



CATOLICA

CRC-W · CATOLICA RESEARCH CENTRE FOR
PSYCHOLOGICAL, FAMILY AND SOCIAL WELLBEING

LISBOA



PROGRAMA ESCOLHAS
6ª GERAÇÃO

PROGRAMA ESCOLHAS 6G

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO



Promovido por:



Financiado por:



Colaborado por:



1. Nota Introdutória



O presente documento apresenta as principais leituras recolhidas pela equipa de avaliação externa da 6ª Geração do Programa Escolhas. As leituras centraram-se na reflexão sobre o Programa, apoiada em documentação existente e em perceções de atores chave. Estas análises procuraram ser o mais exaustivas e aprofundadas possível, embora depois sistematizadas de forma simples e inteligível.

Este processo de avaliação é o mais recente esforço avaliativo no âmbito do Escolhas, um programa que tem sido sucessivamente avaliado externamente em todas as suas edições.

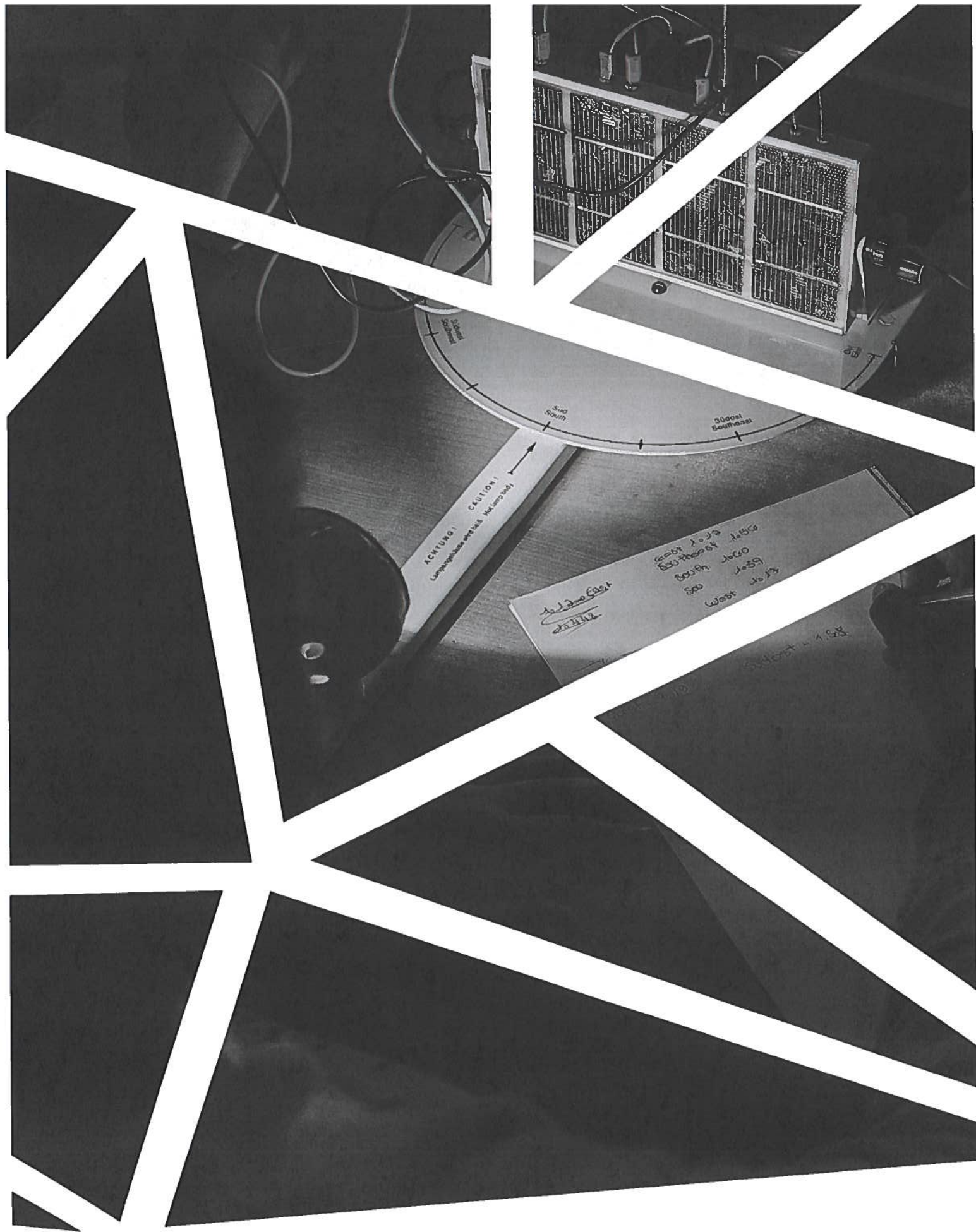
Neste relatório procura-se refletir sobre a realidade do programa e sobre o que poderá ser uma nova edição do mesmo. O que funcionou? Que alterações se podem introduzir? Como poderemos alterar? Quais os impactos a curto/ médio prazo?

Ao longo do documento tentamos dar resposta promovendo uma análise objetiva sobre a estrutura e processos de implementação do Programa Escolhas nesta sua 6ª geração.

Neste documento foi também nosso intuito promover uma análise objetiva sobre a aplicação, pelos projetos em execução, dos princípios que norteiam o Programa Escolhas 6ª Geração¹, respetivamente, planeamento estratégico, parcerias, participação, diálogo intercultural, mediação, inovação social e empreendedorismo. Damos igualmente conta dos dados de execução alcançados e do potencial de impacto que o Programa Escolhas 6ª Geração poderá ter alcançado.

Antes de fecharmos esta nota prévia não podemos deixar de agradecer a todos os que colaboraram com o seu tempo dando contributos essenciais para esta avaliação, o nosso muito obrigado a todos

¹ A partir deste momento usaremos, em muitos casos, a forma abreviada PE ou PE6G para nos referirmos ao Programa Escolhas ou mais especificamente a esta 6ª Geração.



2. Sumário Executivo

O processo de implementação desta avaliação externa decorreu dentro do planeado, embora lidando com algumas dificuldades de agendamento de momentos de recolha de dados, não obstante com grande abertura e colaboração por parte de todos os envolvidos, mais direta ou indiretamente, no Programa Escolhas e mais especificamente nesta sua 6ª geração.

