



# REPLAN

Rede de Serviços de Planejamento  
e Prospecção da Administração Pública

# Roteiro para a construção da Agenda Nacional de Avaliação (ANAV) de Políticas Públicas

Maio 2026

## FICHA TÉCNICA

### **Título**

Roteiro para a construção de uma Agenda Nacional de Avaliação de Políticas Públicas (ANAV)

### **Data**

Maio 2026

### **Autoria**

Equipa Multissetorial de Avaliação (EMA) da REPLAN – Rede de Serviços de Planeamento e Prospetiva da Administração Pública

[replan@planapp.gov.pt](mailto:replan@planapp.gov.pt)

# Índice

Síntese .....	4
1. Enquadramento legal e institucional .....	8
2. Avaliação de Políticas: o que é e para que serve .....	10
2.1. Tipos de Avaliação .....	10
2.2. Processo de avaliação .....	11
3. Âmbito e etapas para a construção de uma Agenda .....	13
3.1. Âmbito temporal .....	13
3.2. Etapas e entidades a envolver .....	14
4. Condições determinantes para a implementação .....	23
4.1. Capacitação .....	23
4.2. Recursos .....	24
4.3. Modelo de governança .....	25
5. Calendário .....	26
Referências Bibliográficas .....	27
Anexo I – Ficha de Proposta de Avaliação .....	29

# Síntese

## Enquadramento

O Programa do XXV Governo Constitucional refere a necessidade de se implementar uma **cultura e prática sistemática de avaliação de políticas públicas**. Com vista a contribuir para este objetivo, os diferentes Planos de atividades da Equipa Multissetorial de Avaliação (**EMA**) da Rede de Serviços de Planeamento e Prospetiva da Administração Pública (**REPLAN**) têm vindo a enquadrar várias ações com vista à criação de uma **Agenda Nacional de Avaliação** de políticas que torne a avaliação de políticas uma prática mais sistemática, integrada e útil, tal como acontece em países com sistemas de avaliação mais consolidados.

O presente **Roteiro para a construção de uma Agenda Nacional de Avaliação (ANAV)**, doravante designado de Roteiro, fundamenta a importância estratégica de uma agenda de avaliação, define etapas de operacionalização e condições necessárias à sua implementação.

## A importância estratégica da ANAV

Uma Agenda Nacional de Avaliação estabelece o conjunto de avaliações de políticas públicas a realizar durante um determinado período temporal e os procedimentos técnicos de seleção e execução das avaliações e divulgação/*follow-up* dos seus resultados, em articulação com outras iniciativas de promoção da avaliação de políticas públicas, nomeadamente o Plano Global de Avaliação do Portugal 2030.

As experiências de vários países têm mostrado como a avaliação constitui um fator crucial para a qualidade da governança, traduzindo-se no aperfeiçoamento técnico das intervenções e no reforço da participação cívica (OECD, 2020)<sup>1</sup>. Com base nessa constatação, a OCDE aprovou, em 2022, uma recomendação para os países se empenharem no reforço da avaliação de políticas públicas, incluindo medidas específicas organizadas em três pilares: institucionalizar a avaliação de modo transversal às áreas governativas; promover a qualidade das avaliações realizadas; assegurar que estas têm utilidade para a tomada de decisão. A ANAV constitui um **instrumento para institucionalizar a avaliação no ciclo de políticas públicas**. A sua implementação permite **reforçar a qualidade das políticas**, apoiar **decisões mais informadas**, aumentar a **transparência** e a **prestação de contas** e **fortalecer as capacidades técnicas** da Administração Pública. A ANAV contribui ainda para consolidar uma cultura de avaliação transversal à Administração Pública.

Para garantir a exequibilidade dos exercícios avaliativos, propõe-se um **horizonte plurianual de três anos**, permitindo fasear avaliações, alocar recursos de forma planeada e alinhar os resultados com processos decisórios relevantes, como a preparação dos Orçamentos do Estado e iniciativas estruturantes de política pública.

<sup>1</sup> Cf. OCDE (2020), *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/89b1577d-en>

## A experiência piloto e a ANAV 2026-2028

Em 2025, foi lançado um primeiro ensaio da implementação do Roteiro através de uma **experiência piloto**, decorrida no **Ministério da Educação, Ciência e Inovação (MECI)** e operacionalizada pelo PLANAPP. O trabalho realizado demonstrou que o modelo funciona, gera alinhamento político-técnico e permite priorizar intervenções estratégicas. O piloto permitiu, também, testar, ajustar e validar os procedimentos descritos neste Roteiro, em torno de **quatro principais etapas**:

A **Etapa 1 – Dinamização da ANAV** concentra-se em criar as condições políticas e institucionais para o processo, começando pela aprovação do Roteiro pela REPLAN. Nesta fase, PLANAPP, REPLAN e EMA mobilizam entidades públicas, setor privado e sociedade civil, promovendo a importância da avaliação de políticas públicas. Realizam-se atividades de sensibilização, workshops, fóruns de discussão e ações de capacitação técnica, garantindo que todos os atores conhecem o propósito e os benefícios da Agenda.

A **Etapa 2 – Definição da Estratégia da ANAV** estabelece o quadro conceptual e os critérios para seleccionar as avaliações prioritárias. Cada área governativa identifica intervenções a avaliar, articulando contributos técnicos (serviços) e estratégicos (tutelas). As propostas são priorizadas com base em critérios como relevância estratégica e avaliabilidade, entre outros complementares. Cabe ao PLANAPP consolidar, analisar e organizar a estratégia da Agenda, culminando numa proposta preliminar validada pela EMA.

A **Etapa 3 – Decisão e Aprovação da Agenda** corresponde ao momento formal de decisão política sobre a Agenda Nacional de Avaliação. Cabe ao PLANAPP a apresentação da proposta de Agenda à REPLAN para validação técnica, seguindo-se uma eventual apreciação política, em moldes a definir. Concluída esta fase, a ANAV é divulgada publicamente. Esta etapa reforça a institucionalização da avaliação no ciclo de políticas públicas, exigindo um compromisso político e das entidades da Administração Pública com responsabilidades na área da avaliação.

A **Etapa 4 – Implementação da Agenda** marca o início da operacionalização da ANAV, após a sua entrada em vigor. O PLANAPP assegura a coordenação global da Agenda, articulando-se com as entidades coordenadoras das avaliações e prestando apoio técnico no desenho, implementação e acompanhamento dos exercícios avaliativos. Cabe-lhe ainda promover a partilha de conhecimento, assegurar (quando aplicável) a afetação de recursos técnicos, produzir relatórios de acompanhamento e conduzir eventuais revisões intercalares da ANAV, sempre em articulação com a EMA. As entidades da REPLAN e demais entidades públicas responsáveis pela execução das políticas devem assegurar a realização interna ou externa das avaliações, alocando os recursos técnicos e financeiros necessários. Esta etapa inclui atividades de planeamento, monitorização, divulgação dos resultados e *follow-up* das recomendações dos exercícios de avaliação, requerendo a mobilização de recursos e um compromisso continuado das entidades envolvidas.

Uma vez concluído este Roteiro, propõe-se escalar a experiência iniciada com o MECI para outra(s) área(s) governativa(s). A médio prazo, prevê-se que a Agenda seja alargada, de forma gradual, a todas as áreas governativas.

## Condições de Implementação

A implementação eficaz da ANAV exige três condições estruturantes e interdependentes: **capacitação**, **recursos** e um **modelo de governança** robusto.

### a) Capacitação

A consolidação da avaliação como prática sistemática na Administração Pública requer capacidades técnicas especializadas e uma cultura de avaliação valorizada de forma transversal no Governo e Administração. São necessários guias metodológicos atualizados, equipas dedicadas à avaliação, pontos focais ministeriais e programas de formação contínua e mentoria. Estas medidas garantem que as entidades dispõem das competências necessárias para conceber, executar e utilizar avaliações de forma consistente.

### b) Financiamento e Recursos

A sustentabilidade da ANAV depende de um **quadro financeiro estável e previsível e recursos técnicos adequados**. A avaliação de políticas públicas exige investimento, não apenas na execução dos estudos, mas também na criação de condições estruturais para garantir qualidade, independência e utilização dos resultados. A OCDE sublinha que agendas nacionais só se consolidam quando existe uma dotação orçamental própria, inscrita nos instrumentos de planeamento e vinculada a compromissos plurianuais.

