenha-se atualizado com as pesquisas que informam a avaliação. Um extenso e evolutivo conjunto de conhecimentos está disponível para orientar e informar as deliberações e a tomada de decisões dos avaliadores;
4. Incluir nas propostas e relatórios uma declaração descrevendo qualificações e experiências relevantes para a política pública a ser avaliada. É importante informar às partes interessadas sobre a importância da adequação entre a

sua situação e os conhecimentos, competências, disposições e experiências que você tem como avaliador;

5. Em avaliações em larga escala com avaliadores de vários locais, esclareça com os beneficiários da avaliação quais indivíduos serão responsáveis pelos vários elementos da avaliação e forneça garantias de que cada um tem a experiência ou o apoio necessário para concluir o trabalho;
6. Fazer com que o plano de avaliação seja revisado por outro avaliador cujas credenciais sejam aceitáveis para os envolvidos;
7. Construir boas relações de trabalho e ouvir, observar e conversar. Tornar uma melhor comunicação uma prioridade durante as interações com as partes interessadas pode reduzir a ansiedade e tornar os processos e atividades de avaliação mais cooperativos;
8. Aprenda e permaneça sensível às normas culturais para estar ciente e respeitar as perspectivas, os ritmos diários e os deveres das partes interessadas;
9. Manter as avaliações avançando, mantendo ao mesmo tempo a sensibilidade às preocupações das partes interessadas. O entusiasmo e os esforços sustentados ajudam a estabelecer e manter interações credíveis;
10. Tornar-se metodologicamente versátil e adequar os métodos às questões, em vez de restringir a avaliação a uma zona de conforto metodologicamente limitada. A credibilidade é reforçada pela atenção às necessidades de informação dos utilizadores da avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao U1

1. Presumir que experiência significativa numa política pública ou área de conhecimento é qualificação suficiente para ser um avaliador nessa área;
2. Assumir um projeto de avaliação acreditando que todos os conhecimentos e habilidades necessários para conduzi-lo de forma eficaz podem ser aprendidos ao longo do caminho;
3. Pensar que a credibilidade se estabelece agindo sozinho ou adquirindo autoridade para tomar todas as decisões relacionadas à avaliação;
4. Não considerar como você, como avaliador, pode estar contribuindo para a resistência, indiferença ou desconforto das partes interessadas com a avaliação;

5. Trabalhar para estabelecer credibilidade apenas com aqueles que têm funções formais de liderança nas políticas públicas, ignorando aqueles que são líderes informais.

Atenção às Partes Interessadas U2

- As avaliações devem dedicar atenção a toda a gama de indivíduos e grupos investidos nas políticas públicas ou afetados pela avaliação;
- As partes interessadas são aquelas que têm um interesse legítimo ou são servidas de alguma forma significativa pelas políticas públicas em análise e estão, portanto, implicadas em sua avaliação;
- Ao atender a uma ampla gama de partes interessadas, os avaliadores aprendem sobre a política com aqueles normalmente posicionados dentro e fora dos círculos de tomada de decisão;
- As partes interessadas são identificadas através de uma análise do escopo da política. Para identificar as partes interessadas da política pública, os avaliadores fazem perguntas como as seguintes:
    - Quem tem autoridade de decisão sobre a política (patrocinadores, comunidades fundadoras, conselhos administrativos e legisladores)?
    - Quem tem autoridade formal ou informal para moldar a divulgação ou implementação das conclusões (líderes da política)?
    - Quem são os implementadores da política pública, pessoal específico, pessoal instrucional ou de formação, administradores, gestores e voluntários?
    - Quem são os utilizadores da política pública (participantes nos programas, beneficiários diretos dos serviços)?
    - Quem são os beneficiários indiretos dos serviços da política pública (indivíduos cujo emprego ou qualidade de vida depende da disponibilidade do programa)?
    - Quem beneficia ou é prejudicado pelo fato de os recursos serem investidos nestas e não noutras políticas (indivíduos, grupos e comunidades)?
    - Existe alguém com uma perspectiva particularmente valorizada em relação à política pública (líderes comunitários, líderes informais, especialistas e outras autoridades)?

    - Quem estará mais interessado em utilizar os resultados da avaliação (indivíduos, grupos, comunidades e meios de comunicação)?
- As avaliações normalmente não podem atender igualmente a todas as partes interessadas. Por esta razão, é importante documentar os fundamentos e valores utilizados na definição dos limites da avaliação;
- Uma vez identificadas as partes interessadas para inclusão, o desafio é trabalhar com elas para trazer à luz suposições, interesses, valores, comportamentos e preocupações em relação à política.

Recomendações para Implementação do Padrão U2

1. Atender às partes interessadas de forma sensível às normas organizacionais e culturais. Isto ajudará a:
    a. acessar informações pertinentes;
    b. descobrir as tensões e valores que moldam a política;
    c. gerar processos e resultados que apoiem o uso da avaliação;
    d. garantir que os contextos das atividades de avaliação sejam relevantes.
2. Deixar que os processos que apoiam a determinação dos objetivos da avaliação ajudem a identificar as partes interessadas;
3. Desenvolver estratégias para sondar o contexto da política pública para intervenientes importantes e menos visíveis. Os avaliadores podem representar cenários de possíveis conclusões com patrocinadores, beneficiários ou trabalhadores da política, a fim de identificar indivíduos ou grupos que possam ser direta ou indiretamente afetados pela avaliação e pelas suas conclusões;
4. Considerar grupos ou comunidades cujas perspectivas são tipicamente excluídas porque são percebidas como tendo apenas “interesses especiais”. Estes podem incluir aqueles que diferem da maioria das partes interessadas com base na etnia, orientação sexual, educação, idade, gênero, capacidade, religião, saúde ou estatuto de imigração, ou aqueles que não têm os recursos ou a autoridade para fazer *lobby* pela inclusão;
5. Criar condições seguras e confortáveis para o envolvimento das partes interessadas e que contribuam para uma participação autêntica. O esforço investido na criação destas condições dependerá, em parte, da quantidade e

qualidade da informação necessária para prosseguir com confiança na resposta às questões de avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao U2

1. Reconhecer indivíduos, grupos ou comunidades como partes interessadas, recolher dados deles e depois deixar de comunicar com eles;
2. Julgar mal a logística e a viabilidade do envolvimento generalizado das partes interessadas;
3. Prometer às partes interessadas um nível de envolvimento ou representação antes que os objetivos e questões da avaliação sejam finalizados;
4. Assumir que os valores dos decisores refletem os dos trabalhadores e usuários da política pública;
5. Comprometer o papel do avaliador para se tornar um defensor de um determinado grupo de partes interessadas;
6. Colocar pressão indevida sobre indivíduos ou grupos de partes interessadas para que participem mais extensivamente do que desejam ou têm tempo para.

Propósitos Negociadas U3

- Os objetivos da avaliação devem ser identificados e revistos com base nas necessidades das partes interessadas;
- Existem três razões principais pelas quais os objetivos da avaliação devem estar alinhados com as necessidades das partes interessadas:
    - As partes interessadas julgam a utilidade de uma avaliação pela medida em que os seus processos e produtos acrescentam valor às suas experiências com as políticas públicas. A manutenção de propósitos de avaliação relevantes requer processos iniciais e contínuos que esclareçam as necessidades e mudanças nas necessidades das partes interessadas na avaliação;
    - Os objetivos da avaliação orientam as decisões subsequentes sobre a concepção e implementação da avaliação. Quando os objetivos apropriados e as necessidades que abordam não são claramente compreendidos ou surgem muito tarde na avaliação, a utilidade da coleta, análise e elaboração de relatórios de dados pode ser comprometida. Muitas correções intermediárias, embora

potencialmente úteis, podem ser insustentáveis devido aos recursos significativos que provavelmente consumirão;

- Revisitar os objetivos da avaliação face a pontos críticos de tomada de decisão faz jus à complexidade das políticas públicas, uma vez que as prioridades dos utilizadores da avaliação no início do projeto podem evoluir ou mudar completamente devido a eventos inesperados, como uma nova política, um novo gestor, ou fusão com outro projeto, programa ou organização. Nestes momentos, as propostas de avaliação poderão ter de ser renegociadas e realinhadas às novas condições.

- Normalmente, a investigação avaliativa sistemática serve aos seguintes propósitos:
  - Descrever a política pública;
  - Contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas;
  - Fornecer de informações para melhoria da política pública;
  - Apoiar uma ampla variedade de decisões das políticas públicas;
  - Fazer julgamentos sobre o mérito, valor ou importância da política pública;
  - Envolver e educar as partes interessadas nos processos de investigação avaliativa sistemática e uso do conhecimento.
- Os resultados que geram evidências da importância local de uma política pública também podem ser situados em contextos políticos, econômicos e sociais mais amplos;
- O desenvolvimento da capacidade de avaliação proporciona aos indivíduos dentro das organizações uma maior oportunidade de se tornarem mais adeptos da tomada de decisão baseada em evidências, da investigação apreciativa, da construção do conhecimento e da gestão do conhecimento;
- Não é incomum que uma única avaliação tenha finalidades múltiplas e interdependentes;
- Alguns propósitos de avaliação podem ser óbvios na solicitação inicial de proposta ou na reunião com o cliente. Outros propósitos de avaliação podem ser bastante velados.

Recomendações para Implementação do Padrão U3

1. Diferencie desejos de necessidades e seja claro sobre as prioridades para atender necessidades específicas. Necessidades significativas são aquelas que, se não forem atendidas, restringem ou comprometem as operações, a tomada de decisões e a viabilidade da política;
2. Investigue até mesmo os propósitos mais explicitamente declarados para a avaliação, para ter certeza de que os propósitos mais importantes foram nomeados e esclarecidos. A sondagem também pode fornecer aos participantes evidências de que o avaliador está realmente interessado em trabalhar em seu nome;
3. Ajudar as partes interessadas a desenvolver formas de falar sobre avaliação e a desenvolver com as partes interessadas uma compreensão partilhada da linguagem de avaliação necessária para fins de negociação, tal como a distinção entre utilizações formativas e somativas da avaliação. Ajudar as partes interessadas a identificar e comunicar os objetivos gerais subjacentes ao seu pedido de avaliação pode lançar discussões mais profundas e refinadas sobre a razão pela qual a avaliação precisa de ser realizada;
4. Antes ou durante as fases iniciais da negociação dos objetivos de avaliação, esclareça a natureza do trabalho de avaliação utilizando ferramentas como avaliações de necessidades, descrições de políticas públicas, modelos lógicos e avaliações de avaliabilidade. Tais atividades podem reunir as partes interessadas e ajudar a esclarecer o objetivo das atividades de avaliação subsequentes;
5. Esclarecer qualquer ambivalência que possa existir sobre os motivos da realização da avaliação;
6. Procurar a expressão de propósitos de avaliação concorrentes e ajudar a priorizar as partes interessadas. As partes interessadas nem sempre concordarão inicialmente sobre os propósitos da avaliação;
7. Ajudar as partes interessadas a compreender a viabilidade e o valor de abordar objetivos de avaliação específicos em momentos específicos do ciclo de vida da política. Por exemplo, seria importante contestar uma proposta de avaliação de impacto de uma política pública antes de esta ser totalmente desenvolvida e implementada de forma estável;

8. Comunicar os propósitos e objetivos da avaliação e as necessidades que esses propósitos pretendem atender de maneiras que sejam compreensíveis e significativas para todas as partes interessadas.

Riscos e Desafios em Relação ao U3

1. Assumir que as partes interessadas da política pública ratificaram os propósitos expressos num pedido formal de avaliação;
2. Concordar em realizar uma avaliação onde as necessidades e propósitos estabelecidos pelas partes interessadas entrem em conflito com os padrões de prática do avaliador;
3. Concordar em implementar um método específico (por exemplo, uma pesquisa) antes de esclarecer o propósito ou propósitos da avaliação.

Valores Explícitos U4

- As avaliações devem esclarecer e especificar os valores individuais e culturais subjacentes aos propósitos, processos e julgamentos da avaliação.
- Existem contextos em que os valores atribuídos tanto ao programa como à avaliação são variados e implícitos. Agir com base no pressuposto de que os valores que orientam a avaliação serão facilmente compreendidos pode ser um sério prejuízo para a utilidade;
- Dentro da comunidade de avaliação, há uma grande variedade de posturas de valor em relação aos propósitos, processos e julgamentos ideais para avaliação. À medida que os avaliadores desenvolvem o autoconhecimento dos seus próprios valores, torna-se mais fácil ser explícito sobre estes durante as negociações que levam a um acordo formal com as partes interessadas;
- Os avaliadores e as partes interessadas não precisam compartilhar um sistema de valores comum para que uma avaliação seja viável. No entanto, otimizar a utilidade requer abertura sobre os valores que moldam a avaliação;
- Há vários pontos de escolha numa avaliação em que os valores dos decisores influenciarão a utilidade global da avaliação;
- Valores conflitantes sobre o que constitui informação válida podem fazer com que tanto os avaliadores quanto os participantes fiquem alienados dos processos e resultados. Essa alienação pode levar à subutilização;
- Os valores moldam a forma como a informação é percebida e comunicada. Ser sensível ao potencial interpretativo da linguagem ajuda os avaliadores e

as partes interessadas a monitorar quando e como determinados valores estão moldando as atividades e julgamentos de avaliação;

- Os valores sustentam as recomendações que surgem dos resultados da avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão U4

1. Aprender o que as partes interessadas valorizam na política, quão fortemente estes valores são defendidos e até que ponto estes valores convergem ou entram em conflito;
2. Refletir sobre as implicações de valores específicos e fortemente arraigados nos processos e atividades de avaliação;
3. Facilitar oportunidades para que indivíduos e grupos se reúnam para examinar planos de avaliação. Reunir os participantes da política pública que normalmente estão distantes uns dos outros para examinar como o alcance e a força dos seus valores podem levar à aprendizagem individual e organizacional. Isto pode ajudar a construir confiança em julgamentos posteriores;
4. Permaneça sensível à linguagem corporal e ao tom de voz. A capacidade dos participantes da avaliação para comunicarem os seus valores é, em parte, uma função da sua experiência em tornar explícitas as suas necessidades e preferências;
5. Respeitar as contribuições das partes interessadas, independentemente do seu estatuto dentro da estrutura da política. Um avaliador que atende todas as partes interessadas deixa claro que é importante examinar os valores em ação no contexto da política, independentemente de quem os expressa.

Riscos e Desafios em Relação ao U4

1. Impor seus próprios valores ao projeto. Os avaliadores que trabalham isoladamente são vulneráveis a enfatizar excessivamente seus próprios valores em torno das tarefas de seleção de dados, interpretação e geração de informações de recomendações;
2. Ignorar fortes reações negativas às atividades de avaliação propostas. Tais reações devem ser vistas como oportunidades para aprender sobre as experiências e valores subjacentes que produzem as respostas das partes interessadas;

3. Presumir ou permitir que outros presumam que os avaliadores são objetivos e capazes de fazer julgamentos neutros;
4. Projetar os procedimentos de coleta e análise de dados sem considerar quais critérios serão usados para interpretar as descobertas;
5. Deixar de reconhecer e revisar os valores subjacentes às regras de decisão na avaliação antes que os dados sejam coletados.

Informações Relevantes U5

- As informações de avaliação devem atender às necessidades identificadas e emergentes dos usuários pretendidos;
- As avaliações sempre têm como objetivo produzir informações. Observações, descrições, artefatos, auto relatos e evidências estatísticas continuam a ser informações fundamentais para julgamentos e tomadas de decisão;
- A aceitabilidade dos produtos de avaliação, tais como representações, julgamentos e recomendações, está diretamente ligada às percepções das partes interessadas sobre a adequação e relevância das informações utilizadas para construí-los;
- A informação é relevante se estiver diretamente ligada aos objetivos da avaliação e às necessidades das partes interessadas;
- A relevância da informação, assim como os objetivos da avaliação, devem ser objeto de discussão e negociação com avaliadores e usuários da avaliação;
- A informação também é considerada mais ou menos relevante dependendo da credibilidade da fonte de dados e da aceitabilidade dos processos utilizados para coletá-la e analisá-la;
- Quando as partes interessadas compreendem e têm a oportunidade de comentar os processos propostos de coleta e análise de dados, é mais provável que considerem a informação resultante relevante;
- Em condições ótimas, um avaliador poderá necessitar apenas de ajudar as partes interessadas a compreender o valor dos procedimentos alternativos de informação e análise e a razão pela qual uma abordagem específica é recomendada.

Recomendações para Implementação do Padrão U5

1. Manter a seleção de informações limitada pelos objetivos da avaliação e as partes interessadas focadas nas questões específicas, mas estar aberto à renegociação conforme necessário;
2. Permanecer aberto a fontes de informação inesperadas, mas pertinentes, provenientes de diversas fontes. As partes interessadas reticentes ou céticas podem não fornecer informações, e os avaliadores devem permanecer envolvidos e evitar julgamentos antecipados sobre se as partes interessadas têm informações relevantes para oferecer;
3. Permanecer sensível à adequação entre os dados de avaliação e os objetivos de avaliação emergentes. Revise e faça alterações conforme necessário;
4. Estar preparado para focar nas questões onde há maior necessidade de informação e na informação com maior relevância;
5. Assumir a responsabilidade pela utilidade das informações utilizadas na avaliação. Numa era de motores de busca na internet, e-mail e acesso gratuito às redes sociais, a qualidade e a relevância da informação devem ser acessadas com cuidado.

Riscos e Desafios em Relação ao U5

1. Confiar que uma única fonte autorizada de informação pode fornecer todas as informações necessárias;
2. Tratar todas as informações como igualmente úteis: Os avaliadores devem trabalhar com as partes interessadas para avaliar a relevância, o escopo e a precisão das informações;
3. Seleção de informações com base nas pressões exercidas pelas diferentes partes interessadas: As partes interessadas, especialmente aquelas que patrocinam a avaliação, podem ter uma noção pré-concebida de quais dados devem ser coletados para responder às suas perguntas;
4. Manter a confidencialidade das fontes de informação quando não houver razão legal ou ética para fazê-lo;
5. Supervalorizar a informação porque está impressa e disponível atualmente;
6. Ser ingênuo relativamente aos pontos fortes e às limitações dos dados online: Muitas informações úteis estão ocultas do acesso geral em intranets protegidas. Informações facilmente disponíveis podem ser o resultado de

esforços para criar influência social ou política ou apresentar uma representação ideal;

7. Ignorar tentativas de manipular a avaliação através da inclusão de dados que não são relevantes para os fins de avaliação, mas que podem servir relações públicas positivas ou negativas ou outros fins políticos.

Processos e Produtos Significativos U6

- As atividades de avaliação, descrições, conclusões e julgamentos devem incentivar a utilidade;
- Sem atenção à forma como as diversas partes interessadas compreendem os processos e produtos de avaliação, os avaliadores correm o risco de não satisfazer as necessidades das partes interessadas;
- Os processos e produtos de avaliação são significativos quando são percebidos como tendo importância e valor para as partes interessadas;
- Embora os produtos de avaliação, como descrições, conclusões e julgamentos, também precisem ser precisos, eles serão significativos quando as partes interessadas os julgarem claros e funcionais e como consequências lógicas das atividades de avaliação;

Recomendações para Implementação do Padrão U6

1. Conheça as partes interessadas. Os avaliadores que se esforçam para aprender sobre como as diversas partes interessadas veem e contribuem para o programa e o que são considerados desafios e sucessos dentro do programa estão em melhor posição para construir processos e produtos significativos;
2. Implementar processos que valham o investimento de tempo e recursos necessários para apoiá-los;
3. Adaptar processos e produtos essenciais de forma a atender às necessidades das partes interessadas, sem comprometer o objetivo principal da avaliação;
4. Revisar regularmente as necessidades e experiências de avaliação das partes interessadas. Fazer isso envolve as partes interessadas de maneira significativa, aumentando assim as oportunidades para uso da avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao U6

1. Utilizar o contrato inicial para estipular atividades de avaliação e depois impô-las às partes interessadas;
2. Assumir que todas as partes interessadas abordarão a avaliação ansiosamente por participar ou aprender sobre sua política;
3. Não preparar e não fornecer o tempo, os recursos ou as experiências necessárias para tornar viável uma participação significativa;
4. Proceder sem compreender como as partes interessadas estão pensando e refletindo sobre a avaliação;
5. Permitir que os participantes atribuam sua aprendizagem à autoridade do avaliador e não ao processo de avaliação, deixando-os mal posicionados para serem capazes de utilizar ou adaptar os resultados.

Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados U7

- As avaliações devem atender de forma oportuna e contínua às necessidades de relatórios e divulgação das partes interessadas;
- As avaliações podem tornar-se irrelevantes quando retêm informações e resultados até que todas as atividades sejam concluídas;
- Os avaliadores têm a responsabilidade de garantir que as partes interessadas tenham acesso a informações importantes à medida que estas surgem e que as informações estejam disponíveis em formatos que atendam adequadamente às suas necessidades;
- O trabalho das partes interessadas e dos avaliadores é vulnerável às pressões que surgem das mudanças nas condições em torno e dentro do contexto de um programa;
- As avaliações que comunicam as suas abordagens, atividades e produtos de forma contínua permitem que as partes interessadas construam entendimentos oportunos sobre como a avaliação decorre e o que ela revela;
- Os mecanismos de comunicação e elaboração de relatórios que respondam aos requisitos de tempo explícito dos patrocinadores e dos decisores da política podem aumentar tanto a credibilidade do avaliador como a utilidade global da avaliação;
- Um plano que detalhe os processos e produtos contínuos necessários para a comunicação com as partes interessadas ajudará a melhorar a utilidade da

avaliação (bem como a viabilidade, a propriedade, a precisão e a responsabilização);

- A concepção de um plano eficaz requer uma compreensão profunda do programa e das culturas e contextos em que a informação será partilhada e utilizada;
- Os avaliadores precisam ser proativos no desenvolvimento de um repertório de métodos e recursos para comunicação e elaboração de relatórios.

Recomendações para Implementação do Padrão U7

1. Seja sensível aos padrões contextuais e culturais que moldam quando e como a informação é melhor partilhada. Na prática isso pode significar:
    a. traduzir materiais quando necessário;
    b. acomodar públicos com deficiência visual e auditiva;
    c. incluir múltiplos tipos de meios de comunicação e rever a sua inclusão;
    d. selecionar locais de reunião onde as partes interessadas se sintam confortáveis;
    e. adaptar-se às concepções de tempo, tais como o que significa tempo ou gastar a quantidade certa de tempo;
    f. partilhar a responsabilidade de comunicar e reportar com membros da comunidade que tenham credibilidade.
2. Sempre que possível, incorporar a comunicação e a elaboração de relatórios nas estruturas de programas existentes através de mecanismos como quadros de avisos, listas de intranet e agendas de reuniões, mas evitar tanta informação que faça com que tudo seja ignorado;
3. Complementar comunicações formais com comunicações informais e interativas como parte de um plano de comunicação cuidadosamente elaborado;
4. Seja sensível às implicações sociais mais amplas da avaliação, planejando quando e como interagir com os membros da comunidade, as redes sociais e os meios de comunicação social;
5. Planeje tempo para explicar a linguagem técnica nos relatórios, para discussões e atividades de acompanhamento e para ajudar na interpretação dos resultados e na sua aplicação nas decisões.

6. Elaborar relatórios escritos funcionais e que respondam às necessidades dos decisores em termos de informações de avaliação relevantes, sem os sobrecarregar. Por exemplo, escreva resumos executivos que sejam independentes e respondam claramente às necessidades de informação dos usuários.

Riscos e Desafios em Relação ao U7

1. Confiar em indivíduos internos do programa para organizar reuniões com partes interessadas influentes para recolha de dados e depois ignorá-los quando o acesso à informação for garantido;
2. Utilizar relatórios principalmente para sublinhar a capacidade técnica do avaliador ou para demonstrar responsabilidade pelos recursos utilizados na avaliação;
3. Entregar relatórios às partes interessadas e assumir que serão distribuídos adequadamente;
4. Presumir, sem confirmação, que os relatórios distribuídos são lidos e compreendidos;
5. Não levar em consideração as demandas de recursos de comunicação e relatórios ao estimar o custo de um projeto;
6. Presumir que os avaliadores devem fazer toda ou a maior parte da comunicação e dos relatórios.

Preocupação com Consequências e Influência U8

- As avaliações devem promover a utilização responsável e adaptativa, ao mesmo tempo que protegem contra consequências negativas não intencionais e utilização indevida;
- O conceito de utilidade da avaliação inclui toda a gama de consequências que podem resultar do envolvimento na avaliação;
- A avaliação sistemática tem a capacidade de validar programas e catalisar mudanças benéficas nos contextos, políticas e práticas dos programas;
- A evidência de não utilidade pode surgir no início de uma avaliação na forma de resistência, evitação e passividade;
- Não é incomum que os usos pretendidos da avaliação sejam adaptados assim que as atividades são iniciadas e as conclusões se materializam. A

adaptação é uma consequência lógica quando as partes interessadas são consideradas participantes ativos e que fazem sentido;

- Avaliações que proporcionam oportunidades para as partes interessadas testarem os seus pressupostos e aperfeiçoarem os seus entendimentos minimizarão a probabilidade de consequências negativas não intencionais, imediatas ou a longo prazo;
- A reflexão contínua sobre a adequação durante a avaliação e a totalidade dos padrões de avaliação podem promover o uso da avaliação adaptativa pelos responsáveis.

Recomendações para Implementação do Padrão U8

1. Identificar mecanismos de comunicação formais e informais que conectem as partes interessadas, para que indivíduos, grupos e organizações integrem e canalizem a sua aprendizagem ao longo de caminhos de influência estabelecidos;
2. Avaliar formal e informalmente as consequências das atividades de avaliação para as partes interessadas o mais rápido possível após a sua conclusão;
3. Seja assertivo e envolva adequadamente as partes interessadas que parecem estar sabotando a avaliação. Por vezes, as agendas pessoais ou políticas das partes interessadas podem ser contrárias aos objetivos do programa e à sua avaliação.
4. Revisitar seletivamente os locais de avaliação anteriores para obter provas da ligação entre a avaliação e as políticas ou práticas subsequentes. Aprender sobre essas relações permite que os avaliadores revisem os usos de longo prazo associados às suas abordagens e ajuda a refinar a prática profissional.

Riscos e Desafios em Relação ao U8

1. Perder de vista os objetivos negociados para avaliação e as necessidades que esses propósitos se destinam a servir, de modo que as consequências e a influência são afetadas negativamente;
2. Assumir que uma avaliação tecnicamente excelente é suficiente para uma utilização positiva e uma influência eficaz;
3. Presumir conhecer as únicas formas legítimas pelas quais as partes interessadas devem utilizar os resultados da avaliação;

4. Não determinar atempadamente que os resultados da avaliação têm o potencial de pôr em risco os direitos humanos ou princípios como a verdade, a justiça social, a equidade, e a participação democrática;
5. Deixar de examinar a relação entre as abordagens habituais de avaliação e as contribuições subjacentes que estas podem ou não estar dando para o uso da avaliação.

Parte II - Padrões de Viabilidade

As avaliações são viáveis quando podem ocorrer com um grau adequado de eficácia e eficiência. Trabalhar para aumentar a viabilidade acrescenta valor às avaliações de três maneiras. Primeiro, a atenção à viabilidade destaca os requisitos logísticos e administrativos das avaliações que devem ser alvo. Uma boa gestão de projetos de avaliação aumenta a probabilidade de as avaliações serem bem-sucedidas.

Segundo, a atenção à viabilidade traz o mundo dos possíveis procedimentos de avaliação para o mundo dos procedimentos práticos para uma avaliação específica. Os profissionais devem fazer a pergunta: "Posso usar esses procedimentos na avaliação desta política pública neste momento?" Por exemplo, procedimentos que são viáveis no início da avaliação podem não ser tão viáveis mais tarde devido a mudanças na política, nos seus serviços ou na situação em que os serviços são prestados. Como a viabilidade depende do contexto específico da avaliação num determinado momento, o planejamento da viabilidade deve ser um processo responsivo e iterativo que continua durante toda a avaliação.

Terceiro, a viabilidade adequada serve como pré-condição para outros atributos de qualidade. Embora a atenção à viabilidade não garanta a utilidade, a propriedade, a precisão ou a responsabilização, pode resultar numa melhor utilização dos recursos e em atividades mais eficazes e eficientes que apoiam os outros atributos de qualidade.

Quatro conceitos-chave são pertinentes à discussão da viabilidade da avaliação: avaliabilidade, contexto, valores e responsabilidade (*accountability*). Para criar avaliações viáveis, os avaliadores e as partes interessadas precisam de desenvolver uma compreensão partilhada destes conceitos. O primeiro conceito, avaliabilidade, descreve o grau em que é possível avaliar uma política pública específica num momento e local específicos. A avaliabilidade da política depende de vários fatores, incluindo:

- a presença de metas da política pública;
- indicadores de desempenho que se correlacionam com as metas da política pública;
- acordo sobre os propósitos e usos da avaliação;
- identificação de procedimentos apropriados para conduzir a avaliação;

- recursos adequados para conduzir a avaliação; e
- um contexto no qual a avaliação possa agregar valor.

O segundo conceito que orienta as discussões sobre viabilidade é o contexto, definido como as circunstâncias e ambientes culturais, políticos, econômicos, governamentais e geográficos em que a política pública ocorre. O contexto inclui todas as variáveis que moldam a política, tais como seu histórico, propósito, leis e regulamentos, financiamento, estrutura organizacional e as necessidades do patrocinador, dos gestores e dos usuários. O contexto também é definido pelas necessidades, valores e normas das partes interessadas e pelas culturas nas quais a política pública ocorre. Com políticas que envolvem diversos territórios, segmentos importantes do contexto podem diferir significativamente para cada localidade, especialmente quando essas estão separadas por limites importantes, tais como agrupamentos linguísticos e níveis socioeconômicos, grau de urbanização ou divisões estaduais e nacionais.

O terceiro conceito, valores, refere-se de forma mais ampla aos sistemas de conceitos e qualidades que as partes interessadas utilizam para priorizar e julgar aspectos das suas vidas. Diferentes partes interessadas e grupos de partes interessadas podem ser guiados por valores muito diferentes. Na maioria dos contextos de avaliação, os valores muitas vezes ficam ocultos até serem explicitamente investigados ou entrarem em conflito naturalmente. Se não forem abordados ou suprimidos em vez de geridos, os conflitos de valores podem impedir a concepção e implementação de políticas públicas e avaliações e exercer outros efeitos negativos na viabilidade da avaliação.

Em geral, reconhecer e abordar positivamente os valores dos diferentes intervenientes é um passo fundamental para aumentar a viabilidade da avaliação (bem como a utilidade, a propriedade, a precisão e a responsabilização). Os valores das partes interessadas são influências críticas sobre a forma como pensam sobre a necessidade e a qualidade das políticas públicas e das suas avaliações. Os valores das partes interessadas influenciam as suas necessidades expressas e os serviços e produtos que eles pensam que irão satisfazer essas necessidades autoidentificadas. Quando se trata de políticas públicas, os valores das partes interessadas não só definem a qualidade da política em função de características ou dimensões específicas, mas também ditam o quanto desejam de qualquer tipo

específico de qualidade. Dinâmicas semelhantes estão em jogo no que diz respeito aos valores das partes interessadas e à sua percepção do valor da avaliação.

Muitas vezes, os valores das partes interessadas são expressos através de ações e reações, e não através de estudos e análises sistemáticos. Tomados em conjunto, os valores, interesses e pontos de vista das diferentes partes interessadas detentores, seja em harmonia ou em tensão, afetam todos os aspectos da avaliação, incluindo a viabilidade. Por exemplo, o valor ou valor percebido de uma política pública e os seus serviços são por vezes visíveis nas decisões sobre se a avaliação pode ser realizada: se os avaliadores terão acesso a pessoas, dados e outros recursos; até que ponto os resultados são relatados, quem e se os resultados são usados.

O quarto conceito, responsabilidade (*accountability*), relaciona-se com a utilização de recursos. A responsabilização é apoiada pela utilização eficaz e eficiente dos recursos de avaliação e da política, incluindo tempo, dinheiro e pessoas, para criar valor. Ao demonstrarem responsabilidade pelos recursos, as equipes de avaliação aumentam a viabilidade potencial e real em muitas configurações de avaliação.

Gestão de Projetos F1

- As avaliações devem usar estratégias eficazes de gerenciamento de projetos;
- A gestão eficaz de projetos ajuda a estruturar a avaliação e a otimizar o uso dos recursos. A gestão de projetos pode ajudar a tornar as avaliações em contextos difíceis mais sistemáticas e reativas e, portanto, mais eficazes e eficientes;
- A implementação de estratégias eficazes de gestão de projetos pode reduzir a curva de aprendizado de novos avaliadores e aumentar a viabilidade da avaliação, ajudando o avaliador a responder perguntas sobre onde, como e quando prosseguir com as principais fases e procedimentos do projeto;
- Projetos de avaliação bem geridos identificam e concentram-se em metas e objetivos específicos. Eles equilibram escopo, tempo, orçamento, risco e comunicação;
- As avaliações geridas com sucesso têm de ser ágeis. Uma mudança em um aspecto de uma avaliação provavelmente levará a outras mudanças. Isto, por

sua vez, pode afetar a viabilidade da avaliação, alterando a disponibilidade de recursos;

- Para serem eficazes, os gestores de projetos de avaliação necessitam de conhecimentos e competências essenciais nos seguintes componentes dos processos: planejamento; programação; construção de equipe; monitoramento; comunicação hábil; compras/aquisição e avaliação de risco;
- Um planejamento eficaz ajudará a identificar o trabalho a ser concluído e a aumentar a viabilidade da avaliação, reduzindo o desperdício.
- O planejamento eficaz é responsivo e iterativo e continua durante toda a avaliação;
- A programação ajuda a definir o projeto de avaliação e a garantir que haja recursos suficientes para a execução do trabalho;
- Dotar uma avaliação de indivíduos que possuam as competências necessárias para realizar o trabalho em contextos específicos aumenta a probabilidade de uma conclusão oportuna e bem-sucedida do projeto;
- O monitoramento do projeto é essencial para controlar tempo e custos;
- A comunicação hábil contribui para a eficácia de todos os processos de gestão de projetos;
- Avaliações de políticas públicas bem geridas catalogam e gerem os riscos potenciais que podem tornar a avaliação inviável ou menos eficaz e eficiente.
- A gestão eficaz do projeto aumenta a viabilidade da avaliação e é essencial para a utilidade, propriedade, precisão e responsabilização.

Recomendações para Implementação do Padrão F1

1. Quando possível (especialmente para locais variados e equipes grandes), desenvolva um plano de manejo formal detalhando (os detalhes do plano de gestão podem ser ampliados ou reduzidos dependendo do tamanho do projeto e das necessidades da equipe de avaliação):
    a. os propósitos, metas e objetivos da avaliação;
    b. suas estratégias;
    c. os recursos;
    d. as atividades;
    e. os produtos;
    f. as estimativas de tempo e cronogramas;

g. as estratégias de comunicação;
h. as necessidades de compras;
i. os riscos;
j. os custos, e;
k. as limitações e requisitos de qualidade.

2. Prepare listas de verificação do projeto, especialmente quando vários detalhes e tarefas precisam de atenção;
3. Analise as necessidades das partes interessadas na avaliação e os propósitos, metas e objetivos da avaliação ao desenvolver o plano de gestão;
4. Identifique quem é responsável pela implementação e controle da qualidade de cada componente principal do plano de manejo. Providencie relatórios ou outras comunicações para monitorar e acompanhar a implementação;
5. Permaneça flexível e analise o plano para as mudanças necessárias quando o programa ou a avaliação se restringir e exigir mudanças;
6. Certifique-se de que o plano de gestão seja comunicado a todos que possam ajudar a implementá-lo ou melhorá-lo.

Riscos e Desafios em Relação ao F1

1. Desenvolver um plano de gestão que não seja flexível o suficiente para a natureza iterativa da avaliação e as inevitáveis mudanças no escopo, tempo, orçamento ou riscos do projeto;
2. Assumir que não é necessário um plano de gestão, uma vez que todas as pessoas designadas para a avaliação são avaliadores experientes com o mesmo entendimento do projeto;
3. Assumir que todos os membros da equipe estão comprometidos com o plano de gestão e que não será necessário monitorar atividades e produtos de avaliação;
4. Prosseguir para a concretização dos planos inicialmente definidos face a informações que sugerem que os objetivos originais podem já não servir as necessidades dos beneficiários da avaliação e das partes interessadas identificadas;
5. Concluir tarefas isoladamente sem reconhecer conexões e oportunidades de eficiência;

6. Concluir tarefas de forma excessivamente linear, sem reconhecer as inter-relações entre as tarefas;
7. Não envolver as partes interessadas no desenvolvimento, revisão, melhoria e implementação do plano;
8. Deixar de formular e documentar o plano, a menos que recursos inadequados impeçam fazê-lo.

Procedimentos Práticos F2

- Os procedimentos de avaliação devem ser práticos e responder à forma como a política pública funciona;
- Os procedimentos de avaliação alinhados, e não em conflito com as atividades normais da política pública e do contexto, são referidos como procedimentos práticos;
- Os procedimentos são as ações e processos específicos realizados em todas as fases da avaliação, desde o início até o encerramento;
- Os procedimentos de avaliação devem apoiar a utilidade, a propriedade, a precisão e a responsabilização, mas também devem ser viáveis;
- Os procedimentos práticos respondem a influências culturais e outras influências de fundo;
- Embora muitos procedimentos possam parecer neutros em termos de valor para a cultura majoritária, eles devem ser projetados para equilibrar os interesses e valores dos diversos grupos de partes interessadas.

Recomendações para Implementação do Padrão F2

1. Rever as leis e regulamentos relacionados, os objetivos da política pública, os documentos orçamentários e os relatórios da política pública, a fim de aprender o suficiente sobre ela e o seu contexto para poder selecionar procedimentos que respondam às culturas e a outros fatores contextuais;
2. Buscar acesso ao conhecimento interno sobre as formas habituais de operação das políticas públicas, especialmente quando as operações reais são diferentes das descrições formais;
3. Procurar regularmente informações sobre mudanças nas condições ou práticas da política pública que possam reduzir a viabilidade da avaliação, tais como uma mudança nos seus objetivos ou negação de acesso aos dados necessários. Mudanças no programa podem exigir o desenvolvimento de

novos procedimentos se os procedimentos estabelecidos não forem mais viáveis;

4. Familiarizar-se com a compreensão das principais partes interessadas sobre os propósitos, objetivos e procedimentos da política pública com base nas suas próprias experiências, que podem ser diferentes das informações descritivas fornecidas pelo pessoal do programa ou das descrições escritas.

Riscos e Desafios em Relação ao F2

1. Deixar de realizar uma avaliação de avaliabilidade antes de realizar uma avaliação, resultando em desperdício de recursos de avaliação;
2. Não desenvolver uma compreensão completa do contexto cultural e político em que a política pública funciona antes de selecionar os procedimentos de avaliação;
3. Conceber uma avaliação que não facilite a contribuição adequada das principais partes interessadas;
4. Selecionar procedimentos que sejam práticos para apenas um grupo de partes interessadas;
5. Assumir que os valores e as restrições que cercam uma política são os mesmos para todas as partes interessadas;
6. Assumir que todos os avaliadores possuem as competências necessárias para trabalhar e interagir com qualquer contexto cultural;
7. Utilizar métodos de avaliação que sejam familiares ao avaliador sem considerar a adequação à estrutura do programa e ao contexto cultural;
8. Selecionar procedimentos com base apenas na conveniência, tempo ou dinheiro disponível para a avaliação, ignorando o contexto cultural e/ou a diversidade da política pública;
9. Deixar de considerar a perturbação da política pública ou do pessoal que possa resultar de procedimentos de avaliação específicos, especialmente aqueles que exigem esforço do pessoal ou interferem com as suas funções normais.

Viabilidade Contextual F3

- As avaliações devem reconhecer, monitorar e equilibrar os interesses e necessidades culturais e políticas dos grupos e indivíduos;

- Os fatores contextuais exercem uma influência considerável em todos os aspectos das avaliações. A economia, a situação jurídica, o poder, os valores culturais e outros fatores grupais e individuais podem interagir dinamicamente com a avaliação para determinar a sua viabilidade. Estas interações podem apoiar ou dificultar a avaliação;
- Duas categorias importantes de tais influências são os interesses políticos, por exemplo, os relacionados com a economia e o poder, e os sistemas de valores preexistentes, como os valores religiosos ou culturais;
- Duas estratégias principais que os avaliadores utilizam para melhorar a viabilidade no contexto são investigar estas influências políticas e culturais e envolver-se numa comunicação dinâmica com indivíduos e grupos;
- Interesses especiais que não eram evidentes no funcionamento normal da política pública poderão surgir assim que a avaliação começar;
- Prevenir a possibilidade de qualquer dano pode ser mais importante do que manter em aberto possíveis benefícios;
- Procedimentos específicos podem ajudar a garantir a viabilidade da avaliação face a todos esses desafios;
- Desde o início, os avaliadores devem aprender o que os indivíduos ou grupos valorizam e o que não valorizam na política pública e na sua avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão F3

1. Compreender os contextos culturais, políticos e econômicos da política pública, analisando os materiais, documentos orçamentários, organogramas, relatórios e relatos dos meios de comunicação social e entrevistando os trabalhadores, os destinatários e as principais partes interessadas;
2. Reconhecer quais indivíduos e grupos têm opiniões diferentes sobre o valor da política pública e da sua avaliação e propiciar repetidas oportunidades de serem ouvidos. Identificar as principais opiniões através de entrevistas com os trabalhadores da política e outras partes interessadas, análises de relatórios anteriores e documentos relacionados com a política;
3. Identificar e estabelecer comunicação com as principais partes interessadas para promover uma compreensão equilibrada dos propósitos, benefícios e limitações da política pública e da avaliação;

4. Esteja ciente das partes interessadas que não estão atualmente envolvidas e incentive-as a ter um impacto positivo na avaliação, fornecendo as informações necessárias;
5. Atender às necessidades dos principais grupos de partes interessadas de forma equitativa. As avaliações cultural e politicamente viáveis devem ser inclusivas e responder às necessidades das partes interessadas;
6. Considerar um grupo consultivo para ajudar a identificar fatores que podem afetar a viabilidade da avaliação. Deve-se ter cuidado na seleção dos membros do grupo consultivo para garantir que ele seja representativo e aceitável para uma ampla gama de partes interessadas;
7. Garantir que a avaliação terá acesso aos dados necessários. O acesso aos dados pode ser limitado ou negado pelas partes interessadas que se sentem ameaçadas pela avaliação ou que não compreendem a importância dos dados para a avaliação;
8. Manter a avaliação dentro do cronograma ou, caso não seja possível, negociar novos prazos. Quando os processos de avaliação são atrasados e os resultados iniciais não são disponibilizados temporalmente, as preocupações das partes interessadas podem aumentar e a viabilidade contínua da avaliação pode ficar comprometida;
9. Considerar aumentar a comunicação com as partes interessadas e grupos de interesse através do desenvolvimento de um site relacionado ao projeto e da publicação de informações relacionadas ao projeto, como um resumo das informações básicas, relatórios de status do projeto, atas de reuniões do grupo consultivo e cronogramas para próximas reuniões. O site do projeto também pode incluir oportunidades para perguntas ou feedback das partes interessadas.