Quer os coordenadores dos projetos, que responderam de forma rápida aos questionários que lhes foram enviados, quer a equipa do Programa que generosamente nos recebeu para trabalhar em modelo de *workshop* diagnóstico e prospetivo sobre a implementação da 6ª edição do Escolhas, tendo respondido igualmente a um inquérito individual para recolha de perceções e, finalmente, o grupo de dinamizadores comunitários com quem realizámos um *focus group* avaliativo.

Esta abertura, que poderia surgir como aparentemente irrelevante, foi absolutamente decisiva num processo avaliativo que centrou muito do seu processo de recolha e gestão de informação numa lógica qualitativa e de confronto e combinação de perceções sobre o Programa e a sua implementação.

A equipa de avaliação começou por estudar aprofundadamente os dados fornecidos pelo Alto Comissariado para as Migrações, mais especificamente pela equipa do Programa Escolhas, para depois prosseguir para a construção de uma Teoria da Mudança do Programa e sistematização de um plano de avaliação, com um conjunto de questões agrupadas em categorias de análise consideradas relevantes.

Após a construção destes dois instrumentos (TOC e Plano de Avaliação), a equipa de avaliação construiu os instrumentos de recolha de informação que permitiriam a recolha dos indicadores e evidências que possibilitaram responder às questões de avaliação. Estes instrumentos, nesta fase intercalar da avaliação, foram os seguintes:

- Guiões de entrevista
- Inquéritos por questionário
- Guiões de *Focus Group* e *Workshops*
- Matrizes de sistematização de informação (qualitativa e resultante da análise documental aos suportes de dados relevantes)

- Mapas mentais facilitadores da análise relacional entre dados recolhidos
- Instrumentos para a visualização de informação

A dimensão qualitativa do processo avaliativo, evidenciada claramente pelos instrumentos de recolha de informação selecionados, criou a necessidade da triangulação de fontes e indicadores para responder à generalidade das questões de avaliação.

O trabalho de campo decorreu de forma positiva, embora julguemos que mais algum tempo poderia ter beneficiado uma recolha ainda mais interessante e, principalmente mais abrangente de fontes quer primárias quer secundárias.

Após a recolha e compilação da informação recolhida junto de todas as fontes de informação a que nos foi possível aceder, apesar das limitações enunciadas, tentámos dar resposta à totalidade das questões de avaliação e realizar uma análise crítica ao Programa Escolhas, construindo uma narrativa de performance, organizada por dimensões de análise, que julgamos ser uma boa representação do que tem sido a implementação até ao presente momento.

Esta primeira análise foi consubstanciada numa análise documental e numa auscultação para recolha de perceções junto dos coordenadores dos projetos em execução e aos elementos da equipa do Programa. Recolheram-se também as perceções de um grupo de dinamizadores comunitários num *focus group* realizado no Fundão, e ainda houve a oportunidade de recolher as perceções de diversos *stakeholders* relevantes em formato *workshop* e do Exmo. Sr. Alto Comissário para as Migrações, Dr. Pedro Calado.

Toda esta informação foi analisada e cruzada criticamente na busca de padrões de resposta, tendências, consonâncias ou dissonâncias e também na procura e sistematização de sugestões e análises prospetivas minimamente estruturadas e fundamentadas que pudessem ser mais um elemento válido para a análise da equipa de avaliação.

A exploração de experiências a nível internacional que trabalhem questões ou com grupos-alvo similares aos do Escolhas permitiu não tanto uma comparação ou *mainstreaming* "puro", mas antes a recolha de aspetos estruturais dessas experiências que permitissem questionar o PE e pensar em alternativas para o futuro nas três dimensões de análise que orientaram a equipa de avaliação.

Passemos, então, à sistematização das principais conclusões a que a equipa de avaliação chegou, e também a um conjunto de recomendações para o desenho de próximas edições do PE, bem como para a implementação, acompanhamento e avaliação das mesmas.

Conclusões

Para facilitar a leitura, compreensão e utilização como suporte à tomada de decisão daquelas que são as principais conclusões e recomendações deste relatório de avaliação externa, organizámos as mesmas pelas categorias de análise/dimensões que utilizámos: Estrutura e Organização, Gestão e Acompanhamento, Resultados e Mudanças e Potencial de Impacto.

Começamos então pela síntese das principais conclusões, que foi possível retirar através da análise e cruzamento dos indicadores e evidências recolhidas junto de um conjunto alargado de fontes de informação.

ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

- O PE responde a problemas/necessidades reais e prioritárias
- A estrutura do PE apresenta uma linha racional clara e reflete uma boa preparação da mesma, apesar de ter algumas redundâncias
- O programa trabalha para um público-alvo bem definido e responde a um portefólio alargado de problemas que foram considerados importantes por todos os *stakeholders* contactados
- A estrutura atual do PE mesmo sendo robusta padece de algumas redundâncias e afasta-se do que seria uma organização mais em linha com uma linguagem de planeamento
- Medidas como a IV e V, inclusão digital e capacitação e empreendedorismo, parecem, de alguma forma, desfasadas do que são as necessidades reais dos territórios, das pessoas e dos projetos
- Os projetos fora de Portugal parecem ser um "enxerto" algo forçado no PE
- A estrutura atual do PE é um pouco rígida e demasiado normativa fazendo uma prescrição de um determinado conjunto de tipologias de atividades

- Há neste momento um mecanismo de acompanhamento dos projetos de grande proximidade com várias visitas aos projetos por ano. Este facto é reconhecido e valorizado
- A preocupação desde sempre existente no PE com a capacitação dos técnicos, dinamizadores e coordenadores atesta que o programa assume uma vertente de capacitação do setor
- A plataforma AGIL, mesmo com as limitações que terá, é um elemento que permite a sistematização e recolha sistemática de informação sobre a implementação dos projetos
- Os níveis de participação nos consórcios ficam, bastantes vezes, abaixo do desejável
- Plano de Formação demasiado pré-formatado e que não vai ao encontro das especificidades e necessidades dos projetos
- A organização por NUTS da equipa do PE não será a mais racional, eficiente ou eficaz
- Alguma burocracia e morosidade nos processos administrativos e financeiros, o que põe ou pode pôr em causa a eficiência e eficácia de projetos e do próprio PE
- Nesta dimensão parece não existir neste momento e em volume significativo, sistematização e produção de conhecimento no PE. Tal facto configura uma oportunidade perdida. O que ainda é mais relevante quando o Escolhas já o garantiu em momentos e edições anteriores

- O atual sistema de monitorização e acompanhamento é adequado (face ao que se propunha recolher não forçosamente se o pensarmos em termos mais “abstratos”)
- Importância atribuída no PE à avaliação, auto-avaliação, avaliação interna e externa. O PE tem uma história de coerência e investimento continuado na reflexão sobre a sua implementação e de investimento numa cultura de avaliação
- Abundância de informação fornecida pela AGIL
- O PE abrange um grupo de participantes diretos e indiretos bastante alargado intervindo com resultados evidentes num conjunto de causas e consequências dos problemas e riscos sociais com que se propôs trabalhar
- As avaliações dos projetos são, de alguma forma, menos pedagógicas que o desejável e os relatórios poderia ser mais inteligíveis para os projetos e parceiros dos consórcios
- Uma análise demasiado assente em indicadores quantitativos e maioritariamente em indicadores de execução.
- Os projetos estão estruturados por atividades-tipo e isso tem consequências de um enfoque maior no que se faz do que nas mudanças operadas no terreno por causa do que se faz.