Devem existir dois **níveis de financiamento**, articulados entre si - **dotação central** para coordenação e **orçamentação setorial** -, bem como **mecanismos de contratação ágil**.

É igualmente essencial garantir equipas técnicas dedicadas à ANAV, quer ao nível da coordenação da Agenda – já existentes no âmbito do PLANAPP e da ação da EMA/REPLAN -, quer dos próprios organismos das áreas governativas que a integram, afetando recursos humanos com competências na área de avaliação. A ausência de uma estrutura técnica permanente poderá comprometer a gestão e a implementação da Agenda.

### c) Modelo de Governança

A governança assegura coerência, alinhamento político e utilização efetiva dos resultados. Propõe-se que o **PLANAPP** assumo o **papel de agente promotor e coordenador da ANAV**, em **articulação com a REPLAN**. Deve existir validação política ao mais alto nível, bem como **comités de acompanhamento** que reforcem a apropriação e transparência. Sem uma governança forte, a Agenda corre o risco de fragmentação e perda de relevância.

## Conclusão

A ANAV depende de um **compromisso político** claro, da **mobilização de recursos adequados** e de uma **arquitetura institucional** robusta. Este Roteiro propõe um conjunto de etapas e condições para assegurar que a ANAV se torne um instrumento estruturante e eficaz para melhorar a qualidade das políticas públicas em Portugal, reforçar a confiança dos cidadãos e apoiar decisões mais informadas e responsáveis.

# 1. Enquadramento legal e institucional

O Programa do XXV Governo Constitucional refere a necessidade de se implementar uma cultura e prática sistemática de avaliação de políticas públicas.<sup>2</sup> Com vista a contribuir para este objetivo, o Plano de atividades 2023-2024, 2025 e 2026 da Equipa Multissetorial de Avaliação (EMA)<sup>3</sup> enquadram as ações com vista à criação de uma **Agenda Nacional de Avaliação** de políticas que integre de forma coerente e reforce a utilidade da avaliação nas diversas áreas de política pública, tal como acontece em países com sistemas de avaliação mais consolidados. Na esfera internacional, a Organização das Nações Unidas (ONU), a Comissão Europeia e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) têm salientado os benefícios e as vantagens da avaliação de políticas, sublinhando a importância de garantir que o desenho e/ou formulação de políticas públicas se baseiam em evidência de qualidade.

Conceber e implementar uma agenda de avaliação transversal à Administração Pública requer um **compromisso político alargado**, envolvendo o Governo e as entidades da Administração Pública com responsabilidades em matéria de avaliação de políticas. No plano operacional, requer a **mobilização de recursos e o desenvolvimento de atividades dedicadas à coordenação, planeamento, execução e acompanhamento** das atividades da Agenda.

Com efeito, tanto a experiência consolidada da Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C) na coordenação do Plano Global de Avaliação (PGA) dos programas e políticas cofinanciadas pelos Fundos Europeus, como os casos internacionais analisados em trabalhos preparatórios<sup>4</sup>, evidenciam a importância da existência de um **agente promotor e coordenador**, em particular para definir a estratégia a seguir e apoiar a sua implementação, a definição de diretrizes comuns, o acompanhamento da sua execução, a divulgação dos resultados e o *follow-up* das recomendações. O mandato do Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas (PLANAPP) prevê a responsabilidade de assegurar e coordenar o processo de avaliação e quantificação do impacto económico, social e ambiental das políticas públicas<sup>5</sup>, em linha, portanto, com essa necessidade.

Uma Agenda Nacional de Avaliação estabelece o **conjunto de avaliações de políticas públicas a realizar durante um determinado período temporal e os procedimentos técnicos de seleção e execução das avaliações e divulgação/follow-up** dos seus resultados, em articulação com outras iniciativas de promoção da avaliação de políticas públicas, nomeadamente o PGA do Portugal 2030.

<sup>2</sup> Cf. Programa do XXV Governo Constitucional, p. 17.

<sup>3</sup> Uma das equipas multissetoriais criadas ao abrigo do Art.º 10º do Regimento da Rede de Serviços de Planeamento e Prospetiva da Administração Pública (RePlan), aprovado a 31.01.2023 e do Art.º 5 da nova versão aprovada em 11.02. 2025.

<sup>4</sup> Disponível em <https://planapp.gov.pt/agenda-nacional-avaliacao-liceos-internacionais/>.

<sup>5</sup> De acordo com o DL nº 21/2021, cabe ao PLANAPP “assegurar e coordenar o processo de avaliação e quantificação do impacto económico, social e ambiental das políticas públicas e da implementação dos planos estratégicos nacionais” (alínea h do n.º 2 do Art.º 2) e “elaborar e difundir orientações e apoiar a criação de instrumentos de planeamento e de avaliação setoriais” (alínea f do n.º 2 do Art.º 2).

O processo de construção resulta de um trabalho colaborativo entre diferentes agentes (setor público, academia, consultores especializados), com o mandato do Governo e suportado em procedimentos técnicos, que visam criar uma cultura de avaliação sistemática, tendo por base o rigor no processo avaliativo e nos seus resultados.

A criação e o reforço do PLANAPP e a entrada em funcionamento da Rede de Serviços de Planeamento e prospetiva da Administração Pública (REPLAN) e da Equipa Multissetorial de Avaliação (EMA) criaram as condições institucionais para promover uma iniciativa desta natureza, privilegiando o envolvimento das diferentes áreas governativas, numa base progressiva.

O presente **Roteiro** apresenta proposta de etapas a prosseguir, os agentes a mobilizar e um conjunto de procedimentos técnicos para operacionalizar a Agenda Nacional de Avaliação. Dirige-se, por isso, às entidades públicas a quem compete prestar apoio especializado na formulação, monitorização e avaliação das políticas públicas, setoriais e transversais. O Roteiro pretende constituir-se como a base de referência para promover uma estratégia de avaliação transversal à Administração Pública, propondo um conjunto de etapas que conduzam à definição de uma Agenda Nacional de Avaliação. Ao reunir um conjunto de orientações comuns, pretende facilitar a institucionalização dos processos de avaliação, sem limitar a flexibilidade e liberdade de adaptação às especificidades governativas, das entidades coordenadoras e dos próprios exercícios avaliativos

Em complemento, serão disponibilizados **guias e ferramentas metodológicas** que aprofundam os conteúdos chave apresentados.

Em 2025 foi lançado um primeiro ensaio da implementação deste Roteiro através de uma experiência piloto, decorrida no Ministério da Educação, Ciência e Inovação (MECI) e operacionalizado pelo PLANAPP, através da Equipa Multidisciplinar de Avaliação e Análise de Impactos (EMAAI). O piloto permitiu testar, ajustar e validar os procedimentos definidos na primeira versão do Roteiro<sup>6</sup>, identificando aspetos a consolidar e que beneficiam de clarificação ou adaptação, os quais são agora vertidos nesta versão revista do documento.

Com o lançamento público da Agenda no âmbito do primeiro Encontro de Avaliação de Políticas Públicas<sup>7</sup> e a divulgação das principais conclusões da experiência piloto, estão reunidas as condições para dar continuidade ao desenho e implementação da primeira Agenda Nacional de Avaliação.

---

<sup>6</sup> Roteiro para a construção de uma Agenda Nacional de Avaliação de Políticas Públicas – versão de fevereiro de 2025, validada em reunião plenária da REPLAN em 9 de abril de 2025.

<sup>7</sup> O “Encontro “Avaliação de Políticas Públicas: das boas práticas a uma Agenda Nacional” decorreu em 26 de novembro de 2025, no IAPMEI em Lisboa.

## 2. Avaliação de Políticas: o que é e para que serve

A **avaliação de políticas públicas** consiste no processo para determinar o mérito de uma política pública planeada, em curso ou concluída, através de um processo sistemático, claro e rigoroso de recolha de dados, análise e formulação de juízo<sup>8</sup>.

A avaliação tem um papel fundamental para melhorar a implementação das políticas públicas ao longo do tempo, contribuindo para a **aprendizagem** sobre o que funciona, porquê, para quem e em que circunstâncias. É um instrumento de boa governação que pode ajudar os decisores políticos a melhorar o desenho e a implementação de políticas públicas, tornando-as mais eficazes e eficientes para que possam, por sua vez, contribuir para o seu fim último de **melhorar o bem-estar dos cidadãos**.

