Orientações para a avaliação das estratégias de Desenvolvimento local

LEADER/DLBC

FICHA TÉCNICA

Título

Orientações para a Avaliação das Estratégias de Desenvolvimento Local

Financiamento

Projeto "REDE LEADER 2020: Qualificar, Cooperar, Comunicar" - Operação 20.2.2 – Assistência Técnica da RRN – Área de Intervenção 2 (Divulgação e informação com vista à execução do PDR 2020)

Autora

Magda Porta

Revisão

DGADR/RRN e Federação Minha Terra

Design

DGADR/DSIGA/DPGI

CONTEÚDO

PARTE I

1 Introdução 8

1.1 Desenvolvimento Local de base Comunitária (período de programação 2014-2020) 9

1.2 Objetivos da avaliação LEADER/DLBC 13

1.3 Enquadramento legal da avaliação/autoavaliação do LEADER/DLBC 15

1.4 Avaliação do LEADER/DLBC 18

2 Processo de avaliação 22

PARTE II

3 Fase estruturação 33

3.1 Elementos de avaliação 35

4 FASE OBSERVAÇÃO 49

5 FASE ANÁLISE E JULGAMENTO 58

Figuras

Figura 1. Atores na esfera de relação político institucional do GAL 12

Figura 2. Finalidade da avaliação/autoavaliação LEADER/DLBC 14

Figura 3. Avaliação independente e autoavaliação 17

Figura 4. Elementos de avaliação – sistema comum e recomendado 19

Figura 5. Processo de avaliação/autoavaliação 22

Figura 6. Etapas do processo de avaliação 25

Figura 7. Plano de comunicação da avaliação 29

Figura 8. Como deve parecer a avaliação a nível local 31

Figura 9. Fases da avaliação 32

Figura 10. Etapas da fase "condução da avaliação" 32

Figura 11. Etapas da fase estruturação 33

Figura 12. Papel do Focus Group na Avaliação 53

Figura 13. Critérios essenciais na composição do Painel de Peritos 53

Figura 14. Ligação do método LEADER ao mecanismo de execução da estratégia de desenvolvimento local 63

Figura 15. Exemplo de uma matriz de análise da relação entre atividade/intervenção e resultado 73

Figura 16. Análise da rede social 74

Figura 17. Análise da influência dos membros da rede social 75

Tabelas

Tabela 1. Estrutura indicativa para o relatório de avaliação LEADER/DLBC 20
Tabela 2. Tipo de indicadores a integrar no sistema de avaliação LEADER/DLBC 34
Tabela 3. Exemplo de estratégia: objetivos específicos, áreas de atuação e resultados esperados 36
Tabela 4. Exemplo de elementos de avaliação para avaliar os resultados decorrentes da implementação da EDL 39
Tabela 5. Exemplo de estratégia - mecanismo de execução 44
Tabela 6. Exemplo de elementos de avaliação para avaliar o mecanismo de execução 44
Tabela 7. Exemplo de elementos de avaliação para avaliar o valor acrescentado da abordagem LEADER 46
Tabela 8. Método de recolha de informação - Desk Research 50
Tabela 9. Método de recolha de informação - Entrevistas 51
Tabela 10. Método de recolha de informação – Focus Group 52
Tabela 11. Método de recolha de informação - Inquérito por questionário 54
Tabela 12. Método de recolha de informação - Estudo de casos 55
Tabela 13. Comparação de características-chave dos métodos de avaliação contrafactual e avaliação baseada na teoria 58
Tabela 14. Método de análise de informação de natureza quantitativa - Análise contrafactual 67
Tabela 16. Abordagem para selecionar grupo de beneficiário e de não beneficiários – Difference in difference 69
Tabela 18. Método de análise de informação de natureza qualitativa - Method for Assessment of Programmes and Projects) 72
Tabela 19. Método de análise de informação de natureza qualitativa – Social Network Analysis 74

LISTA DE ACRÓNIMOS

AG	Autoridade de Gestão
CE	Comissão Europeia
DG AGRI	Direção-Geral da Agricultura e do Desenvolvimento Rural
DLBC	Desenvolvimento Local de Base Comunitária
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEAMP	Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e da Pesca
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FEEI	Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
FSE	Fundo Social Europeu
EDL	Estratégia de Desenvolvimento Local
GAL	Grupo de Ação Local
LEADER	Ligação entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural
OP	Organismo pagador
PDR	Programa de Desenvolvimento Rural
PO	Programa operacional
QA	Questão de avaliação
QAC	Questão de avaliação comum
SCAA	Sistema Comum de Acompanhamento e Avaliação
RRN	Rede Rural Nacional
SCAA	Sistema comum de acompanhamento e avaliação
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* [pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças]
UE	União Europeia

PREFÁCIO

Por que motivo foram elaboradas estas orientações?

O período de programação 2014-2020 impõe novos desafios para uma avaliação adequada dos resultados da implementação das Estratégias de Desenvolvimento Local (EDL) do LEADER/Desenvolvimento Local de Base Comunitária (LEADER/DLBC) ao nível local.

No âmbito do Grupo de Trabalho Temático (GTT) LEADER da Rede Rural Nacional (RRN), considerou-se que o Sistema Comum de Acompanhamento e Avaliação (SCAA) definido pela Comissão Europeia[1], não dá uma resposta suficiente às necessidades da avaliação a nível local no contexto nacional, nomeadamente no que diz respeito à evidência dos resultados da aplicação da metodologia LEADER.

A Autoridade de Gestão (AG) do PDR 2020 produziu um documento que define as linhas comuns da avaliação que os GAL devem fazer às suas EDL. Porém, considera-se que o conjunto de elementos de avaliação propostos no documento, não é demonstrativo da execução das EDL, nomeadamente tendo em conta a especificidade das estratégias e os resultados que a abordagem LEADER tem nos territórios.

Neste contexto, considerou-se pertinente disponibilizar um conjunto de orientações e recomendações para que os GAL possam desenvolver o processo de avaliação/autoavaliação das suas EDL e elaborar relatórios sobre os resultados da sua atividade. Essas orientações e recomendações estão vertidas neste documento, o qual se enquadra no projeto Rede LEADER 2020, apoiado pela operação 20.2.2. do PDR2020.

Este documento apresenta, assim, uma proposta de abordagem de avaliação/autoavaliação das EDL, considerada adequada à apreciação dos contributos da implementação das EDL para os objetivos a que os GAL se propuseram aquando da sua elaboração, enquanto parcerias multissetoriais representativas de um território, e aprovadas pela Comissão de Avaliação constituída pelas Autoridades de Gestão.

Este documento tem por base as *Orientações: Avaliação do LEADER/DLBC,* elaboradas pelo Serviço Europeu de Assistência na Avaliação da Rede Europeia de Desenvolvimento Rural (REDR), COMISSÃO EUROPEIA — Direção-Geral da Agricultura e do Desenvolvimento Rural — Unidade C.4 (Agosto de 2017), Bruxelas.

Como se encontra estruturado este documento?

Este documento divide-se em duas Partes, a primeira com dois Capítulos (1) que apresenta o enquadramento legal da avaliação, bem como a sua finalidade; e (2) que descreve o processo de avaliação/autoavaliação e apresenta recomendações para estruturar o sistema de monitorização e avaliação.

[1] Regulamento (UE) No 1305/2013, relativo ao FEADER. Artigo 67: estabelece um SCAA para a avaliação da implementação dos Programas de Desenvolvimento Rural.

A Parte II apresenta a Fase de Condução da Avaliação de forma detalhada, podendo ser entendida como uma ferramenta metodológica para apoiar o desenvolvimento dessa etapa no processo de avaliação/autoavaliação. A Parte II explica como organizar e operacionalizar a avaliação/autoavaliação da estratégia de desenvolvimento local, e integra exemplos de métodos de recolha de informação e de metodologias de avaliação que podem ser utilizados pelos avaliadores/GAL.

PARTE I

1 INTRODUÇÃO

1.1 Desenvolvimento Local de base Comunitária (período de programação 2014-2020)

DLBC: Um novo instrumento na arquitetura política da UE

O Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC) é uma abordagem territorial, através da qual são implementadas Estratégias de Desenvolvimento Local (EDL), elaboradas por Grupos de Ação Local (GAL), com uma estreita ligação ao tecido social, económico e institucional de cada território, visando o desenvolvimento, diversificação e competitividade da sua economia e a melhoria das condições de vida das populações.

O DLBC está programado no âmbito do Acordo de Parceria Portugal 2020 e nos Programas regionais dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEEI. Por opção do Governo Português, expressa no Acordo de Parceria, o DLBC mobiliza diferentes fundos. No caso dos GAL Rurais estes fundos são o Fundo Europeu Agrícola e Desenvolvimento Rural (FEADER), o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e o Fundo Social Europeu (FSE) e, por isso, designa-se multifundo.

A**o nível local**, o LEADER/DLBC é executado segundo a estratégia definida pelo**s** GAL, e através do funcionamento da sua estrutura técnica e das suas atividades de animação[2]. Em suma, a EDL funciona como um programa de pequena dimensão ao nível sub-regional, tendo uma lógica de intervenção própria, composta por objetivos e ações/operações enquadradas nos respetivos Programas financiadores (Programa de Desenvolvimento Rural (PDR) e Programas Operacionais Regionais (POR)), as quais permitem responder a necessidades específicas através da valorização das potencialidades e dos recursos do território de intervenção do GAL.

O DLBC é executado segundo um método específico, a **abordagem LEADER**. Enquanto expressão de parcerias locais com ligação aos territórios e próximos das pessoas e comunidades, os GAL rurais, com os fundos disponibilizados, têm como objetivos apoiar a implementação de estratégias focalizadas no empreendedorismo e na criação de postos de trabalho, nomeadamente

- a dinamização e diversificação económica de base local, através da criação de novas empresas e pequenos negócios de base local ou apoiar a expansão de micro e pequenas empresas já existentes, designadamente na área da valorização e exploração de recursos endógenos, que sejam geradores de novos empregos e na revitalização dos mercados locais e da sua ligação com mercados mais amplos;
- a conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural nos territórios rurais;
- o estímulo à inovação social e à busca de novas respostas a problemas de pobreza e de exclusão social, através da criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos que pretendam voltar ao mercado de trabalho (neste caso, por via do FEDER e do FSE).

[2] Artigo 35.º, n.º 1, do Regulamento (UE) n.º 1303/2013.

Este enfoque temático visa contribuir para os objetivos nacionais inscritos no Acordo de Parceria e, assim, para os objetivos gerais da União Europeia (UE), dando resposta à necessidade de revitalização e dinamização económica, social e ambiental dos territórios rurais e aos seus elevados níveis de desemprego e crescentes índices de pobreza.

O conceito da abordagem LEADER

O DLBC tem, na sua génese, a **abordagem LEADER**, cujo conceito principal subjacente é a mobilização das comunidades rurais locais para o desenvolvimento do território, através do incentivo à sua participação na definição e implementação de estratégias de desenvolvimento local que reconheçam as necessidades, as potencialidades e as especificidades desses mesmos territórios.

A abordagem LEADER compreende a aplicação combinada de sete princípios/características[3] que se complementam e interagem entre si ao longo de todo o processo de definição e de implementação das estratégias de desenvolvimento local: a parceria local, a abordagem ascendente, a abordagem territorial com a integração plurissectorial, o trabalho em rede, a cooperação interterritorial (incluindo a transnacional), e a inovação.

Constituição de **parceiras público-privadas** locais (GAL), representativas do território e do seu tecido económico e social. Estas parcerias, organizadas no sentido **ascendente**, conduzem o processo de desenvolvimento de forma participativa e sem que qualquer grupo sectorial privado ou entidade pública tenha maior peso nos processos de tomada de decisão;

Definição de **estratégias de desenvolvimento**, **multissetoriais** e orientadas para territórios específicos, de forma a promover e (re) ligar o potencial de desenvolvimento local nos mais diversos sectores para dar resposta a necessidades particulares desses territórios e das suas populações.

Ligação em rede entre todos os atores do território de intervenção e entre GAL é um fator importante para reforçar o objetivo comum de desenvolvimento dos territórios abrangidos pelas EDL.

Cooperação entre os GAL e outras entidades públicas e privadas, no sentido de se estabelecer uma base sólida para a transferência de conhecimentos e o intercâmbio de experiências e projetos conjuntos com outras parcerias de desenvolvimento e redes de maior alcance (do mesmo Estado Membro, da UE ou fora desta).

Inovação, enquanto objetivo transversal para o desenvolvimento do território do GAL. Isto significa que, na implementação da EDL, espera-se que soluções inovadoras, para além dos benefícios diretos que acarretam para o território, promovam a participação da população local, a qualidade da cooperação, e a implementação mais eficaz da EDL.

A **abordagem LEADER**, se aplicada corretamente, gerará **valor acrescentado** sob a forma de valorização do capital social, de melhoria da governação, e melhores resultados e impactos decorrentes da implementação da EDL, em comparação com a execução de outras estratégias territoriais sem recurso a esta abordagem.

[3] Artigo 32.º, n.º 2, do Regulamento (UE) n.º 1303/2013.

Termos relevantes: como os compreendemos e como se interrelacionam.

Estratégia

Embora o termo ***estratégia*** *possa ser definido de muitas* formas, geralmente, é um conjunto coerente de operações, destinadas a cumprir objetivos e a satisfazer necessidades locais que compreende: i) uma *visão a longo prazo; ii) objetivos a longo e a médio prazo; iii) alternativas para a realização desses objetivos num futuro previsível. Uma estratégia bem descrita deve estabelecer: i) o QUE se pretende alcançar; ii) para QUEM; iii) e indicações claras sobre COMO se concretizará. Henry Mintzberg estabelece uma distinção muito útil entre* ***estratégia pretendida****, que é representada pelo documento da EDL, e* ***estratégia realizada****, ou seja, o que acabou por se concretizar*[4].

A estratégia realizada é o resultado da estratégia pretendida menos a estratégia não realizada, mais a estratégia emergente, que é introduzida ao longo do tempo[5]*. Mesmo que, durante a execução, o GAL tenha efetuado uma revisão para que se refletisse melhor a estratégia pretendida, essa revisão não será plenamente coerente com o que acaba por ser concretizado. O avaliador analisa a intervenção lógica da estratégia pretendida, verificando a coerência e a pertinência da mesma, e tendo em consideração as necessidades específicas do território. No concernente à avaliação do desempenho do GAL e dos resultados da estratégia, o avaliador deve analisar a estratégia realizada e verificar se esta reflete o conteúdo da estratégia original (ou revista).*

Valor acrescentado do LEADER/DLBC

O quadro conceptual consagrado pelas presentes orientações assenta nos seguintes pressupostos:

O valor acrescentado da abordagem LEADER/DLBC é definido como os benefícios obtidos pela correta aplicação da abordagem LEADER em comparação com os benefícios que poderiam ter sido obtidos sem essa abordagem.

Espera-se que a aplicação da abordagem LEADER induza **alterações de atitude e comportamento** dos intervenientes locais e/ou da população em geral, que podem estar relacionadas com: i) motivação, autoestima e bom senso, necessários para a adoção de determinada postura; ii) competências e capacidades de intervenientes individuais e coletivos que estimulem a confiança, a reciprocidade, a cooperação, ...

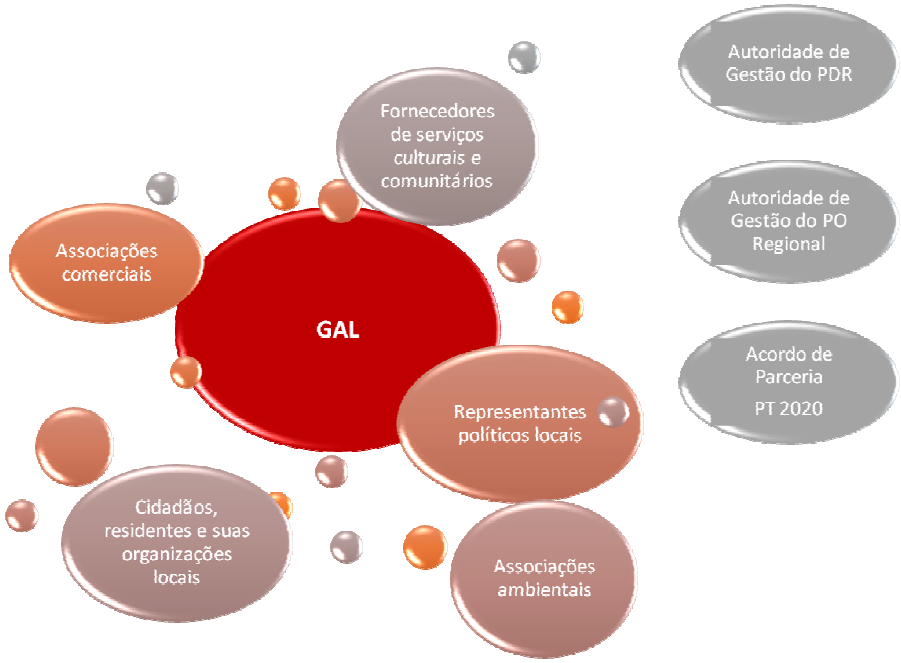
O valor acrescentado do LEADER/DLBC manifesta-se em:

- **Valorização do capital social**, pelo qual se entende um conceito multidimensional que inclui aspetos ligados às competências e capacidades dos indivíduos e das organizações sociais (p.e., redes), tendo em conta as normas e as relações de confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício dos territórios e suas populações, bem como a sua adaptabilidade e resiliência.

[4] Mintzberg, H. (2008): *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management.* Pearson Education, Canadá.
[5] *Ibid.*

- **Melhoria da governança**, pelo qual se entende a forma como o poder/autoridade é exercida pelas instituições, atores públicos e privados dos sectores económico e social e sociedade civil na manifestação dos seus interesses no território, como exercem os seus direitos legais, cumprem os seus deveres e resolvem as suas divergências, e como se relacionam com os recursos desse mesmo território. A melhoria da governança compreende a forma como esses atores podem progredir na relação institucional de forma a definir melhores políticas e estratégias visando o desenvolvimento dos territórios onde se inserem, bem como implementar essas políticas e estratégias para alcançar os objetivos definidos.

Figura 1. Atores na esfera de relação político institucional do GAL



- **Melhores resultados e impactos** da execução da EDL, comparativamente com a execução sem o método LEADER.

O valor acrescentado do LEADER é gerado através de:

1) Execução da EDL, a operacionalização sob a forma de projetos, e os resultados e impactos que produzem.

2) O mecanismo de execução do GAL, o conjunto de regras, procedimentos e disposições administrativas que asseguram a conversão dos objetivos da estratégia em ações concretas no território.

3) A capacidade de animação do GAL, todas as atividades que não estejam diretamente relacionadas com projetos e que visam aumentar a sensibilização da população local, a sua disponibilidade, cooperação e capacidade de ligação em rede, de forma a contribuir para o desenvolvimento do território.

Estas três componentes – a execução da estratégia, o mecanismo de execução e animação – estão estreitamente interligadas, ou seja, são três elementos que constituem um conjunto indissociável. Enquanto o mecanismo de execução diz respeito a regras, procedimentos e controlos, e a execução da EDL, a formas mais ou menos flexíveis de apoio, diretamente relacionadas com projetos ou com o sistema político-institucional e privado, a animação visa o desenvolvimento de capacidades individuais, organizacionais e sociais. O estabelecimento da distinção entre estas três componentes dá ao avaliador/GAL uma ideia mais completa da situação no terreno e oferece um quadro conceptual mais detalhado para a identificação dos fatores que contribuem, ou não, para o valor acrescentado da abordagem LEADER.

1.2 Objetivos da avaliação LEADER/DLBC

Sendo o FEADER o fundo obrigatório no DLBC, é exigida a avaliação das estratégias de desenvolvimento locais. Neste contexto, os GAL são obrigados a monitorizar a implementação da EDL, e as operações apoiadas, e a realizar atividades de avaliação/autoavaliação específicas relacionadas com essa estratégia. As práticas de monitorização e de avaliação/autoavaliação ajudam a:

(i) capitalizar conhecimento e aprendizagem e, subsequentemente, melhorar a implementação e informar futuras programações e políticas; e

(ii) obter responsabilidade pública na demonstração do valor destinado ao investimento no território e no valor acrescentado de o fazer através da abordagem LEADER.

As disposições para a avaliação ao nível do GAL são uma secção vinculativa da EDL. Essas disposições deverão ser descritas nas EDL com a maior clareza possível, com todos os vínculos funcionais, e com a descrição das atividades de monitorização e de avaliação/autoavaliação. Deverão também ser definidas de forma mais detalhada num plano de avaliação adequado, quer como anexo, quer como documento elaborado na fase de aprovação ou na fase inicial de implementação das EDL.

Uma das principais razões pelas quais a monitorização e a avaliação foram introduzidas como uma tarefa específica dos GAL no Regulamento (UE) relativo ao FEADER, tem origem no Relatório Especial nº. 5/2010 do Tribunal de Contas Europeu (TCE). O Relatório salienta o seguinte:

- **obtenção dos resultados esperados**

"… Uma vez que os GAL não avaliaram nem informaram sobre a realização dos objetivos da estratégia de desenvolvimento local, há uma ausência de evidências sobre os resultados e os impactos no desenvolvimento rural decorrente das despesas do programa LEADER. Não existe informação disponível sobre se (ou em que medida) os programas LEADER reduziram o êxodo rural das áreas em causa; aumentaram oportunidades para os jovens; diversificaram as economias rurais, etc." *(tradução do inglês)*

- **criação de valor acrescentado através do método LEADER,** identificando-o como o principal motivo para adotar esta abordagem na programação dos PDR. De facto, de acordo com o TCE, o pressuposto subjacente à abordagem LEADER é o de que existe um valor acrescentado (benefício concreto para a comunidade local) em comparação com a implementação tradicional descendente:

"A justificação para os custos e riscos adicionais da abordagem LEADER é o valor acrescentado que deve surgir dessa abordagem ascendente e das parcerias para uma melhor identificação das necessidades e soluções locais, maior integração das partes interessadas locais e maior espaço para inovação". *(tradução do inglês)*

Para além de questões de legitimidade e responsabilização que tornam obrigatória a avaliação ao nível do GAL, salienta-se a importância no que respeita a

- ✓ demonstrar transparência e responsabilidade em relação à própria área de intervenção da EDL; não se deve esquecer que o cofinanciamento é considerável na maior parte dos territórios LEADER;
- ✓ uma aprendizagem coletiva para melhorar a governança local e as capacidades adaptativas das comunidades locais: planear, preparar e desenvolver processos de avaliação/autoavaliação, pode tornar-se um verdadeiro impulsionador da aprendizagem, integrando as lições da avaliação, nomeadamente, através de um processo de reprogramação, tendo em conta a identificação dos fatores de sucesso e de insucesso.