RECOMENDAÇÕES PARA UM “NOVO ESCOLHAS”...

Começamos pela estrutura do PE. A estrutura atual tem uma constituição que tendo um racional e intencionalidade clara que acaba por ser bem avaliado pelos *stakeholders* relevantes questionados sobre este aspeto. No entanto pensamos que é possível melhorar os pontos fortes da estrutura atual e melhorar tecnicamente o desenho do PE.

Aliás, se tivéssemos que enunciar um conceito que é transversal à nossa recomendação para um “novo PE” seria o de criação de uma estrutura que consiga um equilíbrio entre continuidade e disrupção para promover o que poderíamos chamar de “inovação incremental”.

Com efeito, a equipa de avaliação acredita que o PE precisa de romper com algumas das “amarras” que tem neste momento e, de alguma forma, reinventar-se, mas sabemos que esta vontade e, diríamos mesmo, necessidade tem que ser concretizada sem que o Escolhas deixe de garantir um conjunto de questões que, na maioria dos territórios, se não fosse o PE não haveria mecanismos que o garantissem.

Assim sendo vamos apresentar um conjunto de recomendações sobre o que poderia ser, à luz dos dados e percepções recolhidas e analisadas uma futura edição do Programa Escolhas. Uma “versão” do programa que aposta na continuidade e reforço dos aspetos mais fortes do programa mas também numa evolução nas dimensões mais frágeis e mesmo no “romper” de algumas amarras que pensamos impedem o PE de concretizar ainda com maior eficácia a sua missão e objetivos.

Em termos de organização do programa propomos que se mantenha a lógica de existirem princípios e áreas estratégicas mas sugerimos quatro questões:

1. Definição de forma mais clara do que são e como se podem materializar os princípios e a eventual inclusão aqui de algumas questões mais transversais.
2. A redução das áreas estratégicas para três apenas. Esta recomendação tem por base não só os dados recolhidos mas também porque as questões da inclusão digital e da capacitação e empreendedorismo podem ser mais úteis se considerados princípios transversais que podem ser utilizados em atividades e como ferramenta para qualquer das dimensões de intervenção dos projetos.
3. Para efeitos desta ilustração vamos manter estas três áreas estratégicas que existem na 6ª geração do PE mas parece-nos que podem ser reconfiguradas estas três e até

surgirem outras alinhadas com prioridades de política pública que estejam definidas.

4. Terminar com a redundância de termos medidas que são replicações das áreas estratégicas e passar antes a ter objetivos dentro de cada uma das áreas na lógica de que os objetivos específicos de cada projeto têm que contribuir para objetivos dentro das áreas estratégicas.

Reforçando que não vemos uma mais valia em ter uma área dedicada à inclusão digital neste momento, já muito tempo passou sobre a situação de partida que justificou a necessidade dos CID.



Os objetivos de cada eixo deve ser definidos de forma clara e inequívoca e serem pensados de acordo com as prioridades de política pública. Os projetos deverão ter que responder, nesta estrutura, a objetivos e não a uma medida.

A partir desta estrutura base há a hipótese de serem tomadas várias opções, por exemplo queremos que existam objetivos para que os projetos tenham forçosamente que contribuir? Temos número mínimo de objetivos para que devem contribuir?

Esta opção tem ainda uma virtude que responde ao que achamos não só ser um anseio como uma necessidade...a simplificação dos processos de acompanhamento e

avaliação. Se tivermos objetivos alinhados com as prioridades políticas vai ser possível de forma muito simples definir os indicadores e evidência que será necessário recolher para alimentar um sistema de análise de informação em linha com a política nacional e assim conseguir ganhos na análise global para a tutela, que terá dados de execução dos projetos e PE organizados como as suas medidas.

Mas também será vantajoso para os projetos, que ficam com dados de implementação compatíveis com a sua necessidade de relação com o Estado e, finalmente, para a equipa do PE que pode assim fazer a simplificação dos processos de monitorização, acompanhamento e avaliação que podem ter um enfoque mais útil e centrado em mudanças e não só em realizações.

Quanto a participantes diretos e indiretos manteríamos as regras atuais visto que não existem no terreno, pelo menos pelos dados que temos neste momento, problemas com o alargamento para os 30 anos do limite superior do intervalo de idades elegíveis. Pensaríamos que esta maior amplitude poderia criar dificuldades aos projetos mas não parece ser o caso.