Desempenha um papel importante na gestão pública, na medida em que funciona como um meio para apoiar a **tomada de decisão**, garantir transparência, responsabilização e melhoria contínua das políticas públicas, bem como incentiva a **prestação de contas** aos cidadãos. Adicionalmente, a avaliação das políticas públicas contribui, também, para a **produção do conhecimento** dos *stakeholders* internos e externos à Administração Pública.

### 2.1. Tipos de Avaliação

A avaliação constitui uma ferramenta útil nas várias fases do ciclo da política pública. Se a primeira fase é de fundamentação e desenho da política, pode desde logo recorrer-se à avaliação para entender o problema que existe e identificar possíveis soluções. Neste caso, o trabalho passa, por exemplo, por avaliar políticas relevantes anteriores, aferir a coerência e o desenho da nova política, estimar os seus efeitos futuros ou comparar diferentes opções de implementação em termos de custo, eficácia ou impacto.

Na fase de execução da política, a avaliação é muito útil para identificar e compreender os resultados alcançados. Permite identificar insuficiências e ajustar os modos como decorre a implementação. Já na fase de apreciação e revisão da política, a avaliação comporta o benefício evidente de produzir informação sistemática sobre os efeitos da política e apoiar a tomada de decisão quanto ao seu futuro.

Daqui decorre que as avaliações sejam frequentemente tipificadas de acordo com o momento em que a avaliação é realizada:

- Avaliação *ex ante*, quando é realizada antes da implementação da política;
- Avaliação *on going*, quando é realizada durante a implementação da política;
- Avaliação *ex post*, quando é realizada após a implementação da política.

---

<sup>8</sup> A ANAV seguirá o conceito de avaliação e outros relevantes que podem ser consultados no [Glossário de Políticas Públicas](#) da REPLAN.

Complementarmente, podem incidir sobre diferentes aspetos da intervenção, nomeadamente:

- o *desenho*: examina o problema que justifica a intervenção e como poderá a política pública resolvê-lo.
- a *implementação*: examina a implementação da política, tentando determinar se as atividades necessárias foram concretizadas conforme planeado. Os estudos que privilegiam esta análise são tipicamente chamados de Avaliação de Processo.
- os *efeitos da intervenção*: examina os efeitos, bem como as interações desses efeitos com fatores externos. Identifica as mudanças ocorridas e procura ligações causais que permitam entender em que medida tais mudanças decorreram da intervenção, como ou porquê. Os estudos que privilegiam esta análise são tipicamente chamados de Avaliação de Impacto.

## 2.2. Processo de avaliação

A avaliação é um processo estruturado com o objetivo de garantir a qualidade e a utilidade dos seus resultados, o qual pressupõe um conjunto de fases, que podem começar por analisar se há ou não condições para a realização da avaliação e terminará na utilização dos resultados. De uma forma geral, pode contemplar quatro fases fundamentais<sup>9</sup>:

- 1) **Preparar a Avaliação**: verificação das condições técnicas e de contexto necessárias à realização da avaliação. Um dos aspetos centrais é a definição dos intervenientes na gestão e execução da avaliação, garantindo, em qualquer caso, a independência necessária dos avaliadores face à conceção e/ou execução da intervenção, como condição para assegurar a objetividade e imparcialidade das conclusões e recomendações. Nesse sentido, a avaliação pode ser conduzida por avaliadores externos à entidade responsável (**avaliação externa**), por avaliadores integrados na própria entidade (**avaliação interna**) ou através da colaboração entre avaliadores internos e externos (**avaliação mista**). A opção por soluções que articulem diferentes perfis pode revelar-se especialmente vantajosa, quer para efeitos de capacitação da Administração Pública — designadamente através da apropriação de metodologias avaliativas inovadoras ou tecnicamente exigentes — quer quando a avaliação exige

<sup>9</sup> A ANAV seguirá os conceitos desenvolvidos nos seguintes documentos de suporte ao processo de avaliação:

- PLANAPP (2024). "[Avaliação de políticas públicas: por onde começar? – A análise de avaliabilidade como instrumento base do processo de avaliação](#)". Guias Metodológicos – PLANAPP. Lisboa – Portugal.
  - PLANAPP (2024). "[Guia para a Avaliação de Políticas Públicas](#)". Guias Metodológicos – PLANAPP. Lisboa – Portugal
  - PLANAPP (2023). "[Introdução à Teoria da Mudança](#)". Guias Metodológicos – PLANAPP. Lisboa – Portugal
- No Site da AD&C, no espaço do [Portugal 2020](#) e do [Portugal 2030](#), podem ser encontrados guias e documentos de apoio e outros elementos relevantes no âmbito da Avaliação dos Fundos Europeus, dos quais destacamos:
- Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2020 e do Portugal 2030, O [Plano Global de Avaliação \(PGA\) do PT2020](#) e o [PGA PT2030](#).
  - Dionízio, Sandra e Rodrigues, Duarte (2022), [A Estratégia de avaliação do Portugal 2020](#), Coleção Políticas e Territórios, Caderno Temático nº3.
  - Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2030 (2023). Relatório Síntese dos Resultados das Avaliações do PGA PT2020 ([Volume 1](#) e [Volume 2](#)), AD&C.
  - Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2030 (2025). Relatório Síntese Anual das Avaliações e do Processo Avaliativo ([Volume 1](#) e [Volume 2](#)), AD&C
  - Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2030 (2025). A aplicação das Teorias da Mudança aos Fundos Europeus, AD&C.

conhecimento aprofundado do contexto institucional, dos sistemas de informação ou da operacionalização da intervenção.

- 2) Desenhar a avaliação:** esta etapa tem como objetivo definir os principais aspetos técnicos e práticos da avaliação a realizar, os métodos de recolha e análise de dados e o calendário de trabalho. Implica definir as **questões de avaliação** que se alinham, em regra, com critérios reconhecidos e aceites pela comunidade internacional de avaliadores - Relevância, Coerência, Eficiência, Eficácia, Impacto e Sustentabilidade (OCDE, 2019, 2021). Estes critérios orientam a formulação das questões de avaliação e devem ser mobilizados de forma seletiva, em função da natureza da política pública em análise e dos objetivos específicos da avaliação. Sempre que necessário e pertinente, podem ser considerados outros critérios complementares.

É também nesta etapa que, por norma, se explicita a **lógica da intervenção** a avaliar. Entende-se por lógica da intervenção o racional que explica como a intervenção pretende responder ao problema ou necessidade identificada, clarificando a situação inicial, a situação desejada e o modo de a atingir, incluindo recursos e atividades. Este raciocínio pode ser representado através de **modelos lógicos** ou da **Teoria da Mudança**, ferramenta amplamente utilizada na avaliação de políticas públicas quando se pretende explicitar e compreender os mecanismos de mudança que a política deve ser capaz de acionar, as premissas subjacentes à lógica causal e a influência do contexto na implementação da intervenção.

- 3) Executar a avaliação:** aplicação da metodologia definida, com recolha e análise dos dados relevantes para responder às questões de avaliação e, com base nessa análise, produzir conclusões, objetivas e sustentadas em evidências robustas, e tecer recomendações, que visam orientar a tomada de decisão em relação a ajustamentos ou à continuidade da intervenção.
- 4) Difundir os resultados:** comunicação dos resultados de avaliação de forma adequada e abrangente de forma que sejam compreendidos pelos destinatários, gerando aprendizagem e promovendo a transparência e a prestação de contas. Posteriormente, deverá ser assegurado o *follow up* da incorporação das recomendações da avaliação.

## 3. Âmbito e etapas para a construção de uma Agenda

O desenvolvimento de uma Agenda Nacional de Avaliação (ANAV), envolvendo diferentes áreas governativas, constitui um mecanismo formal de institucionalização da avaliação no ciclo de políticas públicas, que visa contribuir para a **melhoria das políticas através da incorporação de evidências** resultantes da avaliação.