Neste contexto, a **avaliação do LEADER/DLBC** ajuda os decisores políticos, os gestores de programas, os GAL e os beneficiários a utilizarem melhor os seus recursos na satisfação das necessidades do território de intervenção e da população local.

Em suma, a avaliação/autoavaliação do LEADER/DLBC tem uma função sumativa (responsabilização e transparência) e uma função formativa (aprendizagem coletiva).

Figura 2. Finalidade da avaliação/autoavaliação LEADER/DLBC

Fonte: Baseado nas Orientações para a avaliação LEADER/DLBC do Serviço Europeu de Assistência na Avaliação para o Desenvolvimento Rural, 2017.

1.3 Enquadramento legal da avaliação/autoavaliação do LEADER/DLBC

Enquadramento europeu: Regulamento (UE) n.º 1303/2013, que estabelece disposições comuns relativas ao FEADER, FEDER, FSE e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP)

O DLBC é um dos instrumentos[6] dos FEEI destinados a promover abordagens integradas do desenvolvimento territorial. Além disso, o DLBC promove a participação dos intervenientes regionais/locais, bem como das comunidades locais na aplicação dos programas[7].

O **Regulamento 1303/2013** determina que o DLBC:

- Deve **incidir em áreas sub-regionais específicas, ser dirigido por GAL**, ser realizado através de **estratégias integradas e multissetoriais de desenvolvimento local**, que tenham em conta as necessidades locais, e incluir características inovadoras no contexto local, no trabalho em rede e na cooperação. Deve ser apoiado pelo FEADER enquanto LEADER/DLBC e pode ser, ainda, apoiado pelo FEDER, pelo FSE e pelo FEAMP[8].
- Deve ser feita a **monitorização** da execução da estratégia de desenvolvimento local de base comunitária e as operações apoiadas, e **realizar ações específicas de avaliação** ligadas a essa estratégia[9]. Para o efeito, os GAL devem incluir, na sua estratégia DLBC, uma descrição das disposições de monitorização e avaliação[10]. Os custos ligados à monitorização e à avaliação da estratégia DLBC podem ser cobertos pelos custos operacionais do GAL[11].

Enquadramento nacional: Portaria nº 418/2015, de 10 de dezembro; Contratos para a Gestão de Estratégias de DLBC; Protocolo de Articulação Funcional entre a AG PDR2020 e os GAL Rurais

No contexto nacional, a avaliação do DLBC/LEADER encontra-se prevista no n.º 9 do artigo 66º do Decreto-lei 137/2014, de 12 de Setembro, que estabelece o modelo de governação dos fundos europeus estruturais e de investimento para o período de 2014-2020, o qual refere a avaliação de desempenho relativa à estratégia e aos objetivos contratualizados e à concretização dos indicadores de realização e de resultado nela estabelecidos, a realizar em 2019 e com referência a 31 de dezembro de 2018.

Posteriormente, a Portaria nº 418/2015, de 10 de dezembro[12], refere a obrigatoriedade dos GAL em elaborar Relatórios de avaliação da estratégia, de acordo com o modelo divulgado pela AG PDR2020.

Este enquadramento legal foi vertido nos Contratos para a Gestão de Estratégias de DLBC celebrados em 2016 entre os GAL e a AG PDR2020, a AG do PO Mar 2020, as AG dos PO Regionais do Continente. Com efeito, nesses contratos de gestão é referido o seguinte:

[6] Juntamente com os Investimentos Territoriais Integrados para o FEDER, o FSE, o FEADER, o FEAMP e o Fundo de Coesão. Artigo 36.º do Regulamento (UE) n.º 1303/2013.
[7] Documento de trabalho dos serviços da Comissão: *«Elements of Common Strategic Framework to ERDF, ESF, Cohesion Fund, EAFRD and EMFF»*.
[8] Artigo 32.º, n.os 1 e 2, do Regulamento (UE) n.º 1303/2013.
[9] Artigo 34.º, n.º 3, alínea g), do Regulamento (UE) n.º 1303/2013.
[10] Artigo 33.º, n.º 1, alínea f), do Regulamento (UE) n.º 1303/2013.
[11] Artigo 35.º, alínea d), do Regulamento (UE) n.º 1303/2013.
[12] Artigo 8º, alínea c) da Portaria nº 418/2015, de 10 de dezembro, que estabelece o regime de aplicação da ação n.º 10.4, «Funcionamento e animação», integradas na «Medida n.º 10 - LEADER», do PDR 2020.

- avaliação intercalar do objeto do contrato, a realizar em 2019, podendo ser alvo de revisão, em sentido decrescente ou crescente, ou rescisão, em função do nível de concretização das metas previstas para 2018 nos indicadores de e de resultado[13]
- avaliação intercalar de operacionalização e dos primeiros resultados da implementação do contrato, a concluir até ao final do primeiro trimestre de 2018, sendo esta avaliação independente da mencionada no ponto anterior[14].

Esta avaliação é reforçada posteriormente no Protocolo de Articulação Funcional entre a AG PDR2020 e os GAL Rurais, que tem por objeto a definição das responsabilidades que competem aos GAL, e refere, enquanto função do GAL, a realização de ações específicas de avaliação ligadas à EDL[15]. Decorrente deste Protocolo, os GAL definiram um Manual de Procedimentos, em que consta um ponto onde os GAL referem como vão realizar a avaliação.

Tipo de avaliação: autoavaliação e avaliação

Note-se que o requisito legal aplicável à avaliação das EDL permite as seguintes possibilidades para realizar as **atividades de avaliação**:

- **Autoavaliação**: a avaliação é efetuada pelo GAL, nomeadamente pelas pessoas **envolvidas e/ou com responsabilidade** pela conceção e execução da EDL, nomeadamente, equipa técnica local, membros da parceria do GAL, órgãos de decisão, órgão de gestão.
- **Avaliação**: a avaliação é efetuada por um organismo **independente**, com competências em avaliação, sem qualquer envolvimento na conceção e na execução da EDL, bem como em outras atividades do GAL, nem seja por elas responsável, ou seja, um perito de avaliação externo.
- **Combinação de autoavaliação e avaliação:** o GAL pode contratar um **perito** para conduzir e facilitar o processo de avaliação. O perito pode desempenhar apenas a função de moderador, ou assumir um papel mais interventivo, nomeadamente, a gestão das atividades de avaliação e a emissão de apreciações, de juízos e de recomendações. Na realidade, existe uma transferência de conhecimento entre o processo de autoavaliação e as práticas formativas de avaliação. Cabe ao GAL decidir a forma de reflexão estratégica que mais se adequa ao seu contexto e definir concretamente a função que o avaliador deve desempenhar.

[13] Cláusula 3ª, nº 2.
[14] Cláusula 3ª, nº 4.
[15] Cláusula 3ª, alínea g).

A figura seguinte ilustra as ligações e as diferenças entre a avaliação e a autoavaliação. A decisão de realizar uma avaliação e/ou uma autoavaliação cabe ao GAL.

Figura 3. Avaliação independente e autoavaliação

Fonte: Baseado nas Orientações para a avaliação LEADER/DLBC do Serviço Europeu de Assistência na Avaliação para o Desenvolvimento Rural, 2017.

Caso o GAL opte por uma avaliação, podem ocorrer as seguintes **situações contratuais**:

- Um único GAL contrata um avaliador. Neste caso, o avaliador será pago pelo GAL a partir do orçamento para os seus custos de funcionamento.
- Vários GAL lançam um concurso para a avaliação externa. Neste caso, um GAL pode assumir a liderança e agir em nome do grupo. Esta opção torna possível comparar os resultados da avaliação entre os GAL (por exemplo, governação e gestão, bem como intervenções em domínios temáticos). O custo associado à avaliação deverá ser partilhado por todos os GAL e pago a partir dos orçamentos para os seus custos de funcionamento.

Nos **processos de concurso e de seleção de peritos de avaliação externos**, devem cumprir-se as normas nacionais em matéria de contratos públicos, sempre que aplicáveis. A parte contratante deve estabelecer critérios de seleção transparentes, que abranjam a experiência e a competência em avaliação, bem como a capacidade de recolha e de utilização de informações e dados.

Sistema comum de acompanhamento e avaliação para o desenvolvimento rural

Ao contrário do que acontece ao nível do Programa de Desenvolvimento Rural (PDR), para o qual o Regulamento de execução da Comissão define o **sistema comum de acompanhamento e avaliação** (SCAA) **para o desenvolvimento rural**[16], que indica um conjunto mínimo de elementos que devem ser utilizados na avaliação, para o nível local não existem elementos comuns de avaliação e monitorização (ou acompanhamento).

De qualquer forma, parte desses elementos foram solicitados aquando da elaboração da EDL e os restantes deverão ser adotados aquando da estruturação do sistema de monitorização e avaliação. Os elementos indispensáveis para desenvolver um processo de avaliação são os seguintes:

- **Lógica de intervenção**. Constitui a ligação lógica entre os objetivos a cumprir, tendo presente as necessidades e potencialidades identificadas, e as opções políticas/ estratégicas para alcançar esses mesmos objetivos (Medidas, Ações e sub-ações e operações).
- **Indicadores de contexto, de realização, de resultado, de impacto.** Dados quantitativos que devem ser recolhidos e calculados para obter informação sobre a implementação da EDL. Destinam-se à medição e, assim, à demonstração de evidências de realizações, de cumprimento de objetivos e de impactos, tendo presente as variáveis do contexto analisado (económica, social e ambiental). Estes dados, sobre a execução da EDL e dos seus resultados, são recolhidos através do sistema de informação do PDR2020 e deverão ser complementados com dados recolhidos pelo avaliador e/ou pelo GAL.
- **Questões de avaliação** (QA). Estas questões ajudam a estruturar o sistema de avaliação, devendo estar diretamente ligadas aos resultados esperados. Para que estas QA tenham uma definição o mais concreta possível, há que definir também **critérios de avaliação**, os quais especificam o êxito de determinado domínio de intervenção e ajudam na resposta à QA.

  De cada questão de avaliação resulta um ou mais critérios de apreciação, e de cada critério de avaliação resulta um ou mais indicadores de realização e de resultado.

1.4 Avaliação do LEADER/DLBC

Abrangência das atividades de avaliação do LEADER/DLBC – elementos obrigatórios e recomendados

Os GAL têm de obedecer a um sistema de monitorização comum, definido pela AG PDR2020, o qual deve ser interpretado como as atividades de avaliação obrigatórias. Não obstante, e como referido anteriormente, recomenda-se:

- ➔ a integração da dimensão de avaliação relacionada com o valor acrescentado da abordagem LEADER (capital social, governança e melhores resultados decorrentes da execução da EDL), sendo que neste contexto é sugerida a definição de uma questão de avaliação específica e respetivos elementos;

[16] Artigo 14.º do Regulamento (UE) n.º 808/2014.

- a consideração da especificidade da EDL, quer dos resultados decorrentes da sua implementação, quer do seu mecanismo de execução, sendo que neste contexto é sugerida a definição de questões de avaliação específicas ou a integração de elementos de avaliação adicionais nas questões de avaliação definidas pela AG PDR2020.

A figura seguinte sistematiza as questões de avaliação definidas pela AG PDR 2020, onde podem ser integrados os elementos adicionais, e as questões de avaliação que podem ser adicionadas (neste caso, são questões de avaliação específicas), no sentido de identificar e medir todos os efeitos da implementação da EDL e das atividades do GAL. Este documento propõe um conjunto de elementos de avaliação que tem como objetivo contribuir para essa avaliação mais abrangente, ou seja, para complementar o sistema comum definido pela AG PDR2020 (cf. 3.1. Elementos de avaliação).

Figura 4. Questões de avaliação – sistema comum e recomendado

Sistema comum

- Questões de avaliação relativas às operações (6): relacionadas com os objetivos das operações e, consequentemente, com os domínios das prioridades (principal e secundária) do PDR2020.
- Questões de avaliação relativas à execução das EDL (3): relacionadas com os objetivos das estratégias e visam medir os resultados alcançados pelo funcionamento da EDL e as complementaridades e sinergias entre os Fundos.
- Questão de avaliação relativa aos objetivos da política do território (1): relacionada com os objetivos políticos gerais.

Sistema recomendado

- Questões de avaliação destinadas à avaliação dos contributos das operações no âmbito da estratégia para o cumprimento dos seus objetivos (incluindo projetos de cooperação).
- Questões de avaliação destinadas à avaliação do mecanismo de execução do LEADER/DLBC (de forma a assegurar a aplicação da abordagem LEADER).
- Questões de avaliação destinadas à avaliação do valor acrescentado da abordagem LEADER (capital social, governança)

Calendarização e apresentação de Relatório de avaliação do LEADER/DLBC

A AG PDR2020 definiu a estrutura para a apresentação de relatórios de avaliação ao nível do GAL, bem como a sua calendarização. Neste contexto, o GAL poderá iniciar a avaliação obrigatória, a concluir até ao final do primeiro trimestre de 2019, com referência a 31 de dezembro de 2018, e completar o seu processo de avaliação em período a definir pelo próprio GAL.

No que se refere à estrutura para o Relatório de Avaliação, a AG recomenda a constante da tabela seguinte (onde se acrescentou, apenas, o ponto 5.4., que cria a oportunidade para definir e responder a questões de avaliação específicas, nomeadamente, as questões constantes da Figura 4 – Sistema recomendado).

Tabela 1. Estrutura indicativa para o relatório de avaliação LEADER/DLBC

1. Identificação da área de intervenção da EDL	***1.1. Localização*** *(NUTS II, NUTS III, Concelho e Freguesia)* ***1.2. Composição da parceria***
2. Introdução	***2.1. Identificação do objetivo do trabalho e da sua relevância*** ***2.2. Explicitação breve da metodologia seguida para o desenvolver*** ***2.3. Descrição sintética dos capítulos que o constituem***
3. Contexto da EDL	***3.1. Breve informação contextual***, sobre a evolução do território de intervenção, identificação dos beneficiários ou de outros grupos-alvo, ... ***3.2. Breve informação sobre os objetivos e prioridades da estratégia***. ***3.3. Coerência e pertinência da estratégia***, se houve evolução no contexto de intervenção que venha a interferir na estratégia e se os objetivos definidos se mantêm coerentes e pertinentes face às necessidades sociais e económicas que suscitaram a intervenção (reanálise da lógica de intervenção). ***3.4. Disposições de gestão e de acompanhamento da estratégia***, incluindo os circuitos de gestão e de acompanhamento, os dispositivos de controlo físico e financeiro, e a descrição das atividades de avaliação (e respetiva abordagem metodológica).
4. Execução da EDL	***4.1. Contributos das operações no âmbito da estratégia para o cumprimento dos seus objetivos***, incluindo projetos de cooperação. ***4.2. Informação sobre a participação dos parceiros na execução da EDL,*** *designadamente as relações entre os GAL, os parceiros locais e as AG.* ***4.3. Informação sobre as atividades de animação do GAL***, incluindo uma descrição sobre a disponibilidade, a cooperação e a capacidade de ligação em rede da população local. ***4.4. Informação sobre a aplicação da metodologia LEADER através do mecanismo de execução da EDL***, incluindo uma descrição sobre a participação e representação da população local nas estruturas de tomada de decisão do GAL e nos procedimentos de gestão. ***4.5. A programação dos diversos PO financiadores*** *(objetivos específicos e respetivos indicadores e metas)* ***e sua adequação face à dinâmica de implementação da EDL,*** incluindo uma análise sobre a inclusão, nos avisos, da tipologia de projetos que permite concretizar os objetivos da EDL e os respetivos indicadores de realização e de resultado, sobre a previsão de mecanismos necessários para a revisão e ajustamento da EDL, sobre medidas de gestão a serem tomadas para melhorar a execução e da existência da necessidade de alterar objetivos.

	4.6. Identificação dos indicadores financeiros e físicos por operação (níveis de compromisso e execução).
5. Questões de avaliação	***Questões de avaliação definidas pela AG PDR2020*** ***5.1. Questões de avaliação relativas às operações***, relacionadas com os objetivos das operações e, consequentemente, com os domínios das prioridades (principal e secundária) de desenvolvimento rural (FEADER) e das prioridades de investimento (FEDER e FSE). ***5.2. Questões de avaliação relativas à execução das EDL***, relacionadas com os objetivos das estratégias e visam captar os resultados alcançados pelo funcionamento da EDL e as complementaridades e sinergias entre os Fundos. ***5.3. Questão de avaliação relativa aos objetivos da política do território***, relacionada com os objetivos políticos gerais. ***Questões de avaliação específicas definidas pelo GAL e/ou avaliador*** ***5.4. Questões de avaliação específicas*** de acordo com os elementos de avaliação definidos: avaliação dos contributos das operações para o cumprimento dos objetivos da EDL; avaliação do mecanismo de execução do LEADER/DLBC; avaliação do valor acrescentado da abordagem LEADER.
6. Outras avaliações	Apresentação de outras avaliações temáticas que os GAL possam considerar ser relevantes para a avaliação da sua estratégia.
7. Conclusões e recomendações	***7.1. Análise dos fatores de sucesso e insucesso da EDL***, relativamente ao grau de cumprimento dos seus objetivos específicos. ***7.2. Recomendações baseadas nos resultados da avaliação***, incluindo eventuais propostas de adaptação da EDL.

2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A monitorização e avaliação da EDL requer planeamento e preparação por parte dos GAL, sendo esperado um grande envolvimento quer das estruturas técnicas, quer de todos os atores envolvidos na implementação das estratégias. Este envolvimento e capacidade de reflexão em torno do processo de avaliação/autoavaliação, além de reforçar a apropriação e responsabilidade sobre o processo de avaliação, é uma componente essencial no desenvolvimento de um GAL.

O processo de avaliação/autoavaliação é constituído por 5 fases, de acordo com a figura seguinte. Ao desenvolver um processo de avaliação/autoavaliação, existem alguns aspetos que necessitam de atenção especial, os quais se encontram descritos ao longo das páginas seguintes.

Figura 5. Processo de avaliação/autoavaliação

Planear

Ao planear a avaliação/autoavaliação LEADER/DLBC ao nível local, os aspetos seguintes exigem uma atenção especial.

- **Definir os objetivos da avaliação/autoavaliação**

  O processo de avaliação/autoavaliação é benéfico no apoio à aprendizagem institucional, no desenvolvimento de políticas baseadas em evidências, na melhoria da compreensão do território e como este reage à absorção dos fundos comunitários disponíveis.

- **Definir os mecanismos de coordenação e de gestão do processo de avaliação/autoavaliação e as responsabilidades dos intervenientes**

  O GAL deve assegurar a coordenação e gestão das atividades de monitorização e avaliação, bem como clarificar o papel e responsabilidades de cada um dos intervenientes e os recursos que serão colocados à disposição da avaliação/autoavaliação (Quais as tarefas e funções necessárias? Quem precisa estar envolvido? Quem faz o quê e quando?)

- **Definir o âmbito da avaliação, nomeadamente, temas específicos da avaliação/autoavaliação**

  Para além das questões de avaliação diretamente ligadas aos resultados da implementação da EDL e das atividades do GAL, podem ser, ainda, definidos temas específicos de avaliação que sejam pertinentes para alcançar os objetivos previstos.

  Ao abordar temas de avaliação específicos, os GAL podem concentrar-se nas prioridades e nos resultados da sua própria estratégia, área e parceria. Através da exploração de temas de avaliação específicos, cria-se a oportunidade de desenvolver uma compreensão partilhada do que a sua própria abordagem pode e realmente proporciona (p.e., elementos específicos da abordagem LEADER, efeitos da utilização de métodos específicos de animação, eficácia de atividades ou intervenções específicas).

- **Definir o calendário do processo de avaliação/autoavaliação**

  A fim de conceber e implementar um sistema de monitorização e avaliação eficaz e eficiente, é essencial que os GAL considerem atentamente o calendário de todas etapas necessárias (do que é necessário e quando). Note-se, no entanto, que os GAL precisam ser realistas e considerar qualquer tipo de "derrapagem", e incluir uma margem para cumprir os prazos essenciais.

- **Assegurar a disponibilidade dos dados necessários ao processo de avaliação/autoavaliação**

  Os GAL devem assegurar que estão disponíveis todos os dados e informações necessários para a realização das atividades de avaliação/autoavaliação previstas. Isto inclui o acesso às bases de dados das operações e a recolha de informações qualitativas e quantitativas adicionais para responder aos indicadores específicos do GAL.

- **Assegurar as competências necessárias para a condução do processo de avaliação/autoavaliação**

  A construção de capacidade em avaliação combina a (i) melhoria do conhecimento e das competências de avaliação dos indivíduos com (ii) o reforço dos mecanismos de organização e gestão do processo de avaliação. Significa nada menos que a aquisição de cultura de avaliação.

  Neste contexto, eventuais eventos de capacitação (workshops regionais), devem ser complementados com o planeamento, implementação e gestão efetiva das atividades de avaliação e a garantia da qualidade do processo de avaliação e da utilização das conclusões e recomendações da avaliação como partes integrantes da aprendizagem individual e organizacional.

- **Planear a comunicação e a sequência das atividades de avaliação**

  Os resultados das atividades de avaliação devem ser partilhados com o público alvo no território do GAL (membros do GAL, beneficiários e população em geral) e fora deste (AG, RRN e outros GAL). Para o efeito, é desejável recorrer a diferentes formatos de informação e disseminação (p.e., enquanto o relatório destinado aos GAL deve ser um documento exaustivo, a comunicação dos resultados ao público deve ter um formato mais resumido e atrativo e com conteúdos de fácil compreensão).