Riscos e Desafios em Relação ao F3

1. Ignorar os contextos culturais e políticos da política pública porque parecem complicados e difíceis;
2. Não desenvolver uma compreensão da multiplicidade de forças sociais e políticas associadas à avaliação, tais como questões de financiamento, apoio a programas e necessidades e valores das partes interessadas;

3. Responder às necessidades de apenas um grupo de partes interessadas chave, criando assim a aparência de que as necessidades de um grupo são de maior importância do que as de outros grupos;
4. Não desenvolver avaliadores culturalmente competentes para ajudar a criar a participação efetiva das principais partes interessadas;
5. Comprometer a viabilidade da avaliação ao não fornecer mecanismos apropriados para que as principais partes interessadas possam contribuir para a avaliação.

Uso de Recursos F4

- As avaliações devem utilizar os recursos de forma eficaz e eficiente;
- Uma avaliação eficaz e eficiente não consome mais recursos do que o necessário para atingir os seus objetivos;
- Eficácia significa alcançar a melhor avaliação possível com os recursos disponíveis;
- Eficiência significa utilizar os recursos cuidadosamente com o mínimo de desperdício possível;
- Alcançar o melhor equilíbrio entre eficiência e eficácia requer atenção coordenada a ambas;
- Alcançar um equilíbrio na utilização eficaz e eficiente dos recursos requer planejamento, boa resolução de problemas, monitorização e responsabilização;
- Os benefícios do uso eficaz dos recursos podem ocorrer em muitos momentos;
- Documentar todos os benefícios das avaliações é muitas vezes bastante difícil, senão impossível. Alguns benefícios são intangíveis e valorizados de forma diferente pelas diferentes partes interessadas ou podem concretizar-se após o fim do monitoramento sistemático dos benefícios;
- Mesmo quando reconhecidos e identificados, os benefícios podem ser difíceis de avaliar;
- Um desafio adicional às decisões sobre eficácia e eficiência é que por vezes o custo direto de uma parte interessada é o benefício da outra parte interessada;

- Os custos são o valor total de todos os recursos utilizados na avaliação. Estes incluem tempo e recursos humanos (o avaliador, os participantes da equipe e os trabalhadores voluntários); os valores financeiros efetivamente cobrados; e o suporte de infraestrutura (equipamentos, instalações, *softwares* e comunicações). Além disso, os custos incluem oportunidades perdidas, tais como serviços não prestados, materiais não adquiridos ou salários não pagos, porque dinheiro, tempo e pessoal foram aplicados na avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão F4

1. Identifique todos os custos importantes relacionados com a avaliação, incluindo recursos humanos, equipamentos, materiais, formação e viagens, e compare-os com os recursos disponíveis. Lembre-se de que os voluntários e outros recursos negociados podem complementar as dotações e os recursos fixos;
2. Pese os custos em relação à qualidade de avaliação esperada e selecione a alternativa mais eficiente apenas quando o compromisso em relação à eficácia for aceitável;
3. Selecionar procedimentos de avaliação que produzam o maior benefício se os custos não forem afetados ou forem justificáveis. Selecione as abordagens menos dispendiosas quando os benefícios parecerem iguais;
4. Discutir com as principais partes interessadas os benefícios e custos da avaliação para que possam ser reveladas diferentes visões de benefícios e custos;
5. Tome cuidado para não favorecer as necessidades de um grupo de partes interessadas em detrimento de outro apenas com base nos custos. As determinações de custo-benefício devem ser consideradas juntamente com considerações de propriedade;

Riscos e Desafios em Relação ao F4

1. Não considerar os benefícios, bem como os custos, ao considerar a participação das partes interessadas nos procedimentos de avaliação;
2. Concentrar-se apenas no custo total da avaliação e não nos custos dos procedimentos e componentes selecionados;
3. Não reconhecer que aumentar as práticas culturalmente competentes na avaliação pode ser uma estratégia de redução de custos;

4. Deixar de documentar os custos de avaliação que revertem para a política pública em si como resultado da avaliação, como o tempo necessário para a equipe da política participar de entrevistas ou responder a solicitações de dados;
5. Deixar de utilizar dados e sistemas existentes quando estes estão bem. alinhado com os propósitos da avaliação;
6. Coleta de dados que não se alinham com as necessidades das partes interessadas para fins de avaliação.

Parte III - Padrões de Propriedade/Adequação

A propriedade refere-se ao que é próprio/adequado, justo, legal, correto e aceitável no contexto das avaliações. A propriedade inclui três domínios sobrepostos:

1. Direitos, responsabilidades e deveres éticos dos avaliadores e participantes;
2. Sistemas de leis, regulamentos e regras;
3. Os papéis e deveres inerentes ao exercício profissional da avaliação;

A ética abrange preocupações sobre os direitos, responsabilidades e comportamentos dos avaliadores e das partes interessadas na avaliação. Todas as pessoas possuem direitos inatos que devem ser respeitados e reconhecidos.

No mínimo, os avaliadores devem compreender os direitos básicos dos indivíduos nos ambientes de avaliação específicos onde atuam. Além disso, devem estar conscientes de como a sua compreensão dos princípios éticos e das realidades éticas influencia as suas práticas de avaliação nestes contextos. Em ambientes onde os direitos experimentados pelas partes interessadas são severamente diminuídos, os avaliadores devem agir com o maior cuidado ao determinar se é possível realizar a avaliação adequadamente.

As questões éticas não se limitam a um momento específico do processo de avaliação, nem são relevantes apenas para o avaliador. Elas exigem processos de avaliação responsivos desde a concepção até as fases de disseminação e são importantes para os usuários da avaliação e outras partes interessadas ao longo destas fases. As questões éticas também são íntimas, pessoais e reflexivas. Em vários estágios do processo, avaliações adequadas exigem reexames repetidos dos valores individuais e grupais. Avaliadores, beneficiários, patrocinadores, usuários e outras partes interessadas têm a responsabilidade de reconhecer questões únicas de entrada e acesso, bem como costumes, hábitos e costumes específicos da comunidade que determinam a conduta adequada no processo de avaliação. As partes interessadas também devem ser sensíveis aos papéis dos processos tácitos e explícitos nos contextos comunitários locais e globais.

As leis e regras que regulam a conduta das pessoas e organizações definem o contexto para as avaliações. As avaliações devem ser consistentes com as leis locais, estaduais e federais. As avaliações em locais onde a adesão às leis ou regulamentos pode levar a violações dos direitos humanos são particularmente

difíceis. Recomenda-se aconselhamento jurídico em situações em que o avaliador, as partes interessadas ou a propriedade da avaliação possam estar em risco.

O profissionalismo a serviço da propriedade da avaliação requer conhecimento dinâmico de padrões e princípios apropriados, combinado com uma compreensão dos elementos contextuais que promovem o bem-estar, a dignidade e a autoestima das partes interessadas. Os avaliadores profissionais têm o dever de empregar os melhores padrões de práticas e processos de avaliação.

Conforme descrito nestes padrões e diretrizes, as responsabilidades profissionais incluem operar com conhecimento dinâmico das necessidades e liberdades humanas básicas. Os avaliadores profissionais devem antecipar e prevenir procedimentos, dados ou processos que ameacem os direitos legais, éticos ou outros direitos humanos das partes envolvidas nas avaliações. Em particular, os avaliadores profissionais devem ser capazes de compreender e responder às necessidades dos menos poderosos da sociedade sem pôr em risco a sua segurança e bem-estar. Devem também estar preparados para considerar como, com que intensidade e em que contextos devem defender os desfavorecidos e os impotentes. Os princípios profissionais relacionados com a inclusão, o diálogo e a deliberação entre avaliadores e partes interessadas são especialmente relevantes em contextos em que a avaliação pode ser um método para democratizar as decisões públicas. Em última análise, os princípios profissionais e as ações dos profissionais também devem suportar o exame crítico daqueles cujas vidas afetam.

Em resumo, os padrões de propriedade ajudam a garantir que considerações éticas, legais e profissionais orientem uma conduta respeitosa e equitativa e interações justas e imparciais nas avaliações. As considerações éticas, legais e profissionais incorporadas nos padrões de propriedade enfatizam que o bem-estar das partes interessadas é fundamental. As considerações de propriedade incentivam avaliações que sirvam todas as partes interessadas, protejam os seus direitos e dignidade e identifiquem e eliminem conflitos de interesses prejudiciais, especialmente quando os valores estão em conflito. O valor central dos padrões de propriedade depende de quão bem eles são implementados nas avaliações e nos seus contextos.

Orientação Responsiva e Inclusiva P1

- As avaliações devem responder às partes interessadas e às suas comunidades;
- Avaliações responsivas atendem e se envolvem com as necessidades e características das partes interessadas e seus contextos;
- Processos de avaliação responsivos e inclusivos têm consequências éticas e morais de amplo alcance;
- Atender às partes interessadas e aos seus contextos não é apenas um valor prático, mas também um dever moral e profissional;
- Existe um nível mínimo de sensibilidade e inclusão necessário para que este imperativo moral seja cumprido, mas esse nível pode diferir de situação para situação;
- Projetos, práticas e procedimentos de avaliação responsivos e inclusivos também ajudam os avaliadores a desenvolver relacionamentos justos e equitativos com as partes interessadas;
- É dever moral do avaliador conceber avaliações que proporcionem múltiplas oportunidades para os participantes se envolverem, contribuírem e serem ouvidos dentro dos limites impostos pelos recursos ou outras restrições contextuais legítimas;
- Quando as avaliações são inclusivas e receptivas, elas capacitam as partes interessadas a funcionarem como participantes qualificados nas instituições democráticas, mesmo para além da própria avaliação;
- Os designs deliberativos e democráticos pressupõem que os interesses de todas as partes interessadas e grupos de partes interessadas e os procedimentos que os abordam são dinâmicos. Mantendo este dinamismo, os procedimentos por vezes inclusivos devem ser frequentes e intensos;
- Avaliações responsivas e inclusivas não parecem arbitrárias ou caprichosas para as partes interessadas. Não exacerbam a opressão, a discriminação, as diferenças de poder ou outros desequilíbrios;
- Quando a orientação de avaliação inclusiva e responsiva é bem articulada e implementada, os grupos de partes interessadas e as comunidades descobrem que o seu envolvimento, experiências e contribuições têm maior probabilidade de se traduzirem, através de processos democráticos

equitativos, nos objetivos, questões, métodos, análises e resultados da avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão P1

1. Identificar amplamente as partes interessadas, recolher informações úteis delas e incluí-las nas decisões sobre os objetivos, questões e na concepção da avaliação, para que reconheçam a oportunidade de participar como um direito e uma responsabilidade;
2. Estar aberto a opiniões, interesses e crenças contraditórias relativas a dados, conhecimentos e contextos que são influenciados pela cultura, história anterior e situações a nível local da política pública;
3. Respeitar e atender aos ambientes locais e manter uma compreensão da política pública que esteja totalmente em sintonia com o contexto em que os interessados vivem e atuam;
4. Fazer tentativas deliberadas para construir relações significativas e contribuir para o processo de avaliação, incluindo grupos que foram historicamente privados de direitos, por exemplo, com base no gênero, raça, cultura, etnias, orientação sexual, situação econômica ou deficiência;
5. Conhecer as partes interessadas e o contexto local, a história, os eventos significativos, a cultura e outros fatores que afetam a política pública e sua avaliação;
6. Esforçar-se por um equilíbrio adequado entre capacidade de resposta e inclusão, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis no ambiente de avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao P1

1. Elaborar avaliações que favoreçam intencionalmente determinadas partes interessadas em posições de poder ou que discriminem determinados participantes e grupos;
2. Permitir que as necessidades dos trabalhadores da política pública e da equipe de avaliação interfiram nas respostas eficazes aos interesses de outras partes interessadas;
3. Sempre favorecer um método ou abordagem de avaliação específica sem levar em conta as necessidades das partes interessadas reais no ambiente atual e os objetivos da avaliação;

4. Não atender adequadamente ao contexto ou cultura nos projetos e práticas de avaliação;
5. Incentivar pensamentos e modelos que se concentrem nos défices ou dificuldades dos indivíduos e das suas culturas, em vez de suas capacidades e potenciais;
6. Ignorar ou minimizar as oscilações políticas e o valor inerente das posições das partes interessadas e dos julgamentos de valor.

Acordos Formais P2

- Os acordos de avaliação devem ser negociados para tornar as obrigações explícitas e ter em conta as necessidades, expectativas e contextos culturais dos beneficiários da avaliação e outras partes interessadas;
- Os acordos formais de avaliação são contratos vinculativos entre os avaliadores e as partes para quem a avaliação é realizada. Especificam obrigações, tais como o que deve ser feito, como, por quem e quando. São úteis para concentrar e planejar a avaliação propriamente dita e para responsabilizar todas as partes;
- O processo de desenvolvimento de acordos escritos proporciona aos avaliadores e beneficiários a oportunidade de rever e esclarecer os seus respectivos direitos, responsabilidades e expectativas;
- Normalmente, são redigidos acordos formais de avaliação. No entanto, obrigações e acordos orais também podem ser legítimos;
- Os acordos de avaliação podem variar desde os mais simples aos mais complexos;
- Quando as avaliações implicam múltiplos acordos formais e informais, é importante que sejam comparadas entre si e que nenhuma obrigação contraditória seja deixada sem exame ou resolução;
- Em determinados ambientes de avaliação, acordos formais podem estipular condições de avaliação incomuns ou únicas;
- Em geral, os acordos formais de avaliação explicitam condições e obrigações éticas, legais e profissionais;
- Os acordos formais e as suas negociações fazem parte das comunicações que apoiam outros atributos da qualidade da avaliação;

- Acordos formais exigem processos de comunicação e resultam em produtos tangíveis;
- O processo de construção de acordos formais ao longo do tempo também pode contribuir para a credibilidade e o profissionalismo percebido do avaliador;
- Os avaliadores devem aproveitar a oportunidade para reforçar a confiança nas comunicações, renegociando acordos sempre que necessário, especialmente quando o âmbito do trabalho é alterado;
- Os acordos renegociados podem ajudar a esclarecer quaisquer alterações nos objetivos e questões da avaliação, procedimentos de coleta e análise de dados, papéis das partes interessadas, do beneficiário e do avaliador, recursos e outras questões. Podem ajudar a reforçar a capacidade global de comunicação na avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão P2

1. Estabelecer contratos de avaliação e memorandos de acordo através da consulta e participação das partes interessadas. Os acordos devem identificar os principais procedimentos e produtos de avaliação que atendam às necessidades dos avaliadores, beneficiários e principais partes interessadas.
2. Desenvolver acordos que estejam em conformidade com os requisitos, estatutos e regulamentos federais, tribais, estaduais ou locais;
3. Negociar acordos e revisá-los ao longo do tempo, conforme necessário. Considere diversas iterações para garantir que os elementos do acordo foram totalmente revisados e compreendidos pelas partes interessadas;
4. Conceber acordos que respondam às características únicas do contexto ou cultura local de uma política pública específica. Certifique-se de descobrir como os acordos formais são documentados para que todas as partes tenham clareza sobre as expectativas e obrigações;
5. Certifique-se de que os acordos sejam usados para monitorar e rastrear deveres e responsabilidades específicas;
6. Encarar o processo de acordo formal como uma oportunidade para melhorar a qualidade geral dos processos e produtos de comunicação;
7. Na medida do possível, monitorizar e rever todos os acordos formais e informais para determinar se criam conflitos e incompatibilidades;

8. Considerar a menção explícita dos Padrões de Avaliação do Programa e outras diretrizes como princípios para regular a condução da avaliação, para que esses documentos possam servir como referências para quaisquer disputas que surjam relacionadas às interpretações do acordo.

Riscos e Desafios em Relação ao P2

1. Negligenciar ou omitir elementos-chave nos acordos formais de avaliação;
2. Negligenciar ou omitir os principais grupos de partes interessadas no desenvolvimento de acordos
3. Alteração de acordos sem o envolvimento total de avaliadores, clientes e outras partes interessadas importantes;
4. Assumir que a proposta de avaliação constitui as expectativas dos beneficiários e outras partes contratantes e é um acordo formal sem a necessária revisão, discussão e aprovação;
5. Alterar o projeto, o escopo ou o custo do estudo de avaliação sem revisão e aprovação prévia dos principais beneficiários, patrocinadores ou outras partes interessadas importantes;
6. Desconsiderar o papel que os acordos desempenham na garantia da confiança e do respeito mútuo entre o avaliador e os indivíduos e agências contratantes;
7. Não disponibilizar todos os acordos a todos, exceto quando tal abertura for restringida por leis, regulamentos ou outras normas;
8. Esconder questões públicas importantes relativas a acordos ou tratá-las como sigilosas em vez de públicas;
9. Ser descuidado ou desatento ao processo do acordo de avaliação e ao documento escrito ao abordar informações proprietárias ou privadas e, assim, infringir a privacidade, propriedade ou outros direitos das partes interessadas.

Direitos Humanos e Respeito P3

- As avaliações devem ser concebidas e conduzidas para proteger os direitos humanos e legais e manter a dignidade dos participantes e outras partes interessadas;
- Este padrão impõe aos avaliadores um grau mais elevado de compromisso com os direitos humanos e respeito na avaliação do que pode ser exigido pelos legisladores, agências externas ou conselhos de revisão;

- Proteger os direitos e o bem-estar das partes interessadas e das suas comunidades exige a compreensão dos seus antecedentes e valores culturais e sociais como características importantes das suas respectivas organizações ou comunidades;
- As avaliações podem incorporar abordagens personalizadas para abordar as preocupações das partes interessadas e dos grupos de partes interessadas, estabelecer relações, coletar dados e comunicar resultados;
- A proteção dos direitos humanos e o respeito pela dignidade dos participantes devem ser parte integrante dos processos e produtos da avaliação;
- Os participantes devem ser informados dos seus direitos, tais como seus direitos de participar, retirar-se ou contestar as decisões que estão sendo tomadas a qualquer momento durante o processo de avaliação;
- Os comitês de ética, os conselhos e as autoridades locais ou tribais impostas pela comunidade desempenham papéis importantes na avaliação e na pesquisa;
- Além de consultar os conselhos ou comitês de ética, os avaliadores devem tornar explícitos os seus próprios princípios morais e códigos de conduta. Devem desenvolver e cultivar disposições morais e profissionais que demonstrem integridade, respeito e confiança durante todo o processo de avaliação;
- Os avaliadores têm a responsabilidade de garantir que estes fundamentos morais se estendem às instituições participantes, aos colegas, às comunidades e grupos culturalmente diferenciados e a outras partes interessadas na avaliação;
- O comportamento ético é ainda influenciado pelas decisões que os avaliadores tomam no processo de avaliação;
- Práticas e procedimentos de avaliação adequados respeitam e promovem a dignidade de diversos grupos, culturas e populações tradicionalmente prejudicados;
- Os avaliadores que demonstram honestidade, integridade e respeito pelas pessoas garantem que estes princípios estão incorporados em todo o processo de avaliação e que a preocupação com a segurança e a autoestima dos entrevistados, participantes e comunidades é uma parte crítica das práticas e procedimentos de avaliação. Eles também facilitam a honestidade,

a integridade e o respeito entre as partes interessadas nas suas interações entre si.