Em Portugal, a avaliação de políticas tem-se vindo a consolidar, através da realização de estudos de avaliação em diferentes domínios da política pública (programas financiados pelos Fundos Europeus, apoio ao desenvolvimento, educação e formação, igualdade e inclusão, emprego, entre outros)<sup>10</sup>. O Plano Global de Avaliação desenvolvido no âmbito dos Fundos Europeus constitui um exemplo de uma Agenda de avaliação para as políticas cofinanciadas. Não obstante, é necessário adotar mecanismos que promovam a sua institucionalização de forma transversal a toda a Administração Pública e áreas de política, tendo em vista:

- Garantir o **planeamento atempado** dos processos de avaliação, assegurando a identificação mais criteriosa dos objetos de avaliação (o que avaliar), a estruturação adequada de dados de monitorização, a recolha oportuna e o acesso aos dados e informação essenciais para a realização de cada exercício avaliativo e, quando aplicável, ajudar a viabilizar o cumprimento dos prazos necessários aos processos de contratação pública de serviços de externos de avaliação;
- Identificar e envolver, desde o início do processo, os **atores relevantes** (peritos, entidades responsáveis pela implementação da medida, etc.);
- Favorecer o uso das avaliações, em que, por um lado, o envolvimento das diversas áreas governativas na construção da Agenda permite assegurar a **cobertura das necessidades mais prementes de conhecimento** e, por outro lado, a calendarização atempada das avaliações facilita que se considerem os prazos dos processos de tomada de decisão, **augmentando a utilidade** para os decisores políticos e serviços da Administração Pública;
- Aumentar a **transparência** sobre as políticas públicas, potenciando o seu escrutínio por parte da sociedade civil e entidades públicas.

### 3.1. Âmbito temporal

A delimitação e a configuração temporal da Agenda têm de permitir o faseamento das avaliações, assumindo a efetiva exequibilidade dos exercícios avaliativos, tendo em conta as suas características e

<sup>10</sup> O PLANAPP disponibiliza um Catálogo de Estudos de Avaliação disponível em: [Estudos de Avaliação - PLANAPP](#). No Site da AD&C, no espaço do [Portugal 2020](#) e do [Portugal 2030](#), podem ser encontrados os resultados das avaliações de ambos os períodos de programação dos Fundos Europeus.

o âmbito pretendido e os recursos afetos, conjugada com a necessidade de uma cadência de apresentação de resultados de acordo com as necessidades dos atores envolvidos.

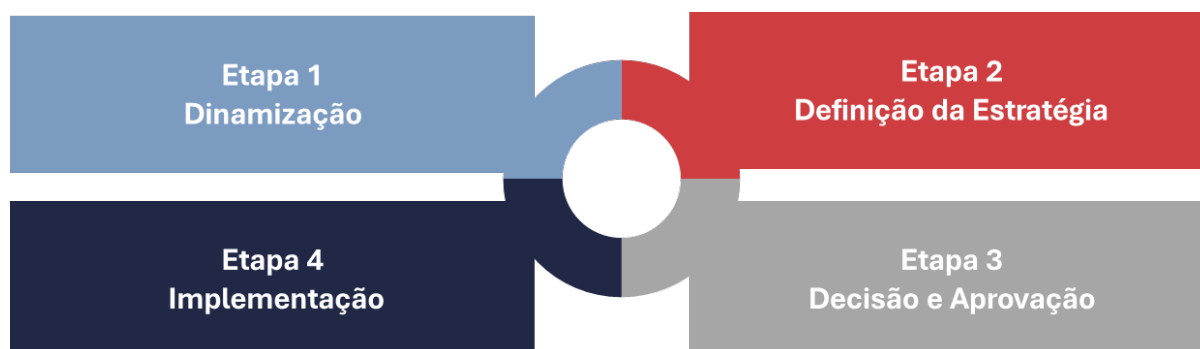
Neste sentido, propõe-se uma **agenda plurianual com duração de três anos**, a qual pode ter em consideração especificidades ao funcionamento da Administração Pública portuguesa, nomeadamente na preparação dos Orçamentos do Estado Anuais, através do fornecimento de elementos que permitam informar a tomada de decisão em termos da dotação de recursos anual face aos objetivos de política pública assumidos e a iniciativas de política pública estruturantes.

### 3.2. Etapas e entidades a envolver

A proposta de Roteiro para a construção da ANAV entra em consideração com as necessidades de conhecimento associadas às **prioridades do Governo e das instituições da Administração Pública responsáveis pela implementação das políticas públicas**, fomentando o incremento do conhecimento e da prestação de contas sobre as mesmas perante os diversos agentes da sociedade.

O Roteiro contempla quatro etapas principais de suporte à construção da ANAV.

**Figura 1.** Etapas do processo de construção da ANAV



Para a operacionalização das várias etapas, espera-se o envolvimento de diversos atores, com diferentes graus de participação e papéis, tal como descrito nos pontos seguintes.






## Etapa 1. Dinamização da Agenda

Esta etapa inicia-se com a aprovação do Roteiro para a construção da ANAV (que constitui este documento), elaborado no seio da EMA. Este Roteiro é aprovado pela REPLAN, garantindo desta forma uma apropriação da mesma e um compromisso alargado pelos principais agentes, essencial para a sua boa implementação.

A promoção da avaliação de políticas públicas, para garantir a sua eficácia, deve estar alinhada com o processo de desenho e de implementação das políticas. O principal responsável por garantir esse alinhamento é o PLANAPP e a REPLAN, através da sua Equipa Multissetorial de Avaliação, recorrendo, para esse efeito, a reuniões bilaterais, *workshops*, entre outras iniciativas, maioritariamente com entidades públicas, mas também com o setor privado, organizações da sociedade civil e outros *stakeholders* com o objetivo de sensibilizar, mobilizar e incentivar a participação na construção da Agenda. Na primeira fase desta Etapa cabe ao PLANAPP e à EMA, nomeadamente às entidades coordenadoras, um papel fundamental de promover a importância de uma agenda nacional de avaliação, tendo como ponto de partida um mandato político claro de **promoção de uma cultura e prática sistemática de avaliação** de políticas públicas, bem como de **mobilização das instituições públicas** para este efeito.

Desta forma, serão realizadas diversas de atividades. Uma primeira mais relacionada com a divulgação da ANAV, operacionalizada fundamentalmente através do trabalho conjunto no âmbito da REPLAN. Pretende-se, em concreto, o desenvolvimento de atividades de sensibilização e de mobilização para a avaliação junto do Governo, das instituições públicas e de outros atores-chave. Paralelamente, serão organizados, sempre que se afigure necessário, fóruns de discussão e *workshops* sobre a dinamização da ANAV e diversas atividades relacionadas com a promoção da avaliação de políticas públicas, em geral, bem como outras atividades informativas e de capacitação técnica em avaliação de suporte à criação da Agenda.

A tabela seguinte apresenta os principais passos e atores a envolver nesta etapa:

Etapa 1 - Dinamização da ANAV					
1.1. Aprovação do Roteiro de uma Agenda Nacional de Avaliação					
1.2. Atividades de sensibilização e mobilização sobre avaliação e ANAV					
1.3. Desenvolvimento de atividades informativas e capacitação técnica de suporte à criação da ANAV					

Legenda dos Símbolos:



## Etapa 2. Definição da Estratégia da Agenda

A segunda etapa abrange o processo institucional da construção da ANAV, bem como a formulação e a definição do quadro conceptual de suporte, identificando as avaliações a realizar no âmbito da ANAV e as suas principais características e devida fundamentação.

A definição de um quadro conceptual de suporte tem como objetivo fornecer uma visão global das políticas a abranger e dos tipos de avaliação a prosseguir e pode ser diferente em cada Agenda, para cada triénio. Enquadra-se aqui a necessária articulação com outros processos complementares, como o Plano Global de Avaliação dedicado às políticas cofinanciadas. Da elaboração do quadro estratégico da ANAV decorrerá a estabilização de critérios de priorização dos exercícios avaliativos a implementar.

Tendo em conta o carácter inovador deste processo, este deve ser entendido como uma forma de **estimular as propostas de avaliação das áreas governativas e mobilizar as instituições públicas para participarem** na ANAV, promovendo uma cultura e prática sistemática de Avaliação de Políticas Públicas. Assim, a ANAV deve ser entendida como um instrumento de promoção e de compromisso com a realização de mais avaliações, mais bem planeadas/antecipadas e mais acessíveis.