Preparar

Os pontos seguintes descrevem o conjunto de cinco etapas preparatórias:

- **Verificar a coerência da lógica de intervenção da EDL**

  A lógica de intervenção da EDL liga a análise SWOT, as necessidades identificadas e o potencial do território do GAL, com objetivos, intervenções/orçamentos e mudanças esperadas a ser alcançadas pelos efeitos combinados dos projetos financiados pela EDL e das atividades do GAL.

  Aquando da conceção da EDL, os GAL estabeleceram quadros e ligações que, à partida, garantiam a consecução dos objetivos de acordo com as intervenções apoiadas e a sua coerência e relevância foi examinada durante o processo de seleção do GAL sob a responsabilidade da AG PDR2020. Não obstante a verificação de coerência e relevância durante o processo de seleção, o foco da estratégia pode ter-se desviado ou deslocado ao longo do tempo. Para a (re)construção da lógica de intervenção da EDL, recomenda-se a sua análise, permitindo:

  (i) rever o estado atual da hierarquia de objetivos, resultados esperados e resultados efetivos;

  (ii) ajustar, complementar ou redefinir objetivos se a arquitetura mostrar lacunas ou ambiguidades;

  (iii) verificar a consistência da lógica de intervenção reconstruída.

- **Estabelecer uma ligação entre a lógica de intervenção e os elementos de avaliação da EDL**

  O foco da avaliação do LEADER/DLBC é determinado pelas questões de avaliação. As questões de avaliação são operacionalizadas com critérios de avaliação que servem para especificar a natureza, objetivo e resultados esperados das intervenções e, assim, constituem a ligação para indicadores de realização e de resultado (quantitativos e qualitativos). Os critérios de avaliação poderão ser estabelecidos pelo GAL e/ou pelo avaliador.

  A consistência da tríade que consiste em indicadores, critérios de avaliação e questões de avaliação determina a plausibilidade das conclusões, devendo ser fornecido um conjunto de evidências adequado para fazer uma boa análise.

  Com as **questões de avaliação**, pretende-se saber em que medida foram cumpridos os objetivos da estratégia. Os **critérios de avaliação** indicam o grau de êxito na prossecução destes objetivos. Os **indicadores** são utilizados na recolha de dados para responder aos critérios de avaliação e, assim, às questões de avaliação.

  A AG PDR2020 pré-estabeleceu elementos comuns para a avaliação a nível local. No entanto, e para que os GAL consigam avaliar os resultados tendo em conta a especificidade de cada EDL, a esses elementos comuns deverão ser adicionados outros, coerentes com os objetivos e os efeitos esperados definidos na

lógica de intervenção da estratégia. Na Parte II deste documento podem encontrar-se exemplos de elementos de avaliação que podem ser adaptados pelos GAL para a avaliação das suas EDL.

Estruturar e Conduzir[17]

A avaliação deverá ser realizada na sequência lógica de qualquer avaliação, sendo constituída por quatro etapas:

- **Estruturação**, onde se define a abordagem de avaliação, se decide sobre quais os métodos de avaliação a utilizar, e se verifica se estão disponíveis todos os dados e informações necessários para aplicar os métodos selecionados.
- **Observação**, onde, através de diversos métodos, são recolhidos todos os dados e informações.
- **Análise**, onde todos os dados e informações recolhidos são utilizados para quantificar e para descrever os indicadores (resultados quantitativos e qualitativos).
- **Julgamento**, onde todos os resultados quantitativos e qualitativos são interpretados à luz das questões de avaliação e onde se elaboram as conclusões e as recomendações.

Figura 6. Etapas do processo de avaliação

As quatro etapas não devem ser entendidas como sendo estritamente cronológicas. Na prática, as etapas sobrepõem-se. Além disso, recomenda-se proceder em círculo: isto é, se alguns dados se mostrarem inconclusivos para determinada questão de avaliação (observação), pode ser apropriado explorar uma fonte de informação adicional (estruturação).

- **Etapa estruturação**

Não existe um limite claro entre a preparação e estruturação da avaliação. No ponto anterior, foi assumido que o GAL reviu previamente a lógica de intervenção e as questões de avaliação e determinou a abordagem de avaliação, que podem ser exigidas nos termos de referência, caso opte por uma avaliação externa. De facto, esta é a situação desejável, mas não exclusiva pois:

(i) o avaliador pode propor a definição de critérios de avaliação e/ou indicadores adicionais, com o objetivo de revelar todas as realizações e resultados; e

(ii) a escolha dos métodos deve ser deixada relativamente em aberto para o avaliador poder decidir qual a mais adequada para determinada situação.

[17] A Fase Condução da avaliação é apresentada de forma detalhada na Parte II do Documento Orientador.

Assim, nesta etapa, o GAL deve:

- **Selecionar a abordagem de avaliação**

  O desafio de avaliar o LEADER/DLBC a nível local consiste na abordagem proposta neste documento orientador, baseada em duas vertentes: EDL avaliada por referência à sua lógica de intervenção, sendo considerada como um programa de nível micro; EDL avaliada tendo em consideração a abordagem LEADER (enquanto sistema de implementação), medindo os seus efeitos sobre o capital social e a governança local.

  O que será certamente observável no período em que ocorre a avaliação, são as realizações (evidências diretas dos fundos mobilizados pelos beneficiários). A avaliação dos resultados vai implicar um certo investimento na seleção correta de métodos e na recolha de dados e informações, enquanto a avaliação dos impactos só pode ser inferida.

  A abordagem de avaliação recomendada é a abordagem multi-método, que recorre a uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos, com uma forte referência à **teoria da mudança**.

  Devido às especificidades da abordagem LEADER, aos seus métodos inerentemente participativos e à sua forte dimensão socioeconómica, recomenda-se uma **avaliação participativa**. A participação ativa no processo de avaliação fortalece sua relevância e a compreensão e apropriação dos resultados. Isto, por sua vez, pode fortalecer a confiança no seio da parceria e entre os GAL e a AG PDR2020. As abordagens participativas são também particularmente relevantes para a avaliação do valor acrescentado da abordagem LEADER, em comparação com outras abordagens.

- **Analisar as necessidades de dados e informação e explorar potenciais fontes de informação**

  Tendo estabelecido o conjunto de elementos de avaliação (questões de avaliação, critérios de avaliação e indicadores), recomenda-se a verificação da disponibilidade real dos dados necessários para responder a esse conjunto de elementos de avaliação. Os seguintes passos são úteis a este respeito:

  - ✓ O sistema de monitorização está atualizado? O GAL reuniu todos os dados necessários no respetivo sistema de monitorização?
  - ✓ O avaliador/GAL será capaz de recolher todos os dados e informações para responder às QA?

  Depois deste exercício, a deteção de inconsistências pode levar a uma última revisão do conjunto de elementos de avaliação. No decorrer da avaliação/autoavaliação terá de se recolher dados e informações, mas esse processo não deverá tornar-se um exercício que exceda o custo e o prazo previstos.

  De qualquer forma, ainda antes do início da avaliação/autoavaliação, todos os dados e informações relevantes devem ser recolhidos e sistematizados.

- **Elaborar os termos de referência e selecionar avaliador** (no caso de avaliação externa)

  Na elaboração dos termos de referência será importante esclarecer os objetivos da avaliação, bem como privilegiar a experiência do avaliador. Desejavelmente, nos termos de referência, as fontes devem ser já mencionadas.

Etapa observação

Durante a etapa de observação, o avaliador/GAL desenvolve e aplica as ferramentas necessárias para recolher os dados necessários de acordo com a abordagem de avaliação e os métodos previstos.

O avaliador/GAL deve também analisar o processo de implementação da EDL, com participação ativa das partes interessadas e beneficiários locais. Esta reflexão deve ter em conta os aspetos relacionais do GAL (atividades de animação, canais de comunicação, …), bem como os aspetos de gestão (mecanismo de execução, execução física e financeira das operações, ...).

Os dados e informações recolhidos devem ser verificados quanto à sua validade e consistência:

- Existe informação suficiente na base de dados das operações para quantificar os indicadores?
- Os dados recolhidos adicionalmente são suficientes para responder às questões de avaliação? Existe a possibilidade de preencher possíveis lacunas com informação de outras fontes (triangulação)?
- As fontes de informação são fiáveis?

Etapa análise

Na fase de análise, toda a informação disponível é processada e sistematizada. O avaliador/GAL pode recorrer a várias ferramentas e técnicas para medir realizações e resultados, face às metas e objetivos da EDL. Nesta etapa seria ideal que a tarefa principal incidisse na separação do efeito das intervenções LEADER de outras possíveis influências nos resultados (p.e., projetos apoiados pelo FEDER e FSE). Neste contexto, a avaliação tenta responder à pergunta: "Até que ponto a mudança aconteceu devido às operações LEADER?"

Como referido atrás a análise deve ser realizada de acordo com a abordagem em duas vertentes:

- ✓ O alcance de objetivos tangíveis decorrente da implementação da EDL, avaliado com recurso a indicadores quantitativos, mas também qualitativos.
- ✓ O valor acrescentado da implementação da abordagem LEADER, avaliado através de uma análise de mudanças de atitude e comportamentais que pode estar sujeita a perspetivas enviesadas (os filtros cognitivos do avaliador, a conveniência social de certas respostas, etc.). Esta análise só pode ser realizada através de indicadores qualitativos.

➔ **Etapa julgamento**

Nesta etapa o avaliador/GAL interpreta os resultados e utiliza-os para responder às questões de avaliação, formulando conclusões e recomendações sobre:

- a relevância e coerência da EDL, os resultados da sua implementação, a sua eficácia e eficiência;
- o valor acrescentado da abordagem LEADER;
- as relações de causa e efeito relevantes;
- os fatores de sucesso e de insucesso da implementação da EDL,

ascendendo da evidência inequívoca (nível de realização), a suposições suficientemente comprovadas (nível de resultado), e a suposições informadas (nível de impacto). Note-se que o nível de certeza da fundamentação deve ser facilmente distinguível para o leitor do Relatório de avaliação. Caso os resultados tenham limitações na sua validade, o julgamento deve ser feito de forma refletida e participada.

A tendência pende para responder a perguntas como: "O que foi alcançado? O que não foi alcançado?". No entanto, o principal valor de aprendizagem das avaliações é conseguir responder às perguntas: "Como foi alcançado?" ou "Porque não foi alcançado?". Perguntas como estas convidam a analisar as ligações entre os inputs, as realizações e os resultados, no âmbito da intervenção lógica.

Note-se que a intervenção lógica é uma representação de pressupostos mais ou menos explícitos sobre a forma como os beneficiários diretos utilizariam os recursos para produzir determinados resultados, e como estes resultados beneficiariam a população local e o território de intervenção. Na fase de julgamento, é o momento de indicar em que medida as análises confirmam ou contradizem essas suposições, e para elucidar sobre os fatores de sucesso e de insucesso da implementação da EDL, um exercício bastante útil para uma eventual reprogramação da estratégia ou para a sua programação no próximo período de programação (*Lições para o futuro)*.

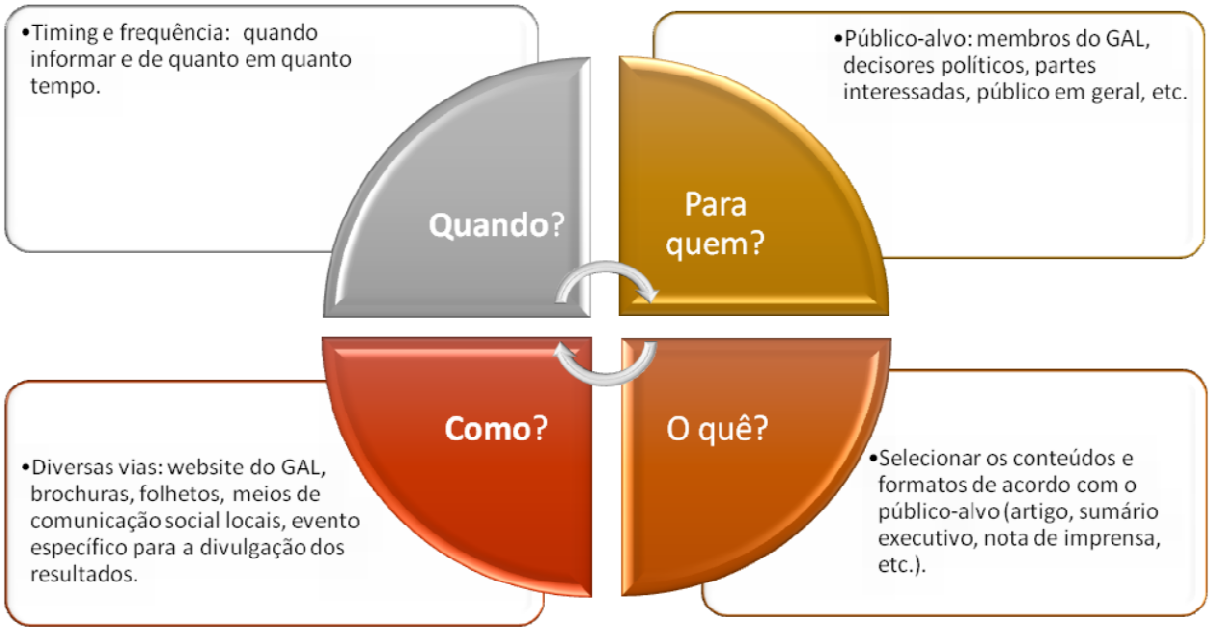
A avaliação constitui uma ferramenta estratégica de gestão e aprendizagem, permitindo conhecer e refletir sobre os resultados da implementação da EDL e das atividades do GAL, pelo que há que dar sequência às suas conclusões e recomendações. Neste contexto, a reflexão em torno das recomendações decorrentes da avaliação (e da sua implementação) é especialmente importante porque permite:

- ✓ assegurar a responsabilização pública e a transparência na governação local;
- ✓ promover o debate sobre a definição de estratégias e prioridades com as partes interessadas;
- ✓ melhorar a conceção e a execução das estratégias;
- ✓ motivar as partes interessadas e os gestores do GAL a participarem ativamente na melhoria do desempenho do GAL;
- ✓ reforçar a aplicação da abordagem LEADER e aumentar o seu valor acrescentado.

Informar e disseminar

Os resultados da avaliação devem ser comunicados aos públicos-alvo. Para este propósito, o GAL, enquanto responsável pela avaliação, é também responsável pela implementação do plano de comunicação dos resultados e conclusões da avaliação. O plano de comunicação pode ser resumido na figura seguinte.

Figura 7. Plano de comunicação da avaliação



A divulgação e comunicação dos resultados da avaliação/autoavaliação deve ser considerada como uma ferramenta eficaz para aumentar a responsabilização e transparência das atividades do GAL, contribuir para a aprendizagem coletiva e melhorar a governação local.

É importante, ainda, utilizar os resultados da avaliação para discussões técnicas subsequentes com as partes interessadas enquanto instrumento de ajustamento da EDL, da aplicação da abordagem LEADER e das atividades do GAL, no atual e no próximo período de programação.

PARTE II

NOTA

A Parte II apresenta a Fase Condução da Avaliação de forma detalhada, podendo ser entendida como uma ferramenta metodológica para apoiar o desenvolvimento dessa etapa no processo de avaliação/autoavaliação.

A Parte II explica como organizar e operacionalizar a avaliação/autoavaliação da estratégia de desenvolvimento local, e integra exemplos de métodos de recolha de informação e de metodologias de avaliação que podem ser utilizados pelos GAL.

Figura 8. Como deve parecer a avaliação a nível local

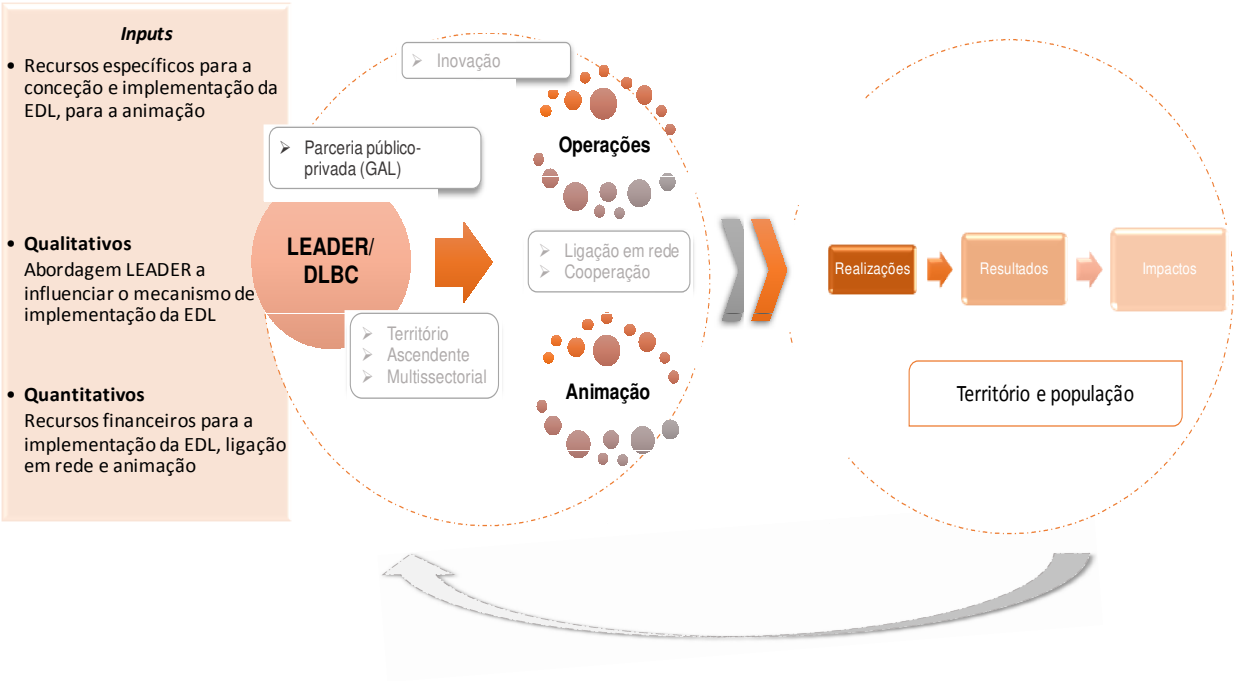


Figura 9. Fases da avaliação

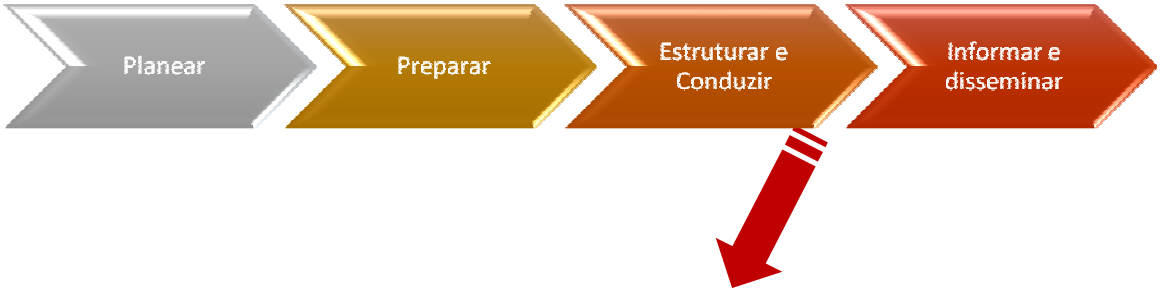
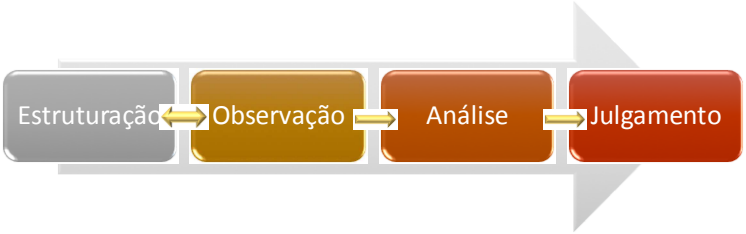


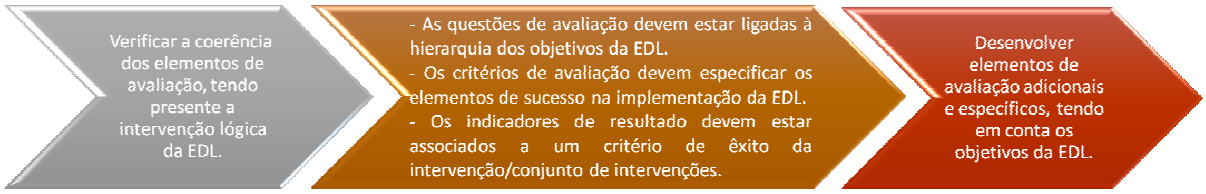
Figura 10. Etapas da fase "condução da avaliação"



3 FASE ESTRUTURAÇÃO

A primeira etapa consiste em analisar a intervenção lógica da EDL e verificar se os elementos comuns, adicionais e específicos de avaliação (questões de avaliação, critérios de apreciação e indicadores) são coerentes com a mesma. Os indicadores devem refletir, com o maior rigor possível, o objeto da medição. Uma opção para desenvolver o processo de avaliação poderá consistir na focalização em prioridades de investimento ou em intervenções com maior peso financeiro .

Figura 11. Etapas da fase estruturação



Os elementos comuns de avaliação, definidos pela AG PDR2020, constituem a base mínima que permite a apreciação dos contributos primários e secundários das EDL para a Medida 10. LEADER do PDR2020. Contudo, não são suficientes para captar todos os contributos das intervenções apoiadas para a concretização da EDL. Por conseguinte, é necessário conceber **elementos de avaliação adicionais e específicos**[18]. Esta etapa é uma boa oportunidade para estabelecer uma ligação entre os dois níveis de avaliação e compreender os efeitos ao nível local e os contributos para alcançar os objetivos definidos no PDR.