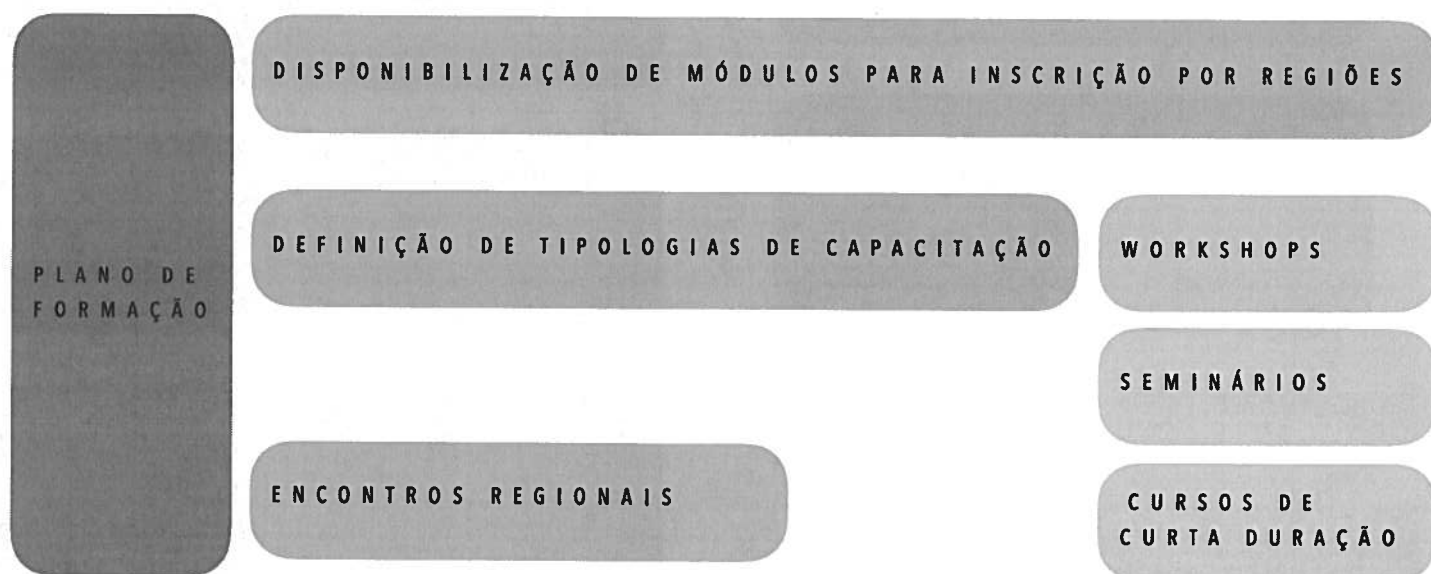
O Plano de avaliação do PE deve manter-se mas ser repensado por forma a ser um instrumento mais útil para os projetos no imediato, sem esquecer que há uma lógica de capacitação para além dos limites do Programa Escolhas que pensamos se deve manter.

Assim sendo, propomos um Plano de Formação com uma maior flexibilidade mas apostando em temas mais operacionais e menos operacionais em que os elementos dos projetos se possam ir inscrevendo. A ideia é que se organizem vários modelos de capacitação como *workshops* (por exemplo associados a encontros regionais de projetos, que deveriam “regressar” na nossa opinião) e seminários mas a nossa proposta central é a organização de curtos períodos intensivos de capacitação presencial numa lógica de “Summer School” onde os formandos frequentam durante 3/4/5 dias diferentes módulos, uns escolhidos por eles e outros “obrigatórios” em áreas consideradas prioritárias. Por outro lado, pensamos que o CCP para os dinamizadores não é um investimento racional e com retorno quando existe de forma universal, podendo passar a ser mais uma oferta do plano de formação para os interessados.

Desta forma resolveríamos três fragilidades identificadas:

- Promoveríamos uma maior adequação de conteúdos formativos às necessidades efetivas de coordenadores e dinamizadores

- Criaríamos momentos de partilha e contacto e ajudaríamos a criar pontes entre técnicos e projetos
- Melhoraríamos a capacidade de, com eficácia, passar conhecimentos e competências com um formato de contato presencial e de interação



Ainda na estrutura do programa existem mais dois temas a abordar. O primeiro é a organização da equipa e da dinâmica de acompanhamento. Pensamos que a organização da equipa não deverá continuar a ser por NUTS mas antes por distritos racionalizando a utilização dos Recursos Humanos e organização logística da equipa.

Por último a gestão administrativa e financeira que nos parece um ponto decisivo onde, para além de esforços de otimização de suportes e canais de contacto e troca de informação, onde incluímos uma revisão crítica da AGIL, mas onde salientaríamos a necessidade de garantir a fluidez das transferências e a agilidade deste processo de transferências de reembolsos que, com os atrasos que se vão verificando colocam em causa todo o trabalho de terreno e a eficácia e eficiência dos projetos e do PE globalmente.

Em resumo, podemos então identificar de forma sucinta e esquemática estes pontos a pensar na 7ª Geração do Programa Escolhas...

ESTRUTURA SIMPLIFICADA E
COM ENFOQUE EM
MUDANÇAS/ OBJETIVOS

GARANTIR ALINHAMENTO COM
PRIORIDADES POLÍTICAS

PERMITIR DESENHOS MAIS
LIVRES DE PROJETO

MAIOR ADAPTAÇÃO AOS
CONTEXTOS E MAIOR POTENCIAL
DE IMPACTO

SIMPLIFICAR E DAR
ENFOQUE MENOS DE
VERIFICAÇÃO E CONTROLE
AO ACOMPANHAMENTO

REFORMULAR PLANO DE
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

REPENSAR INDICADORES E
INSTRUMENTOS (ALINHADOS
COM OS OBJETIVOS EM CADA
ÁREA ESTRATÉGICA)

DEFINIR E CRIAR UM
DASHBOARD COM OS
INDICADORES MAIS RELEVANTES
E QUE FOSSE ALIMENTADO PELA
AGIL

GARANTIR MAIS MOMENTOS DE
PARTILHA (EX: ENCONTROS
REGIONAIS)

REDEFINIR O PLANO DE
FORMAÇÃO



CRIAR MÓDULOS DE FORMAÇÃO
ABERTOS A INSCRIÇÕES

TER VÁRIOS MODELOS DE
CAPACITAÇÃO (EX: APOSTAR EM
MODELOS INTENSIVOS DE
CURTA DURAÇÃO)

REORGANIZAR A EQUIPA DO
PROGRAMA



ORGANIZAÇÃO POR
DISTRITO COM ENFOQUE NA
RACIONALIDADE DE GESTÃO
DOS RH E NÃO NAS NUTS

OTIMIZAR PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS E
FINANCEIROS



MELHORAR A EFICIÊNCIA E
EFICÁCIA DOS PROCESSOS (EX:
PRAZOS DE REEMBOLSO)

COMUNICAÇÃO COM OS
PROJETOS MAIS FLUÍDA E
INTELIGÍVEL

3. Escolhas em Números

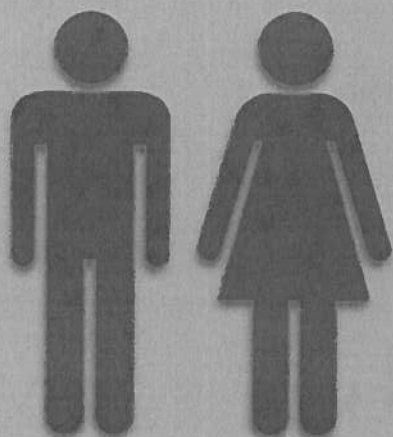
Apesar de os dados de execução obtidos até esta data não serem os finais desta geração do Programa Escolhas, esses só estarão apurados no final do presente ano, podemos já afirmar que os dados de execução existentes são muito encorajadores.