Definido o quadro conceptual, passa-se à fase operacional em que cada área governativa, através do seu representante na EMA<sup>11</sup>, ou por iniciativa das respetivas tutelas, identifica as intervenções a avaliar nos seus domínios de atuação. A experiência piloto evidenciou que este processo deve ser entendido como um estímulo à participação das áreas governativas na definição das prioridades avaliativas, permitindo a entrada de propostas tanto a partir dos serviços técnicos como dos gabinetes ministeriais, sendo essencial haver uma vontade política assumida pelo correspondente Ministro(a). Assim, as entidades com funções de planeamento e de avaliação representadas na EMA articularão tanto com os serviços como com as respetivas tutelas, o que culminará na proposta referente à sua área governativa, quanto ao que pretendem avaliar. Em suma, a identificação das intervenções a avaliar pode decorrer de duas vias:

1. **via técnica**, assente nos serviços de gestão e implementação e no ponto focal da EMA;
2. **via estratégica**, baseada nas prioridades definidas pelos gabinetes ministeriais.

Ambas devem ser incorporadas no presente Roteiro, garantindo que as propostas refletem as prioridades político-técnicas das áreas governativas. A articulação entre entidades é essencial nesta fase, assegurando que todas as áreas governativas estão representadas e que as propostas refletem o conhecimento operacional e estratégico existente.

A partir do conjunto de intervenções identificadas, compete a cada área governativa listá-las por ordem de prioridade, tomando como referência o conjunto seguinte de critérios traduzidos em formato de questionário. Sempre que aplicável, deve ser anexada informação ou documentação de suporte.

---

<sup>11</sup> Pressupõe-se que a EMA terá na sua constituição um representante de cada área governativa ou que são criados agrupamentos entre áreas no quadro da representação na EMA.

A experiência piloto demonstrou que a **relevância estratégica** e a **avaliabilidade** da intervenção assumem carácter determinante, funcionando como filtros essenciais para a seleção das intervenções a incluir na ANAV. Os restantes critérios constituem dimensões complementares que podem ser mobilizadas de forma parcial ou diferenciada, consoante o contexto e as capacidades de cada área governativa.

Assim, como critérios determinantes (obrigatórios), destacam-se:

- 1) Relevância política e/ou estratégica - priorizar a avaliação de intervenções assumidas como estratégicas, considerando a sua dimensão e montante investido, o seu carácter de prioridade política, e/ou a sua natureza de transversalidade/complexidade significativa (como por exemplo, medidas com forte alinhamento com os desafios das Grandes Opções ou com o Pilar Europeu, entre outras);
- 2) Avaliabilidade da intervenção - priorizar a avaliação de intervenções que evidenciem efetiva capacidade de serem avaliadas, quer no que respeita à disponibilização de informação de partida para realizar a avaliação (e.g. bases de dados, indicadores), quer porque beneficiam de um racional de intervenção claro e formalizado (i.e., existência formal dos objetivos, das metas e dos modelos de implementação associados);

Critérios complementares (aplicação contextual)

- 3) Carácter inovador – priorizar a avaliação de intervenções inovadoras, quer associadas a um carácter de novidade da intervenção em causa, quer de intervenções que nunca foram avaliadas (por motivos diversos), quer ainda porque permite mobilizar metodologias e técnicas de avaliação nunca utilizadas face à intervenção em causa;
- 4) Articulação com o Plano Global de Avaliação (PGA) do PT2030 - priorizar a avaliação de intervenções que não estejam contempladas no PGA;
- 5) Orçamentação - priorizar a avaliação de intervenções que evidenciam a existência de recursos orçamentais para o desenvolvimento do exercício avaliativo;
- 6) Obrigatoriedade legal - priorizar a avaliação de intervenções que tenham subjacente uma estipulação legal que mandate a existência de um exercício avaliativo;
- 7) Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - priorizar a avaliação de intervenções que evidenciem efetiva capacidade de contribuir para o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- 8) Pilar Europeu dos Direitos Sociais - priorizar a avaliação de intervenções que evidenciem alinhamento efetivo com o cumprimento dos princípios do Pilar Europeu dos Direitos Sociais (PEDS);
- 9) Qualificações e competências - priorizar a avaliação de intervenções cujas entidades responsáveis evidenciem a existência de recursos internos qualificados e habilitados para lançar e acompanhar o processo de avaliação;
- 10) Interesse da Sociedade civil - priorizar a avaliação de intervenções com maior impacto previsível na melhoria das condições de vida da população.

A título de exemplo, estes critérios podem ser aplicados através de uma escala simples, de 1 a 3, conforme a terceira coluna do quadro abaixo.

**Quadro 1.** Exemplo de questionário para a classificação das propostas de avaliação

<b>Critério</b>	<b>Questão</b>	<b>Respostas</b>
1) Relevância política e/ou estratégica*	Qual é a relevância estratégica da intervenção, considerando a sua dimensão e o montante investido? E prioridade política?	1 – Reduzida 2 – Média 3 – Elevada
2) Avaliabilidade da intervenção*	Quanta informação de partida existe para realizar a avaliação (e.g. bases de dados, indicadores)? Objetivos e metas?	1 – Nenhuma 2 – Alguma 3 – Muita
3) Caráter inovador	Quão inovadora é a intervenção? Em que medida a avaliação é inovadora?	1 – Reduzido 2 – Médio 3 – Muito
4) Articulação com o PGA	A intervenção é abrangida pelas avaliações do Plano Global de Avaliação do PT2030?	1 – Sim 3 – Não
5) Orçamentação	Os recursos orçamentais para a avaliação da intervenção estão assegurados?	1 – Não 2 – Parcialmente 3 – Sim
6) Obrigatoriedade legal	Está legalmente estipulado que a intervenção será avaliada?	1 – Não 2 – Parcialmente 3 – Sim
7) Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	A intervenção contribui para o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)?	1 – Não 2 – Sim, entre 1 e 3 ODS 3 - Sim, para mais de 3 ODS
8) Pilar Europeu dos Direitos Sociais	A intervenção evidencia alinhamento efetivo com os Princípios do Pilar Europeu dos Direitos Sociais (PEDS)?	1 – Não 2 – Sim, entre 1 e 2 Princípios 3 – Sim, para mais de 2 Princípios
9) Competências	A entidade proponente tem recursos humanos qualificados para coordenar a avaliação?	1 – Não 2 – Parcialmente 3 – Sim
10) Interesse da sociedade civil	Qual é o nível de interesse expectável da sociedade civil na realização da avaliação?	1 – Reduzido 2 – Médio 3 – Elevado

\*Critérios considerados determinantes

A resposta a estas questões permitirá atribuir uma classificação a cada proposta de avaliação, que servirá para as ordenar segundo o seu nível de prioridade. Os resultados poderão ser apresentados nos termos do exemplo da tabela seguinte.

**Quadro 2.** Exemplo de tabela de classificação das intervenções

Intervenções	Critérios de classificação (escala de 1 a 3)								Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Intervenção 1	1	3	2	3	1	1	2	3	16
Intervenção 2	2	2	1	3	1	2	1	3	15
Intervenção 3	1	1	1	1	2	3	1	2	12
...									

A experiência piloto demonstrou que esta abordagem quantitativa deve ser entendida como opção e não obrigação. Na prática, os critérios funcionaram sobretudo como apoio qualitativo à priorização, sendo natural que alguns assumam maior peso do que outros.

Durante a identificação das intervenções e o preenchimento da tabela, podem ocorrer sessões de trabalho conjunto sempre que as entidades considerarem útil.

Uma vez concluída essa tarefa, o representante de cada área governativa envia ao PLANAPP os seguintes documentos (entre outros que se venham a revelar importantes):






1. Lista das intervenções ordenadas por prioridade;
2. Fichas de avaliação relativas às intervenções propostas, a partir de um modelo de ficha com vista a recolher, de forma sucinta, a principal informação da intervenção (Anexo I)<sup>12</sup>;
3. Declaração de compromisso institucional para a realização das referidas avaliações.