Recomendações para Implementação do Padrão P3

1. Consultar os comitês de ética e outros conselhos relacionados antes de realizar avaliações para determinar questões e preocupações éticas e legais pertinentes;
2. Monitorar as interações dos membros da equipe de avaliação e das partes interessadas para garantir o respeito mesmo face a opiniões divergentes;
3. Garantir que os compromissos éticos, como o respeito pela dignidade e pela humanidade das pessoas, sejam evidentes em todos os processos e produtos de avaliação;
4. Reconhecer e respeitar os valores culturais únicos e as formas de implementar o respeito, a educação e a cortesia entre os diversos participantes. Às vezes, o que parece ser respeitoso de uma perspectiva cultural pode parecer desrespeitoso à outra;
5. Desenvolver métodos culturalmente sensíveis e congruentes que apoiem o bem-estar das comunidades e dos participantes;
6. Informar as partes interessadas sobre os seus direitos numa atmosfera de respeito e cooperação, de modo a melhorar as interações entre as partes envolvidas;
7. Garantir que a comunicação e os contatos interpessoais ao longo do processo não sejam ameaçadores ou prejudiciais.

Riscos e Desafios em Relação ao P3

1. Evitar e ignorar a interação de idade, sexo, etnia, origens culturais ou religiosas, ou diferenças linguísticas no desenvolvimento do respeito e compreensão mútuos no processo de avaliação;
2. Negligenciar a consulta às partes apropriadas quando as expectativas legais ou culturais exigem atenção especial à proteção de direitos e ao respeito;
3. Assumir que todos os indivíduos, participantes e comunidades no processo de avaliação observam as mesmas noções de respeito, cuidado e dignidade;
4. Não desenvolver a competência cultural necessária para determinar o que é uma prática de avaliação aceitável e não aceitável em culturas diferentes da sua;

5. Presumir que só porque uma ação ou comportamento é aceitável num contexto cultural ou político, deve ser tolerado na avaliação, tal como contradizer características importantes da Declaração Universal dos Direitos Humanos ou das proteções dos seres humanos exigidas pelos comitês e conselhos de ética.

Clareza e Justiça P4

- As avaliações devem ser compreensíveis e justas na abordagem às necessidades e propósitos das partes interessadas;
- Clareza e justiça referem-se a dois componentes separados, mas interativos, da propriedade da avaliação;
- Avaliações justas seguem princípios e procedimentos que ajudam a garantir os direitos das partes interessadas. Além disso, a justiça está intimamente ligada à distribuição dos benefícios experimentados pelas partes interessadas e à medida em que a forma de distribuição é devidamente justificada;
- A injustiça está intimamente ligada às desvantagens, perdas e danos injustificados que ocorrem quando um ou mais indivíduos ou grupos experimentam um apoio reduzido aos seus direitos ou necessidades específicas, por vezes para que outros recebam maior apoio e atenção aos seus desejos, necessidades ou direitos. A injustiça é exacerbada quando as regras que orientam estas decisões não são transparentes e claras.
- Para serem justas, as avaliações devem justificar qualquer valoração diferencial das necessidades de quaisquer partes interessadas em relação às demais;
- Em casos extremos, as avaliações podem ser injustas para todas as partes interessadas e grupos porque os direitos de todos são apoiados de forma inadequada e suas necessidades não são satisfeitas. Noutros casos, as avaliações podem ser diferentemente injustas para indivíduos e grupos específicos;
- Qualquer grau de injustiça pode ocorrer por ignorância, como pode acontecer quando os contextos culturais ou outras características do contexto não são compreendidos;

- O objetivo das avaliações de alta qualidade é ser o mais justo possível para o maior número possível de partes interessadas na avaliação, dados os contextos e as restrições;
- Uma preocupação persistente sobre a justiça da avaliação é como responder a forças sociais e políticas à medida que influenciam programas, contextos e avaliações;
- A justiça não exige que todas as partes interessadas tenham as suas necessidades satisfeitas pela avaliação, apenas que as suas necessidades sejam consideradas com transparência e clareza e que os seus direitos sejam protegidos;
- Como diferentes partes interessadas são muitas vezes atendidas por diferentes processos e produtos de avaliação, os avaliadores devem fornecer informações suficientemente claras sobre como as necessidades e objetivos específicos são escolhidos;
- Os avaliadores devem sempre considerar formas de criar maiores benefícios para todos, em vez de assumir que alguns devem ser ignorados para que outros tenham as suas necessidades satisfeitas;
- Clareza refere-se ao monitoramento cuidadoso e à comunicação dos procedimentos de avaliação que apoiam a justiça, especialmente no que diz respeito às necessidades das partes interessadas e aos objetivos da avaliação;
- A clareza e a compreensão partilhada exigem atenção aos procedimentos implementados, bem como às percepções das partes interessadas;
- Tanto a realidade como a percepção podem ser prejudiciais à avaliação;
- Manter a clareza e a compreensão mútua sobre direitos, necessidades e propósitos no apoio à justiça requer comunicação contínua com diferentes partes interessadas e grupos ao longo de todas as fases da avaliação;
- Não é possível provar que uma avaliação é completamente justa, mas questionando e examinando o grau relativo de justiça e injustiça entre todas as partes interessadas e grupos relevantes no que diz respeito a todos os processos e procedimentos, a injustiça da avaliação pode ser identificada e, em muitos casos, abordada e mitigada;
- Na luta pela justiça e clareza, os avaliadores devem estar conscientes dos papéis que desempenham e utilizar as suas posições de forma positiva;

- Nos seus contatos com todas as partes interessadas, os avaliadores não devem abusar da sua autoridade para orientar os processos de avaliação, enganar o público sobre esses processos, promover as suas próprias agendas ou ser injustos dentro ou fora da avaliação.

Recomendações para Implementação do Padrão P4

1. Proteger os direitos das partes interessadas e garantir que sejam apoiados por políticas, processos e produtos da avaliação;
2. Manter estratégias de comunicação que promovam justiça e clareza;
3. Incentivar a comunicação frequente entre avaliadores e partes interessadas em todas as fases da avaliação para ajudar a evitar mal-entendidos sobre a justeza da avaliação;
4. Comprometer-se a abordar questões de desigualdade e justiça social em programas e contextos, na medida em que tenham impacto nos direitos das partes interessadas na avaliação;
5. Considerar o papel da avaliação na abordagem da injustiça na política pública ou contexto e a possibilidade de a avaliação poder contribuir para a injustiça se não o fizer;
6. Facilitar a compreensão da tomada de decisões e das estruturas de poder nas políticas públicas e contextos e o seu impacto nos direitos das partes interessadas;
7. Reconhecer que os recursos de avaliação limitam seriamente a medida em que as avaliações podem satisfazer as necessidades das partes interessadas e desenvolver regras justas e transparentes para esclarecer como são tomadas as decisões sobre quais as necessidades e os objetivos a servir.

Riscos e Desafios em Relação ao P4

1. Ignorar os direitos dos grupos de partes interessadas menos expressivos porque são silenciosos ou difíceis de revelar;
2. Tomar decisões sobre quais direitos e necessidades de as partes interessadas abordar sem esclarecer ou comunicar os fundamentos de tais decisões;
3. Ignorar violações óbvias dos direitos das partes interessadas nas políticas públicas porque nenhuma questão de avaliação aborda os direitos das partes interessadas;

4. Concordar em ocultar os resultados dessas avaliações quando estes puderem ser usados para minar os direitos das partes interessadas;
5. Permitir que a pressão política distorça ou influencie inadequadamente qualquer aspecto do planejamento, implementação ou resultados da avaliação, de modo que os direitos das partes interessadas sejam prejudicados, incluindo o seu direito de tomar decisões com base em informações e resultados precisos.

Transparência e Divulgação P5

- As avaliações devem fornecer descrições completas dos resultados, limitações e conclusões a todas as partes interessadas, a menos que isso viole obrigações legais ou de propriedade;
- A divulgação diz respeito à comunicação transparente com todas as partes interessadas e grupos sobre as informações às quais têm direito de acesso;
- As avaliações também devem divulgar informações que possam beneficiar as partes interessadas quando a divulgação não violar códigos legais, éticos ou profissionais. Quando os códigos legais, éticos e profissionais entram em conflito sobre o que pode ser divulgado, a transparência exige que esses conflitos também sejam divulgados;
- A divulgação a serviço da transparência exige que papéis, valores, propósitos e expectativas sejam claramente apresentados durante todos os ciclos de avaliação;
- A transparência e a divulgação adequadas evitam a injustiça que poderia resultar quando os indivíduos não têm acesso às informações de que necessitam e, portanto, não são capazes de decidir ou agir com o conhecimento e a compreensão necessários que deveriam estar disponíveis para eles;
- As avaliações transparentes são capazes de resistir ao exame crítico e ao escrutínio por parte das partes interessadas ou dos beneficiários que, de outra forma, poderiam ter motivos para acreditar que informações importantes foram retidas;
- As avaliações transparentes expõem limitações metodológicas, de projeto e de análise;

- A divulgação não deve ameaçar de forma alguma os direitos legais ou éticos ou outros aspectos da qualidade da avaliação desnecessariamente;
- Os avaliadores também devem ser sensíveis aos direitos das pessoas de não terem informações divulgadas sem uma consideração cuidadosa quando a divulgação puder causar constrangimento ou sofrimento;
- Os avaliadores também devem se atentar a qualquer divulgação e disseminação posterior que ocorra após a partilha da informação;
- Aqueles que recebem informações são responsáveis por compreender e implementar a confidencialidade, a privacidade e o respeito aos direitos humanos. Os avaliadores devem comunicar as responsabilidades e obrigações decorrentes do recebimento das informações;
- Frequentemente, as regras de divulgação são legalmente regulamentadas.

Recomendações para Implementação do Padrão P5

1. Garantir que informações confiáveis, completas e honestas sejam fornecidas às partes interessadas e aos beneficiários;
2. Garantir a divulgação de todas as principais fontes de apoio, inclusive monetário, para a avaliação;
3. Manter linhas de comunicação abertas e acessíveis às partes interessadas identificadas durante todo o processo de avaliação, para que a divulgação transparente esteja disponível para elas;
4. Consultar pessoas ou grupos que serão afetados pela avaliação bem antes do relatório ou apresentação dos resultados, para que o processo de avaliação seja aberto e construtivo para todas as partes envolvidas;
5. Reconhecer que a divulgação e a transparência dos resultados da avaliação podem criar riscos e potenciais danos para alguns participantes e que os avaliadores têm o dever de reduzir esse risco sempre que possível;
6. Encontrar formas culturalmente apropriadas ao longo de uma avaliação para disseminar informações às partes interessadas e a outros públicos que necessitam dessas informações.

Riscos e Desafios em Relação ao P5

1. Violação dos direitos de privacidade e confidencialidade das partes interessadas num esforço para ser preciso ou completo durante a recolha de informações;

2. Deixar de compreender, determinar ou negociar o controle e a divulgação dos resultados da avaliação de forma que proteja as partes interessadas;
3. Revelar informações confidenciais ou embaraçosas sem causa ou contrapartida;
4. Permitir que aqueles que possam sofrer consequências da divulgação de resultados de avaliação precisos interfiram na divulgação sob o pretexto de proteger a privacidade das partes interessadas;
5. Tratar os resultados da avaliação como se fossem pesquisas e publicá-los ou apresentá-los em conferências quando a supervisão e as aprovações necessárias dos respectivos comitês e conselhos de ética não foram garantidas.

Conflitos de Interesses P6

- As avaliações devem identificar e abordar de forma aberta e honesta conflitos de interesses reais ou percebidos que possam comprometer a avaliação;
- Nas avaliações, os conflitos de interesses emergem e afetam todos os grupos de partes interessadas, incluindo os avaliadores;
- Dado que os conflitos de interesses são inevitáveis, as avaliações devem tentar geri-los em vez de os suprimir;
- Muitas vezes, a forma como os conflitos de interesses são geridos é muito mais importante do que a sua mera existência;
- Os processos de avaliação de alta qualidade identificam, limitam ou de outra forma gerenciam situações em que os conflitos podem comprometer a qualidade da avaliação;
- Tentar evitar ou ignorar conflitos de interesses pode inviabilizar a avaliação;
- Conflitos não reconhecidos podem silenciar perspectivas e vozes importantes na avaliação;
- Trabalhar para identificar e gerir conflitos de interesses proporciona uma oportunidade para compreender os elementos específicos e únicos que afetam a avaliação, o avaliador e a política pública;
- Avaliações transparentes e bem divulgadas ajudarão a tornar os conflitos de interesses visíveis e abertos ao monitoramento e gestão;
- A natureza pluralista da avaliação contribui para conflitos que resultam de valores e reivindicações concorrentes;

- A maioria das avaliações, especialmente aquelas que são financiadas, envolvem conflitos de interesses inerentes ao avaliador;
- Tanto os avaliadores internos quanto externos enfrentam conflitos de interesses complexos. Estes devem ser explicitados e geridos para que a qualidade da avaliação permaneça intacta e seja bem documentada;
- Quando os avaliadores trabalham no sentido do compromisso, da facilitação, da deliberação e da compreensão dos processos e posições inerentemente conflituantes que fundamentam as avaliações, a própria avaliação pode manifestar maior qualidade ao longo de uma série de dimensões e servir melhor os direitos e necessidades das partes interessadas e da sociedade em geral.

Recomendações para Implementação do Padrão P6

1. Sempre que ocorrerem, atenda aos conflitos de interesses reais, potenciais ou suspeitos, num espírito de compreensão e aprendizagem mútua e deliberada;
2. Garantir que os conflitos de interesses sejam discutidos de forma aberta e produtiva ao longo de todo o processo de avaliação;
3. Construir e manter a abertura e a transparência no processo de avaliação para lidar com conflitos de interesses envolvendo valores, posições, condições ou outros fatores;
4. Reconhecer que as opiniões, interesses e julgamentos de valor das partes interessadas podem contrastar significativamente e estar em conflito com as opiniões, interesses e julgamentos de outras partes interessadas;
5. Reconhecer que os avaliadores e as partes interessadas podem ter diferentes percepções e opiniões sobre a ocorrência e gravidade dos conflitos de interesses;
6. Esteja especialmente alerta para conflitos que possam ser mais óbvios durante as fases posteriores da avaliação, quando os resultados são apresentados;
7. Observe as posições únicas que os avaliadores internos e externos ocupam em relação a conflitos de interesses específicos e não presuma que um tipo seja necessariamente mais objetivo ou menos sujeito a conflitos de interesses.

Riscos e Desafios em Relação ao P6

1. Assumir como avaliador que você não tem conflitos de interesses;
2. Decidir não levantar a questão de um conflito de interesses porque lidar com isso seria muito complicado;
3. Desqualificar informações ou pessoas com base num conflito de interesses pré-existente, sem explorar completamente se o conflito prejudicou a precisão;
4. Não considerar o impacto dos conflitos de interesses em todas as dimensões da qualidade da avaliação, incluindo utilidade, viabilidade, propriedade, precisão e responsabilização;
5. Perder oportunidades para ajudar as partes interessadas a reconhecer e lidar com conflitos de interesses difíceis que possam interferir nos benefícios que podem receber da avaliação;
6. Não comunicar conflitos de interesses graves como potenciais limitações da avaliação.

Responsabilidade Fiscal P7

- As avaliações devem contabilizar todos os recursos gastos e cumprir procedimentos e processos fiscais rígidos;
- A responsabilidade fiscal na avaliação refere-se às obrigações e deveres de uma boa gestão de todos os recursos de avaliação, para que sejam utilizados de forma eficaz, adequada e sem desperdícios;
- A responsabilidade fiscal inclui o monitoramento e controle da utilização real dos recursos seguindo as melhores práticas contábeis e de auditoria e a disponibilização de relatórios de monitorização para fins de supervisão;
- Os avaliadores que gerenciam fundos têm uma responsabilidade fiduciária para com os patrocinadores e devem documentar a forma como os fundos são utilizados de forma precisa e transparente para aqueles que financiam e auditam a avaliação;
- As violações da responsabilidade fiscal sugerem graves falhas jurídicas e morais;
- A falta de responsabilidade fiscal pode ter consequências práticas graves, tais como perda de credibilidade, utilidade reduzida e falhas na avaliação;

- A falta de responsabilidade fiscal pode facilmente prejudicar todos os outros aspectos da avaliação;
- A responsabilidade pelos recursos fiscais envolve todas as etapas que uma boa gestão implica, incluindo o planejamento e a supervisão;
- Os avaliadores devem ser capazes de enumerar os custos e benefícios específicos estimados de procedimentos de avaliação alternativos para clientes, executores de políticas públicas, administradores e outras partes interessadas. Os avaliadores também são responsáveis por garantir que os custos sejam suficientemente explicados e claros para os beneficiários e partes interessadas;
- Os avaliadores são responsáveis por garantir que todos os valores e perspectivas subjacentes sejam suficientemente explicados e transparentes aos constituintes;
- O Padrão P7 destaca o dever de produzir valor através do uso eficiente de recursos como uma obrigação profissional, legal e ética. Este dever complementa e enfatiza o uso fundamentado e sistemático de recursos ao serviço dos demais parâmetros.

Recomendações para Implementação do Padrão P7

1. Consultar os clientes sobre ocorrências previstas e imprevistas que ameaçam a viabilidade financeira da avaliação;
2. Oferecer oportunidades para avaliadores, beneficiários e patrocinadores revisitarem os recursos e processos fiscais periodicamente ao longo do processo de avaliação;
3. Manter registros fiscais precisos e claros detalhando as despesas exatas;
4. Providenciar práticas contábeis rígidas e contratar consultoria quando necessário para garantir que as práticas contábeis formais sejam seguidas;
5. Alinhar as tarefas de avaliação reais com os encargos incorridos para que a narrativa orçamental seja clara;
6. Manter registros indicando quais tarefas específicas de avaliação, como coleta de dados de pesquisas, análises de entrevistas e relatórios, realmente custam e quanto custam.

Riscos e Desafios em Relação ao P7

1. Utilizar recursos de formas não aprovadas no orçamento;

2. Não planejar aumentos de custos ao longo do tempo ou devido a problemas inesperados;
3. Não ter orçamentos planejados e aprovados antes de iniciar a implementação da avaliação;
4. Presumir que as estimativas de custos são sempre precisas, sem pedir uma segunda ou terceira opinião;
5. Assumir que a proposta mais baixa é a mais rentável, sem avaliar se proporcionará a qualidade necessária;
6. Deixar de monitorar outras pessoas com acesso a recursos, especialmente ativos financeiros, para ter certeza de que todos os fundos e recursos são contabilizados;
7. Negligenciar a gestão financeira devido a outras necessidades urgentes de gestão de avaliação;
8. Permitir que beneficiários, patrocinadores ou outros com poder sobre a avaliação convertam funcionários apoiados por fundos de avaliação para outras tarefas que não fazem parte de suas atribuições.

Parte IV - Padrões de Precisão

A precisão é a veracidade das representações, proposições e conclusões da avaliação, especialmente aquelas que apoiam julgamentos sobre a qualidade das políticas públicas ou de seus componentes. Em geral, a precisão é alcançada por meio de teoria, métodos, projetos e raciocínio bem fundamentados. As avaliações devem procurar obter a maior precisão possível, adequada e útil para apoiar conclusões e decisões fundamentadas em situações específicas.

Um objetivo dos padrões de precisão é apontar os componentes específicos de uma avaliação que devem ser precisos. Os oito padrões de precisão concentram-se no que é necessário para que componentes específicos sejam precisos e como aumentar sua precisão. A precisão dos seguintes componentes de avaliação é especialmente importante:

- Descobertas, interpretações, conclusões, extrapolações e decisões;
- Raciocínio, incluindo as estruturas teóricas que apoiam o raciocínio;
- Conceitos e termos;
- Informações e análises;
- Descrições de políticas públicas, estruturas teóricas da política e seus contextos;
- Comunicação e relatórios.

Tomados em conjunto, os padrões de precisão também apontam como minimizar três fatores que podem prejudicar a precisão nas avaliações. Esses fatores limitantes são: inconsistências, distorções e equívocos. Nenhuma avaliação pode remover completamente todas as fontes sistemáticas e aleatórias de imprecisão, mas o objetivo central dos padrões de precisão é minimizar tanto quanto possível a presença e o impacto destes fatores prejudiciais.

Os padrões de precisão exigem estruturas para discutir as línguas, conceitos, culturas e origens específicas que são privilegiadas em qualquer avaliação, especialmente aquelas que recebem mais atenção e recursos. Além disso, os avaliadores devem monitorar como os valores das diferentes partes interessadas afetam a precisão.

O objetivo dos padrões de precisão é aumentar a veracidade dos resultados e conclusões da avaliação, especialmente aqueles que apoiam julgamentos sobre a qualidade das políticas públicas ou de seus componentes. Contudo, como a precisão

não é demonstrável num sentido absoluto, diferentes partes interessadas podem chegar a julgamentos muito diferentes sobre o nível de precisão de uma avaliação. Portanto, é importante comunicar como uma avaliação cria precisão em cada política específica, considerando seu contexto.