Com efeito, parece que, mais uma vez, o Programa Escolhas alcançou resultados relevantes nas áreas em que se propôs atuar.

De forma muito sucinta iremos destacar alguns desses dados que irão surgir de forma mais detalhada noutros momentos do presente relatório de avaliação.



112 PROJETOS FINANCIADOS, 65 PERTENCENTES À ZONA DE LISBOA, SUL E INTERNACIONAL E 47 À ZONA NORTE, CENTRO E ILHAS.



63.477

PARTICIPANTES

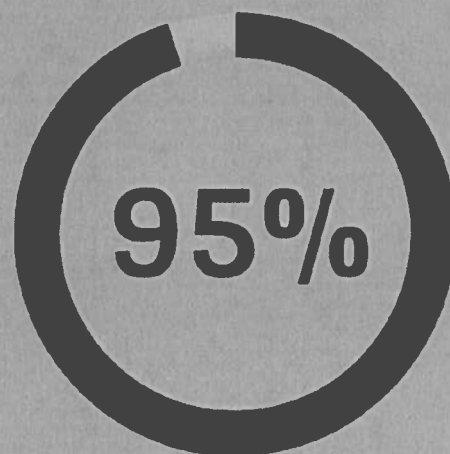


Sucesso escolar global **79,6%**



6473 Encaminhamentos para escola e formação profissional

Sessões - Taxa de Execução Global



**6085 Encaminhamentos para
emprego**



2459 Integrações em emprego



**33.492 Participantes em atividades de
participação e cidadania**



12.921 Certificações no domínio das TIC



**2259 Parceiros envolvidos em
atividades**

4. Respostas curtas a questões complexas

O Programa Escolhas responde a problemas efetivamente existentes em Portugal?

Sim! De acordo com as percepções recolhidas junto de coordenadores de projetos PE6G e de elementos da equipa Escolhas sobre a relevância e a adequação do Programa Escolhas, verifica-se uma elevada percentagem de concordância com esta questão (acima dos 90%), sendo perceptível um grande alinhamento quanto ao contributo dos objetivos do Programa Escolhas na resposta a necessidades e problemas reais e prioritários existentes em Portugal, ao longo das várias Gerações. Para este facto, contribui em grande medida o grau de abrangência do Programa, que permite trabalhar diferentes problemáticas consideradas como relevantes.

As áreas estratégicas de intervenção do Programa são relevantes?

Sim, mas com reservas! Efetivamente a avaliação da relevância e importância das áreas estratégicas definidas é positiva, sobretudo no que diz respeito à medida I - Educação e Formação e medida III - Participação, direitos e deveres cívicos e comunitários, por irem ao encontro das necessidades identificadas. Porém alguns atores chave colocam dúvidas relativamente à relevância de duas das áreas, IV e V, Inclusão Digital e Capacitação e Empreendedorismo, não fazendo sentido, atualmente, por exemplo manter o carácter obrigatório da medida IV.

A estrutura do Programa é adequada face aos objetivos que persegue?

Em grande medida! As percepções recolhidas apontam para a ideia de uma estrutura que beneficiaria de algumas alterações e reajustes, nomeadamente em termos de uma maior liberdade para adaptações dos projetos aos contextos e menor carácter obrigatório de algumas medidas. No entanto, de uma forma geral a estrutura é avaliada como positiva, pertinente e funcional, porque contempla áreas consideradas essenciais e permite estruturar intervenções em prol dos objetivos

enunciados pelo Programa e que respondem às necessidades da população-alvo. Apesar de algumas preocupações com a redundância estrutural a relação entre áreas estratégicas e as suas medidas, as respostas obtidas, por via do questionário, comprovam que os diferentes *stakeholders* consideram que a estrutura está adequada aos objetivos e ao tipo de intervenção para a qual o Programa foi concebido.

A estrutura do Programa é adequada face aos eixos, medidas, público-alvo e calendarização?

As medidas estruturais do Programa são consideradas adequadas, ajustadas e coerentes com as necessidades dos territórios, sendo todas de extrema importância. Nessa linha, mais do que rever as medidas e os eixos, é recomendada uma reorganização da implementação das mesmas, com sugestão de agregação de algumas delas ou a escolha livre de medidas mediante as necessidades. O público-alvo é considerado por alguns coordenadores como muito abrangente e com necessidade de maior focalização, e o tempo de execução dos projetos é avaliado como insuficiente face ao tipo de intervenção que se pretende. Alguns atores referem que seria importante que os projetos tivessem a liberdade de poder definir aspetos estruturais mais específicos mediante a realidade do território, numa perspetiva de adequar ao máximo a ação desenvolvida ao público-alvo a que se destina.

O PE6G possui a flexibilidade suficiente para que os projetos se possam adaptar aos diferentes contextos de intervenção?

Nem tanto! Embora se registem nesta questão respostas com média ponderada que ronda os 3.6, a dimensão da flexibilidade e de uma maior capacidade de adaptação da estrutura do Programa à especificidade dos contextos e dos públicos-alvo, é identificada como uma das questões que deveria ser tida em conta em Gerações futuras. Assim, parece não se tratar tanto de uma questão de adequação ou não da estrutura, mas sim da importância de existir maior flexibilidade na adaptação do modelo e estrutura Escolhas aos contextos específicos de intervenção, criando condições para intervenções mais inovadoras.

O Processo de Acompanhamento técnico é adequado aos objetivos do PE6G?

O processo de Acompanhamento técnico é adequado, próximo e de colaboração... mas insuficiente! O acompanhamento técnico é encarado por todos os intervenientes como um aspeto diferenciador do Programa Escolhas que deveria ser reforçado. É evidente pelas perceções recolhidas que esta dimensão necessita de um olhar mais cuidado no seu planeamento com vista a um acompanhamento mais regular, com maior presença no território, menos "avaliativo" e mais de suporte às equipas em dificuldades específicas. Um acompanhamento que foque o processo e a possibilidade de evolução dos projetos, e não apenas a recolha de evidências.

O Plano de Formação do PE6G é adequado face aos objetivos do Programa e dos seus projetos?