Neste contexto, as questões de avaliação deverão ser definidas de acordo com os objetivos da EDL, especificadas com critérios de avaliação e ligadas a indicadores de realização e de resultado, que são utilizados para medir os resultados da estratégia e das atividades do GAL. Quanto aos indicadores, existem:

- os indicadores comuns, estabelecidos pela AG PDR 2020;
- os indicadores adicionais e específicos, ajustados às especificidades da EDL e definidos pelo avaliador e/ou GAL.

A base de dados existente deve ser adaptada para a quantificação de todos os indicadores definidos. No entanto, pode haver questões de avaliação que vão exigir indicadores e informações adicionais. Neste caso, o âmbito deverá ser limitado a indicadores que sejam SMART (cf. Tabela seguinte), ou seja, cuja quantificação possa ser conseguida com os dados disponíveis ou possíveis recolher de forma eficiente (com facilidade e a baixo custo), e para os quais uma linha de referência pode ser, pelo menos, estimada retrospetivamente. Devem ser igualmente recolhidas as informações qualitativas adicionais necessárias para responder às questões de avaliação.

[18] Elementos de avaliação adicionais: critérios de avaliação e indicadores utilizados para complementar os elementos na resposta às questões de avaliação previamente definidas e comuns a todos os GAL; elementos de avaliação específicos: definição de questões de avaliação para além das comuns, bem como os respetivos critérios de avaliação e indicadores específicos, definidos para medir os efeitos decorrentes da especificidade da EDL.

Tabela 2. Tipo de indicadores a integrar no sistema de avaliação LEADER/DLBC

Tipo de indicador	Tipo de especificação	Características
Indicadores de realização	Comuns, adicionais e específicos	**SMART**: **S - Specific (específico)** Devem ser claros e não permitir qualquer tipo de interpretação dúbia ou controversa. **M - Measurable (mensurável)** Devem ser mensuráveis (quantitativa ou qualitativamente; o que não pode ser medido, não pode ser avaliado). **A - Attainable (Atingível)** Devem ser atingíveis, realizáveis. As metas atribuídas aos indicadores devem ser razoáveis, tendo em conta os recursos disponíveis. R - Relevant (Relevante) Devem estar em linha com os resultados esperados da implementação de uma qualquer estratégia. **T - Time-Bound (limite no tempo)** Devem ter associado um prazo para a sua realização.
Indicadores de resultado	Comuns, adicionais e específicos	
Indicadores de contexto	Comuns e específicos	

A AG PDR2020 disponibilizou um sistema informático partilhado, que tem capacidade para recolher e processar dados e informações pertinentes à monitorização e avaliação da Medida 10. LEADER (indicadores comuns de realização e de resultado). Não obstante, o GAL deve ter uma base de dados com capacidade para registar dados sobre as operações executadas no âmbito da EDL, permitindo, assim, responder aos indicadores que definiu para a sua monitorização e avaliação.

Como referido atrás a análise deve ser realizada em duas vertentes:

- ✓ O alcance de objetivos tangíveis decorrente da implementação da EDL, avaliado com recurso a indicadores quantitativos, mas também qualitativos.
- ✓ O valor acrescentado da implementação da abordagem LEADER, avaliado através de uma análise de mudanças de atitude e de comportamentos que pode estar sujeita a perspetivas enviesadas (os filtros cognitivos do avaliador, a conveniência social de certas respostas, etc.). Esta análise só pode ser realizada através de indicadores qualitativos.

3.1 Elementos de avaliação

Nos pontos seguintes, sugere-se um conjunto de elementos de avaliação (a título de exemplo), que pode ajudar a estruturar o sistema de monitorização e avaliação, tendo por base os objetivos específicos presentes nas Estratégias de Desenvolvimento Local.

Refira-se que este exercício teve por base uma das estratégias aprovadas pela AG PDR2020. Esta opção permitiu revelar as lacunas e sugerir formas de as ultrapassar.

Elementos de avaliação para avaliar os resultados decorrentes da implementação da EDL

Espera-se que a EDL produza resultados de acordo com os seus objetivos. No entanto, as intervenções também podem produzir resultados inesperados no território (afetando beneficiários e não beneficiários), como o surgimento de novos clusters de negócios (positivos) ou a degradação ambiental devido ao aumento do número de turistas (negativo). A avaliação dos resultados da estratégia deve compreender a análise em que medida as mudanças observadas dentro dos grupos de beneficiários (esperadas e não esperadas) foram induzidas pelas intervenções apoiadas.

Espera-se que as intervenções da EDL também produzam impactos no território e população do GAL, ligados aos objetivos gerais da estratégia. Contudo, e dado que a avaliação dos efeitos da implementação da EDL vai decorrer em 2019, recomenda-se que se concentre na avaliação de resultados, podendo, eventualmente, fazer uma avaliação qualitativa sobre se a produção de resultados está alinhada com o futuro alcance dos objetivos gerais da estratégia.

Tendo em consideração uma estratégia real, a tabela seguinte sistematiza os seus objetivos específicos, as suas áreas de atuação e os seus resultados esperados.

Tabela 3. Exemplo de estratégia: objetivos específicos, áreas de atuação e resultados esperados

Objetivos específicos	Áreas de atuação	Resultados esperados
Promover a produção agrícola e agroalimentar	**Intervenção: Pequenos investimentos nas explorações agrícolas**	
	Qualificação e modernização das explorações em áreas tradicionais e em novos nichos, incentivando a transição de uma agricultura familiar para uma mais direcionada para o mercado, com maior incorporação de fatores de competitividade.	▪ Reforço da competitividade e melhoria do desempenho económico e ambiental das explorações agrícolas ▪ Diversificação e incremento da produção agrícola ▪ Melhoria da qualidade de vida ▪ Reforço da importância das atividades agrícolas.
	Intervenção: Pequenos investimentos na transformação e comercialização	
	Apoio à qualificação e modernização de unidades agroindustriais e de comercialização, incentivando a incorporação de fatores de competitividade e o surgimento de unidades nomeadamente de aproveitamento dos produtos locais.	▪ Modernização e melhoria da competitividade das unidades agroindustriais ▪ Diversificação e densificação das unidades agroindustriais ▪ Criação de maior valor aos produtos locais e reforço da sua importância na economia.
	Intervenção: Diversificação de atividades na exploração	
	Estimulo ao desenvolvimento de novas atividades nas explorações, nomeadamente em áreas relacionadas com a Economia Verde, como o alojamento, restauração, animação turística; serviços de recreação e lazer; energias renováveis; atividades artesanais e atividades pedagógicas.	▪ Diversificação e incremento dos rendimentos e das fontes de receita dos produtores agrícolas ▪ Densificação/diversificação de atividades numa perspetiva de criação de sinergias entre setores e de emprego.
	Intervenção: Promoção de produtos de qualidade locais	
	Promoção dos produtos de qualidade e produtos locais, incentivando estratégias/iniciativas de divulgação que potenciem a sua valorização e certificação.	▪ Aumento da visibilidade e acréscimo da notoriedade das produções locais ▪ Aumento das vendas das produções locais.
Dinamizar o comércio e serviços de proximidade e de suporte ao desenvolvimento rural	**Intervenção: Cadeias curtas e mercados locais**	
	Criação de novas e inovadoras formas de comercialização, distribuição e venda de proximidade e criação/reabilitação de espaços de comercialização e armazenamento.	▪ Acréscimo de vendas de produtos locais ▪ Reforço do consumo de produtos locais na região ▪ Aumento da massa crítica/escala de produção.

Dinamizar as atividades de turismo, desporto e lazer Promover a preservação, conservação e valorização da biodiversidade e dos recursos naturais e culturais Reforçar a visibilidade e atratividade do território	**Intervenção: Renovação de aldeias**	
	Valorização paisagística e ambiental e turística de aglomerados rurais, incluindo, p.ex., apoio a intervenções que melhorem as condições de utilização sustentável dos recursos, campanhas de sensibilização ambiental e produção de materiais informativos.	▪ Aumento da sustentabilidade paisagística e ambiental, conservação da biodiversidade ▪ Aumento das condições de usufruto dos recursos e da atratividade.
Promover a Cooperação para o Desenvolvimento	**Intervenção Cooperação inter-regional e internacional**	
	Cooperação inter-regional e internacional.	▪ Criar escala e acrescentar valor a alguns produtos do território ▪ Dinamizar e capitalizar recursos ▪ Disseminar resultados e boas práticas de iniciativas e projetos locais ▪ Promover a afirmação do território em contexto nacional e internacional ▪ Realizar e apoiar intervenções integradas, sustentadas e sustentáveis em áreas problemáticas ou emergentes ▪ Capacitar atores locais para a internacionalização de recursos e serviços do território ▪ Replicar localmente projetos, práticas e comportamentos de suporte ao desenvolvimento rural.
Dinamizar as atividades de turismo, desporto e lazer Promover a preservação, conservação e valorização da biodiversidade e dos recursos naturais e culturais Reforçar a visibilidade e atratividade do território	**Intervenção: Proteção, valorização, conservação e promoção do património histórico e cultural e Criação e requalificação de infraestruturas de apoio à valorização e visitação de Áreas Classificadas (FEDER)**	
	Valorização do património edificado e cultural numa perspetiva económica e turística Desenvolvimento do turismo associado à natureza.	▪ Valorizar o turismo e aumentar as condições de usufruto dos recursos ▪ Aumentar a atratividade, preservação e divulgação de práticas e tradições ▪ Reforçar a visibilidade interna e externa e promover o território.

Promover o desenvolvimento sustentado e ordenamento da floresta Promover a produção de energias renováveis e a eficiência energética Dinamizar as atividades de turismo, desporto e lazer Promover as indústrias criativas e culturais Dinamizar o comércio e serviços de proximidade e de suporte ao desenvolvimento rural	**Intervenção: Projetos de investimento para a expansão de pequenas e microempresas existentes de base local ou para a criação de novas empresas e pequenos negócios (FEDER)**	
	Apoio à densificação e qualificação da rede de microempresas rurais em áreas estratégicas (p.e., atividades complementares à exploração florestal, energias renováveis, alojamento turístico, unidades comerciais de apoio ao turismo, animação turística, indústrias criativas e culturais, comércio de proximidade, artesanato).	▪ Criar e modernizar empresas e emprego, em particular em áreas da Economia Verde.
Estimular o empreendedorismo, a inovação, investigação e desenvolvimento (I&I&D) Promover a empregabilidade no território Promover uma atuação concertada multidisciplinar e intersetorial	**Intervenção: Projetos de criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos (FSE)**	
	Apoio à criação do autoemprego e do emprego em geral (apoio à contratação) Apoio integrado à instalação de estudantes e jovens desempregados como empresários Apoio ao empreendedorismo.	▪ Inserir e retornar desempregados e inativos ao mercado de trabalho de ▪ Fixar e atrair jovens; ▪ Densificar o tecido empresarial, em particular em áreas da Economia Verde.

Ao analisar a tabela, surgem algumas observações:

- nem todos os resultados esperados são imediatamente evidentes (p.e., "dinamizar e capitalizar recursos" – quais os recursos a que se refere?);
- os resultados esperados e as áreas de atuação não são suficientemente claros (p.e., "diversificação e incremento da produção agrícola", tendo presente que diversificação e incremento são objetivos diferentes);
- alguns dos resultados esperados são demasiado abrangentes e não se encontram diretamente ligados às áreas de atuação (p.e., "melhoria da qualidade de vida").

Este contexto dificulta a definição de indicadores de resultado, pelo que se deverá focar a atenção nos objetivos que se esperam alcançar através das intervenções apoiadas. Outra sugestão é tirar partido do processo de avaliação para construir uma intervenção lógica mais operacional (p.e., com objetivos concretos).

A tabela seguinte tem como objetivo demonstrar como a intervenção lógica da estratégia pode ser transformada num conjunto de elementos de avaliação que permita conduzir o processo de avaliação/autoavaliação (note-se que estes elementos de avaliação não são exaustivos).

Tabela 4. Exemplo de elementos de avaliação para avaliar os resultados decorrentes da implementação da EDL

Questões de avaliação	Critérios de avaliação	Indicadores de realização	Indicadores de resultado
Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover a produção agrícola e agroalimentar?	**Intervenção: Pequenos investimentos nas explorações agrícolas (FEADER)**		
	A competitividade das explorações agrícolas apoiadas foi reforçada As explorações apoiadas alcançaram um melhor desempenho ambiental As explorações apoiadas aumentaram a sua produção Os apoios concedidos melhoraram a qualidade de vida dos agricultores	▪N.º de explorações agrícolas apoiadas. ▪Nº de explorações cujo apoio foi orientado para a sua modernização e/ou reestruturação ▪N.º de explorações que diversificaram a sua atividade agrícola ▪Aumento do número e da variedade de tipos de cliente ▪N.º de explorações com investimento apoiado em equipamento com o objetivo de melhorar o desempenho ambiental (p.e., utilização de fontes de energia renováveis)	▪ Variação da produção agrícola/UTA ▪ Aumento da produção de energia renovável nas explorações agrícolas apoiadas (eólica, solar, etc.) ▪ Variação do rendimento da exploração resultante das atividades de diversificação ▪ Aumento da produção das explorações apoiadas, por tipo de atividade ▪ Aumento da variedade de produtos/oferta das explorações agrícolas apoiadas ▪ Aumento da diversidade de clientes das explorações agrícolas apoiadas ▪ Melhoria das condições de vida e de trabalho dos agricultores apoiados (*qualitativo*)

	Intervenção: Pequenos investimentos na transformação e comercialização (FEADER)		
	As unidades agroindustriais e de comercialização apoiadas modernizaram-se A competitividade das unidades agroindustriais e de comercialização apoiadas foi reforçada As unidades agroindustriais e de comercialização apoiadas diversificaram as suas atividades O valor acrescentado dos produtos locais utilizados pelas unidades agroindustriais e de comercialização apoiadas aumentou Os produtos das unidades agroindustriais e de comercialização alcançaram maior importância na economia	▪Nº de unidades agroindustriais e de comercialização modernizadas ▪N.º de novas unidades agroindustriais e de comercialização ▪N.º de novas unidades agroindustriais e de comercialização que utilizam produtos locais	▪ % de unidades agroindustriais e de comercialização apoiadas para investimentos na reestruturação ou modernização ▪ Aumento da produtividade nas unidades agroindustriais e de comercialização apoiadas (produção/UTA) ▪ Aumento da quantidade de produtos locais finalizados (produzidos, transformados e embalados), por tipo de produto ▪ Aumento da margem dos produtos locais transformados no preço final ▪ Aumento do contributo das unidades agroindustriais e de comercialização apoiadas para o VAB do território
	Intervenção: Diversificação de atividades na exploração (FEADER)		
	As explorações apoiadas diversificaram as atividades da sua exploração As explorações apoiadas aumentaram o seu rendimento As explorações apoiadas criaram oportunidades de emprego Os apoios permitiram a criação de sinergias entre diferentes setores de atividade	▪Nº de novos produtos/ofertas desenvolvidos pelas pequenas empresas apoiadas	▪ Variação do rendimento da exploração resultante das atividades de diversificação ▪ N.º de empregos apoiados por tipo de atividade (alojamento, restauração, animação turística; serviços de recreação e lazer; atividades artesanais, atividades pedagógicas) ▪ Aumento das sinergias entre setores de atividade (*qualitativo*)
	Intervenção: Promoção de produtos de qualidade locais (FEADER)		
	As produções locais ganharam visibilidade e notoriedade As vendas das produções locais aumentaram	▪Nº de atividades de promoção, por tipologia de produto ▪N.º de explorações ou beneficiários com investimento apoiado em regimes de qualidade	▪ Aumento da visibilidade e acréscimo da notoriedade dos produtos de qualidade locais promovidos (qualitativo) ▪ Aumento das vendas de produtos de qualidade locais promovidos
Em que medida a implementação da EDL contribuiu para dinamizar o comércio e serviços de proximidade e de suporte ao desenvolvimento rural?	**Intervenção Cadeias curtas e mercados locais (FEADER)**		
	As vendas de produtos locais através de cadeias curtas e mercados locais aumentaram O consumo de produtos locais no território aumentou Os apoios permitiram a criação de novas e inovadoras formas de comercialização, distribuição e venda de proximidade.	▪Nº de espaços de comercialização e armazenamento criados ▪Nº de espaços de comercialização e armazenamento reabilitados ▪N.º de produtos locais incluídos em ações de promoção	▪ Acréscimo de vendas de produtos locais (valor por tipo de produto comercializado através de cadeias curtas e mercados locais apoiados) ▪ Acréscimo do consumo de produtos locais no território (quantidade por tipo de produto comercializado através de cadeias curtas e mercados locais apoiados)

			▪ Formas (novas e inovadoras) de comercialização, distribuição e venda de proximidade (*qualitativo*)
	Intervenção: Renovação de aldeias (FEADER) **Intervenção: Projetos de investimento para a expansão de pequenas e microempresas existentes de base local ou para a criação de novas empresas e pequenos negócios (FEDER)**		
Em que medida a implementação da EDL contribuiu para dinamizar as atividades de turismo, desporto e lazer? Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover a preservação, conservação e valorização da biodiversidade e dos recursos naturais e culturais? Em que medida a implementação da EDL contribuiu para reforçar a visibilidade e atratividade do território?	Os apoios permitiram a valorização paisagística e ambiental e turística de aglomerados rurais Os apoios permitiram a valorização do património edificado e cultural numa perspetiva económica Os apoios permitiram a valorização do património edificado e cultural numa perspetiva turística Os apoios permitiram o desenvolvimento do turismo associado à natureza Os apoios permitiram a preservação e divulgação de práticas e tradições Os apoios permitiram reforçar a atratividade e visibilidade interna e externa do território.	▪N.º de campanhas de sensibilização ambiental ▪N.º de materiais informativos produzidos ▪N.º de microempresas rurais em áreas estratégicas (p.e., alojamento turístico, unidades comerciais de apoio ao turismo, animação turística, indústrias criativas e culturais).	▪ Aumento do número de visitantes ao património edificado apoiado ▪ Melhoria das condições de utilização sustentável dos recursos (*qualitativo*) ▪ Aumento da sensibilização para as questões ambientais (*qualitativo*) ▪ Aumento da visibilidade e atratividade do território (*qualitativo*) ▪ População abrangida pelos projetos de renovação de aldeias ▪ Aumento do n.º de empresas em áreas da Economia Verde ▪ Criação de emprego em áreas da Economia Verde (e que se mantêm 12 meses após o final do apoio). ▪ Aumento das condições de usufruto dos recursos (*qualitativo*). ▪ Aumento da perceção de práticas e tradições (*qualitativo*) ▪ Incremento do número de dormidas em unidades turísticas apoiadas.
	Intervenção: Cooperação interterritorial e transnacional (FEADER)		
Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover a cooperação interterritorial e transnacional'	*Neste caso, a definição dos critérios de avaliação e de indicadores terá de estar ligada à tipologia de projetos aprovados.* Os apoios aos projetos de cooperação permitiram: ▪ Criar escala e acrescentar valor a alguns produtos do território. ▪ Dinamizar e capitalizar recursos. ▪ Disseminar resultados e boas práticas de iniciativas e projetos locais. ▪ Promover a afirmação do território em contexto nacional e internacional. ▪ Realizar e apoiar intervenções integradas, sustentadas e	▪Nº de projetos de cooperação interterritorial ▪N.º projetos de cooperação transnacional ▪N.º de intervenções integradas, sustentadas e sustentáveis em áreas problemáticas ou emergentes ▪n.º de ações de capacitação de atores locais para a internacionalização de recursos e serviços do território	▪ Aumento da dinamização e capitalização de recursos (*qualitativo*) ▪ Aumento do valor dos produtos do território (*qualitativo*) ▪ Aumento da visibilidade e afirmação do território em contexto nacional e internacional (*qualitativo*) ▪ Aumento da capacitação dos atores locais para a internacionalização de recursos e serviços do território (*qualitativo*)

	sustentáveis em áreas problemáticas ou emergentes. ▪ Capacitar atores locais para a internacionalização de recursos e serviços do território ▪ Replicar localmente projetos, práticas e comportamentos de suporte ao desenvolvimento rural.		
Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover o desenvolvimento sustentado e ordenamento da floresta? Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover a produção de energias renováveis e a eficiência energética? Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover as indústrias criativas e culturais? Em que medida a implementação da EDL contribuiu para dinamizar o comércio e serviços de proximidade e de suporte ao desenvolvimento rural?	**Intervenção: Projetos de investimento para a expansão de pequenas e microempresas existentes de base local ou para a criação de novas empresas e pequenos negócios (FEDER)**		
	Os apoios permitiram a densificação da rede de microempresas rurais em áreas ligadas: ▪ ao ordenamento da floresta; ▪ às energias renováveis e à eficiência energética; ▪ às industrias criativas e culturais; ▪ ao comércio de proximidade; ▪ ao artesanato.	▪N.º de microempresas rurais em áreas estratégicas criadas ▪N.º de microempresas rurais em áreas estratégicas modernizadas Áreas das empresas: atividades complementares à exploração florestal, energias renováveis, indústrias criativas e culturais, comércio de proximidade, artesanato.	▪ Criação de e emprego nas empresas apoiadas (e que se mantêm 12 meses após o final do apoio). ▪ Aumento da produção de energia a partir de fontes de energia renováveis. ▪ Aumento do comércio de proximidade. ▪ Aumento do nº de produtos artesanais comercializados.
Em que medida a implementação da EDL contribuiu para estimular o empreendedorismo, a inovação, investigação e desenvolvimento (I&I&D) Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover a empregabilidade no território Em que medida a implementação da EDL contribuiu para promover uma atuação concertada multidisciplinar e intersetorial	**Intervenção: Projetos de criação do próprio emprego ou empresa por desempregados ou inativos (FSE)**		
	Os apoios contribuíram para inserir e retornar desempregados e inativos ao mercado de trabalho de Os apoios contribuíram fixar e atrair jovens Os apoios contribuíram para densificar o tecido empresarial, em particular em áreas da Economia Verde.	▪N.º de empesas criadas.	▪ N.º de autoempregos criados ▪ Nº de empregos criados (e que se mantêm 12 meses após o final do apoio) ▪ N.º de estudantes instalados como empresários ▪ N.º jovens desempregados instalados como empresários

Elementos de avaliação para avaliar o mecanismo de execução da EDL

Durante a fase de execução, a adoção da abordagem LEADER deve ser assegurada pela interação entre um mecanismo de execução adequado e atividades de animação e de reforço de capacidades.