Conclusões e Decisões Justificadas A1

- As conclusões e decisões da avaliação devem ser explicitamente justificadas nas culturas e contextos em que têm consequências;
- A precisão dos resultados, interpretações e conclusões é o objetivo central apoiado pelos padrões de precisão.
- O processo de justificar a sua precisão exige que os avaliadores e os usuários da avaliação julguem:
    - a qualidade da informação;
    - a solidez da lógica que leva da informação às descobertas, interpretações e conclusões;
    - a plausibilidade de interpretações alternativas.
- O Padrão A1 reconhece que a precisão em contextos de avaliação não é estabelecida num sentido universal. Ideias e significados expressos em línguas específicas podem mudar ao longo do tempo, lugares, indivíduos e grupos;
- Para que as conclusões sejam precisas num sentido prático, de modo que as suas consequências sejam justificadas, elas devem ser compreendidas dentro dos contextos em que as linguagens e conceitos que as apoiam podem ser aplicados;
- Parte da justificativa para o Padrão A1 é chamar a atenção para essa praticidade, ao mesmo tempo em que enfatiza a importância fundamental de métodos sólidos em contextos específicos;
- Avaliações precisas baseiam-se em muitas práticas comuns a outros domínios de pesquisa;
- Ser explícito sobre os pressupostos permite que as avaliações sejam ajustadas e também esclarece a justificação dos resultados, conclusões e consequências que se seguem;

- Assim, os valores e as perspectivas das partes interessadas são importantes não apenas para a utilidade, viabilidade e propriedade, mas também são críticos para conclusões e decisões precisas sobre o programa.

Recomendações para Implementação do Padrão A1

1. Esclarecer quais partes interessadas tirarão conclusões e tomarão decisões para que os seus quadros de conhecimento e preferências metodológicas possam tornar-se parte do diálogo de precisão e do raciocínio que conduz às conclusões;
2. Esclarecer as responsabilidades dos membros da equipe de avaliação e de outras partes interessadas importantes na elaboração de interpretações, conclusões e recomendações precisas;
3. Certifique-se de que os resultados, interpretações e conclusões reflitam as construções e a terminologia teórica da política pública, conforme definido por aqueles que tirarão conclusões e farão julgamentos;
4. Identificar como diferentes usuários definem a precisão nos resultados e conclusões da avaliação e utilizar estratégias de comunicação para esclarecer diferentes concepções sobre a precisão;
5. Fazer escolhas eficazes sobre a amplitude e profundidade da informação abordando diferentes questões de avaliação, de modo a aumentar a probabilidade de constatações e conclusões precisas;
6. Garantir que representações adequadas da política pública e do contexto de avaliação esclareçam (a) as condições em que as interpretações e conclusões iniciais são feitas e (b) como essas condições se relacionam prática e teoricamente com outras interpretações e conclusões importantes;
7. Ao implementar todos os oito padrões de precisão, mantenha a perspectiva de que o seu valor reside no apoio a conclusões e decisões fundamentadas nas culturas e contextos em que as conclusões e decisões têm consequências.

Riscos e Desafios em Relação ao A1

1. Assumir que os resultados e conclusões que são precisos do ponto de vista da equipe de avaliação resultarão em conclusões e decisões precisas por parte das partes interessadas;

2. Ignorar diferentes perspectivas culturais ou outras perspectivas conceituais e assumir que métodos tecnicamente adequados são o fator mais importante ou o único fator necessário para conclusões e decisões justificadas;
3. Assumir que a metodologia de investigação em ciências sociais será transferida de forma intacta para os ambientes de avaliação e resultará em descobertas e conclusões justificadas;
4. Assumir que as condições e os fatores não mudarão muito desde o momento da recolha de informação até ao momento da tomada de decisão. O impacto das mudanças nas condições nas conclusões é especialmente problemático em ambientes organizacionais e comunitários voláteis;
5. Usar termos técnicos das ciências sociais para chegar a resultados e conclusões sem traduzi-los para as partes interessadas e os tomadores de decisão que devem chegar a julgamentos e decisões;
6. Assumir que a exatidão da informação de avaliação será o único ou o mais importante fator nos contextos em que as decisões ocorrem.

Informações Válidas A2

- As informações de avaliação devem servir aos propósitos pretendidos e apoiar interpretações válidas;
- A validade das informações, em suas diversas ênfases, é um tema integrador em todos os Padrões de Precisão.
- O propósito específico deste padrão é enfatizar a natureza fundamentalmente interpretativa e conceitual da validade;
- Nos ambientes de avaliação, as diferenças nas interpretações da linguagem, das experiências e de outras informações devem ser explicitadas e examinadas;
- Chegar a um acordo sobre o significado exato dos termos nas avaliações muitas vezes requer comunicação e definição adicionais;
- Alguns conceitos são especialmente difíceis de definir universalmente porque são construídos de forma bastante diferente em diferentes línguas, culturas ou campos de estudo;
- Chegar a um acordo sobre como definir termos que representam conceitos abstratos (não objetos sensoriais concretos) é especialmente difícil;

- Dado que diferentes intervenientes têm sistemas conceituais baseados em diferentes experiências e antecedentes, um quadro de validade aceitável requer a discussão das diferenças conceituais e algum grau de consenso na terminologia, nas descrições e nos exemplos;
- Este padrão reconhece que a precisão da informação de avaliação depende da validade da sua interpretação em contextos específicos;
- As informações de avaliação devem fornecer evidências suficientemente focadas, com a amplitude e profundidade adequadas para fins como a documentação das teorias, componentes e fenômenos relacionados subjacentes à política pública.
- Estabelecer a validade das informações de avaliação para conclusões e decisões específicas requer (1) comunicação sobre as diferentes compreensões da realidade por parte das partes interessadas, (2) investigar o alinhamento de termos e ideias-chave entre si, teórica e operacionalmente, e (3) chegar a uma ou mais definições adequadas para todos os termos necessários para fins de avaliação;
- Os avaliadores devem envolver beneficiários, patrocinadores e outras partes interessadas para se certificar de que o âmbito das interpretações (uma consideração de precisão) está alinhado com as suas necessidades (uma consideração de utilidade).

Recomendações para Implementação do Padrão A2

1. Esclarecer os entendimentos conceituais, termos e linguagem das partes interessadas por meio de grupos focais, reuniões ou outros procedimentos para identificar áreas problemáticas em avaliações específicas;
2. Demonstrar competência cultural no que diz respeito à informação válida e atender aos termos-chave e ao seu significado em todas as abordagens culturais relevantes e culturalmente competentes para a validade reconhecer a importância dos sistemas de pensamento de todas as culturas internamente envolvidas;
3. Esclarecer e ser explícito sobre termos e proposições-chave de teorias e pesquisas formais (perspectivas éticas) e termos-chave e compreensões que são inerentes ao cenário (perspectivas internas);

4. Abordar as questões de validade da informação de forma contínua ao longo dos ciclos de avaliação. Como os processos de validação envolvem comunicação e aprendizagem, a determinação de quais termos usar e quais sistemas de pensamento preferir, privilegiar e adotar pode continuar durante a avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao A2

1. Adotar termos técnicos de uma ou mais ciências sociais sem investigar a sua adequação ao ambiente de avaliação e sem facilitar a compreensão adequada dos seus significados e referências pelos principais intervenientes ou respondentes;
2. Ignorar diferenças nos significados ou valores subjacentes atribuídos aos termos e assumir que, porque um termo comum está envolvido, significa a mesma coisa para todas as partes interessadas ou que há necessariamente apenas um significado verdadeiro;
3. Operacionalizar inadequadamente termos-chave, de modo que tenham significados diferentes para a implementação do programa e para os resultados da política pública. Neste contexto, operacionalizar um conceito significa aplicar métodos específicos para definir, implementar ou avaliar concretamente esse conceito (por exemplo, agressividade ou realização);
4. Privilegiar as representações dos grupos mais poderosos apenas, ignorando outros grupos de partes interessadas menos poderosas;
5. Adotar apenas uma abordagem ou conjunto de abordagens quando termos ou definições diferentes de grupos diferentes representarem uma representação mais adequada e completa do programa ou do seu contexto;
6. Não preparar explicações, comunicações e esforços educativos suficientemente detalhados para construir pontes de uma perspectiva para outra, falhando assim na criação de informações mais precisas e abrangentes para este cenário;
7. Presumir que uma disciplina, abordagem ou perspectiva é intrinsecamente mais meritória sem atenção cuidadosa ao seu valor em situações específicas.

Informações Confiáveis A3

- Os procedimentos de avaliação deverão produzir informações suficientemente confiáveis e consistentes para as utilizações pretendidas;

- A confiabilidade é definida como a consistência das informações e dos procedimentos de coleta de informações e é como a pedra angular da validade;
- O inimigo da confiabilidade é o erro aleatório, e a ausência de erros aleatórios é igualmente importante para sínteses de informações qualitativas e quantitativas.
- Os avaliadores devem considerar a investigação da confiabilidade e verificabilidade dos métodos que constituem as bases para todas as sínteses de informações importantes, incluindo descrições de políticas públicas e seus componentes e contextos;
- Técnicas específicas podem ajudar a estimar a consistência das informações qualitativas e quantitativas. A base para a maioria dessas técnicas é alguma forma de verificabilidade documentada;
- A consistência refletida nas sínteses de informação qualitativa e quantitativa é frequentemente influenciada por fatores culturais e outros fatores de fundo;
- Os avaliadores devem considerar como investigar e descrever situações em que as avaliações são diferentemente confiáveis, dependendo de características específicas do ambiente, especialmente características relacionadas com quem e o que está sendo avaliado;
- Os avaliadores devem investigar a generalização e a segurança das estimativas de confiabilidade em todos os grupos de participantes envolvidos na avaliação quando essas diferenças forem importantes para fins de avaliação;
- Nem toda inconsistência é resultado de falta de confiabilidade. Às vezes, as inconsistências podem, na verdade, ser o resultado de diferentes entendimentos e perspectivas;
- O grau desejável de confiabilidade para qualquer resumo de informações depende em grande parte das configurações, finalidades e usos da avaliação;
- Independentemente do grau de confiabilidade alcançado, os avaliadores devem descrever os procedimentos utilizados para apoiar a consistência e fornecer estimativas de confiabilidade adequadas para as sínteses das informações principais.

Recomendações para Implementação do Padrão A3

1. Listar fontes plausíveis de erro para cada fonte de informação incluída na avaliação e tentar reduzir a influência do erro aplicando soluções efetivas em relação ao custo-benefício;
2. Considerar a inclusão de reprodução das fontes de informação, procedimentos de avaliação, observações e análises para aumentar a confiabilidade ou fornecer informações necessárias sobre confiabilidade e validade;
3. Ter acesso a especialistas que possam projetar, avaliar e comunicar as preocupações técnicas e procedimentos relacionados à confiabilidade;
4. Integrar as preocupações sobre a confiabilidade na preocupação global sobre conclusões e decisões válidas e justificáveis. Quanto maior for a importância da informação de avaliação, maior será a importância da sua precisão e, portanto, da sua confiabilidade;
5. Tenha em mente a viabilidade, propriedade e utilidade dos procedimentos antes de assumir que os procedimentos concebidos para aumentar a confiabilidade serão suficientemente eficazes e eficientes, dada a situação de avaliação.

Riscos e Desafios em Relação ao A3

1. Confundir validade e confiabilidade: presumir, sem investigação adicional, que um conjunto de resultados altamente confiável será válido para as interpretações e conclusões pretendidas;
2. Concluir que a confiabilidade de um conjunto de resultados de uma medida usada em um ambiente ou em um determinado momento será necessariamente válida para outros locais, horários ou participantes. Embora demonstrações anteriores de confiabilidade com participantes semelhantes em administrações semelhantes sejam boas preditoras de confiabilidade futura, este pressuposto necessita de investigação e confirmação;
3. Investir muitos recursos para aumentar e documentar a confiabilidade em detrimento de outros subcomponentes da qualidade da avaliação, como escopo, amplitude ou profundidade da informação, ou a validade da informação de forma mais geral;

4. Deixar de educar os usuários da informação sobre o papel limitado, mas essencial, da confiabilidade na precisão;
5. Não abordar a confiabilidade das medidas referenciadas por critérios quando utilizadas para avaliação de resultados;
6. Investigar apenas a confiabilidade dos testes e avaliações de resultados e não considerar a qualidade da documentação e descrição da política pública e da avaliação, por exemplo.

Descrições Explícitas das Políticas Públicas e seus Contextos A4

- As avaliações devem documentar as políticas públicas e seus contextos com detalhes e escopo apropriados para fins de avaliação;
- A descrição de políticas públicas com escopo e detalhes suficientes pode fornecer aos usuários da avaliação uma perspectiva compartilhada;
- Na ausência de descrição e documentação confiáveis, as partes interessadas devem confiar nas suas próprias experiências e suposições, por vezes limitadas, sobre a política e os seus contextos;
- Este padrão exige que as avaliações esclareçam exatamente o que está sendo avaliado e em qual contexto;
- Um fator chave que influencia as descrições das políticas públicas é sua complexidade. As políticas públicas são muitas vezes compostas por muitos componentes que interagem de formas imprevisíveis ou dinâmicas;
- Para que a fidelidade da intervenção seja estabelecida, a política pública efetivamente implementada deve ser monitorada e descrita com detalhes suficientes para comparação com o prescrito;
- A forma como a política pública é realmente experienciada pelas principais partes interessadas é a principal fonte de informação para descrevê-la;
- Um subcomponente importante de todas as políticas públicas é seu modelo, que descreve como elas funcionam;
- Muitas vezes os modelos de políticas públicas permanecem implícitos e desarticulados. Descobrir e descrever os modelos das políticas públicas pode ser difícil e caro em termos de tempo e outros recursos. Quando o modelo das políticas públicas não foi expresso, os avaliadores devem decidir quão importante é a sua revelação numa situação específica;

- Como muitos beneficiários e usuários não conhecem os modelos das políticas públicas, pode ser difícil no início decidir quantos recursos investir para retratá-la com precisão. Vários avaliadores endossam os modelos das políticas públicas como a melhor base para sua avaliação científica;
- Este padrão também exige a descrição dos contextos que envolvem as políticas públicas e seus componentes;
- Primeiro, é importante identificar quaisquer outras políticas públicas, programas, projetos ou fatores no contexto que possam afetar a qualidade, a implementação ou o desempenho e os resultados da política avaliada;
- Fatores contextuais podem amplificar ou prejudicar o funcionamento da política pública, direta ou indiretamente;
- Independentemente do seu impacto direto na política pública, os fatores contextuais podem ter efeitos positivos ou negativos sobre os participantes, afetando assim o recrutamento ou a retenção. Se não forem investigados e documentados, estes fatores podem levar a conclusões falsas sobre os limites do programa e até que ponto os seus processos e resultados dependem do contexto;
- Descrições precisas dos contextos transmitem aos usuários da avaliação as situações para as quais os resultados da avaliação podem ser extrapolados e aumentam a probabilidade de que extrapolações para outros contextos e situações sejam apropriadas;
- Quando componentes específicos da política são avaliados, o restante torna-se parte do contexto. Uma vez iniciada a avaliação, ela também passa a fazer parte do contexto da política;
- Frequentemente, os usuários desejam que os resultados das políticas avaliadas sejam generalizáveis para novas implementações que não estão sendo avaliadas. Se o impacto da avaliação como parte do contexto da política não for documentado, os usuários não estarão tão informados sobre se futuras políticas não avaliadas ou avaliadas de forma diferente produzirão processos, produtos e resultados semelhantes;
- Os contextos e políticas públicas em geral são vivenciados de forma diferente por pessoas diferentes, especialmente por pessoas que não partilham dos mesmos antecedentes linguísticos, experienciais, culturais, econômicos, educacionais ou sociais;

- O grau de precisão das descrições das políticas públicas e do contexto não repousa em alguma noção abstrata de exatidão ou em um relatório escrito com base em uma metodologia "objetiva", mas sim na precisão das representações das políticas públicas e de seu contexto nas estruturas cognitivas dos usuários de avaliação pretendidos, de outros interessados e do público-alvo da avaliação;
- Descrições precisas ajudam a educar as partes interessadas, retratando as políticas públicas conforme vivenciadas pelos usuários, pelos trabalhadores e por outras partes interessadas. Tais descrições baseadas em informações válidas ajudam a criar uma comunidade de compreensão entre contextos culturais e outros. Eles apoiam a criação de sentido compartilhada. Isso não significa que crenças, teorias, suposições ou entendimentos anteriores serão necessariamente revisados ou julgados. Nem significa que todas essas perspectivas sejam igualmente válidas. Significa sim que descrições precisas visam capturar e representar as sutilezas e diferenças mais importantes sem endossar automaticamente apenas uma perspectiva.

Recomendações para Implementação do Padrão A4

1. Aproveite uma ampla variedade de abordagens e mídias, incluindo:
    a. descrições e documentação escritas e orais;
    b. fotos, vídeos e outras mídias;
    c. filmes e peças;
    d. fóruns e eventos comunitários;
    e. outras técnicas que aumentam a compreensão compartilhada e a criação de sentido sobre os contextos e políticas públicas vivenciadas.
2. Confiar em conceitos, termos e informações que sejam suficientemente precisos e que abordem a consistência do raciocínio desde a informação analisada até às conclusões sobre a política e seu contexto;
3. Escolha o nível certo de especificidade nas descrições listando os componentes, subcomponentes e elementos a serem avaliados e os níveis que ocupam na política;
4. Ao descrever políticas públicas e seus subcomponentes, considere seu modelo;

5. Ao descrever políticas públicas e seus subcomponentes, documente as metas e intenções, bem como os resultados pretendidos, não intencionais e reais. Pense também nos efeitos no contexto mais amplo, se estiverem relacionados com a política ou com seus componentes.

Riscos e Desafios em Relação ao A4

1. Assumir que as descrições da política proposta retratam com precisão a política conforme implementada;
2. Tentar capturar todas as características de uma política e seu contexto. Ignorar características significativas do contexto é muito fácil, mas tentar ser muito inclusivo pode desperdiçar recursos;
3. Ignorar informantes-chave com diferentes características de formação, tais como línguas, culturas e conhecimentos prévios, na compilação de descrições de políticas e contextos;
4. Confiar demais nas impressões infundadas da equipe ou dos avaliadores;
5. Não atender aos outros padrões ao descrever políticas e contextos: descrições precisas exigem a mesma atenção à informação e à qualidade da análise que os resultados e avaliações de impacto;
6. Confiar em uma visão instantânea única sem atualizar as descrições à medida que ocorrem mudanças ou que novas perspectivas são necessárias para melhor atender aos objetivos da avaliação;
7. Assumir que a avaliação não interage ou altera a política e seu contexto, e não descrever tais mudanças;
8. Assumir que as descrições escritas comunicarão igualmente bem a todas as partes interessadas, sem envolver-se em estratégias de comunicação para alcançar entendimentos comuns;
9. Subestimar a resiliência de crenças profundamente arraigadas sobre os contextos e políticas que podem não mudar face a novas informações e descrições, especialmente se as avaliações não forem vistas como confiáveis;
10. Não levar a sério as investigações de fidelidade ao tratamento e presumir que influências confusas em estudos de campo podem ser gerenciadas tão facilmente quanto em um laboratório ou outro ambiente controlado;
11. Ignorar a importância do modelo da política público quando ele não é explicitado;

12. Esquecer que o contexto deve ser descrito como vivenciado pelas principais partes interessadas.

Gestão da Informação A5

- As avaliações devem empregar métodos sistemáticos de coleta, revisão, verificação e armazenamento de informações;
- As avaliações podem contar com uma ampla variedade de métodos para fornecer as informações de que os usuários precisam. Esta informação pode vir através da linguagem, performances de todos os tipos, música, dados numéricos e outros sistemas de símbolos e meios de comunicação;
- Este padrão enfatiza a necessidade de uma gestão da informação que mantenha a precisão;
- Historicamente, os avaliadores agruparam métodos e tipos de coleta de informação em duas categorias, quantitativa e qualitativa;
- Os métodos quantitativos impõem procedimentos de pontuação numérica antes da coleta de dados ou durante a análise. Usar números para resumir conceitos e relacionamentos claramente definidos pode proporcionar eficiência, clareza, foco e padronização;
- Em contraste, as abordagens qualitativas permitem que os entrevistados criem as suas próprias respostas sem escalas ou modelos numéricos pré-impostos. Os métodos qualitativos produzem respostas abertas que refletem as próprias experiências, sentimentos, pensamentos e valores dos indivíduos. As respostas são frequentemente analisadas e resumidas utilizando abordagens interpretativas baseadas em evidências que procuram manter as perspectivas únicas dos entrevistados;
- Em algumas situações, as informações qualitativas podem ser analisadas em categorias ou pontuações;
- Existem muitas razões para utilizar uma mistura de abordagens qualitativas e quantitativas, dependendo dos contextos, das características do programa e dos objetivos da avaliação;
- Na prática, misturar projetos como estudos de caso, projetos naturalistas, quase experimentos e ensaios de campo randomizados com tipos de informações qualitativas e quantitativas é uma prática comum para aumentar a precisão da avaliação;

- Os métodos mistos também podem servir objetivos de precisão como validação, triangulação, exploração, expansão, confirmação e complementaridade;
- Avaliações precisas exigem que o armazenamento de informações seja de qualidade;
- As informações devem ser armazenadas de forma a evitar alterações diretas e indiretas, distorções, destruição ou qualquer redução do valor ou propriedade potencial da informação;
- O armazenamento de informações requer atenção meticulosa aos detalhes e proteção contra qualquer diminuição do escopo e da representatividade da informação original;

Recomendações para Implementação do Padrão A5

1. Identificar e implementar métodos sólidos no contexto de quão bem eles atendem aos propósitos, metas e objetivos de avaliação selecionados;
2. Catalogar as possíveis fontes de informação e, uma vez identificadas as características de cada fonte, selecionar as fontes com maior probabilidade de fornecer a informação mais precisa, dadas as finalidades;
3. Considerar as muitas fontes potenciais de informação, incluindo documentos existentes (tais como propostas, planos de projetos, estudos e avaliações anteriores) e pessoas (tais como funcionários, designers, participantes e outros observadores);
4. Escolher métodos que forneçam informações com o equilíbrio adequado entre amplitude e profundidade necessária para os fins e questões da avaliação;
5. Alinhar os principais conceitos utilizados para descrever os objetivos da avaliação, a implementação do programa e as avaliações de resultados;
6. Rever as metodologias de recolha de novas informações ou de utilização de informações antigas para garantir que a recolha de informações é sistemática, replicável e adequadamente isenta de erros;
7. Em novas avaliações, esteja aberto a procedimentos que funcionaram bem em avaliações ou pesquisas anteriores semelhantes. Métodos duráveis que produzem informações confiáveis e válidas para uma avaliação podem ser aplicáveis a ambientes de avaliação semelhantes com questões e conceitos semelhantes;

8. Selecionar membros da equipe de avaliação e consultores pela amplitude e profundidade de suas habilidades e conhecimentos sobre as necessidades e procedimentos de coleta de informações, especialmente sobre como tornar esses procedimentos tecnicamente sólidos em situações de avaliação específicas;
9. Planejar, avaliar e comunicar com precisão as potenciais vantagens, desvantagens, âmbito e limitações dos diferentes métodos, para que possam ser feitas escolhas acertadas;
10. Aceite que muitas vezes não existe uma abordagem melhor quando se trata de criar qualidade técnica e que diferentes equipas de avaliação, em colaboração com clientes e outras partes interessadas, podem tomar decisões um tanto diferentes sobre as melhores metodologias em situações específicas;
11. Esforçar-se para ter procedimentos de seleção e coleta de informações que sejam próprios e adotados por aqueles que patrocinam, encomendam e usarão as informações de avaliação para garantir que sejam investidos na qualidade metodológica;
12. Evite fortes preferências a priori ou absolutas por métodos qualitativos ou quantitativos nos membros da equipe de avaliação porque estes criam maior dificuldade na adaptação dos métodos às necessidades e questões das partes interessadas;
13. Tenha o cuidado de esclarecer as preocupações dos patrocinadores, clientes e outras partes interessadas ao responder às preferências por métodos qualitativos ou quantitativos;
14. Prevenir problemas de armazenamento de informações e manter a precisão, evitando erros de armazenamento, sabotagem ou outras influências deteriorantes (incluindo água, fogo, vermes ou falhas no sistema de computador);
15. Abordar detalhadamente as medidas tomadas para reduzir falhas e apoiar a qualidade, e documentar todas as preocupações razoáveis sobre possíveis fontes de falhas que não puderam ser evitadas ou não foram investigadas ou documentadas.