Nesta etapa, cabe ao PLANAPP analisar as propostas recebidas e propor quais as intervenções que irão compor a ANAV, de acordo com as prioridades estabelecidas. Este processo é desenvolvido da seguinte forma:

- ✓ Uma vez recebida a lista das intervenções já priorizada por cada área governativa e verificados os elementos solicitados, o PLANAPP, em estreita articulação com a EMA, nomeadamente as entidades coordenadoras, procedem à análise do conjunto das intervenções e à ordenação das propostas recebidas à escala global, ou seja, do conjunto das propostas recebidas ao nível das áreas governativas. Durante esta fase de análise, podem ocorrer sessões de trabalho bilaterais com as entidades proponentes, visando o esclarecimento de questões que venham a ser identificadas. A experiência piloto evidenciou que o preenchimento das fichas beneficia de um processo faseado, que combina contributos técnicos e político-operacionais (ex. calendarizar a avaliação no período mais oportuno face à decisão política).
- ✓ Importa igualmente verificar se, e de que forma, os objetos de avaliação já se encontram abrangidos por estudos em curso ou planeados no curto prazo — por exemplo, no âmbito do PGA do Portugal 2030 — de forma a evitar duplicações de esforços e recursos, assegurar a complementaridade entre exercícios e potenciar a utilização de evidência já existente.
- ✓ Em função das capacidades institucionais identificadas e da afetação de recursos para o desenvolvimento de cada proposta de avaliação, será estabelecida uma proposta de estratégia da Agenda Nacional de Avaliação, com uma listagem das propostas de avaliação a realizar que inclui a área estratégica, a área governativa, a intervenção pública e a(s) instituição(ões) responsável(eis), o tipo de avaliação e a sua calendarização.
- ✓ Esta proposta de estratégia, alinhada com o quadro conceptual anteriormente definido, será dado a conhecer a todos os proponentes e, se necessário, o PLANAPP coordenará com as entidades responsáveis por cada proposta qualquer extensão ou pormenor.
- ✓ Por fim, proceder-se-á à redação da proposta preliminar da ANAV e à validação da mesma pela EMA.

<sup>12</sup> A experiência piloto demonstrou que o preenchimento da Ficha de Proposta de Avaliação deverá ser por etapas e de forma interativa, o que originou uma reformulação da que constava na versão anterior do Roteiro, no Anexo I.

A tabela seguinte representa os passos fundamentais desta etapa e responsabilidades dos atores:

<b>Etapa 2 – Definição da Estratégia da ANAV</b>					
2.1. Construção do quadro conceptual/teórico da ANAV					
2.2. Levantamento de intervenções de política pública de avaliação prioritária, após articulação com área governativa					
2.3. Elaboração e envio ao PLANAPP da lista priorizada e das fichas de avaliação das propostas de intervenções a avaliar					
2.4. Elaboração da estratégia da ANAV					
2.5. Validação da ANAV com lista de intervenções priorizadas a avaliar					

Legenda dos Símbolos:








### Etapa 3. Decisão e Aprovação da Agenda

Segue-se uma fase de decisão, cabendo ao PLANAPP a apresentação da proposta da ANAV à REPLAN para validação técnica neste fórum. A versão validada será objeto de divulgação do compromisso alcançado. Uma vez aprovada a ANAV, o PLANAPP, em conjunto com a EMA, nomeadamente as entidades coordenadoras, articular-se-á com as entidades responsáveis por coordenar as avaliações.

A formalização política e institucional de uma Agenda, envolvendo diferentes áreas governativas, constitui um mecanismo efetivo de institucionalização da avaliação no ciclo de políticas públicas. A conceção e a implementação de uma agenda de avaliação transversal à Administração Pública requerem um comprometimento político alargado envolvendo o Governo e as entidades da Administração Pública com responsabilidades em matéria de avaliação de políticas. A ANAV validada pela REPLAN poderá ser eventualmente remetida para uma apreciação política subsequente, em moldes a definir,

A tabela seguinte ilustra a intervenção de cada ator nesta etapa:

<b>Etapa 3 – Decisão e Aprovação da ANAV</b>					
3.1. Validação da proposta da ANAV pela REPLAN					
3.2. Divulgação da ANAV					

Legenda dos Símbolos:








## Etapa 4. Implementação da Agenda

A implementação da ANAV é o passo subsequente. A partir da entrada em vigor da Agenda, a sua operacionalização será acompanhada pelo PLANAPP, em articulação com a EMA, nomeadamente das entidades coordenadoras, através da produção de relatórios de acompanhamento, podendo haver lugar a uma revisão intercalar da ANAV, caso se verifique necessário.

Neste sentido, a coordenação da ANAV competirá ao PLANAPP, sendo responsável por: i) articulação com entidades responsáveis pela coordenação das avaliações; ii) apoio técnico na fase de desenho e de implementação da Avaliação; iii) partilha de conhecimento e boas práticas na preparação e condução dos processos de avaliação (em articulação com a EMA); iv) alocação de recursos técnicos; v) produção de Relatórios de Acompanhamento e revisão intercalar da ANAV (em articulação com a EMA); vi) divulgação dos resultados das avaliações da ANAV (em articulação com as entidades responsáveis); e vii) Follow-up das recomendações (em articulação com a EMA e a REPLAN, através de instrumentos de acompanhamento e reporte a definir posteriormente). A promoção dos exercícios de avaliação competirá às entidades da REPLAN com funções de planeamento e avaliação ou a outras entidades públicas com responsabilidades na implementação das políticas públicas (quer na afetação de recursos, quer no desenho e na operacionalização das avaliações), em estreita articulação com o PLANAPP/REPLAN e Governo.

A implementação da ANAV requer a afetação e a mobilização de recursos para este fim e o desenvolvimento de atividades dedicadas à coordenação, planeamento, execução e acompanhamento das atividades da Agenda, em particular as entidades com responsabilidade em matéria de planeamento e avaliação das áreas governativas.

A tabela seguinte representa o papel dos atores nos vários passos desta etapa:

Etapa 4 – Implementação da ANAV					
4.1. Alocação de recursos e inclusão das avaliações nos Orçamentos e Planos de Atividades					
4.2. Apoio técnico às entidades coordenadoras na fase de desenho e de operacionalização da avaliação					
4.3. Partilha de conhecimento e boas práticas na preparação e condução dos processos de avaliação					
4.4. Preparação, desenho da avaliação e lançamento dos estudos de avaliação					
4.5. Coordenação e/ou realização de avaliações					
4.6. Acompanhamento/monitorização da implementação da ANAV e revisão periódica da ANAV					
4.7. Aprovação das propostas de revisão da ANAV					
4.8. Discussão e divulgação dos resultados das avaliações					
4.9. <i>Follow-up</i> da incorporação dos resultados das avaliações					

Legenda dos Símbolos:



## 4. Condições determinantes para a implementação

Como já referido, a construção e implementação de uma Agenda Nacional de Avaliação constitui um marco essencial para a institucionalização da avaliação de políticas públicas em Portugal. A experiência internacional e a realização do piloto demonstraram que este processo não se resume à definição de um conjunto de avaliações: exige a criação de condições estruturais que assegurem a sua exequibilidade, qualidade e utilidade. Entre estas condições, destacam-se três fundamentais: **capacitação e recursos** e **modelo de governança**. Cada uma destas dimensões é indissociável das demais e deve ser entendida como parte de um sistema integrado que sustenta a credibilidade e a eficácia da Agenda.

### 4.1. Capacitação

A capacitação constitui a base técnica e cultural para que a avaliação seja integrada de forma sistemática no ciclo das políticas públicas. Não se trata apenas de formar técnicos, mas de consolidar uma função avaliativa permanente nas entidades públicas, com rotinas, instrumentos, processos e competências que permitam conceber, executar, supervisionar, comunicar e utilizar as avaliações de forma efetiva.

Os casos analisados na nota de análise [Agenda Nacional de Avaliação – Lições das experiências de outros países](#) ilustram bem esta premissa. Tanto na Costa Rica como nos Países Baixos, a existência de estruturas, manuais e pontos focais dedicados à agenda, desempenhou um papel decisivo para a operacionalização das respetivas agendas e para o aumento da apropriação dos resultados por parte das instituições públicas. Na Costa Rica, a consolidação da Agenda Nacional de Avaliação foi acompanhada pelo desenvolvimento de manuais metodológicos, pela criação de pontos focais ministeriais e pela institucionalização de comités técnicos de avaliação. Nos Países Baixos, a *Strategic Evaluation Agenda* (SEA) obrigou cada ministério a identificar necessidades de conhecimento e a estruturar unidades com responsabilidades avaliativas.