Em parte! Existir formação é positivo, mas nem todas as ações são pertinentes. O esforço de proporcionar formação é reconhecido, mas o Plano de formação carece de ajustamentos e maior adequação (aos territórios, ao perfil das equipas e à população-alvo com que se intervém e em termos das temáticas), bem como alargamento a todos os intervenientes no processo, desde coordenadores, técnicos, dinamizadores comunitários, monitores CID e até mesmo os jovens. A aposta em momentos de partilha e troca de experiências entre projetos poderá ser uma via complementar ao plano de formação, permitindo aprendizagens informais mas significativas.

O modelo de acompanhamento dos projetos é eficiente?

Com espaço para melhorias! O modelo de acompanhamento implementado até à data é eficiente se for encarado do ponto de vista avaliativo, mas com pouca pertinência do ponto de vista do desenvolvimento dos projetos. Da informação recolhida a expectativa de quem está no terreno passa pela revisão do modelo atual, com necessidade de repensar as dimensões e critérios orientadores: acompanhamento mais focado no suporte às equipas e em recomendações.

As ferramentas de acompanhamento e monitorização da implementação do PE6G são adequadas?

As ferramentas são úteis, mas apresentam um peso quantitativo demasiado elevado. Os números são importantes, mas é fundamental valorizar mais os aspetos qualitativos da intervenção, que revelam muito do processo desenvolvido em cada projeto.

O Consórcio funciona de modo a facilitar o alcance dos objetivos do projeto?

O consórcio é essencial, mas constitui um grande desafio! A constituição do consórcio é percebida pelos atores como fundamental para a concretização dos objetivos. No entanto, é comum depararem-se com dificuldades no envolvimento efetivo das entidades, no cumprimento dos compromissos assumidos e na gestão de disponibilidade de tempo. Assim, este é um aspeto que necessita de ser redimensionado com vista à assunção de compromissos mais sérios, o que pode implicar repensar as metodologias de constituição das parcerias e as estratégias de monitorização e implementação das mesmas.

Os procedimentos administrativos e financeiros do PE6G são adequados e promovem os objetivos do programa?

Simplificar e agilizar é o caminho! De acordo com as perceções recolhidas os procedimentos definidos pelo Programa Escolhas (administrativos e financeiros) são avaliados como demasiado burocráticos, complexos e morosos, não revertendo em mais-valia para o sucesso da intervenção e dos projetos. A burocracia e complexidade retiram tempo aos técnicos para estarem no terreno e a morosidade nas respostas (sobretudo na área financeira) põe em causa a boa execução dos projetos por falta de recursos. O caminho pode passar por rentabilizar as plataformas informáticas já existentes (AGIL e AFINA), explorando ao máximo as suas potencialidades e retificando o que não funciona tão bem.

Em que medida os projetos financiados contribuíram para o alcance dos objetivos do Programa Escolhas?

Totalmente. Os projetos desenvolvidos nesta 6ª Geração contribuíram de forma positiva para o alcance dos objetivos do Programa Escolhas. Este é um dado que, para além de suportado nos resultados alcançados pelos projetos (que em muito contribuíram para as metas estabelecidas), é significativamente manifestado pelos coordenadores dos projetos que avaliam com bom (51,1%) e muito bom (37%) a contribuição da ação desenvolvida para os objetivos do Programa.

O modelo de monitorização e avaliação do PE6G é eficiente?

O processo de avaliação é valorizado, mas o modelo em curso é demasiado complexo! O modelo de avaliação necessita de revisão no que diz respeito às estratégias e instrumentos utilizados e à simplificação do processo. As perceções recolhidas apontam para a necessidade sentida de se pensar em instrumentos e ferramentas com maior utilidade e aplicabilidade no imediato, que facilitem e apoiem os projetos no seu percurso de desenvolvimento. Por outro lado, a necessidade de repensar o modelo de avaliação que se encontra demasiado centrado na dimensão quantitativa com a atribuição de notas, em detrimento da reflexão do processo de execução (qualitativo).

Qual a eficácia do PE6G global e em cada uma das suas medidas?

A análise dos dados de execução aponta para uma taxa de sucesso bastante positiva traduzida num nível de eficácia global elevado. Este dado é suportado pelas taxas de execução que superaram os 100% no número de participantes e no número total de sessões com presenças. É ainda reforçado pelas perceções recolhidas de um nível de concretização dos objetivos situado entre os 76% e os 90%, e pelo facto de ao longo dos três anos de implementação da 6ª Geração a taxa de execução para cada um dos indicadores globais mostrar uma tendência evolutiva positiva. Mais concretamente, para cada uma das medidas, as perceções recolhidas apontam para um nível de eficácia positivo para todas, à exceção da medida II - Emprego e Empregabilidade.

Quais os principais contributos dos projetos Escolhas tendo em conta os objetivos do Programa Escolhas?

Das perceções recolhidas são evidente os contributos dos projetos nos territórios onde intervêm, sendo avaliado como muito bom o impacto que a intervenção tem na vida dos jovens (55,4%), sobretudo a nível escolar, o que se manifesta na melhoria do aproveitamento escolar das crianças e jovens e se traduz na elevada percentagem de sucesso escolar alcançada, que superou a meta de 78% estabelecida para a 6ª Geração, e a nível dos territórios onde vivem com o contributo para a apropriação de uma imagem mais positiva dos mesmos. Em oposição, os projetos tiveram menos impacto ao nível da qualificação e promoção do emprego.

Quais os principais obstáculos e constrangimentos à Execução do PE6G e das suas medidas?

Os principais constrangimentos parecem relacionar-se mais com questões de operacionalização: i) Dificuldade de acompanhamento mais próximo e regular dos projetos que se traduza em recomendações concretas de evolução dos projetos; ii) Complexidade dos procedimentos que ocupam muito tempo, prejudicando a intervenção; iii) Rigidez do Programa em alguns aspetos, o que dificulta a conceção de respostas mais adaptadas, eficazes e inovadoras; iv) Dificuldade em assegurar efetiva participação e envolvimento das parcerias constituídas no âmbito dos consórcios; v) dimensão de sustentabilidade dos projetos, após o término do financiamento não garantida.

Quais as principais mais-valias, desafios e oportunidades do PE6G?