Riscos e Desafios em Relação ao A5

1. Confiar nas metodologias ou informações mais convenientes, mais disponíveis ou menos dispendiosas, mesmo que a sua qualidade neste contexto seja desconhecida;
2. Esperar que a informação seja aceita sem questionar a sua exatidão: quando as interpretações não correm como as partes interessadas esperam, algumas partes interessadas podem atacar os métodos e criticar de forma imprecisa a qualidade da informação;
3. Esperar até depois da coleta de informações para tentar apropriar as partes interessadas dos métodos e da valorização da qualidade metodológica;
4. Assumir que os participantes fornecerão informações de alta qualidade naturalmente e sem esforço: os participantes muitas vezes fornecem informações erradas porque não compreendem a importância da informação;
5. Assumir que atitudes, estratégias e abordagens suficientes para produzir informações de investigação precisas funcionarão em todos os contextos de avaliação.

Projeto e Análise bem Fundamentados A6

- As avaliações devem empregar projetos e análises tecnicamente adequados e apropriados para seus fins;
- Cada avaliação requer uma concepção global que responda às características da política pública e seus componentes, aos fatores contextuais e aos objetivos da avaliação;
- Todos os projetos de avaliação sólidos devem abordar duas características necessárias para a precisão da avaliação: logística e lógica;
- A preocupação com a logística enfatiza que muitos detalhes específicos que apoiam a precisão da avaliação devem ser considerados e geridos de forma eficaz. Sublinha a necessidade de apoiar uma precisão adequada no contexto de forças políticas, culturais e outras;
- A lógica refere-se ao papel dos projetos de avaliação na criação de uma estrutura de raciocínio. Projetos sólidos são necessários para tirar tipos específicos de conclusões;
- Estes projetos são formais, no sentido de que são sistemáticos, bem documentados e orientados por estudos acadêmicos, de modo que, quando

implementados conforme planejado, muitas das ameaças às conclusões válidas foram sistematicamente antecipadas;

- Quando estão bem documentados, tanto como pretendido como realmente implementados, os projetos de avaliação podem ser auditados e meta-avaliados quanto à qualidade;
- Análises precisas permitem que as informações sejam agregadas e reduzidas, descritas, resumidas e compreendidas, e que suas limitações sejam explicitadas no contexto de questões e usos específicos de avaliação. Sem análises tecnicamente adequadas, o raciocínio sólido fica prejudicado;
- Quando for logisticamente possível, projetos sólidos e bem fundamentados podem ajudar a separar as influências de diferentes fatores para proporcionar clareza sobre as mudanças que resultaram da política pública ou de componentes específicos, em oposição a outros fatores contextuais;
- A elaboração de projetos de avaliação requer conhecimentos adquiridos por diversas fontes, em uma meta-avaliação externa bem focada;
- No final, existem muitos fatores que podem criar a impressão de que os participantes mudaram como resultado da política pública quando na verdade a mudança é o resultado de outro fator.;
- O papel dos projetos de avaliação é preparar quadros adequados para investigar o que resultou da política pública ou de seus componentes e identificar prováveis ameaças a conclusões sólidas sobre os efeitos da política pública;
- Como quase sempre acontece com a avaliação de políticas públicas, a extrapolação de observações de políticas existentes para situações futuras é difícil quando características importantes são diferentes;
- Uma última preocupação é o impacto dos projetos de avaliação na política pública e no seu contexto;
- A maioria dos projetos de avaliação implementados são intervenções que podem criar tensões nas políticas públicas e nos seus contextos;
- Os riscos são especialmente elevados quando as políticas públicas são alteradas em relação à forma como seriam se os projetos de avaliação não estivessem presentes.

Recomendações para Implementação do Padrão A6

1. Selecionar projetos com base em quão bem eles atendem aos propósitos e questões de avaliação selecionados e no raciocínio necessário para passar logicamente da informação para as interpretações e conclusões;
2. Garantir conhecimentos especializados adequados (através da adesão à equipe ou de consultas externas) para implementar projetos sólidos em ambientes de avaliação onde a implementação pode ser um desafio;
3. Considere quais projetos estão em disputa, dados os propósitos e restrições, e identifique as vantagens e desvantagens de cada um no que diz respeito à precisão (e viabilidade, propriedade e utilidade);
4. Escolher projetos que facilitem os quadros de raciocínio que possam resultar em conclusões justificáveis, dados os propósitos e questões da avaliação;
5. Observe os projetos utilizados em outras avaliações como ponto de partida. Projetos duráveis para uma avaliação podem ser generalizados para ambientes de avaliação semelhantes, com questões de avaliação semelhantes e necessidades de estruturas de raciocínio semelhantes;
6. Esteja preparado para decisões sobre projetos que impliquem concessões e um certo grau de incerteza;
7. Considere modificar os projetos para aumentar a precisão de ano para ano, especialmente conforme necessário em resposta a eventos, necessidades e propósitos inesperados;

Riscos e Desafios em Relação ao A6

1. Escolher projetos prontos para uso, de alto status e com as melhores reputações entre determinados grupos de pesquisadores, sem considerar se e como eles produzirão as informações de avaliação mais precisas para interpretações e conclusões confiáveis em ambientes específicos;
2. Não se preparar para resultados de avaliação decepcionantes e para as inevitáveis tentativas de contestar as interpretações criticando o projeto selecionado ou a qualidade da implementação do projeto;
3. Não considerar questões de viabilidade, propriedade e utilidade antes de selecionar ensaios de campo randomizados ou outros desenhos experimentais. Embora estes projetos sejam por vezes inestimáveis para

especificar as causas de resultados específicos e estimar os efeitos líquidos, em algumas situações, são difíceis de implementar ou injustos;

4. Fazer escolhas do projeto em consulta com administradores de níveis superiores, sem consultar a equipe que irá gerenciar a implementação;
5. Não modificar, aumentar ou alterar projetos quando tal ação for necessária, especialmente se a política pública, seus componentes ou as questões de avaliação mudarem ao longo do tempo;
6. Ver o projeto da avaliação como servindo a um propósito e não a vários;
7. Deixar de implementar um projeto bem escolhido por não garantir que o projeto seja implementado corretamente. A implementação do projeto na avaliação é quase sempre uma prioridade menor para o pessoal da política pública, embora os seus esforços sejam muitas vezes essenciais para a implementação adequada do projeto.

Raciocínio de Avaliação Explícito A7

- O raciocínio de avaliação que vai desde informações e análises até descobertas, interpretações, conclusões e julgamentos deve ser documentado de forma clara e completa;
- Este padrão, em conjunto com os demais padrões de precisão, enfatiza que as avaliações sistemáticas devem ir além dos modelos informais, implícitos ou intuitivos para chegar a conclusões, chamando a atenção para a necessidade de um raciocínio sólido e explícito como base para resultados, conclusões e julgamentos da avaliação;
- A lógica no que diz respeito às conclusões da avaliação muitas vezes assume a forma de sequências “se-então”. No que diz respeito às questões de avaliação, as partes “se” das declarações descrevem os pressupostos, evidências e critérios que devem ser cumpridos e as partes “então” das declarações descrevem a conclusão baseada em evidências;
- Antes que possam melhor apoiar conclusões precisas sobre a política pública, as avaliações devem identificar os valores das partes interessadas e os tipos de decisões, conclusões e julgamentos que seguirão. Em seguida, os projetos de avaliação podem especificar como coletar e analisar informações para informar os valores e apoiar o raciocínio que leva às conclusões sobre qualidade;

- O raciocínio necessário para apoiar conclusões causais, isto é, se uma política pública ou os seus componentes foram responsáveis por resultados líquidos específicos (sozinhos ou em conjunto com outros fatores causais), também deve abordar possíveis explicações causais alternativas e por que razão a conclusão escolhida é mais razoável e plausível;
- As investigações dos efeitos da política pública e dos seus custos e benefícios também exigem raciocínio explícito;
- Pressupostos sobre como avaliar resultados devem ser tornados explícitos;
- Usuários que partem de diferentes pressupostos sobre o que constitui um benefício podem então determinar se e em que medida o raciocínio é congruente com os seus diferentes valores;
- O próprio raciocínio de avaliação precisa ser avaliado quanto à precisão;
- Quando o raciocínio é explicitado, as partes interessadas podem decidir, a partir das suas próprias posições informadas, até que ponto ele é adequado para os usos pretendidos;
- Uma apresentação precisa do raciocínio também incluirá as próprias suposições e argumentos da equipe de avaliação sobre a qualidade do raciocínio;
- Os usuários da avaliação estarão então em melhor posição para aplicar os resultados da avaliação no contexto de suas organizações e necessidades;
- Uma técnica que às vezes é muito útil para identificar os componentes probatórios e de raciocínio para tipos selecionados de conclusões é o mapeamento reverso. Com o mapeamento reverso, os criadores da avaliação começam com as conclusões ou tipos de decisões que precisam ser tomadas e descrevem a cadeia de lógica necessária para apoiá-las. Em vez de "se-então", a sequência torna-se "portanto-porque".

Recomendações para Implementação do Padrão A7

1. Comece a tornar o raciocínio explícito o mais cedo possível no processo, para que possa ser examinado, aperfeiçoado e adaptado às principais questões de avaliação;
2. Ao tornar o raciocínio explícito, comece com as questões mais importantes. À medida que o tempo e os recursos estiverem disponíveis, torne explícito o raciocínio necessário para todas as principais questões de avaliação,

incluindo aquelas relacionadas com a descrição, melhoria, atribuições causais, responsabilização e custos relacionados com benefícios ou eficácia;

3. Considere o uso de declarações simples “se-então” para ajudar a tornar o raciocínio explícito;
4. Depois que as linhas principais do raciocínio forem explicitadas, revise e avalie as afirmações e as suposições para ver se estão completas;
5. Examinar separadamente o raciocínio por trás de cada questão-chave de avaliação e as dimensões da qualidade dentro do programa que se espera que contribuam para a resposta. Mesmo que as declarações “se-então” resultantes se sobreponham, todas elas podem ser necessárias para responder eficazmente a cada questão e, assim, otimizar a precisão na realização dos objetivos da avaliação;
6. Revise as informações quanto à pertinência e capacidade de apoiar o raciocínio sobre quaisquer dimensões de qualidade recentemente enfatizadas, especialmente quando os usos importantes e as questões de avaliação mudam ao longo do processo avaliativo;
7. Torne todos os pressupostos sobre valores explícitos e aborde em que medida eles devem ser atendidos para que a documentação da qualidade seja precisa;
8. Crie tabelas ou outros resumos adaptados às questões, interpretações, conclusões e decisões mais importantes e disponibilize-os aos principais usuários e partes interessadas. Isto permitirá que o raciocínio e o pressuposto em que se baseiam as conclusões sejam explicitamente discutidos.

Riscos e Desafios em Relação ao A7

1. Generalização excessiva do raciocínio específico aplicado a uma questão para outras questões, não tornando explícitas as dimensões específicas da qualidade e o raciocínio correspondente para cada questão-chave de avaliação;
2. Usar apenas uma linha de raciocínio ou uma fonte de evidência para tirar conclusões firmes quando múltiplas linhas e fontes seriam mais precisas;
3. Deixar de comparar e contrastar diferentes interpretações e conclusões que podem resultar de dimensões importantes e diferentes de qualidade, suposições ou estipulações

4. Não investigar se a ênfase em conclusões e interpretações desejáveis desempenhou um papel muito importante nas decisões sobre quais informações coletar ou formas de analisar as informações para apoiar o raciocínio;
5. Não abordar as limitações de informações ou análises específicas no que diz respeito ao quão bem elas apoiam conclusões e interpretações desejáveis;
6. Deixar de fora etapas ou suposições importantes no raciocínio da avaliação;
7. Não abordar explicações alternativas importantes com base no cumprimento dos principais pressupostos;
8. Não encorajar todos os membros da equipe de avaliação, bem como diferentes grupos de usuários e partes interessadas, a levantar questões ou preocupações sobre o raciocínio desde a informação até às conclusões, especialmente no que diz respeito a ameaças e a linhas de raciocínio que foram omitidas;
9. Presumir que ter um projeto de alto padrão, como um ensaio de campo randomizado, significa que todas as suposições envolvidas no raciocínio são levadas em conta sem atenção explícita à situação e à implementação do projeto;
10. Assumir a *priori* que uma abordagem de projeto específica é inerentemente mais lógica, sem referência a contextos, propósitos de avaliação e fidelidade de implementação;
11. Não lidar minuciosamente com ameaças a conclusões causais válidas no contexto do desenho de avaliação específico e das conclusões e decisões esperadas.

Comunicação e Relatórios A8

- A comunicação na avaliação deve ter um alcance adequado e proteger contra equívocos, preconceitos, distorções e erros;
- Avaliações precisas são baseadas em comunicação precisa;
- Alguns dos processos e produtos de comunicação mais importantes onde a precisão é um problema incluem conversas entre avaliadores, clientes, patrocinadores e outras partes interessadas sobre o programa, a avaliação e tópicos relacionados:

    - coleta formal de informações pessoalmente, como entrevistas com partes interessadas ou grupos focais;
    - qualquer tipo de comunicação escrita, como pesquisas, documentos de referência e relatórios formais e informais, apresentações formais e informais;
    - contratos e acordos formais (Acordos Formais P2);
    - comunicação via multimídia, dramatizações, fotografia, outras artes visuais ou outros tipos de descrições e representações de programas, componentes de programas e seus contextos.
- É necessária uma comunicação precisa ao longo de todas as fases da avaliação;
- A comunicação precisa é especialmente importante naquelas fases da avaliação em que os métodos e projetos são discutidos, selecionados e implementados;
- A comunicação precisa é necessária para apoiar o raciocínio da avaliação que leva a descobertas bem fundamentadas e para interpretações e conclusões que sirvam aos propósitos da avaliação;
- Algumas discussões sobre a precisão na comunicação da avaliação focam na confiança e na autenticidade, especialmente no que diz respeito aos avaliadores. Outras discussões sobre comunicação precisa enfatizam documentos de avaliação, como relatórios formais e contratos;
- Os tratamentos tradicionais da precisão dos relatórios têm enfatizado a imparcialidade, a objetividade (no sentido de consistência formal ou confiabilidade) e a ausência de preconceitos. Estas três subdimensões de precisão são certamente importantes para a comunicação em geral e para os relatórios especificamente.
- Contudo, a ênfase excessiva nos relatórios em papel pode facilmente levar à subvalorização de outras funções-chave que a comunicação precisa desempenha na facilitação da coleta e partilha precisas de informações ao longo da avaliação;
- Avaliações precisas exigem um modelo inclusivo de comunicação humana baseado na cooperação e na negociação;

- A comunicação precisa resulta quando todos os envolvidos na avaliação partilham os seus entendimentos uns com os outros de forma cooperativa e recíproca, tendo o entendimento partilhado como objetivo;
- Este é um processo ativo e contínuo que serve para detectar e reparar equívocos;
- Permite que os indivíduos expressem e comparem os seus entendimentos com os dos outros;
- Além disso, a precisão é promovida quando os avaliadores profissionais, bem como as partes interessadas, são sinceros sobre as suas características disciplinares e outras características de base, para que possam estar atentos a quaisquer preconceitos ou perspectivas únicas que possam afetar a precisão das suas comunicações;
- A comunicação precisa apoia a criação de sentido partilhada e não se baseia em suposições injustificadas e em termos não examinados e inexplicáveis que podem significar coisas muito diferentes para diferentes partes interessadas;
- A precisão para todas as partes interessadas melhorará através do compromisso com a abertura e a transparência, a flexibilidade na escuta das ideias e conceitos dos outros e a vontade de dar e receber até que seja criada uma base comum de entendimento;
- Alcançar esta precisão exige que todos os comunicadores evitem distorções intencionais e não intencionais e sejam flexíveis e abertos sobre a compreensão que os outros têm da realidade à medida que a vivenciam e comunicam.

Recomendações para Implementação do Padrão A8

1. Desenvolva um plano de comunicação para apoiar a precisão da avaliação. (deve também apoiar os outros padrões). Os planos devem responder às necessidades e às mudanças nas necessidades no contexto da avaliação e ser discutidos exaustivamente entre os principais parceiros;
2. Programar relatórios formais e informais em momentos da avaliação determinados pelas necessidades dos usuários da informação. Vários mecanismos de relatórios que fornecem atualizações regularmente podem

contribuir para a precisão se a qualidade da informação for continuamente atualizada e melhorada;

3. Inclua verificações para determinar se os principais usuários das informações identificadas entendem os relatórios de maneira congruente e alinhada com as intenções e o entendimento das informações por parte dos redatores dos relatórios. Faça o acompanhamento conforme necessário para aumentar a precisão dos entendimentos compartilhados;
4. Considerar os eventos de recolha de informação como ocasiões para relatórios formais e informais. Uma entrevista de grupo focal pode começar ou terminar com um breve relatório sobre conclusões preliminares ou descrições dos componentes do programa;
5. Antes do relatório formal, realizar um trabalho piloto sobre a melhor forma de apresentar relatórios tendo em conta os públicos específicos e as suas necessidades. Por exemplo, descrições do programa, metodologia de avaliação, concepção e lógica, ou relatórios preliminares que informam interpretações e conclusões podem ser testados e validados em vários ambientes de comunicação, incluindo reuniões, audiências públicas, grupos focais e apresentações formais;
6. Fornecer informações sobre as características básicas dos avaliadores e de outros que possam afetar a precisão em situações de relatórios formais e informais;
7. Preste atenção na tradução e na explicação quando vários idiomas estiverem envolvidos ou quando o potencial para mal-entendidos for grande devido a outras diferenças de fundo. Alguns conceitos são muito difíceis, senão impossíveis de traduzir ou explicar em um idioma diferente com uma palavra ou frase equivalente;
8. Selecionar ou criar diretrizes para garantir que os relatórios formais sejam precisos em detalhes e alcance;
9. Quando apropriado e onde aumentarem a precisão, utilizar abordagens como filmes, dramatizações e fotografia para transmitir as experiências das partes interessadas, os resultados do programa ou outros processos ou produtos de avaliação importantes;

Riscos e Desafios em Relação ao A8

1. Considerar os relatórios formais como os únicos produtos de comunicação da avaliação que precisam de ser verificados quanto à precisão;
2. Não comunicar com clareza suficiente para evitar mal-entendidos e concepções erradas sobre fontes de informação, métodos de recolha de dados e abordagens alternativas;
3. Presumir que todos desejam se comunicar com precisão e que a precisão de todas as comunicações não precisa ser avaliada;
4. Não comunicar de forma a ajudar a construir entendimentos partilhados de conceitos importantes;
5. Não permitir que os entrevistados e outros fornecedores de informação tenham oportunidade de rever a informação que forneceram. Essas revisões e verificações dos membros podem ajudar a corrigir erros e equívocos e melhorar a precisão;
6. Não atender às necessidades de comunicação das partes interessadas e dos usuários em apoio à compreensão plena e completa, dados os propósitos da avaliação;
7. Deixar de revisar e revisar planos e procedimentos de comunicação conforme necessário para evitar inconsistências, corrupções e equívocos;
8. Presumir, sem evidências, que a comunicação é precisa quando diversos idiomas, culturas e outros fatores de fundo podem influenciar a comunicação de maneiras imprevisíveis;
9. Presumir, sem evidências, que estratégias de comunicação anteriormente bem-sucedidas alcançaram níveis aceitáveis de precisão no cenário atual;
10. Deixar que as necessidades de comunicação de um grupo de partes interessadas afetem desproporcionalmente as prioridades de comunicação ou alocar recursos apenas para alguns aspectos da comunicação, resultando em omissões, erros ou distorções;
11. Concentrar-se na precisão dos relatórios e apresentações do ponto de vista dos redatores e apresentadores dos relatórios, em vez de verificar se o entendimento e o significado dos usuários são precisos.