Na maior parte dos casos, nem a EDL, nem os projetos apoiados identificam explicitamente os efeitos esperados na governação e na aprendizagem organizacional. Estes efeitos existem e estão implícitos, embora difíceis de medir (p.e., a abertura de perspetiva/visão estratégica, grau de confiança e de cultura política, organizacional e institucional).

Com efeito, é muito difícil identificar o tipo de efeitos a médio e longo prazo e atribuí-lo exclusivamente a um projeto específico ou mesmo à implementação da EDL, nomeadamente, no que respeita às atitudes e comportamentos dos vários intervenientes e às suas interações. Neste contexto, é evidente que, quanto mais a análise se afastar do processo de implementação, menos nítida será a imagem obtida. Por conseguinte, é necessário providenciar uma base sólida para a análise do processo de animação e do mecanismo de execução da EDL, com uma dupla finalidade:

- por um lado, apresentar uma imagem que possa ser interpretada em termos de resultados mensuráveis, com o objetivo de monitorizar o progresso da implementação da EDL, ou seja, ser capaz de identificar os efeitos imediatos;
- por outro, recolher um conjunto adicional de informações junto de intervenientes para apreciar a eficácia com que o GAL interage com o seu território de intervenção, a fim de alcançar os objetivos constantes da EDL. Este tipo de interação pode implicar o desenvolvimento de capacidades de natureza diversa, por exemplo:
    - capacidade para promover uma composição adequada da parceria local, assegurando que a referência institucional, social e económica, está representada e é proactiva dentro da parceria e permitindo a construção de um ambiente de confiança e de participação para fomentar a inovação, reforçar os resultados da EDL e, assim, produzir valor acrescentado.
    - capacidade para promover a «ligação em rede», permitindo a identificação e a partilha de conhecimentos e facilitando a construção de visões partilhadas e a mobilização dos intervenientes para se alcançar os objetivos de desenvolvimento.
    - capacidade para facilitar a inovação, permitindo, ao mecanismo de execução, estimular a emergência de projetos inovadores e de projetos-piloto, e/ou o aumento do grau de inovação dentro dos projetos apoiados (p.e., através da cooperação multissetorial).
    - capacidade dos intervenientes externos para interagir eficazmente, promovendo iniciativas de cooperação com outros territórios, para reforçar a intervenção ao nível local.

Embora todas as estratégias de desenvolvimento local tenham definido um eixo estratégico de intervenção relacionada com a animação e trabalho em rede, não são explicitas as áreas de atuação nem os resultados esperados. Neste caso, o GAL/o avaliador terá de completar a intervenção lógica da EDL.

Tabela 5. Exemplo de estratégia - mecanismo de execução

Objetivos específicos	Áreas de atuação	Resultados esperados
Reforçar a visibilidade e atratividade do território Promover uma atuação concertada multidisciplinar e intersetorial	**Animação e trabalho em rede** Respostas multidisciplinares e intersectoriais de valorização de mercado orientada para a promoção interna e externa dos seus ativos naturais, culturais e económicos, de fomento da adoção de novos modelos de organização e cooperação inter-institucional e interterritorial, de capacitaçao dos atores locais	▪ Aumento da cultura de trabalho em parceria (em rede e de promoção conjunta das intervenções a desenvolver, promovendo sinergias e complementaridades) ▪ Contributo para a retenção e atração de empresas e investimento económico, assim como de residentes e de fluxos de visitantes e de turistas ▪ Aumento da procura de apoios para a modernização e qualificação das explorações e unidades industriais ▪ Sensibilização para as atividades da Economia Verde.

A tabela que se segue revela os elementos de avaliação que podem ser utilizados na apreciação deste tipo de processos.

Tabela 6. Exemplo de elementos de avaliação para avaliar o mecanismo de execução

Questões de avaliação	Critérios de avaliação	Indicadores de realização	Indicadores de resultado
Em que medida contribuiu o mecanismo de execução para a implementação da abordagem LEADER?	Foi assegurada a participação dos parceiros públicos e privados (representativos do território e do seu tecido económico e social) na condução do processo de desenvolvimento local	▪ Número e diversidade de parceiros do GAL ▪ Grau de participação dos parceiros nas atividades do GAL	▪ Melhoria do processo participativo (qualitativo) ▪ Melhoria do processo de tomada de decisões entre os parceiros (qualitativo) ▪ Qualidade da parceria e da gestão do GAL (processos colocados em prática, capacidades de animação, cooperação, trabalho em rede e administração) (qualitativo)

	Foi assegurada a ligação em rede entre todos os atores	▪ Número e tipo de redes em que o GAL participa ▪ Número e tipo de parceiros envolvidos em atividades de ligação em rede	▪ Melhoria da perspetiva de parceria no território (qualitativo) ▪ Classificação das alterações detetadas no nível de confiança mútua entre as partes interessadas (qualitativo)
	O GAL foi capaz de mobilizar e assegurar o desenvolvimento rural ao nível local mediante soluções inovadoras para resolver problemas do território	▪ Número de projetos apoiados com caráter inovador ou experimental ▪ Número e tipo de estruturas de cooperação que emergiram	▪ Ponderação dos projetos inovadores no total da despesa pública (%)
Em que medida contribuiu a animação para melhores resultados decorrentes da implementação da estratégia de desenvolvimento local?	Foi assegurada a mobilização e capacitação da comunidade local (pessoas, empresas, organizações) Foi assegurado o apoio na conceção e na promoção de projetos de investimento Foi assegurado o apoio na constituição de redes de parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais Foi assegurada a implementação mais eficaz da estratégia	▪ Número e tipo de atividades de apoio a projetos locais (encontros, feiras, festas temáticas; mostras de produtos locais; workshops e seminários; ações de sensibilização ambiental, ...) ▪ Número e tipo de estruturas de cooperação que emergiram	▪ Nível de alavancagem no apoio à estratégia de desenvolvimento local (mobilização de fundos públicos e privados de várias fontes e/ou trabalho voluntário) (qualitativo)

Elementos de avaliação para avaliar o valor acrescentado da abordagem LEADER

A execução da estratégia deve gerar valor acrescentado através da implementação da abordagem LEADER, que utiliza o mecanismo de execução, apoiado pela animação do GAL. O valor acrescentado do LEADER/DLBC assume a forma de alterações de comportamento dos intervenientes envolvidos nessas atividades, contribuindo para a valorização do capital social e o aperfeiçoamento da governação local, bem como para alterações estruturais no território do GAL a longo prazo.

As dimensões em que se esperam efeitos mensuráveis são as seguintes:

- Valorização do capital social.
- Aperfeiçoamento da governação local.
- Melhores resultados decorrentes da execução da EDL.

Estas alterações podem ser identificadas e avaliadas, primeiramente, ao nível dos resultados. A longo prazo, estas alterações deverão contribuir para mudanças estruturais ao nível do impacto. Não obstante, uma vez que a avaliação será realizada em 2019, será improvável que os impactos nestas dimensões possam ser avaliados. Porém, não só é útil, mas também necessário, no que concerne à aprendizagem, dar margem para uma reflexão comum sobre a eventual emergência de impactos, analisando especificamente as trajetórias das alterações que são representadas pela lógica de intervenção, e verificar até que ponto os efeitos esperados poderão vir a ser alcançados.

Para a apreciação do valor acrescentado, é necessário definir questões de avaliação, critérios de apreciação e indicadores. As mudanças relevantes, ou facilmente percecionadas, podem ocorrer:

- em atitudes e comportamentos e relações entre atores locais,
- nas rotinas das organizações (p.e., no sector económico e institucional) e redes de cooperação,
- em regras que governam as interações institucionais e sociais.

No entanto, e em primeiro lugar, será útil avaliar em que medida é que a abordagem LEADER foi operacionalizada, tendo em consideração a aplicação dos seus sete princípios de forma interligada. Não existem elementos comuns de avaliação para avaliar o valor acrescentado da abordagem LEADER e, por esse motivo, o avaliador/o GAL tem de definir todos os elementos de avaliação. A tabela seguinte revela exemplos de elementos de avaliação que podem ser utilizados para estruturar a monitorização e avaliação do valor acrescentado da abordagem LEADER.

Tabela 7. Exemplo de elementos de avaliação para avaliar o valor acrescentado da abordagem LEADER

Questões de avaliação	Critérios de avaliação	Indicadores de realização	Indicadores de resultado
Em que medida a execução da estratégia através da abordagem LEADER conseguiu gerar valor acrescentado?	A implementação da abordagem LEADER contribuiu para a valorização do capital social		▪Reforço de capacidades (conhecimento, competências e informação) das partes interessadas que participam na execução da EDL (p.e., planeamento estratégico, monitorização e avaliação). ▪Aumento da densidade e qualidade das interações entre os parceiros da estratégia ▪Aumento da densidade e qualidade das interações entre os parceiros institucionais

		▪ Nº de ações de capacitação das partes interessadas que participam na execução da EDL (p.e., planeamento estratégico, monitorização e avaliação) ▪ Nível participação da comunidade local na execução da EDL	▪Aumento do apoio e da confiança mútua entre a AG, o OP, a RRN e o GAL (normas e valores partilhados) ▪Aumento da confiança mútua entre o GAL e os parceiros e a comunidade local (valores e prioridades partilhados) ▪Capacidade dos parceiros para analisar, discutir e decidir sobre a estratégia atual e futura ▪Sensibilização e capacidade para os intervenientes projetarem a identidades locais e a imagem ou reputação do território, os seus recursos e produtos; ▪Capacitação e o incentivo da geração mais jovem para associar as suas perspetivas de futuro ao território onde vivem; ▪Melhoria das opiniões, atitudes, comportamentos, visão estratégica dos intervenientes locais, bem como as relações entre si; ▪Melhoria das rotinas de organização do GAL, do seu sistema de cooperação e das redes onde se insere.
	Foram assegurados os mecanismos de governação mais eficazes (hierarquia, parcerias, interação) a vários níveis Foram assegurados os momentos de discussão (interações e negociações) no sistema de governação a vários níveis O papel dos intervenientes com visão mais abrangente (sem limite apenas ao seu papel e poder formal) O GAL tornou-se um dos principais promotores do desenvolvimento local		▪Aumento da eficácia e da eficiência das comunicações entre as partes interessadas ▪Desenvolvimento de práticas inovadoras de governação ▪Melhor coordenação entre os diferentes níveis de governação ▪Melhoria da qualidade das interações entre as entidades competentes ▪Melhoria da qualidade das interações entre os parceiros ▪Nível de participação dos diferentes intervenientes nas atividades do GAL (considerar, p.e., dinamismo e interatividade, aprendizagem social);

			▪Manutenção das relações de interdependência dos intervenientes, com base na identidade local ou num interesse coletivo;
	Os resultados da EDL melhoraram devido à aplicação da abordagem LEADER Foram perspetivados e estimulados os potenciais do território		▪Tipo e qualidade dos projetos que a abordagem LEADER permitiu apoiar, em comparação com outro tipo de apoios; ▪Nível de inovação dos projetos apoiados ▪Grau de sustentabilidade dos projetos apoiados ▪Alargamento da tipologia de potenciais beneficiários ▪Aumento da mobilização local para o investimento ▪Incentivo indireto a não beneficiários para participarem no processo de desenvolvimento

4 FASE OBSERVAÇÃO

O perfil de dados e informações a recolher é determinado pelos métodos específicos a utilizar na avaliação/autoavaliação da EDL, sendo que esses dados são utilizados para o cálculo dos indicadores de realização e de resultado (comuns, adicionais e específicos) e, por sua vez, a resposta aos indicadores (quantitativa e qualitativa) é analisada e utilizada para responder às questões de avaliação.

Na fase de **observação**, o GAL (autoavaliação) e/ou o avaliador (avaliação) concebe e aplica ferramentas para recolha de dados e de informações. O tipo de dados e informações necessários dependerá da seleção dos métodos de avaliação e do conjunto de indicadores (note-se que alguns dos dados e informações já disponíveis podem não estar necessariamente no formato apropriado para a avaliação/autoavaliação), e alguns têm de ser recolhidos adicionalmente. O orçamento alocado também pode influenciar a decisão, uma vez que o custo é geralmente um fator-chave na seleção de métodos.

➔ ***Recolha de dados através da base de dados das operações***

O ponto de partida para avançar com o processo de avaliação com vista à apreciação da estratégia são os **dados de monitorização recolhidos pelos GAL** (indicadores de realização e de resultado). Dado que a base de dados está harmonizada com o PDR2020, significa que a estrutura de dados de monitorização, à partida, não vai satisfazer a avaliação da EDL. Esta situação sugere uma dificuldade acrescida para acompanhar as realizações e os resultados de acordo com os objetivos de cada EDL. Neste caso, o avaliador/GAL terá de recolher dados e informações adicionais.

➔ ***Assegurar a recolha de dados e informações adicionais***

Neste contexto, o GAL, os seus membros e os beneficiários da estratégia devem estar preparados para colaborar e participar nas atividades de avaliação, disponibilizando os dados e informações necessárias. O avaliador/GAL deve, ainda, verificar se os dados e as informações recolhidos são suficientes e adequados para responder às questões de avaliação; e se são fiáveis e coerentes para efetuar o processo de avaliação.

Métodos de recolha de informação

Nas tabelas seguintes apresenta-se os principais métodos para a recolha de informação, no âmbito da avaliação de uma estratégia de desenvolvimento local.

Tabela 8. Método de recolha de informação - Desk Research

DESK RESEARCH – ANÁLISE DOCUMENTAL, DE DADOS E DE ESTATÍSTICAS
Descrição/objetivos
A técnica de *desk researh* abrange a recolha e análise de bibliografia de referência, bem como a análise de Sistemas de Informação, assumindo uma natureza transversal a todas as atividades de Avaliação. Esta técnica pretende dotar o avaliador/GAL de informação relevante para aprofundar o conhecimento as sobre dimensões-chave da avaliação, proporcionando uma base técnica para as diferentes análises a efetuar. Neste caso, visa proporcionar os seguintes elementos fundamentais: • Contextualizar a situação de partida e deduzir necessidades prioritárias; • Sistematização de práticas de referência que possam servir como modelos de aprendizagem para a avaliação/autoavaliação; • Estabilização consistente do conhecimento técnico considerado necessário para contextualizar a teoria da mudança e as realizações e resultados das tipologias de operações objeto de avaliação; • Sistematização de materiais quantitativos de suporte à estimação de resultados, tendo presente a intervenção lógica da estratégia; • Deduzir lições do passado numa lógica de melhoria e aprendizagem contínua.
Documentos a mobilizar na avaliação/autoavaliação
Entre os Documentos a considerar identificam-se desde já os seguintes (lista não exaustiva): • Documento Europa 2020. • Quadro Estratégico Europeu 2014-2020. • Acordo de Parceria PT2020. • Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020. • Relatórios anuais de execução da EDL. • Orientações. Avaliação do LEADER/DLBC. COMISSÃO EUROPEIA — Direção-Geral da Agricultura e do Desenvolvimento Rural — Unidade C.4 (2017). Bruxelas. • Evaluating CLLD Handbook for LAGs and FLAGs (Guide #15, European Commission, Directorate-General for Maritime Affairs and Fisheries, Director-General, 2018).

• Relatórios referentes a outros instrumentos de apoio ao sector agrícola e desenvolvimento rural. • Estudos e estatísticas de carácter regional/local e sectorial.
Técnicas de tratamento da informação
Sugere-se a integração do maior número possível de elementos relevantes no exercício de análise da informação recolhida, considerando-se que a diversidade de pontos de vista é de grande importância para a compreensão do contexto de implementação da estratégia, onde as perceções recolhidas constituem a base para a construção de conteúdos analíticos, e para a formulação de conclusões e recomendações.
Principais contributos para a avaliação/autoavaliação
Esta técnica é transversal à avaliação/autoavaliação, contribuindo com elementos de contextualização e de indicações para a formação de evidências para responder a cada uma das questões de avaliação.

Tabela 9. Método de recolha de informação - Entrevistas

ENTREVISTAS
Descrição/objetivos
A realização de entrevistas tem como principal objetivo obter informação de natureza qualitativa centrada na visão dos principais *stakeholders*, através da sua auscultação direta sobre questões relevantes na ótica da análise de alguns dos domínios da avaliação/autoavaliação. Neste sentido, a realização de entrevistas a um conjunto de observadores privilegiados tem em vista: • proporcionar conhecimento técnico para permitir a análise aprofundada de algumas dimensões da avaliação/autoavaliação; • obter visões contrastadas nomeadamente sobre a estrutura de intervenção da estratégia de desenvolvimento local e os seus [potenciais] resultados; • capitalizar a experiência do passado na aplicação de apoios públicos.
Entidades a entrevistar
A realização de entrevistas deverá abranger um conjunto heterógeno de *stakeholders*, os quais podem ser agrupados em 2 categorias: • Organismos públicos e privados envolvidos na elaboração e implementação da estratégia de desenvolvimento local (parceiros com relevância na parceria do GAL) • Intervenientes-chave da estratégia de desenvolvimento local e outras entidades relevantes (ONG´s, Associações e Organizações de produtores agrícolas, instituições de ensino, centros de investigação, …)

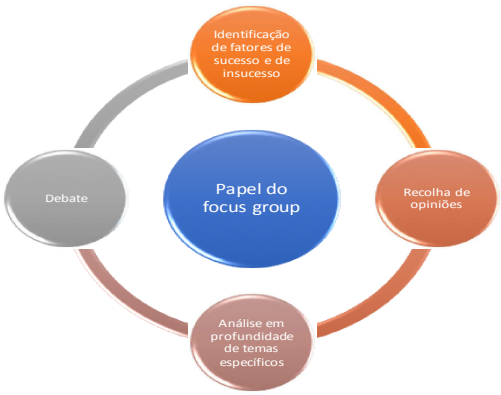
Modelo de Operacionalização
As entrevistas deverão ser conduzidas em registo semi-diretivo, tendo por base guião ajustado aos domínios de atribuições e competências dos interlocutores.
Técnicas de tratamento da informação
A informação recolhida nas entrevistas deverá ser organizada a partir de uma grelha de leitura comum a todas as entrevistas, o que permitirá sistematizar os vários pontos de vista dos diferentes entrevistados. Para a análise das grelhas de leitura deverá ser utilizado o método da análise de conteúdo, por oferecer a possibilidade de tratar as informações e os testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade.
Outputs
Esta metodologia visa contribuir para a avaliação: • da situação de partida, da análise SWOT e das necessidades de intervenção, bem como das principais tendências; • da coerência interna (entre as diversas operações apoiadas pela EDL) e externa (relação com outros fundos cuja aplicação incide sobre o mesmo território) e alocação financeira de cada uma das intervenções; • do quadro de realizações e de [potenciais] resultados, com base no conjunto de indicadores; • do modelo de governança, gestão e operacionalização da estratégia (incluindo o sistema de monitorização e avaliação); • do valor acrescentado da abordagem LEADER.

Tabela 10. Método de recolha de informação – Focus Group

Focus Group
Descrição/objetivos
Este instrumento permite envolver as partes interessadas e outros atores com opinião qualificada nas diferentes análises a efetuar, permitindo obter um volume apreciável de informação qualitativa num curto espaço de tempo. Apresenta ainda a vantagem de comparar diferentes experiências e pontos de vista sobre temas relevantes na ótica da avaliação/autoavaliação.
Modelo de operacionalização
A(s) sessão(ões) deverá(ão) ser conduzida(s) tendo por base um documento sintético que identifica um conjunto de aspetos-chave a debater e que será a base da reflexão e discussão. Os domínios para discussão devem percorrer todas as fases, desde a conceção à implementação da estratégia, bem como os resultados esperados e efetivamente alcançados: • (Re)análise da intervenção lógica da estratégia: contexto, análise SWOT, análise de necessidades e conjunto de intervenções, bem como a sua alocação financeira;

- Coerência interna e externa;
- Mecanismos de execução, mecanismo de monitorização e avaliação (p.e., quadro de indicadores e metas);
- Ligação entre as entidades públicas e privadas da parceria, e entre o GAL e beneficiários e potenciais beneficiários;
- Valor acrescentado da abordagem LEADER.

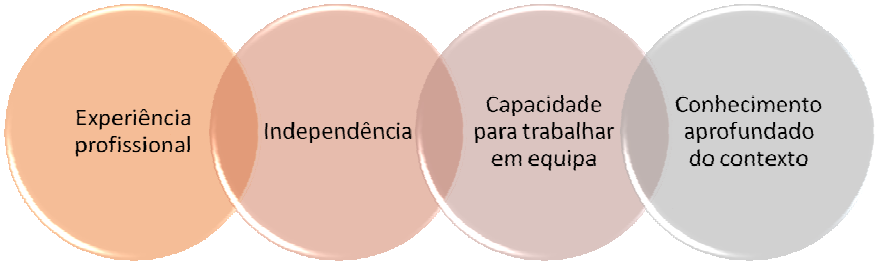
***Figura 12.** Papel do Focus Group na Avaliação*



Recomenda-se envolver no *Focus Group* os principais *stakeholders* e parceiros, como por exemplo: organismos públicos e privados envolvidos na elaboração da EDL, entidades envolvidas na implementação da EDL e outros intervenientes-chave como Organismos não governamentais, Associações e Organizações de produtores agrícolas, Instituições de ensino superior, centros de investigação, ….

A constituição do focus group pode também assumir-se como um painel de peritos composto por especialistas independentes reconhecidos nas diversas áreas temáticas abrangidas pela estratégia (inovação; turismo; sustentabilidade económica e social da atividade agrícola, ...). Os peritos devem ser selecionados para representarem os pontos de vista de acordo com a sua área temática, de um modo equilibrado e imparcial.