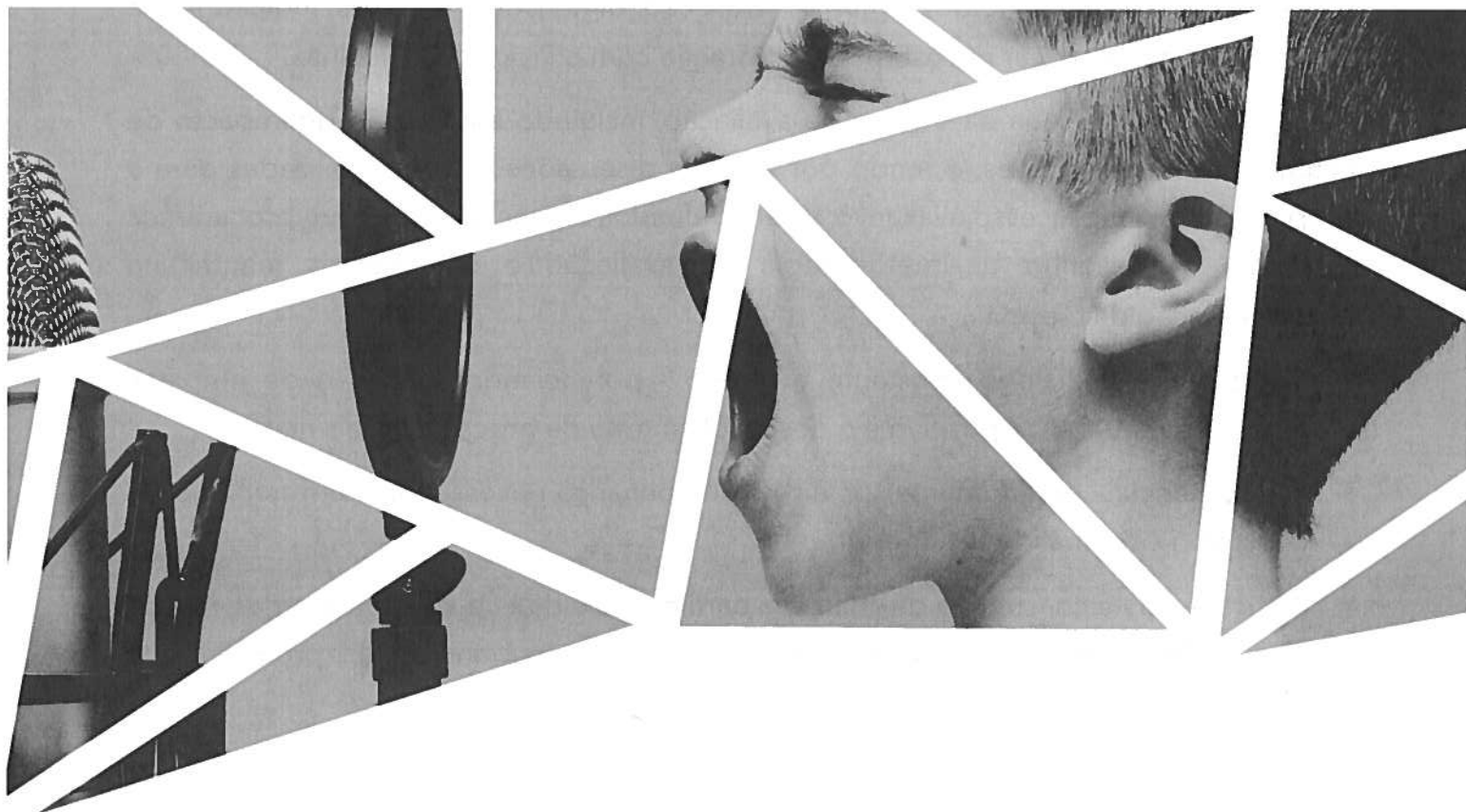
O Programa Escolhas em si mesmo é reconhecido como uma mais-valia na intervenção com populações vulneráveis; Dada a elevada taxa de eficácia dos projetos existe um potencial de impacto previsível dos mesmos nos contextos onde intervêm; capacidade de maior elasticidade e adaptação da estrutura do Programa, permitindo maior liberdade no desenho dos projetos; estabelecimento de parcerias mais robustas e estáveis; disponibilização de um conjunto de ferramentas de gestão que sirvam como recurso para desenvolver a qualidade da intervenção dos projetos.

Os desafios situam-se na capacidade em manter o Programa atualizado; em definir objetivos de acordo com as prioridades das políticas públicas; na aposta numa avaliação de impacto que permita medir efetivamente as mudanças provocadas nos contextos e nas vidas dos jovens; simplificação e harmonização de ferramentas e dos processos de acompanhamento e em refletir acerca de estratégias/ações a introduzir que permitam aos projetos assegurar a manutenção da sua ação no território.

O PE6G tem princípios orientadores em linha com boas práticas internacionais?

O carácter ímpar do Programa Escolhas, com um nível de abrangência de intervenção alargado torna difícil uma análise comparativa com experiências similares. É, no entanto, possível identificar no Programa alguns princípios orientadores da ação existentes em experiências internacionais: i) envolvimento dos jovens na tomada de decisões de que é exemplo a realização das assembleias de jovens; ii) aposta num desenvolvimento integral dos jovens, alcançado pelas medidas de diferentes âmbitos que estruturam a

intervenção do Escolhas; iii) capacidade de proporcionar contextos de aprendizagens/ educação alternativas, expressa nas medidas I e III, sendo estas as mais valorizadas pelos diferentes intervenientes; e iv) construção de parcerias fortes, diversificando o leque de parceiros, manifestado nas parcerias, nacionais e internacionais, que o Programa Escolhas tem desenvolvido ao longo dos anos o que tem permitido divulgar e obter maior reconhecimento do trabalho realizado.



5. Metodologia

A equipa refletiu sobre experiências avaliativas passadas do PE, mas também sobre processos idênticos em diversos contextos, com vista a definir uma abordagem metodológica para esta avaliação. Nesse processo, verificámos a existência de um conjunto de pressupostos metodológicos e técnicos que são assinalados como boas práticas de avaliação. Da análise destas experiências, e dos seus modelos de avaliação, ficámos com uma ideia clara do que queríamos propor metodologicamente neste caso específico.

Assim sendo, a avaliação está assente nos seguintes pressupostos metodológicos:

- Trabalhar no sentido de obter uma perceção clara dos objetivos da avaliação externa e das dimensões prioritárias, através de uma articulação estreita com a equipa central do Programa Escolhas;
- Sensibilizar os técnicos do Programa Escolhas e das entidades envolvidas nos projetos por si financiados relativamente aos objetivos da avaliação, de forma a garantir uma boa sincronização e complementaridade entre os técnicos responsáveis pela autoavaliação do programa e os avaliadores externos;
- Planear e definir as metodologias de avaliação, dimensões, variáveis, indicadores e instrumentos a aplicar em estreita colaboração com o Programa Escolhas.