Neste contexto, a disponibilização de **guias de suporte** e a sensibilização para a importância de **pontos focais estáveis** é fundamental. Relativamente a guias de suporte, neste domínio, já existe em Portugal um conjunto de instrumentos fundamentais. O **PLANAPP** disponibiliza, através da coleção Guias Metodológicos, vários recursos centrais para a capacitação em avaliação, nomeadamente:

- [Guia para a Avaliação de Políticas Públicas.:](#)
- [Avaliação de políticas públicas: por onde começar? A análise de avaliabilidade como instrumento base do processo de avaliação](#)
- [Introdução à Teoria da Mudança](#)

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C), por sua vez, disponibiliza um corpo consolidado de orientações metodológicas (documentos associados ao Plano Global de Avaliação do Portugal 2030), destacando-se:

- os [Guias “Da Teoria à Prática de Avaliação de Políticas Públicas”](#):
  - Estudos de caso
  - Focus groups vs. Workshops
  - Recomendações
  - A aplicação das Teorias da Mudança aos Fundos Europeus
- [Instrumentos de apoio ao acompanhamento e uso das avaliações](#):
  - GUIA do *Follow-up* das Recomendações das Avaliações
  - Modelo de Especificações Técnicas para as Avaliações de Impacto e para as Avaliações de Operacionalização dos Programas
  - Modelo de Pareceres aos Relatórios de Avaliação das Avaliações de Impacto e de Operacionalização

A existência destes recursos demonstra que as condições metodológicas estão, em grande medida, criadas. Importa agora garantir que são efetivamente incorporadas nas práticas das entidades públicas. A capacitação deve, por isso, assumir uma abordagem sistémica, envolvendo **programas de formação contínua, mecanismos de mentoria e redes de aprendizagem entre entidades**. É essencial garantir que as unidades de planeamento e a avaliação dos diferentes organismos dispõem de competências para elaborar termos de referência, gerir dados, acompanhar processos complexos e/ou efetuar exercícios avaliativos com dimensões técnicas exigentes. Sem esta base, a ANAV corre o risco de se tornar um exercício formal, desprovido de impacto real na melhoria das políticas públicas.

## 4.2. Recursos

A sustentabilidade da Agenda Nacional de Avaliação depende da existência de um quadro financeiro estável e previsível, associado à mobilização de recursos técnicos adequados. A avaliação de políticas públicas exige investimento: não apenas na execução dos estudos, mas também na criação de condições estruturais para garantir qualidade, independência e utilização dos resultados.

O financiamento deve ser entendido como um instrumento de institucionalização. A OCDE sublinha que agendas nacionais só se consolidam quando existe uma dotação orçamental própria, inscrita nos instrumentos de planeamento e vinculada a compromissos plurianuais. Na Costa Rica, a evolução para um sistema financiado maioritariamente por recursos nacionais permitiu aumentar o número de avaliações e consolidar estruturas técnicas permanentes<sup>13</sup>. Nos Países Baixos, cada ministério inscreve no orçamento as avaliações previstas na sua *Strategic Evaluation Agenda*, garantindo meios para contratar avaliadores externos e produzir relatórios de síntese para o Parlamento.

Em Portugal, será necessário adotar uma lógica semelhante, articulando dois níveis de financiamento: dotação central para coordenação e avaliações transversais, e orçamentação setorial vinculativa para as avaliações previstas; bem como assegurar mecanismos de contratação ágil

---

<sup>13</sup> Ver slide 7 da apresentação da sessão “Experiências e lições de uma Agenda Nacional de Avaliação na Costa Rica”, disponível no separador sessões plenárias e paralelas na página do Encontro [“Avaliação de Políticas Públicas: das boas práticas a uma Agenda Nacional”](#).

### 4.3. Modelo de governança

O modelo de governança constitui uma espinha dorsal da ANAV. Define quem decide, quem coordena e como se assegura a qualidade e a utilização dos resultados. A experiência internacional demonstra que a existência de uma entidade coordenadora, situada no centro do governo ou com forte mandato institucional, é condição necessária para garantir coerência e articulação. Na Costa Rica, a Unidade de Avaliação do *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica* (MIDEPLAN) desempenha este papel, assegurando a integração da Agenda no Plano Nacional de Desenvolvimento e coordenando comités técnicos e políticos. Nos Países Baixos, a coordenação cabe ao Ministério das Finanças, que supervisiona a elaboração e execução da Agenda.

Propõe-se que em Portugal, o PLANAPP, em articulação com a REPLAN, assuma esta função de responsável pela gestão do ciclo da Agenda, pelo controlo da qualidade e pela promoção do uso dos resultados. A governança deve prever mecanismos de validação política, garantindo que a Agenda é aprovada ao mais alto nível e que as avaliações respondem a prioridades estratégicas. A criação de comités de acompanhamento por avaliação, envolvendo técnicos e decisores, é igualmente recomendável para reforçar a apropriação e a utilização das conclusões. Sem um modelo de governança robusto, a ANAV corre o risco de fragmentação e perda de relevância.

Em suma, a implementação bem-sucedida da ANAV depende da conjugação destas três condições prévias. A capacitação assegura que existem competências para avaliar; o financiamento garante os meios para executar; e a governança cria o quadro institucional que dá legitimidade e coerência ao processo. Estas dimensões são interdependentes: sem capacidade técnica, os recursos financeiros não se traduzem em qualidade; sem financiamento, a capacitação não se concretiza; sem governança, ambos carecem de direção estratégica. A experiência piloto com o MECI oferece uma base sólida para avançar, mas a sua generalização requer um compromisso político claro e a adoção destas condições como pilares estruturantes da Agenda Nacional de Avaliação.

## 5. Calendário

A experiência piloto permitiu testar, validar e rever as diferentes etapas de implementação da ANAV, previstas na versão inicial do Roteiro. Após verter as aprendizagens da experiência piloto nesta revisão do Roteiro, é expectável a expansão da ANAV para outras áreas governativas.

Em paralelo com a aprovação do Roteiro, devem ser promovidas de forma contínua, ações de sensibilização, mobilização e capacitação para a avaliação (etapa 1 – dinamização da Agenda). Seguem-se as etapas de definição da estratégia (etapa 2) e de decisão e aprovação da Agenda (etapa 3). As atividades de implementação (Etapa 4) incorporam, desde 2026, a operacionalização das avaliações prioritizadas no Piloto do MECI.



## Referências Bibliográficas

- Dionízio, Sandra e Rodrigues, Duarte (2022), [A Estratégia de avaliação do Portugal 2020](#), Coleção Políticas e Territórios, Caderno Temático nº3.
- European Commission (2024). [Evaluation Handbook](#). European Commission. Brussels.
- IPDET (2007). IPDET Handbook. International Program for Development Evaluation Training.
- Kusek, Zall e Rist, Ray (2004). [Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners](#). Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Markiewicz, Anne e Patrick, Ian (2016). *Developing Monitoring and Evaluation Frameworks*. SAGE Publications, Inc.
- Mideplan (2017). [Manual de evaluación para intervenciones públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación](#). Ministerio de Planificación y Política Económica – San José. CR.
- Neto, Paulo; Duarte, Nuno; Fermisson, João; e Rodrigues, António (2022). [Contributos para a definição do Sistema de Indicadores, Fontes e Sistemas de Informação de suporte à Proposta de Metodologia de Monitorização](#). UMPP Estudos nº 11 - 2022. Évora: Universidade de Évora e Unidade de Monitorização de Políticas Públicas (UMPP).
- OECD (2025). [OECD Recommendation on Public Policy Evaluation – Implementation Toolkit](#). OECD Publishing. Paris.
- OECD (2024). [Improving decision making through policy evaluation in Portugal](#). OECD Publishing. Paris.
- OECD (2021). [Applying Evaluation Criteria Thoughtfully](#). OECD Publishing. Paris.
- OECD (2020). [Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences. OECD Public Governance Reviews](#). OECD Publishing. Paris.
- OECD (2019). [Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use](#). DAC Network on Development Evaluation. OECD Publishing. Paris.
- OECD (2009). [Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management](#). OECD/DAC Network on Development Evaluation. OECD Publishing. Paris.
- PLANAPP (a aguardar publicação). *Glossário do Ciclo de Políticas Públicas. Guias Metodológicos – PLANAPP - Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas. Lisboa – Portugal.*
- PLANAPP (2024). [Guia para a Avaliação de Políticas Públicas](#). Guias Metodológicos – PLANAPP - Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas. Lisboa – Portugal.
- PLANAPP (2024). [Avaliação de políticas públicas: por onde começar? – A análise de avaliabilidade como instrumento base do processo de avaliação](#). Guias Metodológicos – PLANAPP - Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas. Lisboa – Portugal.
- PLANAPP (2023). [Introdução à Teoria da Mudança](#). Guias Metodológicos – PLANAPP - Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas. Lisboa – Portugal.

Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2030/Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C) (2023).  
[Plano Global de Avaliação do Portugal 2030](#).

Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2030/Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C) (2023).  
Relatório Síntese dos Resultados das Avaliações do PGA PT2020 ([Volume 1](#) e [Volume 2](#)).

Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2030/Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C) (2024),  
Guias “Da teoria à prática de avaliação de políticas públicas”:

- [Estudos de caso](#)
- *Focus Groups* e *Workshops*
- [Recomendações](#)

Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2020/Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C) (2016),  
[Orientações para o planeamento e preparação das avaliações do Portugal 2020](#).

Rede de Monitorização e Avaliação do Portugal 2020/Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C)  
(2016), [Orientações para o acompanhamento da implementação das recomendações das avaliações do Portugal 2020 \(follow-up\)](#).

Spreckley, Freer (2009). [Results Based Monitoring and Evaluation Toolkit](#). Local Livelihoods. UK.

# Anexo I – Ficha de Proposta de Avaliação

## [Designação da Avaliação]

### Parte I. Ficha de início da avaliação

#### 1. ENTIDADES

- 1.1. Área governativa principal: Inserir aqui o texto.
- 1.2. Outras áreas governativas a envolver: Inserir aqui o texto.
- 1.3. Entidade coordenadora/promotora da avaliação<sup>14</sup>: Inserir aqui o texto.
- 1.4. A entidade coordenadora/promotora da avaliação tem uma equipa de avaliação: Inserir aqui o texto.

#### 2. CARACTERÍSTICAS DA INTERVENÇÃO

- 2.1. Diplomas regulamentadores: Inserir aqui o texto.
- 2.2. Entidade(s) implementadora(s): Inserir aqui o texto.
- 2.3. Período de implementação: Inserir aqui o texto.
- 2.4. Orçamento da intervenção: Inserir aqui o texto.
- 2.5. Objetivos da intervenção: Inserir aqui o texto.
- 2.6. População beneficiária: Inserir aqui o texto.
- 2.7. Metas e indicadores da intervenção: Inserir aqui o texto.
- 2.8. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para os quais contribui: Inserir aqui o texto.
- 2.9. Princípios do Pilar Europeu dos Direitos Sociais (PEDS): Inserir aqui o texto.

<sup>14</sup> Entidade responsável por organizar, supervisionar e garantir a articulação entre os diversos atores envolvidos no processo de avaliação. Assegura a gestão global do processo de avaliação, a articulação entre os intervenientes e o cumprimento dos objetivos e prazos estabelecidos.

### 3. CARACTERÍSTICAS DA AVALIAÇÃO

- 3.1. Objetivo(s) da avaliação: Inserir aqui o texto.
- 3.2. Período da intervenção abrangido pela avaliação: Inserir aqui o texto.
- 3.2. Período em que será realizada a avaliação: Inserir aqui o texto.
- 3.3. Momento da avaliação no ciclo da política pública (ex ante, ongoing ou ex post): Escolher um item.
- 3.4. Tipo de avaliação (processo e/ou impacto): Escolher um item.
- 3.5. Avaliação interna, externa ou mista: Inserir aqui o texto.

### 4. RECURSOS

- 4.1. Recursos financeiros disponíveis para a avaliação (identificar fontes/verbas de financiamento disponíveis para contratualização de serviços externos): Inserir aqui o texto.
- 4.2. Bases de dados existentes com informação útil para a avaliação: Inserir aqui o texto.
- 4.3. Organizações da sociedade civil que podem participar ativamente no processo de avaliação: Inserir aqui o texto.

## Parte II. Entidades e atores a envolver

A mobilização e compromisso das entidades e atores a envolver no processo de preparação e condução da avaliação são condições essenciais para o sucesso da avaliação. Neste sentido, é fundamental identificar e clarificar os papéis dos vários intervenientes, preenchendo os campos dos quadros seguintes:

#### Grupo de Trabalho responsável por preparar a Avaliação:

- Representante 1 da entidade coordenadora da avaliação: A preencher com nome e contacto.
- Representante 2 da entidade coordenadora da avaliação: A preencher com nome e contacto.
- Representante 3 da entidade coordenadora da avaliação: A preencher com nome e contacto.
- Pessoa de contacto do PLANAPP: A preencher com nome e contacto.

**Mapa de atores e papéis na Avaliação:** a definir na fase de arranque

<b>Perfil de participação:</b>	Decisores	Entidade coordenadora	Outras entidades	Outras entidades	Outras entidades	Entidades externas (contratação de serviços)	PLANAPP
Definição do âmbito e objetivos da avaliação -  <i>(O quê e para quê? Delimitar âmbito temporal e medidas de política a abranger; definir objetivos e questões de avaliação)</i>							
Desenho da avaliação  <i>(Como? Definir tipo de avaliação, métodos a aplicar, identificar informação necessária disponível e dificuldades de acesso a informação a acautelar...)</i>							<b>APOIO</b>
Disponibilização da informação de suporte à avaliação  <i>(facilitar o acesso à informação necessária; assegurar estabelecimento de acordos ou protocolos para</i>							

<i>acesso a dados; intermediar a relação com públicos-alvo para efeitos de inquirição...)</i>							
Execução das atividades técnicas do estudo de avaliação e redação de relatórios  <i>(recolha e análise de informação, auscultação de stakeholders, análise de dados)</i>							
Acompanhamento dos trabalhos e Revisão técnica dos produtos							
Discussão dos relatórios de avaliação							

## Parte III. Desenho da Avaliação

### Enquadramento

*Neste ponto apresenta-se uma síntese de caracterização do objeto de avaliação e principais objetivos da avaliação.*

### *A medida de política em análise*

*Nesta secção deve ser feita uma breve descrição da medida de política (objetivos da medida; público-alvo; beneficiários; entidades implementadoras; orçamento, entre outras informações pertinentes).*

### *Os objetivos da avaliação*

*Deve detalhar o que a avaliação procura compreender e medir relativamente à política em análise. As questões de avaliação deverão estar alinhadas com os objetivos aqui detalhados*

#### 1.1 Síntese de evidências

*Para preparar o desenho da presente avaliação considera-se relevante explorar o conhecimento já produzido sobre o objeto de avaliação, produzindo uma síntese de evidências identificadas em estudos de avaliação concluídos nos últimos 5 anos.*

#### 1.2 Estudos planeados ou em curso sobre o tema

*Para preparar o desenho da presente avaliação considera-se relevante explorar em que medida o objeto de avaliação está abrangido noutros estudos já em curso ou planeados no curto prazo. Tal pode acontecer, por exemplo, quando se trata de medidas que são cofinanciadas pelo PORTUGAL 2030. Quando tal acontece, é recomendável verificar em que medida esses estudos dão resposta, completa ou parcial, às questões de avaliação sinalizadas. Se não forem identificados estudos recentes relacionados pelo que esta análise não será realizada.*

#### 1.3 Desenho preliminar da abordagem metodológica

*A proposta de questões de avaliação deve ser lida como um ponto de partida para a discussão com os parceiros, sendo fundamental ter uma perspetiva seletiva, priorizando as questões mais relevantes para apoiar a decisão sobre o futuro do Programa.*

Critério	Questão de Avaliação

## 1.4 Questões para discussão e necessidades de informação

*A par com o desenho da abordagem metodológica, importa identificar que tipo de informação existe para dar resposta às questões de avaliação, pelo que deve ser feita essa sistematização previamente.*



# REPLAN

Rede de Serviços de Planeamento  
e Prospetiva da Administração Pública