***Figura 13.** Critérios essenciais na composição do Painel de Peritos*



Técnicas de tratamento da informação

Deverá ser utilizado o método da análise de conteúdo, o qual oferece a possibilidade de tratar as informações e os testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade.

Para efeitos de análise dos elementos de discussão recolhidos, os conteúdos deverão ser sujeitos a uma sistematização, organizada pelos domínios de avaliação, que servirá para complementar a perspetiva acerca das principais conclusões e recomendações da avaliação/autoavaliação.

Outputs
Esta técnica visa contribuir para a avaliação através: • da análise da situação de partida, da análise SWOT, das necessidades de intervenção e alocação financeira de cada uma das intervenções, bem como das principais tendências da produção de resultados; • da análise da coerência interna e externa; • da identificação de potenciais impactos; • da identificação de contributos/evidências para a consecução da estratégia de desenvolvimento local; • do contributo para responder a determinadas questões de avaliação; • da consolidação das posições da avaliação/autoavaliação, • da formulação de conclusões e recomendações; • ...

Tabela 11. Método de recolha de informação - Inquérito por questionário

INQUÉRITO A INTERVENIENTES-CHAVE
Descrição/objetivos
A aplicação de inquérito por questionário visa contribuir para ampliar os elementos de informação de carácter qualitativo e quantitativo, permitindo igualmente conhecer a visão dos atores envolvidos, aprofundando o conhecimento do avaliador/GAL. Este método também serve envolver e implicar os beneficiários da EDL no processo avaliativo.
Modelo de operacionalização
Importa ter presente que esta opção implica dois grandes riscos. O primeiro risco refere-se à eficiência do processo de recolha de informação. De facto, o eventual número reduzido de respondentes pode trazer dificuldades do ponto de vista da extrapolação das estimativas amostrais para o universo. O segundo risco é o da qualidade e profundidade da informação recolhida. Tentar responder a todas as questões de avaliação, na ótica de todas as tipologias de intervenção, pode resultar num questionário de aplicação excessivamente longa. Para obstar a estas dificuldades, sugere-se a aplicação de um questionário específico para cada tipologia de actor, diferenciando também a via de aplicação. Neste contexto, recomenda-se a aplicação de dois questionários: ➔ Aplicação de um questionário ao universo dos beneficiários das intervenções da estratégia, para recolha de informação de acordo com os critérios de avaliação, nomeadamente a produção de resultados e efeitos de acordo com os domínios de intervenção da EDL (p.e., competitividade e desempenho económico das explorações agrícolas; competitividade das unidades agroindustriais, valor acrescentado dos produtos locais; criação de emprego) e tendo presente a apreciação das vantagens da abordagem LEADER.

- Aplicação de um questionário às entidades públicas e privadas do GAL, com campos de estruturação que permitam recolher evidências sobre as condições de implementação da estratégia, capacidade e qualidade das dinâmicas de gestão, complementaridade com outro tipo de intervenções, produção de resultados e efeitos das intervenções apoiadas, perspetiva sobre o valor acrescentado da abordagem LEADER, ...

A informação deverá ser recolhida através de um inquérito on-line a realizar em plataforma web ou por via postal se o endereço eletrónico dos intervenientes a inquirir. O questionário deverá ser construído para que o seu tempo de preenchimento não seja superior a 15-20 minutos, podendo este preenchimento ser interrompido e retomado num momento posterior.

Outputs

A aplicação do Inquérito por questionário constitui um dos métodos de recolha de informação mais importantes dado poder alcançar o universo dos stakeholders envolvidos na conceção, implementação e produção de resultados e efeitos da estratégia de desenvolvimento local.

A informação recolhida servirá para complementar a análise de todas as componentes de avaliação, sendo particularmente importante para recolher evidências para responder às questões de avaliação.

Tabela 12. Método de recolha de informação - Estudo de casos

ESTUDO DE CASOS
Descrição/objetivos
A realização de Estudo de Casos em exercícios de avaliação constitui um método de recolha de informação relevante em dois planos: ➔ por um lado, constitui uma razoável aproximação à forma como os atores compreendem os objetivos da EDL, absorvem o apoio financeiro no âmbito do desenvolvimento das diversas operações, perspetivam os [potenciais] resultados e efeitos e quais as suas expectativas face ao futuro; ➔ por outro lado, permite obter uma visão contrastada de aspetos-chave da operacionalização, gestão e visibilidade da EDL a partir de uma posição de observação a nível micro. Os Estudos de Caso têm, assim, como objetivo, recolher informação quantitativa e qualitativa que permita aprofundar e complementar os dados obtidos através de outras fontes, contribuindo para uma compreensão integrada do objeto de avaliação.
Modelo de operacionalização
Os Casos de Estudo deverão ser seleccionados em articulação com o GAL, a realizar com base em guiões de carácter semi-directivo. A seleção dos casos dependerá dos objetivos da perspetiva de utilização da informação que vai ser recolhida, podendo o avaliador/GAL optar por uma das seguintes opções: ***1.*** *Método de Estudo de Caso multi-objetivo* Casos de Sucesso: através da identificação de projetos de investimentos reconhecidos como particularmente bem-sucedidos, procurar-se-á esclarecer quais as condições e mecanismos que suportam essa condição, tendo em conta o contexto particular em que se localiza, e identificar boas práticas e aferir da sua 'transferibilidade'.

Casos de Insucesso: em oposição, a análise de projetos de investimento que cumpriram de forma insatisfatória os resultados a que se propuseram, pode contribuir com um importante input para a compreensão das fragilidades decorrentes da operacionalização dos investimentos apoiados, na perspetiva de potenciar a reflexão para a aprendizagem futura e dos erros a evitar.

2. *Método de Estudo de Caso Alargado*

Este método permite a recolha de informação através de um conjunto diversificado de métodos (sistematização de informação documental; entrevistas; observação direta e inquérito), mobilizando os vários atores envolvidos na implementação de um ou de um conjunto de projetos. O objetivo é recolher uma visão holística sobre o objeto em análise a partir do cruzamento de diferentes visões dos atores envolvidos, nomeadamente, sobre a relação técnica e institucional com o GAL a aprendizagem de fatores de sucesso e de insucesso dos investimentos apoiados:

- Stakeholders implicados nas diferentes fases do ciclo da implementação do projeto (elaboração, execução e produção de resultados e efeitos);
- Comunidade local (atores mais diretamente beneficiam dos resultados do projeto de investimento apoiado).

Para a seleção das unidades de análise, torna-se necessário a criação de um sistema que obedeça a um exercício de triangulação de diferentes visões/perspetivas e elementos de evidência recolhidos a vários níveis:

- Observação direta e entrevistas aos atores envolvidos na implementação e gestão do projeto de investimento;
- Entrevistas/inquérito aplicado presencialmente a um grupo limitado de utilizadores/beneficiários finais.

Os elementos a considerar no Estudo de caso poderão incidir, por exemplo, sobre as dimensões-chave seguintes (deverão estar intimamente ligadas aos critérios de avaliação e resultados esperados):

- Diversificação económica das unidades produtivas do território (explorações agrícolas e unidades agroindustriais): rendimentos e fontes de receita, competitividade, criação de emprego, visibilidade e atratividade do território, formas de comercialização dos produtos produzidos, modelos de organização e gestão, ...
- Cadeias curtas e mercados locais: vendas dos produtos locais, formas de comercialização, rendimento dos produtores, visibilidade do território, ...

Outputs

A informação recolhida servirá para complementar a análise de todas as componentes de avaliação, sendo particularmente importante para recolher evidências para responder às questões de avaliação, bem como para fundamentar e/ou validar conclusões e recomendações.

As técnicas para o tratamento da informação recolhida deverão percorrer as análises qualitativa de dados, estatística, de conteúdo, comparativa ou benchmarking. Estas análises podem ser desenvolvidas por via da crítica ou da compreensão:

- Análise crítica, também chamada de review: neste caso, o avaliador/GAL, ao tomar contato com a informação recolhida faz o estudo/avaliação geral de determinada informação com requisitos pré-estabelecidos, neste caso, orientados para os domínios de avaliação e tendo por objetivo a identificação de problemas, onde se apresenta um conjunto estruturado de opiniões fundamentadas para a sua resolução (p.e., estudo sistemático e completo de determinado projeto, tendo como objetivo avaliar sua capacidade para alcançar os objetivos a que se propôs, identificando problemas que possam existir e propondo soluções para ultrapassar os mesmos).
- Análise compreensiva: neste caso o avaliador/GAL tem presente o contexto onde se dá a implementação da EDL (relação com PDR2020; condições socioeconómicas do território de intervenção, ambiente político, ...). Num processo dinâmico, onde o objeto de análise e o contexto se consideram interdependentes, dá-se o contato entre perceções/subjetividades de diferentes intervenientes que se manifestam como partes complementares que, somadas, constituem o fundamento para a resposta às questões de avaliação e para a formulação de conclusões e recomendações.

5 FASE ANÁLISE E JULGAMENTO

Para uma avaliação robusta, deve procurar-se implementar uma abordagem multi-método, aplicando um conjunto de técnicas de recolha de informação e cruzando metodologias complementares de análise de informação, como forma de obter material empírico indispensável e de completar ou confirmar, ou construir coerência nos resultados provenientes de fontes independentes e, assim, responder às Questões de avaliação. Esta estratégia de combinação e cruzamento de métodos e técnicas de pesquisa, designa-se triangulação.

A seleção de uma abordagem para a avaliação/autoavaliação deve considerar a capacidade de estabelecer uma relação de causa efeito coerente entre as realizações, os resultados e os impactos da estratégia. Quando viável, e no que respeita aos resultados dos apoios ao investimento, deve ser sempre equacionada uma metodologia quantitativa, sendo que também devem ser utilizados métodos qualitativos para triangular as evidências quantitativas ou quando os dados quantitativos não são suficientes para responder à questão de avaliação (indisponíveis ou difíceis de recolher).

Para a apreciação dos resultados das atividades de animação e do valor acrescentado da abordagem LEADER, recomenda-se a aplicação uma abordagem essencialmente qualitativa. Neste contexto, inclui-se, ainda, a análise dos fatores internos, como a conceção da estratégia, o seu mecanismo de execução, as estruturas de parceria e os processos de cooperação, bem como a gestão e a administração do GAL; e dos fatores externos, como alterações de contexto. Podem igualmente ser analisados os aspetos relacionados com a governação, respeitantes tanto a fatores internos como externos (p.e., interação entre o GAL e o PDR).

Na tabela seguinte é possível observar as principais diferenças e vantagens e desvantagens entre os métodos de natureza quantitativa e qualitativa.

Tabela 13. Comparação de características-chave dos métodos de avaliação contrafactual e avaliação baseada na teoria

	Avaliação Baseada na Teoria – natureza qualitativa	Avaliação Contrafactual – natureza quantitativa
Natureza	**+ Formativa** (foco na aprendizagem) (	**+ Sumativa** (foco na legitimação/*accountability*)
Questões-tipo de avaliação	***Como, porquê e para quem a intervenção funciona?*** ▪ Por que é que a mudança ocorreu? ▪ Como é que a intervenção causou essa mudança?	***A intervenção funciona?*** ▪ Em que medida as mudanças observadas podem ser atribuídas à intervenção?

Tipo de intervenção	▪ É genericamente aplicável a todos os tipos de intervenção ▪ Intervenções de maior complexidade (com vários nexos causais)	▪ Intervenções relativamente homogéneas (operações, formas de apoio e beneficiários com caraterísticas semelhantes) ▪ Elevado número de beneficiários diretos ▪ Intervenções inovadoras (não se sabe com rigor se as intervenções serão eficazes) ou de grande dimensão ▪ Para testar grandes programas, através de uma intervenção-piloto
Requisitos metodológicos	▪ **Modelo Lógico / Teoria de Mudança** (deve ser plausível, exequível e testável) ▪ **Combinação de técnicas qualitativas e quantitativas** de recolha, tratamento e análise de informação	▪ Existência de uma situação/grupo **contrafactual** ▪ Utilização de **técnicas estatísticas / econométricas**
Causalidade	**Contribuição** ▪ Capacidade da teoria de mudança da intervenção para explicar adequadamente a mudança observada (plausibilidade da causa)	**Atribuição** ▪ Em que medida a mudança observada pode ser atribuída à intervenção (medição do efeito atribuível à intervenção)
Necessidades de informação	**+ Qualitativa** ▪ Combinação de informação qualitativa e quantitativa ▪ Diversificação de fontes e técnicas de recolha que permitam reforçar a validada interna (triangulação)	**+ Quantitativa** Existência e disponibilidade de grande volume de dados de boa qualidade, relativamente a: ▪ caracterização das unidades de análise (beneficiários, zonas de intervenção) ▪ variáveis de resultado e de controlo/caracterização A disponibilidade e qualidade da informação são determinantes na seleção da abordagem metodológica mais adequada
Envolvimento de stakeholders	***Elevado*** ▪ O recurso a diferentes *stakeholders* é fundamental na identificação, aprofundamento e teste da teoria de mudança e das hipóteses subjacentes às cadeias de resultados da intervenção	***Reduzido*** ▪ Os métodos assentam, sobretudo, na análise de bases de dados e não em técnicas de recolha de informação. Pode, contudo, envolver um elevado esforço de articulação com os *stakeholders* detentores da informação/microdados
Vantagens	▪ Explicação da lógica da intervenção e respetiva cadeia de resultados e impactos (compreensão dos mecanismos que originam os efeitos) ▪ Identifica efeitos não esperados ▪ Permite uma avaliação dos impactos quando as abordagens contrafactuais não podem ser utilizadas	▪ Rigor na resposta à questão de atribuição (quantificação dos impactos – efeito líquido da intervenção) ▪ Elevada validade interna (grau de certeza, com base na evidência, atribuída à relação de causa-efeito dentro da intervenção estudada) ▪ Previne riscos de enviesamento mais frequentes em técnicas de recolha de informação qualitativa ('respondent' bias, 'evaluator' bias) ▪ Estabelece uma base para o cálculo de custo-eficácia
Desvantagens	▪ A forte dependência de métodos qualitativos torna-a mais suscetível de enviesamentos ('respondent' bias, 'evaluator' bias)	Nem sempre é possível realizar por ser muito dependente do tipo de intervenção (que deve ser homogénea e com elevado número de

	▪ Não permite uma estimativa quantificada do impacto (efeito líquido) ou do custo-eficácia da intervenção	beneficiários) e da disponibilidade de um grande volume de dados (sobretudo de caracterização das unidades de análise); e requer grupo de controlo (que por vezes não existe, como quando a intervenção tem aplicação universal) ▪ Dificuldade em captar externalidades ▪ Reduzida validade externa (possibilidade de transferibilidade/generalização dos resultados) ▪ Necessitam de ser complementados com outros tipos de métodos para perceber a lógica da intervenção ▪ Tem pouco potencial para determinar impactos agregados das medidas (modelos de simulação) ▪ Não permite aferir se os resultados alcançados compensam os custos
Complementaridade	O recurso ao contrafactual pode ser útil na avaliação baseada da teoria quando permita testar empiricamente algumas das hipóteses explicativas da teoria de mudança	Uma teoria de mudança bem articulada pode facilitar o desenho da avaliação contrafactual: ▪ antes do contrafactual, permitindo focar a pesquisa e identificar: a cadeia de resultados (mais relevantes), os grupos de análise (e os grupos de controlo), as necessidades de informação (variáveis relevantes para a análise) e os mecanismos causais subjacentes à lógica da intervenção ▪ depois do contrafactual, quando seja necessário perceber os mecanismos/contextos/pressupostos que justificam o resultado observado (reforça a aprendizagem)
Riscos	▪ Erros ou excessiva simplificação na "reconstrução" da teoria do programa ▪ Equívocos entre falhas de interpretação, de medição ou de programação quando se procura justificações para o insucesso da intervenção ▪ Enriquecimento "artificial" da teoria do programa ▪ Reconstruir a teoria do programa / lógica da intervenção, mas prosseguir o estudo sem que os trabalhos de pesquisa estejam efetivamente balizados por essa teoria	▪ Existência de características não observáveis que influenciam os resultados (p.e. personalidade ou aptidões dos indivíduos) ▪ Efeito de spillover/contaminação (entre grupo tratado e grupo de controlo) ▪ Horizonte temporal de análise demasiado curto (os efeitos podem ainda não se ter manifestado ou apresentarem um comportamento não linear ao longo do tempo) ou demasiado longo (erosão do efeito da intervenção)
Domínios de aplicação	É genericamente aplicável a todos os domínios.	Domínios possíveis de aplicação de abordagens contrafactuais: ▪ Apoios às empresas (explorações agrícolas, agroindústrias, ...) ▪ Apoios à criação de emprego.

Fonte: Orientações para o planeamento e preparação das avaliações do Portugal 2020, Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., dezembro 2016.

Em suma, a seleção de uma abordagem de avaliação robusta deve ter em conta a resposta a indicadores de realização e de resultado com recurso à abordagem multi-método, numa estrutura coerente de causa-efeito, e seguindo a arquitetura da intervenção lógica, com a consequente resposta às questões de avaliação, tendo presente a validade e fiabilidade dos resultados devolvidos pelas análises.

Assim, partindo do pressuposto de que o GAL recolheu e preparou um conjunto de dados e informações durante a fase de preparação, o avaliador/GAL deverá explorar a adequação dessas informações e dados para responder às questões de avaliação.

ANÁLISE

O desafio específico de avaliar o LEADER / DLBC a nível local é a abordagem proposta em duas vertentes: por um lado, a **avaliação dos resultados tangíveis**, por referência à sua lógica de intervenção (a qual pode ser considerada como descendente da lógica de intervenção do PDR2020); e, por outro lado, a **avaliação dos resultados intangíveis**, tendo presente o mecanismo de execução da abordagem LEADER e a medição dos seus efeitos sobre o capital social e a governança locais, cujo reforço poderá, por sua vez, gerar efeitos tangíveis, mesmo que a longo prazo.

1. Os **resultados tangíveis da implementação da EDL** podem ser avaliados como as de qualquer outro programa, através dos indicadores de realização e de resultado, complementada por uma análise qualitativa.

Sempre que possível, os resultados das intervenções devem ser expressos em termos líquidos, o que significa ter em conta os efeitos que não podem ser atribuídos às intervenções apoiadas pelo FEADER e ter em conta os efeitos indiretos. Efeitos indiretos são a parte do efeito de intervenção que conta com a interferência de outros fatores que não o do apoio.

Ao lidar com a avaliação LEADER, como em todos os sistemas complexos, os efeitos diretos e indiretos não são identificados com precisão matemática. Além disso, a teoria da mudança estipula que os efeitos do LEADER resultam de efeitos indiretos, particularmente no que se refere ao estímulo dos processos sociais que se desenrolam com a implementação da EDL, bem como com as atividades do GAL.

A **análise contrafactual** é a abordagem recomendada para avaliar os resultados decorrentes da implementação de qualquer estratégia, pois procura responder à questão *o que teria acontecido caso o apoio não tivesse existido*?

Esta abordagem pode ter como base informação de natureza quantitativa, neste caso para avaliar resultados tangíveis decorrentes da implementação de projetos de investimento; e pode ter como base informação de natureza qualitativa (p.e., usando configurações específicas em *focus group*) neste caso para avaliar os resultados intangíveis

Em termos gerais, a análise contrafactual trata-se da comparação dos resultados dos apoios concedidos sobre os beneficiários, face ao resultado de não beneficiários, no mesmo período temporal.

No entanto, a aplicabilidade da análise contrafactual com base em informação de natureza quantitativa, é bastante limitada no contexto de avaliação das estratégias de desenvolvimento local, particularmente devido a três condições limitantes:

(i) definição de um grupo de controlo com as mesmas características (o método contrafactual é tão mais eficaz quanto maior a capacidade de aproximar os dois grupos – beneficiários e não beneficiários);

(ii) disponibilidade de dados microeconómicos do grupo de controlo, ou seja, das empresas que não foram apoiadas (esta análise requer dados com alguma complexidade durante determinado período de tempo para ambos os grupos); e

(iii) tamanho da amostra de beneficiários, que deve ser grande o suficiente para garantir o nível de significância estatística dos parâmetros considerados (uma opção pode ser ter presente o número de projetos que a EDL espera apoiar (meta); quanto maiores forem os grupos de beneficiários e de não beneficiários, melhor; quanto mais semelhantes os grupos forem, maior será a fiabilidade da análise).

Para além da dificuldade em definir um grupo de controlo e, especialmente, recolher dados desse grupo, note-se que o desempenho das unidades apoiadas depende de uma grande diversidade de fatores para além do apoio ao investimento, incluindo a situação *a priori* das empresas, a qual pode condicionar a sua evolução *a posteriori*. A própria constituição dos grupos representa um desafio importante, p.e., o facto de uma empresa ter capacidade para identificar os apoios públicos disponíveis e preparar uma candidatura pode ser revelador de uma maior capacidade de gestão. Consequentemente, é expectável que o desempenho médio das empresas apoiadas seja diferenciado quando comparado com o desempenho médio das empresas não apoiadas, independentemente do impacto efetivo dos incentivos.

Na impossibilidade de recorrer à análise contrafactual quantitativa, é importante reconhecer que o contrafactual pode ser usado nas abordagens qualitativas, p.e. usando configurações específicas em *focus group*, como a metodologia baseada na **Teoria da Mudança**.

Teoria da Mudança, grosso modo, é um método que valoriza a explicitação da cadeia lógica de hipótese causal (efeitos) que a estratégia assumiu como provável com o apoio a determinadas intervenções. O recurso a este método permite identificar as ligações entre inputs, operações e resultados esperados e a comparação com o que ocorreu efetivamente.

O processo de avaliação deverá ser desenvolvido no sentido de explicar porque determinada mudança ocorreu, ou não, e como determinada intervenção causou ou não essa mudança. Em suma, a avaliação terá como produto de que forma a estratégia produziu, ou não, os resultados esperados através dos apoios concedidos.