Parte V - Padrões de Responsabilidade

Como conduzir meta-avaliações (avaliações do processo avaliativo) internas e externas é o tema principal deste capítulo. A responsabilidade refere-se ao uso responsável de recursos para produzir valor. A avaliação da política pública, e a meta-avaliação, apoiam a responsabilidade de ambos, investigando: como são implementadas a política pública e seu processo de avaliação; como ambos poderiam ser melhorados; quão valiosos, significativos ou importantes são para as partes interessadas; e como seus custos, incluindo os custos de oportunidade, se comparam aos benefícios.

Os três padrões de responsabilidade da avaliação orientam este processo. O primeiro, E1 Documentação da Avaliação, apoia a responsabilidade da avaliação através da documentação dos contextos, recursos, processos, produtos e resultados da avaliação. A segunda, Meta-avaliação Interna E2, descreve como as pessoas nas organizações que acolhem o programa ou a avaliação podem aplicar sistematicamente estes e outros padrões às suas próprias avaliações. A terceira, Meta-avaliação Externa E3, é paralela à E2, mas centra-se no envolvimento de avaliadores externos para investigar e reportar sobre a qualidade da avaliação.

Atender à responsabilidade na avaliação é importante por três razões. Em primeiro lugar, a atenção à responsabilidade orienta as melhorias durante todas as fases da concepção e implementação da avaliação. Em segundo lugar, a atenção à responsabilidade pela avaliação pode levar a melhores decisões sobre as políticas. Explicitar as potencialidades e as limitações da avaliação ajuda as partes interessadas a compreender melhor os usos fundamentados da avaliação à medida que tomam decisões. Terceiro, refletir sobre a responsabilidade na avaliação ajuda os profissionais e outras partes interessadas a tornarem-se mais hábeis nas suas práticas futuras. Também pode apoiar o desenvolvimento organizacional e ajudar a desenvolver capacidades de avaliação. A longo prazo, melhores práticas e capacidades de avaliação podem levar a melhorias generalizadas na avaliação e a um maior impacto positivo nas políticas públicas.

O termo meta-avaliação denota avaliação sistemática de processos avaliativos e seus subcomponentes. Tal como outras avaliações, as meta-avaliações requerem evidências, análise, comunicação e acompanhamento com as partes interessadas.

Todas as partes interessadas são responsáveis por compreender se a qualidade da avaliação é suficiente para os usos pretendidos e reais. Quando a qualidade da avaliação é deficiente, os usuários podem modificar as suas conclusões e ações para limitar o uso indevido.

Meta-avaliações também podem ser avaliadas. No entanto, nenhum termo especial é necessário, como meta-meta-avaliação. Além disso, os retornos decrescentes das meta-avaliações externas de meta-avaliações (benefícios aumentados limitados ou inexistentes, juntamente com custos aumentados) tornam-nas pouco frequentes. Na prática, as meta-avaliações devem ser responsáveis pela sua qualidade, mas normalmente não requerem meta-avaliação externa formal. Muitas vezes é suficiente confiar nos padrões aplicáveis para ajudar a controlar e garantir a qualidade da meta-avaliação. Além disso, os clientes das meta-avaliações são muitas vezes bastante qualificados em avaliação e podem ser capazes de julgar a qualidade da meta-avaliação e contribuir para a sua melhoria e para a documentação dos seus pontos fortes e limitações.

Documentação da Avaliação E1

- As avaliações devem documentar integralmente os seus objetivos negociados e os projetos, procedimentos, dados e resultados implementados;
- Tal como as políticas públicas, os processos avaliativos e os seus contextos devem ser documentados com detalhe e alcance adequados, a fim de evitar que os julgamentos sobre a qualidade da avaliação sejam limitados;
- A documentação do processo avaliativo serve à responsabilidade, fornecendo a base para julgar a qualidade da avaliação;
- A documentação deve ser precisa, suficiente e pertinente;
- O planejamento da documentação da avaliação deve ocorrer à medida que a avaliação é planejada;
- A qualidade da documentação dependerá frequentemente dos recursos disponíveis e da sua utilização eficiente;
- Documentar um processo avaliativo com precisão também pode servir outros interesses e usos conceituais além da responsabilidade e aprimoramento da avaliação;
- A documentação do processo avaliativo também fornece muitas definições teóricas e operacionais que beneficiam outras pessoas envolvidas em

trabalhos semelhantes, além de contribuir para a compreensão sobre o uso destes e de outros padrões.

Recomendações para Implementação do Padrão E1

1. Determine quem precisará da documentação do processo avaliativo para quais finalidades e especifique as dimensões de qualidade, necessidades e questões a serem abordadas pela documentação.
2. Depois de especificadas as necessidades e questões relacionadas à responsabilização, planeje um conjunto de dados do caso descrevendo a documentação e as informações para atender a essas necessidades e questões.
3. Uma vez alinhadas as dimensões de qualidade selecionadas com as questões e necessidades relacionadas à responsabilização, catalogar a documentação existente.
4. Elabore uma tabela de informações necessárias e revise regularmente a documentação disponível no que diz respeito à sua integridade, qualidade e valor. Deve ter alcance, detalhes e alinhamento suficientes para ser útil.
5. Com base na tabela de documentação necessária e disponível acima, decida se e como obter documentação adicional.
6. A orientação e perspectiva meta-avaliativa também pode estender-se à documentação das consequências e influências da avaliação após a avaliação estar concluída. Embora coletar todas as informações necessárias seja improvável durante a avaliação, os avaliadores e meta-avaliadores podem facilitar a coleta posterior de informações, antecipando como e de quem poderão ser recolhidas.

Riscos e Desafios em Relação ao E1

1. Não antecipar totalmente a documentação que será necessária para as meta-avaliações e julgamentos de responsabilização subsequentes;
2. Recursos excessivos ou insuficientes para a coleta da documentação da avaliação devido à falta de revisão contínua das necessidades de documentação de avaliação;
3. Não considerar o retorno do investimento na documentação de avaliação ao tomar decisões sobre como fornecer recursos para isso;

4. Continuar com uma meta-avaliação interna ou externa na ausência de informações adequadas;
5. Ao projetar e coletar documentação, não atender às mudanças de prioridades, valores, necessidades, propósitos e contextos;
6. Deixar de considerar riscos, custos e benefícios de abordagens específicas de documentação de avaliação.

Meta-avaliação Interna E2

- Os avaliadores devem utilizar estas e outras normas aplicáveis para examinar a responsabilidade do projeto da avaliação, dos procedimentos utilizados, da informação coletada e dos resultados;
- Os padrões Meta-avaliação Interna E2 e Meta-avaliação Externa E3 complementam-se para apresentar um quadro completo da meta-avaliação sistemática. Os dois padrões são importantes por si só, mas são melhor revisados e aplicados em conjunto. Em muitas situações, incluir a meta-avaliação interna e externa num esforço complementar e colaborativo pode produzir os melhores resultados;
- A distinção interno-externo existe tanto para avaliadores quanto para meta-avaliadores. Em geral, um avaliador interno é definido como aquele empregado pela organização que hospeda o programa. Em contrapartida, os avaliadores externos são empregados noutros locais e não têm outras funções nas políticas públicas que avaliam;
- Nem a meta-avaliação interna nem a externa são necessariamente mais valiosas que a outra. Muitas vezes são complementares e os seus valores são relativos aos contextos específicos da situação;
- As meta-avaliações internas não são necessariamente menos objetivas, embora sejam frequentemente vistas assim;
- Quando toda a organização tiver desenvolvido um compromisso com a capacitação em avaliação e desejar a avaliação mais útil e precisa possível, a lacuna esperada na independência entre avaliadores internos e externos poderá desaparecer;
- Independentemente de uma avaliação ser interna ou externa, a sua qualidade depende da forma como aborda estes padrões de avaliação do programa e quaisquer outras dimensões de qualidade exigidas na situação específica;

- Tal como acontece com a avaliação interna e externa, as meta-avaliações internas e externas partilham semelhanças importantes. Ambos os tipos de meta-avaliações identificam sistematicamente fatores que devem ser abordados para melhorar o processo avaliativo e apoiar decisões sobre a qualidade final da avaliação tal como proposta e implementada;
- Ambos os tipos de meta-avaliação podem ocorrer em qualquer momento quando a qualidade da avaliação necessita de ser abordada para fins somativos ou formativos. Ambos podem ajudar as partes interessadas na avaliação a saberem até que ponto podem confiar no processo avaliativo;
- A meta-avaliação interna muitas vezes fornece uma base necessária para a meta-avaliação externa. O trabalho dos meta-avaliadores externos será grandemente facilitado pela documentação de avaliação completa e precisa e pela meta-avaliação interna bem concebida e executada.

Recomendações para Implementação do Padrão E2

1. Lembre-se de que a meta-avaliação interna cria valor para os usuários identificados por meio de práticas reflexivas informadas por documentação de alta qualidade.
2. Adotar uma perspectiva meta-avaliativa e planejar a meta-avaliação interna abordando utilidade, viabilidade, propriedade e precisão desde o início da avaliação.
3. Garantir que os recursos sejam adequados para a meta-avaliação interna.
4. Selecionar pelo menos uma pessoa com conhecimentos adequados para gerir os processos internos de meta-avaliação ao longo da avaliação.
5. Rever regularmente os usos pretendidos da meta-avaliação interna e as suas potenciais contribuições para a qualidade e o valor da avaliação.
6. Coletar informações e registros complementares sobre como a avaliação do programa foi implementada e vivenciada por outras partes interessadas envolvidas.

Riscos e Desafios em Relação ao E2

1. Confiar em convicções sobre o que aconteceu que não são bem investigadas e corroboradas (sua precisão não é determinada);
2. Meta-avaliar a avaliação apenas como conceitualizada e pretendida, e não como realmente implementada, experimentada e usada por outros;

3. Confiar apenas em conhecimento interno. Os meta-avaliadores internos, em virtude de seus papéis na avaliação (e às vezes no programa), podem aceitar sem o ceticismo adequado todo tipo de conhecimento interno, alguns precisos e outros imprecisos, sobre o programa e a avaliação do programa;
4. Prejudicar a avaliação original ao transferir os recursos necessários à sua execução para a meta-avaliação interna;
5. Prestar pouca atenção à meta-avaliação interna, prejudicando assim o seu potencial para documentar a qualidade da avaliação e levar à melhoria da avaliação.

Meta-avaliação Externa E3

- Os patrocinadores da avaliação do programa, clientes, avaliadores e outras partes interessadas devem incentivar a realização de meta-avaliações externas usando estes e outros padrões aplicáveis;
- Em geral, a justificativa e os benefícios da meta-avaliação interna e externa são semelhantes entre si;
- As meta-avaliações externas e internas também diferem entre si em aspectos importantes. Conforme indicado anteriormente, os meta-avaliadores externos não são membros de organizações que abrigam o programa ou a avaliação e não têm um papel direto no programa ou na sua avaliação. Têm um distanciamento estrutural do programa e da sua avaliação que visa reduzir os conflitos de interesses e resultar em menos preconceitos (ou pelo menos preconceitos diferentes);
- As meta-avaliações externas são frequentemente vistas como mais objetivas. Idealmente, fornecerão uma perspectiva independente sobre a qualidade da avaliação do ponto de vista de um terceiro especialista. No entanto, a independência estrutural não garante qualidade;
- Assim como em qualquer avaliação, os conflitos de interesses e a credibilidade dos meta-avaliadores precisam de atenção explícita;
- Ser estruturalmente independente do programa e da sua avaliação não significa que os meta-avaliadores externos tenham de se isolar da política pública e da sua avaliação. Pelo contrário, o envolvimento pode assumir muitas formas;

- As meta-avaliações externas podem por vezes estar distantes da avaliação e dos seus processos. É perfeitamente possível que algumas meta-avaliações externas somativas tenham lugar muito depois de o programa e a sua avaliação estarem concluídos e se basearem completamente em relatórios e na documentação existente;
- Não ter acesso direto ao conhecimento interno pode ser um desafio considerável em algumas meta-avaliações externas. Pode ser necessário conhecimento interno para compreender plenamente a qualidade e o valor do programa e da avaliação;
- Os meta-avaliadores externos (e internos) devem ser diligentes na documentação das adequações e inadequações das informações nas quais se baseiam;
- Uma ou mais meta-avaliações externas podem ocorrer ao mesmo tempo, com os meta-avaliadores operando a partir de diferentes preocupações e com diferentes propósitos, necessidades e públicos específicos em mente.
- A principal vantagem das meta-avaliações externas pode ser o fato de fornecerem uma nova perspectiva do processo avaliativo. Por não terem participado da avaliação original e não terem obrigações para com a organização que a acolheu, os meta-avaliadores externos podem trazer uma nova forma de pensar sobre o processo avaliativo e o seu valor.

Recomendações para Implementação do Padrão E3

1. Esclarecer as expectativas sobre as necessidades e propósitos que a meta-avaliação externa servirá.
2. Identificar as vantagens e desvantagens relativas das meta-avaliações internas, externas e combinadas e decidir se, como e quando lançar os tipos escolhidos.
3. Liste os recursos necessários para a meta-avaliação externa necessária, incluindo a adequação de qualquer documentação de avaliação pré-existente.
4. Rever recursos, documentação e necessidades adicionais de coleta de dados.
5. Ao patrocinar uma meta-avaliação externa financiada, identifique um ou mais especialistas em meta-avaliação credíveis e faça o recrutamento, seleção e acordos contratuais necessários.

6. Em colaboração com as partes interessadas selecionadas, revisar e refinar os propósitos e necessidades que a meta-avaliação atenderá.
7. Identificar os valores, padrões e outras dimensões de qualidade necessárias para julgamentos meta-avaliativos.
8. Rever e alinhar as informações e documentação disponíveis com valores, padrões e outras dimensões de qualidade necessárias para os julgamentos meta-avaliativos.
9. Comunicar-se com os usuários pretendidos sobre os propósitos, necessidades, evidências, descobertas e julgamentos, para que os melhores usos da meta-avaliação possam ser facilitados e que o uso indevido ou não uso seja minimizado.
10. Como as meta-avaliações são um tipo específico de avaliação, monitore os processos e produtos de meta-avaliação para garantia e controle de qualidade usando estes padrões de avaliação de políticas públicas e outras dimensões de qualidade.

Riscos e Desafios em Relação ao E3

1. Não abordar e esclarecer os propósitos que a meta-avaliação externa servirá;
2. Encomendar meta-avaliações externas quando as necessidades e o potencial retorno do investimento não o justificam;
3. Não garantir recursos adequados para a meta-avaliação externa e, assim, prejudicar a sua capacidade de atingir os seus objetivos;
4. Assumir que as meta-avaliações externas são imparciais e sem conflitos de interesses apenas com base na sua independência estrutural;
5. Não abordar e comunicar o alinhamento dos valores, padrões, propósitos e necessidades selecionados com as evidências;
6. Não se preparar adequadamente para a meta-avaliação externa no início do processo de avaliação, tornando assim mais difícil ou impossível garantir recursos e evidências adequadas;
7. Investir recursos em focos de meta-avaliação que não serão utilizados ou produzirão benefícios insuficientes para justificar seus custos.

APÊNDICE C - Versão consolidada dos textos

Utilidade

Os parâmetros de Utilidade, como o próprio nome expressa, guardam relação com os usos da avaliação. A ideia é que esses parâmetros tornem as avaliações mais úteis para os seus objetivos, no caso, o aprimoramento de políticas públicas. São oito parâmetros de Utilidade: Credibilidade do Avaliador, Atenção às Partes Interessadas, Propósitos Negociados, Valores Explícitos, Informações Relevantes, Processos e Produtos Significativos, Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados e Preocupação com Consequências e Influência.

Credibilidade do Avaliador

As avaliações devem ser conduzidas por pessoas qualificadas que estabeleçam e mantenham a credibilidade no contexto da avaliação.

A credibilidade do avaliador é fundamental para garantir que a avaliação seja útil. Caso a credibilidade do avaliador seja contestada, toda a avaliação pode ser prejudicada.

- A avaliação deve ser conduzida por uma equipe;
- A equipe deverá ser composta por três grupos interdependentes:
    - Especialistas na área da política pública que será avaliada;
    - Especialistas em avaliação;
    - Pessoas em situação de rua.
- Esses grupos deverão ser formados preferencialmente por pessoas que já se encontrem organizadas em outros espaços, como comitês, conselhos, movimentos sociais e similares, o que fortaleceria a coesão e consistência do grupo;
- A equipe de avaliação deverá ser grande o suficiente para executar o trabalho, porém não deve ser tão extensa ao ponto de prejudicar a regularidade dos encontros, devendo se evitar a excessiva alternância de membros;

- Para garantir a consistência, é preciso definir o termo inicial e final de execução da avaliação, bem como seus objetivos.

Atenção às Partes Interessadas

As avaliações devem dedicar atenção a toda a gama de indivíduos e grupos investidos nas políticas públicas ou afetados pela avaliação.

As partes interessadas são aquelas que têm um interesse legítimo ou são atendidas de forma significativa pelas políticas públicas sob avaliação. No caso, este parâmetro nos direciona para a garantia da centralidade da população em situação de rua nos processos de avaliação das políticas públicas direcionadas a ela.

- Para além da população em situação de rua, foram identificadas outras partes interessadas, quais sejam: trabalhadores da política pública a ser avaliada - principalmente aqueles cujas funções são operacionais - e seus usuários, ainda que não estejam em situação de rua, as instituições executoras das políticas públicas, os agentes políticos ou burocráticos - ou seja, que se encontram no alto escalão decisório - e os movimentos sociais representativos desses grupos;
- A compreensão ampliada de partes interessadas contribui para uma visão plural da política pública que será avaliada, visto que apresenta múltiplas perspectivas;
- Apesar da existência dessas outras partes interessadas, o foco da avaliação em questão deve ser a visão da população em situação de rua sobre as políticas públicas.

Propósitos Negociados

Os objetivos da avaliação devem ser identificados e revistos com base nas necessidades das partes interessadas.

As partes interessadas compreendem que uma avaliação é útil na medida em que atende às suas necessidades. Logo, é necessário compreender as

necessidades das partes interessadas e direcionar os objetivos da avaliação para atendê-las.

- No caso, o objetivo da avaliação é fazer julgamentos sobre o mérito, valor e a importância da política pública visando seu aprimoramento;
- Caso sejam identificadas outras necessidades, principalmente da população em situação de rua, a avaliação deve ser direcionada para atendê-las.

Valores Explícitos

As avaliações devem explicitar e especificar os valores individuais e culturais subjacentes aos propósitos, processos e julgamentos da avaliação.

Os valores das partes envolvidas - inclusive da equipe de avaliação - devem ser explicitados para que as outras partes possam identificá-los, evitando assim desentendimentos e conflitos que possam prejudicar o processo avaliativo e, consequentemente, a utilidade da avaliação. Alguns valores foram adotados como inafastáveis.

- O respeito aos direitos humanos e à dignidade humana, em nenhuma hipótese, poderão ser ignorados;
- Estes valores fundamentais devem ser observados durante todo o processo de avaliação - bem como de construção dos parâmetros - assim como devem orientar as decisões da equipe de avaliação;
- É fundamental explicitar valores conflitantes entre as partes envolvidas e dialogar sobre eles, evitando assim enfrentamentos que possam prejudicar o andamento da avaliação.