Com efeito, esta pode ser uma alternativa para a avaliação dos resultados da implementação das estratégias de desenvolvimento local. De acordo com este método, os *focus group* podem envolver beneficiários e não

beneficiários e stakeholders institucionais relevantes cujo conhecimento pode ser pertinente para uma estimativa dos efeitos resultantes da implementação da estratégia. Também estudos de caso sobre áreas temáticas ou tipos de projetos específicos podem fornecer indicações relevantes sobre as relações causais que desencadearam a mudança.

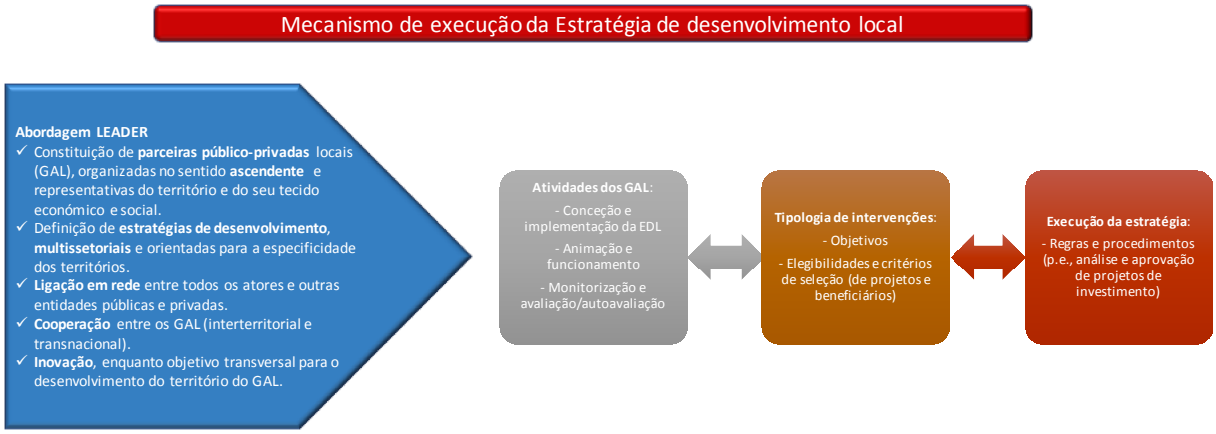
Em qualquer caso, recorrer aos indicadores de realização e de resultado é fundamental. Os valores dos indicadores de resultado deverão ser recolhidos através do sistema de monitorização e, adicionalmente, através dos beneficiários (e não beneficiários), sendo recomendável a triangulação dos produtos da análise quantitativa com análises qualitativas, p.e., através de entrevistas, *focus groups* e processos de inquirição. Inversamente, também deverão ser utilizados indicadores quantitativos (evidências) para confirmar os resultados das análises desenvolvidas através de métodos qualitativos.

2. O **mecanismo de execução do LEADER/DLBC**, que desempenha uma função determinante na aplicação da abordagem LEADER, é definido como «o conjunto de regras, procedimentos e etapas individuais aplicados para traduzir os objetivos da política na realização final das ações pelos beneficiários dos fundos»[19].

As regras e os procedimentos para a execução do LEADER/DLBC foram estabelecidos, em primeiro lugar, pela AG PDR2020. Os GAL, todavia, devem ser responsáveis pelo ajustamento das regras e dos procedimentos à especificidade das necessidades e condições do seu território (p.e, a AG PDR2020 definiu o conjunto de Medidas a aplicar, no entanto, os GAL têm a possibilidade de definir critérios de seleção específicos).

O mecanismo de execução pode influenciar significativamente o valor acrescentado da abordagem LEADER (p.e., o facto de a AG PDR2020 ter limitado os tipos de operações a apoiar, pode ter colocado em risco a abordagem ascendente). Neste contexto, terá de se verificar se o mecanismo de execução do PDR permitiu a aplicação de cada uma das sete características da abordagem LEADER. Para tal, é necessário analisar as fases de conceção e de implementação da estratégia, assim como o seu conjunto de regras e procedimentos.

Figura 14. Ligação do método LEADER ao mecanismo de execução da estratégia de desenvolvimento local



[19] Ver o documento da REDR (2011): «Grupo de Trabalho Temático 4 — Mecanismos de Execução da Política de Desenvolvimento Rural» Relatório Final

Da análise a efetuar, há aspetos que devem ser considerados, nomeadamente os seguintes:

- O conjunto de critérios para a constituição da parceria foi além dos requisitos regulamentares?
- Como foi concebida a estratégia de desenvolvimento local? Permitiu integrar todas as especificidades do território e de intervenções? Quais as principais limitações?
- Como foi considerada a questão da inovação na conceção e implementação da estratégia de desenvolvimento local?
- Quais as medidas tomadas para assegurar a ligação em rede e a cooperação?

Devem ser igualmente tidos em conta os aspetos ligados à **governação multinível** (com o PDR2020, o Organismo Pagador, a RRN, e com as entidades a nível local): quanto mais as interações entre todos intervenientes estiverem sujeitas a uma reflexão e a processos de aprendizagem contínuos, mais se reforçarão as capacidades para gerir com êxito a implementação da EDL e as capacidades de tomar decisões consistentes em condições de responsabilidade partilhada a todos os níveis. Da análise a efetuar, há aspetos que devem ser considerados, nomeadamente os seguintes:

- De que forma as opções da AG PDR2020 influenciaram os processos de tomada de decisões ao nível do GAL? (p.e., estabelecimento de prioridades face às necessidades identificadas, regras para o processo de seleção e aprovação de projetos)
- Em que medida e de que forma a AG PDR2020 apoiou o desenvolvimento das capacidades dos GAL para elaborar e implementar a EDL, bem como para monitorizar e avaliar a mesma?

Os **métodos de avaliação** mais adequados para a apreciação do mecanismo de execução do LEADER/DLBC são de natureza qualitativa, sendo recomendável a aplicação de uma abordagem participativa dada a sua forte dimensão socioeconómica. Os métodos propostos encontram-se descritos no Anexo[20].

a) Análise de informação recolhida através de entrevistas, inquéritos, *focus group* e estudo de casos (análise de conteúdo, analise qualitativa de dados, análise comparativa (*benchmarking*))

b) Métodos de avaliação participativos, como a Teoria da Mudança ou o MAPP;

c) Métodos de análise de redes, como o *Social Network Analysis*.

3. O **valor acrescentado da abordagem LEADER**, deverá ser avaliado segundo os seus três principais efeitos esperados: reforço do capital social, a melhoria da governação multinível e a melhoria dos resultados decorrentes da implementação da estratégia de desenvolvimento local.

[20] Estes métodos são descritos, e ilustrados com exemplos, nos documentos de trabalho do Heldesk for evaluation «Capturing Impacts of Leader and of measures to improve quality of life in rural areas», julho de 2010, http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/fms/pdf/98275CF6-C4FD-1908-07DE-1F1EA065BC29.pdf, «Guidelines for ex post evaluation of 2007-2013 RDPs», http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.html, e orientações para a avaliação de RRN, https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/european-evaluation-helpdesk-rural-development/evaluation-helpdesks-publications/guidance_en.

a) O **capital social** é um conceito multidimensional que abrange: «aspetos da organização social (p.e., redes), normas e confiança social, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo». O capital social assenta em processos que são cruciais para o desenvolvimento das comunidades e o funcionamento de uma sociedade coesa e inclusiva.

A apreciação do capital social, enquanto valor acrescentado da abordagem LEADER, considera os processos, as capacidades e as relações sociais e o nível de participação entre todas as partes interessadas e envolvidas na conceção e implementação da estratégia, bem como aqueles que beneficiam da mesma. Neste sentido, uma implementação adequada da abordagem LEADER pode efetivamente:

- reforçar o **apoio e a confiança mútuos**, por um lado, entre o GAL e a AG PDR2020, o IFAP, a RRN, ..., e, por outro lado, entre os parceiros do GAL, entre o GAL e os seus beneficiários e potenciais beneficiários, e entre entidades congéneres;
- contribuir para parcerias consistentes, que partilhem **normas, e valores e interesses;**
- permitir a **melhoria de conhecimentos e competências**, através de uma ligação em rede e de uma cooperação bem estabelecidas.

b) A **governança a vários níveis** (interações horizontais e verticais) é um conceito importante para a aplicação de qualquer política, sendo caracterizado por interações mais ou menos frequentes, com complexidade variável, entre os vários intervenientes que são mobilizados no processo de elaboração e implementação dessa política. Neste contexto, estas interações assumem, desejavelmente, a forma de colaboração institucionalizada aquando da aplicação da abordagem LEADER e a conceção e implementação das estratégias de desenvolvimento local.

Na análise da governação, há que considerar vários aspetos, nomeadamente os seguintes:

- a abordagem LEADER estimulou uma maior e melhor participação dos parceiros (interações horizontais) (p.e., na definição das principais necessidades do território de intervenção)?
- a abordagem LEADER estimulou uma comunicação e discussão mais eficaz entre o GAL e a AG PDR2020 (interações verticais) (p.e., na tomada de decisões sobre os domínios de intervenção a apoiar)?
- a abordagem LEADER facilitou a transferência de conhecimentos entre os intervenientes nos vários níveis de governação (p.e., através de grupos de trabalho sobre temáticas específicas)?

c) **Melhores resultados decorrentes da implementação da estratégia**. A abordagem LEADER representa uma forma diferente de aplicação dos fundos, recorrendo a uma estratégia concertada entre parceiros público e privados representativos dos territórios, a intervenções ajustadas à especificidade dos territórios, a atividades de animação, a uma maior proximidade

com os beneficiários e potenciais beneficiários, entre outras atividades. Neste sentido, é expectável que os resultados dos apoios ao investimento sejam diferenciados, e que sirvam, efetivamente, para dissolver os problemas e aproveitar as potencialidades identificadas na análise SWOT. Para que se possa analisar se, de facto, melhores resultados ocorreram devido à abordagem LEADER (projetos de investimento mais sustentáveis, mais competitivos, mais inovadores, com criação de emprego mais duradouro, ...)

Os **métodos de avaliação** mais adequados para a apreciação do valor acrescentado da abordagem LEADER são de natureza qualitativa, sendo recomendável a aplicação de uma abordagem participativa, à semelhança do que foi recomendado para a avaliação do mecanismo de execução LEADER/DLBC.

Métodos de análise de informação – abordagem de avaliação de natureza quantitativa

De uma forma geral, e dadas as especificidades da abordagem LEADER, recomenda-se uma abordagem de avaliação participativa. A participação ativa no processo de avaliação fortalece a sua relevância, compreensão, e propriedade dos resultados, o que, por sua vez, pode reforçar a confiança no seio da parceria e entre o GAL e a AG PDR2020. As abordagens participativas são também particularmente relevantes para a abordagem LEADER dada a sua forte dimensão socioeconómica, quer seja para refletir sobre a sua forma de implementação, quer seja para demonstrar o seu valor acrescentado em comparação com outras abordagens.

Tabela 14. Método de análise de informação de natureza quantitativa - Análise contrafactual

ANÁLISE CONTRAFACTUAL – natureza quantitativa	
Nos pontos seguintes indicam-se as formas possíveis para operacionalizar a análise contrafactual, devendo aplicar-se uma ou a combinação das seguintes metodologias para a identificação de um grupo de controlo.	
Forma simplificada	▪ Seleção de unidades apoiadas pela estratégia de desenvolvimento local em determinado período: deve obedecer ao requisito de os projetos de investimento estarem concluídos e em condições de produzir resultados. ▪ Identificação de um grupo de controlo (não beneficiários), comparável com as unidades apoiadas (*matching*) em características essenciais à análise que se pretende efetuar, e tendo presente o conjunto de indicadores que vão ser utilizados para a análise dos critérios de avaliação. ▪ A principal dificuldade, na fase em que se vai dar a avaliação, é a disponibilidade de dados microeconómicos em suficiência, ou seja, um número de operações concluídas que permita o cálculo de indicadores específicos (úteis para analisar os critérios de avaliação e para responder às questões de avaliação).
***Propensity Score Matching* (PSM)**	▪ Este método permite encontrar um grupo de comparação de não beneficiários mais próximo do grupo de beneficiários em termos de características observáveis. ▪ O *matching* é feito com recurso a regressão estatística que, simultaneamente, emparelha as unidades com base nos critérios em análise e estima os resultados da intervenção. ▪ Teoricamente, o PSM não requer dados pré-intervenção (usados para controlar as diferenças nas características da unidade apoiada, antes da implementação do projeto de investimento). ▪ Os dados pré-intervenção são usados apenas se for utilizada a combinação de métodos PSM e DID.
Difference in Difference (DID)	▪ Ambos os grupos são sujeitos a comparações nos períodos antes e depois da intervenção para medir a mudança entre os beneficiários e os não beneficiários. ▪ Este método compara o grupo de beneficiários e não beneficiários antes (primeira diferença) e após a intervenção (segunda diferença: diferença na diferença). A diferença média entre os valores "depois" e "antes" dos indicadores para cada um dos grupos é calculada. O resultado da intervenção é a mudança no valor da segunda diferença em relação à primeira diferença. ▪ Este método pode, em princípio, ser combinado com o PSM para ajustar as diferenças de pré-tratamento que afetam o indicador em questão (p.e., competitividade, criação de emprego).

Tabela 15. Abordagem para selecionar grupo de beneficiário e de não beneficiários - Propensity Score Matching

EMPARELHAMENTO DA PROPENSÃO A PARTICIPAR NA INTERVENÇÃO (*Propensity score matching*)	
Características principais	• A fim de eliminar o *selection bias* (enviesamento da seleção) antes de estimar os resultados de uma intervenção, seleciona-se para análise apenas unidades comparáveis entre os dois grupos (beneficiários e não beneficiários), com base na probabilidade de participar em determinada intervenção. • Constrói-se amostras dos grupos de beneficiários e de não beneficiários, emparelhando apenas unidades idênticas entre os dois grupos (*matching*), com base na criação de uma variável que sintetiza todas as características observadas de cada elemento dos dois grupos. Essa nova variável (*score*), criada via regressão estatística, traduz a propensão de cada elemento a participar na intervenção dadas as características observadas. Este método, em comparação com outros métodos, serve essencialmente para reduzir o número de variáveis a utilizar no *matching*. • Normalmente, o *matching* é feito com recurso a uma segunda regressão estatística que, simultaneamente, emparelha as unidades com base nos *scores* e estima os resultados da intervenção. • Pressupõe-se um possível enviesamento dos resultados estimados pelo facto de a participação na intervenção não ter sido aleatória, e pela possibilidade de controlar essas fontes de enviesamento através de métodos de *matching* com base nas variáveis observadas. • Aplica-se quando *i)* a seleção da intervenção não foi (ou não pode ser considerada como tendo sido) aleatória, e, portanto, há *selection bias*; e *ii)* há dados relevantes e disponíveis para estimar a probabilidade de cada elemento ter sido selecionado como potencial beneficiário da intervenção.
Requisitos de dados	• Identificação rigorosa quer dos beneficiários da intervenção, quer dos não beneficiários que virão a constituir o grupo de controlo, para controlar o enviesamento de resultados decorrente de diferenças entre os dois grupos. • Exige grande quantidade de variáveis de caracterização para estimar os *scores* de cada elemento antes de efetuar o *matching* (idealmente recolhidos exatamente antes da intervenção). • Medição dos resultados da intervenção para cada elemento dos grupos de beneficiários e não beneficiários. • Pode ser aplicada retrospetivamente, desde que existam dados.
Vantagens	• Exige um bom conhecimento dos processos de seleção dos beneficiários, mas não exige um controlo direto na sua seleção. • Pode ser aplicada retrospetivamente, e a todos os tipos de intervenção e em contextos variados, se estiverem disponíveis os dados necessários. • Pode ser combinada com outras abordagens. Pode ser combinado com o *diferences-in-differences* para controlar variáveis não observadas com efeitos constantes ao longo do tempo. • Pode ser utilizado para estimar os efeitos de tratamentos múltiplos (mais do que um tipo de intervenção e respetivo grupo de tratamento).
Limitações	• Exige um conceito claro de participação e bom conhecimento dos processos de seleção dos beneficiários da intervenção, a fim de determinar as características observáveis relevantes para controlar as fontes de enviesamento dos resultados a estimar. • Requer uma quantidade considerável de dados que permitam uma caracterização rigorosa do processo de seleção da intervenção, e das unidades que constituem os grupos de beneficiários e não beneficiários. • O emparelhamento (*matching*) exige uma "análise de sensibilidade". • A validade do *matching* depende da qualidade na seleção do grupo de controlo, e da qualidade da amostra resultante do *matching* com base nos *scores* (*common support*) – pressuposto de que o *score* atribuído reflete e sintetiza bem o conjunto das diferenças relevantes entre as unidades apoiadas. Para assegurar a qualidade do *common support*, são necessários testes pós-*matching,* eventual redefinição e nova estimação do método, seguida novamente de testes para assegurar a qualidade do *common support*, etc., até que a qualidade do *common support* esteja assegurada.

	• Risco de elevado desperdício de informação (e esforço de recolha de informação) para construção dos *scores*, na eventualidade de o *matching* não ser bem conseguido (impossibilidade de assegurar a qualidade do *common support*). • Não controla fontes de enviesamento dos resultados estimados decorrentes de características não observáveis. Contudo, esta limitação poderá ser colmatada combinando esta com outras abordagens que permitam controlar características não observáveis relevantes (p.e., DID), dependendo da disponibilidade de dados para as desenvolver. • É tecnicamente um método paramétrico ou semi-paramétrico de estimação (neste último caso, requer um menor número de pressupostos). Como tal, os resultados estimados dependem de vários e fortes pressupostos estatísticos – elevado risco de não se verificarem, invalidando a análise. • Pode ser difícil explicar e interpretar os resultados (porque utiliza técnicas de estatística complexas) e estes podem ser ambíguos.

Fonte: com base no Plano Global de Avaliação 2014-2020 - Orientações para o planeamento e preparação das avaliações do Portugal 2020, Agência para o Desenvolvimento e Coesão, dezembro 2016.

Tabela 16. Abordagem para selecionar grupo de beneficiário e de não beneficiários – Difference in difference

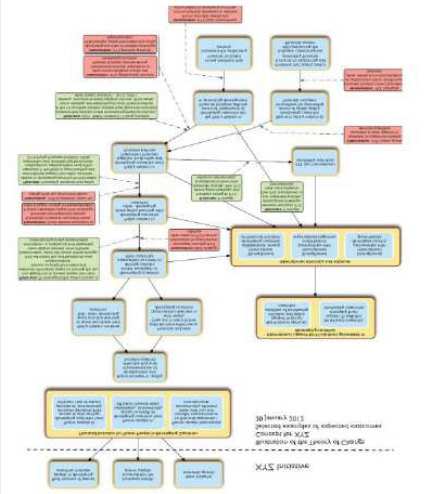
DIFERENÇAS-NAS-DIFERENÇAS *(Difference-in-difference)*	
Características principais	• Estima os resultados de uma intervenção comparando a diferença na evolução entre os beneficiários e os não beneficiários, evolução essa decorrida entre os momentos antes e depois da intervenção. A diferença na variação dos resultados dos dois grupos constitui o resultado da intervenção. • Pressupõe que as diferenças entre grupo de beneficiários e não beneficiários podem afetar os resultados mas não a evolução dos seus resultados ao longo do tempo. Desta forma, apenas a intervenção fará os dois grupos diferirem em termos de variação de resultados. • Aplica-se quando *i)* a seleção da intervenção não foi (ou não pode ser considerada como tendo sido) aleatória; e *ii)* os dois grupos, ainda que possam ser diferentes, ao longo do tempo os seus resultados são afetados pelos mesmos fatores e na mesma intensidade.
Requisitos de dados	• Não necessita de dados relativamente às variáveis de caracterização relevantes com efeitos constantes ao longo do tempo. No entanto, requer observação de resultados para os dois grupos (beneficiários e não beneficiários) em dois períodos temporais distintos: antes e depois da intervenção. • De forma a testar as hipóteses principais, são necessárias múltiplas observações de pré-tratamento sobre os resultados para ambos os grupos (*baseline* para as variáveis de resultado antes da intervenção). • Pode ser aplicada retrospetivamente, desde que os dados de resultados tenham sido recolhidos antes da intervenção.
Vantagens	• A recolha de dados de resultados dos dois grupos em dois momentos distintos, pré e pós-intervenção, permite isolar o resultado da intervenção dos efeitos na variação de resultados constantes ao longo do tempo, decorrentes de variáveis observadas e não observadas (ou seja, não exige recolha e *matching* destas variáveis). • Pode ser utilizada conjuntamente com a abordagem de *matching* (emparelhamento). Frequentemente, há variáveis de caracterização relevantes com efeitos não constantes ao longo do tempo, que requerem métodos de *matching*. • Permite repetir o processo para diversos anos, com o mesmo período pré e pós-intervenção (usando dados *cross-section* ou de painel), e juntá-los na análise dos resultados da intervenção.
Limitações	• Assume o pressuposto forte da tendência comum relativa aos resultados entre os beneficiários e não beneficiários (todas as variáveis relevantes que os distingue têm uma evolução nos resultados idêntica ao longo do tempo). No entanto, este pressuposto raramente se verifica. Os resultados podem ser enviesados pela existência de variáveis externas (não constantes ao longo do tempo e não incluídas na análise) com efeitos na evolução dos resultados. Neste sentido, muitas vezes esta abordagem é combinada com métodos de *matching*, para atender a variáveis relevantes com efeitos não constantes no tempo.

	• Risco de a análise se tornar bastante complexa e poder ser mal interpretada. • Exige dados *cross-section* ou de painel com dados de resultados no pré e pós-tratamento para testar o pressuposto das tendências comuns. • Não pode ser utilizado para estimar os efeitos de tratamentos múltiplos (mais do que um tipo de intervenção e respetivo grupo de tratamento).

Fonte: com base no Plano Global de Avaliação 2014-2020 - Orientações para o planeamento e preparação das avaliações do Portugal 2020, Agência para o Desenvolvimento e Coesão, dezembro 2016.

Métodos de análise de informação – abordagem de avaliação de natureza qualitativa

Tabela 17. Método de análise de informação de natureza qualitativa – Teoria da Mudança

TEORIA DA MUDANÇA *(Theory of Change)*	
Descrição	**A Teoria da mudança** pode ser definida como a **representação** (que pode ser gráfica) **do conjunto de pressupostos e condições** que explicam os passos que conduzem a um objetivo e das ligações entre as atividades da estratégia de desenvolvimento local e os resultados intermédios que ocorrem em cada passo do processo (identificação da necessidade – definição da intervenção – realizações – resultados – impactos). • Estabelece um quadro lógico detalhado que permite ao avaliador/GAL testar as hipóteses implícitas na cadeia de resultados relativas às condições de implementação e aos pressupostos e que conduzem à mudança. • Identifica detalhadamente, e de forma encadeada, todos os passos intermédios necessários para que a mudança (resultado ou impacto) ocorra e os indicadores que traduzem esses resultados. Neste contexto, as **realizações** (passos intermédios) são pré-condições para atingir determinado resultado. A correta especificação deste resultado é fundamental porque a teoria é (re)construída: as **intervenções** da estratégia são um dos elementos de ligação entre a abordagem conceptual e os resultados; os **racionais ou pressupostos,** que explicam a relação causal de cada resultado (e por que razão determinadas atividades ou intervenções são necessárias para atingir determinadas realizações e resultados); e os **pressupostos**, que explicam os elementos contextuais da teoria, incluindo as condições de implementação entendidas como os recursos necessários ao sucesso da estratégia de desenvolvimento local (p.e., recursos humanos e financeiros, atividades de animação).  **Legenda:** Exemplo de representação esquemática de uma teoria da mudança. As caixas a azul correspondem a resultados/condições; a verde a racionais ou pressupostos; e a vermelho representam-se as intervenções. **Fonte**: *Sourcebook on results based management in the European Structural Funds*, Community of Practice on Results Based Management (https://europa.eu/capacity4dev/iesf/document/sourcebook-results-based-management-european-structural-funds-ec-community-practice-2014).
Principais passos	A identificação e explicitação da teoria da mudança de uma estratégia de desenvolvimento local pressupõe os seguintes passos: 1. Identificar os objetivos gerais/de longo prazo da estratégia de desenvolvimento local, que deve estar relacionado com as necessidades identificadas. 2. Mapear a cadeia de resultados – a cadeia de resultados refere-se ao encadeamento causal de realizações e resultados necessários para atingir os objetivos gerais da estratégia. O seu mapeamento deve ser feito "de cima para baixo", começando no objetivo geral e identificando, sucessivamente, os resultados e as realizações que o antecedem (que são necessários ou pré-condições para o resultado seguinte). Idealmente, devem ser definidos indicadores que permitam verificar o cumprimento de cada um dos resultados e do objetivo geral. 3. Identificar os pressupostos e os racionais da abordagem conceptual –os pressupostos devem ser distinguidos entre os que se acredita já existirem daqueles que requerem alguma atividade

	específica, incluindo as atividades de animação. Os racionais são os elementos lógicos que explicam a relação de causalidade entre as intervenções, as atividades da estratégia e a cadeia de resultados. 4. Identificar as atividades, as realizações e o papel da intervenção na teoria – as intervenções correspondem às atividades da estratégia cujas realizações contribuem para um determinado resultado ou condição necessária para esse resultado. Em termos esquemáticos, há que identificar o elo de ligação causal entre as realizações e/ou os pressupostos e os resultados (sendo que este elo de ligação deve ser definido apenas depois de mapeada a cadeia de resultados). 5. Identificar os recursos necessários à implementação das intervenções (financeiros, humanos, condições de contexto) e avaliar, de forma realista, a sua disponibilidade. Os passos referidos implicam um significativo envolvimento dos *stakeholders* num processo iterativo (abordagem participativa) e deverão conduzir à explicitação de uma teoria da estratégia que seja plausível (e aceite pelos principais *stakeholders*), exequível e testável (suficientemente específica na definição dos indicadores que permitem aferir o cumprimento dos resultados esperados). **A teoria deve então ser testada** por forma a garantir a sua lógica interna com base nas evidências existentes. O avaliador/GAL deve analisar a representação esquemática da teoria da mudança e, através da recolha de dados qualitativos e quantitativos, observar e analisar o desenvolvimento e implementação da estratégia na prática, concluindo sobre como e por que razão a estratégia contribuiu para a mudança desejada. O facto de uma teoria ser (re)construída de forma participada, e ser compreensiva e logicamente robusta, permite a verificação de que os resultados observados condizem com os resultados esperados, reforçando a narrativa contributiva da intervenção para a mudança.
Principais Técnicas a mobilizar	• Permite a utilização da grande maioria das técnicas de recolha e análise de informação, qualitativa e quantitativa, em função da sua relevância face ao objeto de estudo e aos elementos necessários à construção e teste da teoria da mudança. • Uma vez que pressupõe um forte envolvimento dos *stakeholders*, as técnicas de recolha de informação participativas são especialmente relevantes (p.e., entrevistas; *focus groups*). • A análise documental e a revisão de literatura são particularmente relevantes na identificação de pressupostos e racionais da teoria. • A recolha de informação estatística, juntamente com outras técnicas de recolha de informação quantitativa, é relevante para a observação da evolução dos indicadores associados aos resultados.
Vantagens	• A teoria da mudança é um conceito apropriado por diferentes abordagens de avaliação baseada na teoria, ainda que com diferentes níveis de aprofundamento e explicitação. Permite, face aos quadros lógicos que descrevem as estratégias, acrescentar uma dimensão explicativa e preditiva da mudança e da forma como é esperado que esta ocorra. • O processo de avaliação baseada na teoria da mudança pressupõe um forte envolvimento dos *stakeholders* ao longo de todo o processo de avaliação. • Permite a identificação clara dos resultados esperados, bem como o contributo da estratégia para a sua concretização.
Desvantagens	• Abordagem consumidora de tempo e de recursos, uma vez que requer um envolvimento alargado e (quase) constante dos *stakeholders*. • Em estratégias com maior complexidade, a representação gráfica da teoria da mudança pode ser de difícil elaboração e leitura.
Âmbito de aplicação	• A teoria da mudança é o elemento central de diferentes abordagens, pelo que a aplicação do roteiro metodológico para a sua construção/explicitação pode ser conjugada com abordagens mais centradas na questão da causalidade (enquanto contribuição). Questões tipo: • Como e porque ocorre a mudança? • Quais são os fatores que concorrem para a mudança? • Qual a sequência da mudança? • Que recursos são necessários mobilizar para se obter o efeito desejado?

Fonte: com base no Plano Global de Avaliação 2014-2020 - Orientações para o planeamento e preparação das avaliações do Portugal 2020, Agência para o Desenvolvimento e Coesão, dezembro 2016.

Tabela 18. Método de análise de informação de natureza qualitativa - Method for Assessment of Programmes and Projects)

METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS *(Method for Assessment of Programmes and Projects)*	
Descrição	O Method for Assessment of Programmes and Projects (MAPP) é um método participativo de avaliação de resultados e de impacto de projetos, estratégias e Programas, recorrendo ao desenvolvimento de uma estrutura lógica para a produção desses efeitos. Simultaneamente, os atores envolvidos, bem como o avaliador/GAL, expressam as suas opiniões sobre como as intervenções podem ser aperfeiçoadas para alcançar os resultados esperados. Com o MAPP, as mudanças ao longo do tempo são analisadas num primeiro passo, enquanto os motivos para estas alterações são identificados e atribuídos num segundo passo. Com esta abordagem, não apenas os resultados esperados são identificados, como podem ser identificados efeitos não esperados. Em princípio, o MAPP é uma ferramenta qualitativa, mas inclui elementos quantitativos decorrentes da quantificação dos indicadores de realização e de resultado. Com o MAPP, a "lacuna de atribuição" entre a realização, o resultado e impacto e causa é preenchida sistematicamente pela aplicação de uma matriz de influência. Aqui influências positivas ou negativas são avaliadas tendo presente os indicadores de realização, de resultado e de contexto.
Principais passos	O desenvolvimento de *focus group* permite obter uma visão abrangente sobre um problema e garantir o fluxo de informações verticais. Quanto mais diferentes forem as perceções dos participantes, mais rica será a discussão. Se controvérsias relevantes ocorrerem, poder-se-á sinalizar as mesmas nas matrizes de análise. Dado que que diferentes visões geralmente servem como ponto de partida para a mudança, as mesmas podem ser muito úteis para o aperfeiçoamento das intervenções/projetos a apoiar. O avaliador/GAL deve agir como facilitador e colocar as questões pertinentes para a avaliação. Neste contexto, recomenda-se que se guie a discussão de acordo com as questões e critérios de avaliação previamente definidos. 1. Curva de vida: mostra detalhadamente as tendências gerais de desenvolvimento na comunidade/território ao longo de um determinado período de tempo (pré e após a implementação da estratégia/das intervenções). 2. Análise de tendências: as tendências de desenvolvimento são avaliadas no mesmo período de tempo, com recurso aos indicadores existentes. A MAPP permite avaliar diversas dimensões-chave, pelo que se recomenda guiar a estrutura de avaliação de acordo com as questões e critérios de avaliação (p.e., competitividade das explorações agrícolas, acesso aos recursos do território, ampliação do conhecimento, participação nas tendências de desenvolvimento, criação de emprego). Após a observação e análise das tendências gerais de cada dimensão, as conclusões podem ser formuladas. 3. Triangulação: ferramentas práticas de triangulação da informação recolhida e analisada serão muito úteis nesta fase, podendo fornecer informações importantes sobre a relevância e robustez das análises efetuadas, bem como algumas especificidades que possam ter passado despercebidas nas fases anteriores. 4. Lista de intervenções e atividades: todas as intervenções e atividades são listadas e classificadas de acordo com a sua relevância no âmbito da implementação da estratégia. Além disso, o contributo dos projetos executados pode ser avaliado quanto à sua relação custo-benefício, permitindo tirar algumas ilações sobre a sustentabilidade das intervenções. 5. Elaboração da matriz de influência: esta matriz ajuda a avaliar a influência de todas as intervenções em cada indicador de contexto. Depois, as somas passiva e ativa são calculadas. A soma ativa mostra que intervenção teve impacto nos indicadores de contexto, enquanto a soma passiva mostra quais os indicadores que foram alcançados ou não. Ao observar a matriz de análise de tendências e influências, deve ser lançada uma discussão sobre tendências positivas e negativas, influências positivas e negativas, tendo presente a importância de encontrar conceitos de intervenção de forma participada. A figura seguinte mostra um exemplo da matriz que pode ser elaborada.

Figura 15. Exemplo de uma matriz de análise da relação entre atividade/intervenção e resultado

Estratégia	Indicadores objetivamente verificáveis	Fontes e formas de verificação	Pressupostos
Objetivo geral	Quais os indicadores relacionados com este objetivo geral?	Quais as fontes de informação para estes indicadores?	Quais os fatores externos necessários para assegurar a sustentabilidade desde impacto?
Resultado	Quais os indicadores que mostram claramente que o objetivo da atividade/intervenção foi alcançado?	Quais as fontes de informação existentes e quais os métodos para a sua recolha?	Quais os fatores e condições necessárias para alcançar este objetivo?
Realizações	Quais os indicadores que evidenciam o efeito imediato da atividade/intervenção?	Quais as fontes de informação existentes?	Quais as condições necessárias para alcançar as realizações previstas?
Atividades/Intervenções	Quais os recursos necessários à implementação da atividade/intervenção?	Quais as fontes de informação sobre o progresso da implementação da atividade/intervenção?	Quais as pré-condições necessárias para que a atividade/intervenção fosse implementada.

Fonte: com base em https://www.sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach.

6. Desenvolvimento e perfil de resultados: a elaboração de figuras ou gráficos serve como uma ferramenta de interpretação e resume os resultados do MAPP. Além disso, a representação visual permite identificar facilmente as principais mudanças. Esta opção permite dar uma impressão forte da robustez ou vulnerabilidade das intervenções apoiadas pela estratégia de desenvolvimento local.

Os indicadores de contexto/desenvolvimento ou, neste caso, os resultados que não foram alcançados são isolados e uma visão é desenvolvida pelos atores e *stakeholders* sobre como melhorar a situação referente a essa "lacuna". Em seguida, são desenvolvidas ideias sobre como os problemas podem ser resolvidos para haver uma cada vez maior aproximação aos resultados esperados, através das intervenções da estratégia.

Principais Técnicas a mobilizar

Permite a utilização da grande maioria das técnicas de recolha e análise de informação, qualitativa e quantitativa, em função da sua relevância face ao objeto de análise e aos elementos necessários para o desenvolvimento da estrutura lógica de produção dos efeitos da EDL. Em rigor, privilegia-se o recurso a *focus group*, complementadas com o levantamento e análise de informação estatística e quantitativa (indicadores de realização e de resultado).

A integração e interpretação de informações e dados quantitativos e uso de resultados pode ser feita por área de intervenção (ou por medida) ou através de uma perspetiva mais holística, envolvendo todos os resultados esperados da estratégia.

Estudos de caso organizados em torno de áreas específicas de análise ou tipologia de projetos podem fornecer indicações sobre relações causais que geraram mudanças, o que, por sua vez, pode substanciar a emergência de efeitos líquidos.

Vantagens

- Útil para sistematizar e analisar um grande conjunto de dados e informações empíricas. Recomenda-se a representação visual para conduzir as sessões MAPP e para melhor interpretar os resultados daí decorrentes.
- O envolvimento forte dos agentes e *stakeholders* é um pressuposto importante para o desenvolvimento desta abordagem metodológica.
- Esta abordagem pode ser útil para uma análise contrafactual. Os *focus groups* para esta finalidade terão que envolver representantes de grupos de beneficiários e de não beneficiários e *stakeholders* institucionais relevantes, cujo conhecimento pode ser importante para a estimativa de resultados líquidos.

Desvantagens

- Requer muita informação e de origem variada, pelo que se torna uma abordagem consumidora de tempo e de recursos.
- Uma sessão MAPP pode demorar várias horas. Se várias sessões MAPP forem aplicadas, os requisitos de tempo aumentarão de acordo com o número de grupos.

Âmbito de aplicação

É uma abordagem muito exigente em recursos (informação primária e tempo). A sua aplicação é pertinente em intervenções de qualquer escala (local, regional, nacional), assentes em políticas com alguma continuidade.

Esta abordagem permite, ainda, fazer a comparação entre a implementação através da estratégia de desenvolvimento local e a implementação através do PDR2020, e os efeitos líquidos podem ser estimados em relação às tendências brutas de produção de efeitos.

	Questões tipo: • Porque é que determinado objetivo geral não foi alcançado? Ou tende para não ser alcançado? • Que ajustamentos podem ser feitos nas intervenções para o preenchimento das "lacunas de atribuição" de resultados?

Fonte: com base em pesquisa em várias fontes.

Tabela 19. Método de análise de informação de natureza qualitativa – Social Network Analysis

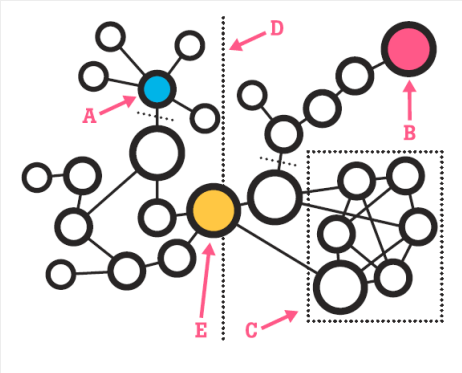
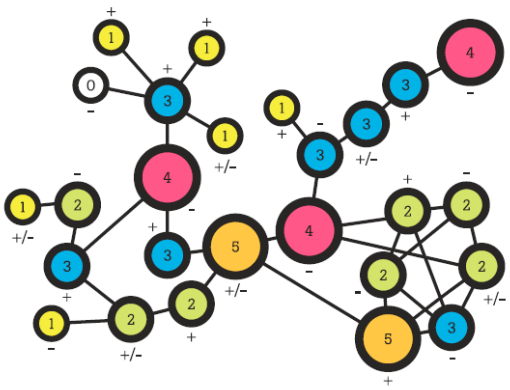
ANÁLISE DE REDES SOCIAIS *(Social Network analysis)*	
Descrição	A Social Network Analysis (SNA) é uma abordagem metodológica útil para medir e mapear relacionamentos e, assim, para compreender as relações entre os atores e stakeholders. Esta metodologia ajuda a compreender a rede social agregada ao GAL e à EDL, em termos de densidade, ligação, equilíbrio, confiança, ... Quando representada graficamente é possível identificar subconjuntos dentro da rede, identificar características importantes sobre os atores da rede (p.e., os que se encontram isolados (outliers)), medir os graus de centralidade e similaridade de atores dentro da rede, ... ***Figura 16. Análise da rede social***  Estes dados podem ser usados para determinar as relações entre os membros da rede, identificar quais membros que estão mais envolvidos, direcionar intervenções para melhorar, ... Adicionalmente, a SNA pode explorar a evolução da rede como um resultado em si.
Principais passos	1. Definir os limites da rede e descrever a natureza dos relacionamentos entre indivíduos ou organizações. 2. Identificar os membros proeminentes da rede (a identificação de membros que estão mais envolvidos na rede pode ser bastante útil para análise, sendo possível analisar o seu grau de influência sobre os demais atores). 3. Recolha de dados: esta recolha poder ser efetuada através de entrevistas ou inquéritos. 4. Para analisar a eficácia das redes, recomenda-se desenvolver a SNA em torno de três âmbitos: • Frequência e distribuição: quantos contatos os atores têm e com que frequência mantêm contato? • Eficácia e eficiência: quais as formas maneiras de permanecer ligado? • Potencial para colaboração: existem exemplos de oportunidades novas e conjuntas para novas redes criadas como resultado da implementação da estratégia? 5. Elaborar a representação visual das redes sociais (sociograma) (há softwares que prevêm a evolução futura do gráfico). Nas redes sociais, existe o conceito de ciclos "equilibrados" e "desequilibrados". Um ciclo equilibrado é definido como um ciclo em que o produto de todos os sinais é positivo. Segundo a teoria do equilíbrio, os gráficos equilibrados representam um grupo de pessoas que provavelmente não muda as suas opiniões sobre as outras pessoas do grupo. Gráficos desequilibrados representam um grupo de pessoas que é propensas a mudar as suas opiniões sobre as pessoas do seu ou de outro grupo.

	Figura 17. Análise da influência dos membros da rede social  Fonte: https://oxfamblogs.org/fp2p/handy-ngo-guide-to-social-network-analysis/. 6. A análise qualitativa dos sociogramas deve ser complementada com estatísticas descritivas. A medida em que os indivíduos interagem com membros do mesmo ou de diferentes grupos pode ser quantificada e comparada dentro e fora da parceria.
Principais Técnicas a mobilizar	• Entrevistas entre aqueles que estão mais ligados, podem fornecer informações diferentes sobre as operações da estratégia, em comparação com entrevistas com indivíduos menos ligados. • Para a caracterização detalhada das relações entre os atores, recomenda-se a aplicação de um inquérito. • A recolha de dados e a representação gráfica pode ser feita pelo avaliador/GAL, mas a interpretação dos resultados deve ser feita em conjunto com os stakeholders envolvidos na conceção e implementação da EDL, os quais conhecem os vínculos, os relacionamentos, o contexto e os factos históricos que contribuíram para a estrutura da rede social em análise.
Vantagens	• Com a sua capacidade de fornecer informações sobre relacionamentos e ligações entre os atores, é uma ferramenta de avaliação bastante útil para perceber a influência dos membros da rede nos resultados da EDL e quais as atividades a desenvolver para potenciar esses mesmos resultados. • Ao ilustrar a composição e a eficácia das redes em vários níveis, torna-se bastante útil para a avaliação da governança (mapeamento e medição das relações organizacionais). • Permite identificar os indivíduos ou organizações que são influentes porque ocupam posições estratégicas ou porque têm muitos laços dentro da rede. • Permite identificar a importância relativa dos membros através das suas características (p.e., o tipo de organização que representam, a experiência que possuem ou o papel que desempenham).
Desvantagens/desafios	• Bastante exigente em termos de dados. Para ser precisa, a SNA requer dados exaustivos de forma a caracterizar as relações entre os atores. • Pode ser complicado gerir o tamanho e o âmbito da avaliação. • A SNA requer um conjunto de competências (e tecnologia) que pode tornar difícil encontrar o avaliador com esse conhecimento. • Para avaliar a formação de ligações entre os atores e a expansão da rede, será útil deter conhecimento sobre essa rede antes da implementação da EDL. Só desta forma será possível comparar os resultados efetivos com os resultados esperados. • A representação visual das redes sociais, embora seja uma ferramenta útil e importante para entender os dados e transmitir o resultado da análise, traz alguma complexidade ao processo (há diversos softwares analíticos que possuem módulos para visualização das redes socias, em que a exploração dos dados é feita através da exibição de nós e vínculos em vários layouts e com atribuição de cores, tamanho e outras propriedades avançadas).

Âmbito de aplicação	O SNA pode ser utilizado para estudar redes inteiras, todos os laços dentro de um grupo definido, ou ligações que os atores têm nas suas próprias comunidades (p.e., entre produtores agrícolas e associações do sector). Como qualquer ferramenta, a SNA não é aplicável em todos os contextos e seu uso deve ser orientado pelas questões de avaliação e pelas características da EDL que está a ser avaliada. É importante que a análise seja orientada pelas questões e critérios de avaliação. Questões tipo: • Qual a densidade das interações entre os parceiros da estratégia? • Qual a densidade das interações entre os parceiros institucionais? • Quais as organizações que trabalham juntas para resolver problemas comuns? A SNA também pode ser usada para a avaliação de resultados. Ao ligar as características da rede aos resultados da EDL pode abordar questões como: • As "alianças" em que os atores estão mais ligados têm maior probabilidade de produzir resultados? • Os atores em posição de liderança ou se os grupos de trabalho mais integrados têm maior probabilidade de alcançar seus resultados?