Informações Relevantes

As informações geradas pela avaliação devem atender às necessidades das partes interessadas.

As informações geradas no processo avaliativo devem evidenciar as falhas e deficiências na execução das políticas públicas sob avaliação. Aliado a isso, é necessário que sejam apresentadas propostas de aprimoramento da política,

evitando que os objetivo da avaliação de aprimoramento da política pública seja pervertido.

- As informações devem:
    - atender às necessidades das partes interessadas;
    - evidenciar falhas e deficiências da política pública;
    - apontar caminhos para o aprimoramento da política pública.
- É necessário ter atenção à fonte dos dados que alimenta a avaliação;
- Os dados oficiais refletem a realidade da população em situação de rua?

Processos e Produtos Significativos

As atividades, descrições, conclusões e julgamentos devem incentivar a utilidade da avaliação.

Os processos e produtos da avaliação são significativos quando são importantes para as partes interessadas. Para isso, devem estar alinhados ao objetivo principal da avaliação, no caso, o aprimoramento da política pública.

- Todos os processos da avaliação e seus resultados devem ser orientados ao aprimoramento da política pública sob análise.

Comunicação e Relatórios Oportunos e Apropriados

As avaliações devem atender de forma oportuna e contínua às necessidades de relatórios e divulgação das partes interessadas.

Considerando que a principal parte interessada na avaliação que estamos construindo é a população em situação de rua, é fundamental que as formas de comunicação sejam apropriadas.

- É preciso se valer de diferentes linguagens e formatos para se comunicar de forma eficaz com a população em situação de rua;
- Para além do conteúdo dos materiais apresentados - que deve ter a linguagem adaptada de forma a se tornar acessível a um público que muitas

vezes não teve o devido acesso à escolarização - é necessário que o suporte físico também seja pensado de forma a atender às necessidades da população em situação de rua;

- A criação de materiais gráficos em tamanho acessível, preferencialmente feitos em material relativamente durável - resistente contra umidade e outros agentes deteriorantes - é recomendável.

Preocupação com Consequências e Influência

As avaliações devem promover a utilização responsável de seus resultados, protegendo-os de consequências negativas não intencionais decorrentes da utilização indevida.

Uma das maiores preocupações em relação às utilidades da avaliação é o receio de que seus resultados sejam utilizados não para aprimorar a política pública sob análise, mas sim para extingui-la.

- É preciso, ao se apontar falhas e deficiências da política pública, indicar sugestões de aprimoramento que permitam a superação desses problemas. Assim, a extinção da política não seria uma alternativa viável, ou ao menos não seria a única alternativa para os entes governamentais;
- Os resultados da avaliação devem ser validados com a população em situação de rua antes de sua divulgação, evitando assim utilizações indevidas ou divulgação de dados que afetassem negativamente o desenvolvimento das políticas públicas;
- A adoção de ambas as sugestões reduz o risco de que os resultados sejam pervertidos para usos que prejudiquem a população em situação de rua.

Viabilidade

Os parâmetros de Viabilidade têm relação com a possibilidade de se realizar a avaliação. A ideia é que esses parâmetros ajudem a avaliação a acontecer na prática. São quatro parâmetros de Viabilidade: Gestão de Projetos, Procedimentos Práticos, Viabilidade Contextual e Uso de Recursos.

Gestão de Projetos

As avaliações devem usar estratégias eficazes de gestão de projetos.

A gestão do projeto da avaliação é fundamental para garantir que ela se realize de forma adequada.

- O projeto da avaliação deve definir:
    - Prazo para realização de cada etapa e prazo final;
    - Metas e objetivos específicos.
- Se necessário, elaborar uma lista de verificação (*checklist*) para acompanhar o andamento do processo;
- Utilizar instrumentos reconhecidos para gerir projetos (PMBOK) e riscos (ISO 9001).

Procedimentos Práticos

Os procedimentos de avaliação devem ser práticos e responder à forma como a política pública funciona.

Os procedimentos são as ações e processos específicos realizados em todas as fases da avaliação, desde o início até seu encerramento. Os procedimentos de avaliação devem estar alinhados com as atividades normais da política pública e do contexto para serem considerados práticos.

- É necessário equilibrar a objetividade e subjetividade da avaliação, conforme o contexto e a política pública a ser avaliada;

- A existência de um grupo para fiscalizar a atuação da equipe de avaliação pode contribuir para garantir a qualidade do processo avaliativo, porém ainda não temos os critérios para delimitar a atuação deste grupo.

Viabilidade Contextual

As avaliações devem reconhecer e monitorar o contexto no qual se desenvolvem.

Os fatores contextuais exercem uma influência considerável em todos os aspectos das avaliações. Procedimentos específicos podem ajudar a garantir a viabilidade da avaliação face a todos esses desafios.

- Todo o processo deve se desenvolver levando em consideração a população em situação de rua e o contexto no qual ela está inserida;
- Desde o início, a equipe de avaliação deve aprender o que a população em situação de rua valoriza na política pública e na sua avaliação.

Uso de Recursos

As avaliações devem utilizar os recursos de forma eficaz e eficiente.

O mau uso dos recursos disponíveis para realizar a avaliação pode inviabilizá-la completamente, isso é, impedir que a avaliação seja realizada. Por isso, é importante que os recursos sejam utilizados com prudência.

- Uma avaliação eficaz e eficiente não consome mais recursos do que o necessário para atingir os seus objetivos;
- Os custos são o valor total de todos os recursos utilizados na avaliação. Incluem tempo e recursos humanos (o avaliador, os participantes da equipe e os trabalhadores voluntários); o dinheiro efetivamente gasto; e o suporte de infraestrutura (equipamentos, instalações, softwares e comunicações).
- Os custos também incluem oportunidades perdidas, tais como serviços não prestados, materiais não adquiridos ou salários não pagos, porque dinheiro, tempo e pessoal foram aplicados na avaliação.

Propriedade

Os parâmetros de propriedade referem-se ao que é próprio, adequado, justo, legal, correto e aceitável no contexto das avaliações. A ideia é que esses parâmetros protejam diversos direitos das diferentes partes interessadas. São sete parâmetros de Propriedade: Orientação Responsiva e Inclusiva, Acordos Formais, Direitos Humanos e Respeito, Clareza e Justiça, Transparência e Divulgação, Conflitos de Interesses e Responsabilidade Fiscal.

Orientação Responsiva e Inclusiva

As avaliações devem responder às necessidades das partes interessadas.

Para tanto, devem ser garantidas diversas oportunidades para que as partes se envolvam e participem do processo avaliativo, o que requer dinamismo e flexibilidade do plano de avaliação. Assim, é necessário que a equipe se mantenha aberta a opiniões diversas e respeite o contexto no qual está inserida, para atuar em sintonia com as partes interessadas. Construir relações significativas com as partes interessadas e garantir a participação de grupos historicamente excluídos é fundamental para que a diretriz seja plenamente desenvolvida.

- Devemos garantir a centralidade da população em situação de rua durante todo o processo, através da participação democrática e da escuta ativa;
- É preciso capacitar as pessoas em situação de rua para utilizarem a avaliação enquanto um instrumento emancipatório;
- Atenção à hiper vulnerabilidade de determinados grupos, tais como as mulheres e a população LGBTQIAPN+.

Acordos Formais

É necessária a devida negociação dos termos da avaliação para explicitar as obrigações - éticas, legais e profissionais -, necessidades, expectativas e contextos das partes interessadas.

A proposta é que se formate uma espécie de contrato entre a equipe de avaliação e as partes para quem a avaliação é realizada, especificando o que deve ser feito, como, por quem e quando.

- Tais acordos constituem um importante instrumento do plano de avaliação, já que possibilita às partes interessadas a revisão e esclarecimento de direitos, expectativas e responsabilidades;
- Apesar de ser recomendado que sejam escritos, nada impede que sejam feitos de forma oral, o que dependendo do contexto é inclusive recomendado;
- A constituição dos acordos exige que a equipe se comunique bem e garanta a participação plena das partes interessadas;
- Os acordos também devem possibilitar sua revisão no decorrer da avaliação, contribuindo para a compreensão das partes interessadas sobre seus termos.

Direitos Humanos e Respeito

As avaliações devem ser projetadas e conduzidas para proteger os direitos humanos e manter a dignidade das partes interessadas.

O propósito deste parâmetro é que as avaliações sejam desenvolvidas de forma que sempre garantam a dignidade humana e os direitos humanos das partes interessadas, em todos seus processos e produtos.

- É fundamental preparar as equipes de campo que forem realizar a avaliação para as peculiaridades que o trato com a população em situação de rua envolve, de forma que a avaliação seja inclusiva e não reproduza violências e opressões costumeiramente sofridas por essa população;
- A orientação é que as pessoas em situação de rua que participem da avaliação sejam devidamente informadas sobre seus direitos, inclusive sobre o direito à não participação, bem como sobre as repercussões dessas escolhas.

Clareza e Justiça

As avaliações devem ser compreensíveis e justas na abordagem às necessidades e objetivos das partes interessadas.

Avaliações justas seguem princípios e procedimentos que ajudam a garantir os direitos das partes interessadas. A clareza e a compreensão compartilhada exigem atenção aos procedimentos implementados, bem como às percepções das partes interessadas.

- É importante elaborar um plano de avaliação e de gerenciamento de riscos para entender e responder às forças sociais e políticas que atuam sobre as políticas públicas, os contextos e a própria avaliação em si;
- Também é fundamental construir uma compreensão compartilhada sobre a relevância da avaliação, através do diálogo honesto e transparente com as partes interessadas.

Transparência e Divulgação

É preciso manter uma comunicação efetiva e justa com as partes interessadas.

As avaliações devem fornecer informações completas sobre os resultados, limitações e conclusões a todas as partes interessadas, a menos que isso viole obrigações legais. Quando os códigos legais, éticos e profissionais entram em conflito sobre o que pode ser divulgado, a transparência exige que esses conflitos também sejam divulgados.

- É preciso justificar a valoração diferencial das necessidades da população em situação de rua em relação às demais partes interessadas;
- Também é necessário fundamentar o tratamento diferencial aos grupos que têm a situação de vulnerabilidade agravada, como mulheres e pessoas LGBTQIAPN+;
- É importante consultar a população em situação de rua antes da divulgação dos resultados, para que possam propor aprimoramentos para as políticas públicas avaliada;
- A adoção de formas de comunicação culturalmente apropriadas - ou seja, que efetivamente atendam às necessidades da população em situação de rua - para disseminação de informações no curso e ao final do processo avaliativo é altamente recomendada.

Conflitos de Interesse

As avaliações devem identificar e abordar de forma aberta e honesta conflitos de interesses reais ou percebidos que possam comprometer a avaliação.

Nas avaliações, os conflitos de interesses emergem e afetam todos os grupos de partes interessadas, incluindo os avaliadores. Dado que os conflitos de interesses são inevitáveis, as avaliações devem tentar geri-los em vez de os suprimir.

- A gestão de conflitos eficaz é aquela realizada sem preconceitos ou pré-compreensões, de forma justa e transparente;
- Tentar evitar ou ignorar conflitos de interesses pode inviabilizar a avaliação;
- A natureza pluralista da avaliação contribui para conflitos que resultam de valores e reivindicações concorrentes.

Responsabilidade Fiscal

As avaliações devem contabilizar todos os recursos gastos e cumprir procedimentos e processos fiscais rígidos.

A responsabilidade fiscal na avaliação refere-se às obrigações e deveres de uma boa gestão de todos os recursos de avaliação, para que sejam utilizados de forma eficaz, adequada e sem desperdícios. A responsabilidade fiscal inclui o monitoramento e controle da utilização real dos recursos seguindo as melhores práticas contábeis e de auditoria e a disponibilização de relatórios para fins de supervisão.

- É importante contar com técnicos especialistas em áreas determinadas, como contadores, auditores e consultores financeiros;
- A gestão dos recursos e seu monitoramento impactam diretamente em outros aspectos da avaliação, principalmente a Credibilidade e o Uso de Recursos.

Precisão

Os parâmetros de precisão se relacionam à veracidade das representações, proposições e conclusões da avaliação, especialmente aquelas que apoiam julgamentos sobre a qualidade das políticas públicas ou de seus componentes. A ideia é que esses parâmetros garantam que as informações usadas na avaliação sejam verdadeiras e confiáveis, assim como os julgamentos sobre a qualidade da política pública. São oito parâmetros de Precisão: Conclusões e Decisões Justificadas, Informações Válidas, Informações Confiáveis, Descrições Explícitas das Políticas Públicas e seus Contextos, Gestão da Informação, Projeto e Análise bem Fundamentados, Raciocínio de Avaliação Explícito e Comunicação e Relatórios.

Conclusões e Decisões Justificadas

As conclusões e decisões da avaliação devem ser explicitamente justificadas nas culturas e contextos em que têm consequências.

É importante fundamentar de forma clara e precisa as conclusões e decisões do processo avaliativo, além do próprio raciocínio que orienta a equipe de avaliação a determinado resultado. Também é preciso explicitar quem serão as partes interessadas responsáveis por tomar decisões e tirar conclusões durante o processo de avaliação. Ademais, é necessário identificar diferentes percepções sobre a precisão dos resultados foi consolidada, considerando a existência de diversas partes interessadas com diferentes perspectivas.

- É necessário identificar diferentes percepções sobre a precisão dos resultados;
- São diversas partes interessadas, com diferentes pontos de vista;
- Assim, o que pode ser preciso para uma parte interessada pode não ser para outra.

Informações Válidas

As informações geradas no processo avaliativo têm como função servir aos objetivos da avaliação e apoiar interpretações válidas sobre seus resultados.

No processo avaliativo devem ser explicitadas diferentes interpretações dadas pelas partes interessadas às experiências vividas e às informações coletadas. As diferentes interpretações no processo avaliativo alcançam até mesmo os conceitos utilizados.

- É necessária uma comunicação eficaz entre as partes interessadas, já que determinados conceitos - especialmente aqueles abstratos - podem ser especialmente complexos para se definir de forma universal;
- Elucidar os termos chave que serão utilizados no processo avaliativo, de forma coletiva, é fundamental o bom andamento da avaliação;
- É recomendável desenvolver métodos que estimulem a aprendizagem contínua;
- A elaboração de um glossário pode ajudar a implementação deste parâmetro;
- Não devemos usar termos técnicos sem adequá-los ao contexto.

Informações Confiáveis

Os procedimentos de avaliação deverão produzir informações suficientemente confiáveis e consistentes para as utilizações pretendidas.

A definição de confiabilidade da informação está relacionada à sua consistência e à consistência dos procedimentos de coleta, o que pode requerer acesso a especialistas em dados durante o processo avaliativo. O uso de dados e informações confiáveis e consistentes aumenta a legitimidade da avaliação.

- É preciso equilibrar a profundidade e a amplitude da informação, conforme a necessidade da avaliação;
- Confiabilidade e validade das informações não se confundem;

- A validade é relacionada à adequação da informação para os objetivos da avaliação, a confiabilidade, por sua vez, se refere à consistência e estabilidade dos dados e dos métodos de coleta.

Descrições Explícitas das Políticas Públicas e seus Contextos

As avaliações devem documentar as políticas públicas e seus contextos com detalhes e escopo apropriados para fins de avaliação.

A proposta é construir uma perspectiva compartilhada entre os envolvidos no processo avaliativo, sobre a política pública a ser avaliada e o contexto no qual ela se desenvolve. A principal fonte de informação para a descrição da política pública, ainda que ela seja padronizada e possua um modelo de implementação detalhado, é a forma como ela é realmente experienciada por seus usuários.

- É fundamental registrar como os usuários veem a política pública sob avaliação;
- É preciso observar a interferência das políticas públicas entre si, e da própria avaliação, durante o processo avaliativo;
- A atuação em rede, na forma transversal, que permite o diálogo entre as políticas públicas, pode apoiar esse processo;
- As políticas públicas estão em constante mudança, é preciso se atentar para isso.

Gestão da Informação

As avaliações devem usar métodos organizados para coletar, revisar, verificar e guardar informações.

Para uma boa Gestão da Informação, a equipe de avaliação deve escolher e aplicar métodos bem estruturados, equilibrando a quantidade e a profundidade dos dados, de forma a atender aos objetivos da avaliação.

- É preciso manter uma ampla variedade de métodos de coleta, revisão, verificação e armazenamento de informações;
- Esses métodos podem incluir técnicas pouco utilizadas nesse contexto, como performances, músicas e outras formas de expressão;
- É essencial considerar diversas fontes de informação, organizá-las e identificar as mais confiáveis ao longo do processo;
- A informação coletada deve ser protegida contra adulterações;
- Contar com profissionais especializados na coleta e revisão de dados pode fortalecer a qualidade da avaliação.

Projeto e Análise bem Fundamentados

Cada avaliação precisa de um projeto global que leve em conta as características e componentes da política pública, os fatores contextuais e os objetivos específicos da avaliação.

Cada passo e cada conclusão deve ser devidamente justificado, a fim de evitar questionamentos que possam afetar a validade e a precisão da avaliação. O plano ou projeto de avaliação deve ser elaborado tendo como plano de fundo o atendimento aos objetivos da avaliação e deixar claro o raciocínio adotado.

- A fundamentação, ou seja, “os porquês” deve ser bem documentada, de forma a ser acessível a quem dela necessite;
- É preciso diferenciar o que é consequência da execução da política pública e o que decorre de fatores alheios;
- A própria avaliação influencia o curso da política pública.

Raciocínio de Avaliação Explícito

O raciocínio por trás da avaliação, que conduz das informações e análises até as descobertas, interpretações, conclusões e julgamentos, deve ser documentado de forma clara e completa.

A ideia é deixar claro a lógica que conduz as diversas etapas do processo de avaliação, desde a coleta de informações até a formulação de conclusões e

resultados. Ao deixar claro o raciocínio por trás da avaliação, as diferentes partes interessadas podem verificar se ele se encontra de acordo com seus valores, além de verificar a própria precisão da avaliação.

- O raciocínio deve ser explicitado desde o início do processo avaliativo.

Comunicação e Relatórios

A comunicação na avaliação deve ter um alcance adequado e proteger contra equívocos, preconceitos, distorções e erros.

Avaliações precisas são baseadas em comunicação precisa. A precisão deve estar presente durante todas as fases da avaliação, nos mais diversos tipos de comunicação, desde a coleta da informação até mesmo nas conversas informais entre as partes envolvidas.

- O processo avaliativo pode ser um poderoso instrumento de escuta para a população em situação de rua;
- É importante capacitar a equipe de avaliação para lidar com a população em situação de rua, considerando suas especificidades;
- O objetivo da comunicação precisa é a construção conjunta de um entendimento compartilhado entre as diversas partes envolvidas.

Responsabilidade

Os parâmetros de responsabilidade têm como tema principal a realização de meta-avaliações, que são a avaliação do processo avaliativo. Atender aos parâmetros de responsabilidade possibilita o aprimoramento da avaliação, desde a sua implementação, bem como pode levar a melhores decisões sobre as políticas públicas. Além disso, refletir sobre a responsabilidade na avaliação ajuda as partes interessadas a se capacitarem para práticas futuras. São três parâmetros de Responsabilidade: Documentação da Avaliação, Meta-avaliações Internas e Meta-avaliações Externas.

Documentação da Avaliação

As avaliações devem documentar tudo o que for possível e relevante.

As avaliações devem documentar integralmente os seus objetivos, projetos, procedimentos, dados e resultados. É preciso equilibrar o alcance e a profundidade da documentação, para que ela seja de fato efetiva. A documentação deve ser precisa, suficiente e pertinente.

- É importante planejar a documentação da avaliação desde o início;
- O processo de documentação é caro, por isso os recursos devem ser usados de maneira eficiente;
- É preciso saber quem são os destinatários da documentação e quais os usos pretendidos para as informações documentadas.

Meta-avaliações Internas

Avaliação do processo avaliativo feita por agentes que integram a equipe de avaliação ou a política pública que está sendo avaliada.

As meta-avaliações internas não são necessariamente menos objetivas do que as externas. Na verdade, elas se complementam. Os dois parâmetros são importantes por si só, mas são melhor revisados e aplicados em conjunto.

- A meta-avaliação interna muitas vezes fornece uma base necessária para a meta-avaliação externa;
- O trabalho dos meta-avaliadores externos será grandemente facilitado pela documentação de avaliação completa e precisa e pela meta-avaliação interna bem executada.

Meta-avaliações Externas

Avaliação do processo avaliativo feita por pessoas alheias à organização responsável pela política pública avaliada e à equipe de avaliação.

Em geral, a justificativa e os benefícios da meta-avaliação interna e externa são semelhantes entre si. A independência dos meta-avaliadores externos não quer dizer que eles precisem se afastar completamente da política pública e do processo avaliativo, porém seu envolvimento não será tão profundo quanto o dos meta-avaliadores internos.

- É preciso estar atento a conflitos de interesse que possam surgir;
- Invariavelmente, as meta-avaliações externas necessitam das informações produzidas pelas meta-avaliações internas;
- As meta-avaliações externas são reconhecidas por fornecerem outras perspectivas do processo avaliativo.