Face à vasta experiência da equipa de avaliação, incluindo a avaliação de impacto de programas e intervenções, e tendo por base as discussões técnicas realizadas para a preparação deste processo avaliativo, foram definidos alguns princípios que procurámos respeitar no desenho da metodologia de avaliação e que iremos manter na implementação da mesma:

- Cooperação e diálogo constante e aberto - potenciando a criação de empatia, ambiente de trabalho positivo e o desenvolvimento de processos mais ricos.
- Transparência - para fomentar os níveis de confiança necessários a um trabalho de consultoria de qualidade superior.
- Participação - a construção de soluções partilhadas e de leituras abrangentes, não só é desejável, como fundamental para atingir níveis superiores de proficiência e eficácia.

- Utilidade - cada momento de trabalho cumpre um objetivo preciso, claro e inequívoco no processo de consultoria e tem resultados tangíveis que são necessários para atingirmos os objetivos definidos.

IDEIAS DE PARTIDA...

A Avaliação no âmbito de uma iniciativa tão complexa como o PE, que abrange um conjunto de iniciativas e ações/atividades a vários níveis, tem que incorporar perspectivas e mecanismos de recolha e análise da informação variados para conseguir uma leitura relevante das mudanças efetivas promovidas. De salientar que muitas dessas mudanças são intangíveis de leitura complexa quando não mediada e assente, variadas vezes, em perceções e cruzamento de perceções de atores chave.

Com base na leitura da informação fornecida pelo ACM-PE e da identificação clara da estrutura e das atividades do PE, bem como de pesquisas adicionais realizadas, optou-se, em todo o desenho da avaliação, por manter a coerência e referenciar as opções técnico-metodológicas num conjunto de ideias e princípios que quisemos ter como base do desenho do modelo de avaliação:

- Desenho colaborativo do formato final do plano de avaliação (apesar da proposta apresentada, há espaço para a flexibilização e enriquecimento do que é um modelo com plasticidade).
- Uma realidade de intervenção complexa exige uma metodologia que combine diferentes mecanismos e enfoques.
- Ter um equilíbrio entre atribuição e contribuição, principalmente quando falamos de impactos, que respeite a complexidade dos contextos mas não esqueça a necessidade de perceber os resultados e mudanças alcançadas.
- Enfoque na *performance* mas referenciado ao processo. A qualidade dos resultados e a eficácia da iniciativa é um ponto focal da avaliação, mas há que analisar igualmente a qualidade dos processos de planeamento, (re)planeamento e implementação do PE no presente e futuro.
- Abordagem multi-método centrada na compreensão da Teoria da Mudança e no racional do instrumento.

OPERACIONALIZAÇÃO

A construção e operacionalização do plano de avaliação para o PE6G tem seguido a seguinte orientação e fases processuais:

1. REUNIÃO DE ARRANQUE

2. CLARIFICAR A TEORIA DA MUDANÇA

3. DEFINIR DE FORMA INEQUÍVOCA AS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO, INDICADORES E MÉTRICAS A USAR

4. DEFINIR E VALIDAR PLANO DE AVALIAÇÃO

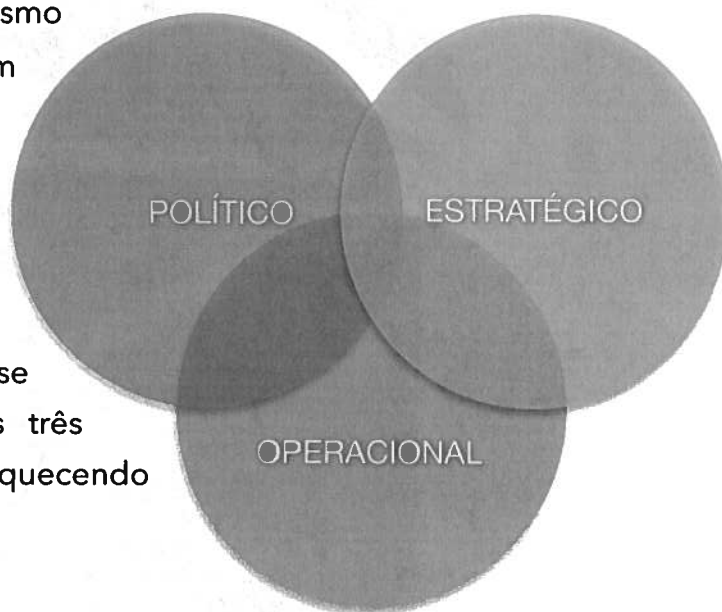
5. CONSTRUIR INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

6. RECOLHA DE INFORMAÇÃO

7. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA

8. SÍNTESE E PRODUÇÃO DE RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO

Qualquer programa contém em si mesmo uma dimensão política que é expressa em opções estratégicas que também se constituem como um guia para a ação, isto para além da dimensão operacional que já encerra em si mesmo. Por estas razões, julgamos ser importante termos uma recolha de informação e uma análise que se posicione no "encontro" destas três dimensões, valorizando todas e não esquecendo nenhuma.



Em termos de abordagem técnica, o objetivo foi basear a mesma nas ideias-chave, de alguma forma atrás enunciadas:

- Abordagem multi-método para abarcar a diversidade da intervenção e atores envolvidos.
- Combinação de indicadores quantitativos e qualitativos recolhidos de diversas fontes (sempre que possível usando dados quantitativos (estatísticos ou por amostragem)).
- Construir o Plano e Avaliação a partir do que está já definido, mas também clarificando pressupostos e Teoria da Mudança na base da iniciativa.

Após reflexão interna em torno das abordagens *mainstream* na área de avaliação que poderíamos utilizar, abraçámos uma "perspetiva múltipla" em termos metodológicos, que engloba não só instrumentos diferentes, como posicionamentos diferenciados para olhar a intervenção.

O Modelo de Avaliação implementado combina:

- Theory of Change (Teoria da Mudança - TOC) - importante para compreender a "cadeia de transformação" e as mudanças e impactos esperados pela iniciativa.
- Análise de Contribuição / Atribuição na avaliação das mudanças.
- Abordagem centrada na *performance* significativa.



5. Avaliação por Dimensões do Programa

Para uma melhor leitura e compreensão da avaliação realizada, optamos por organizar este relatório por aquelas que considerámos ser as dimensões estruturantes do Programa Escolhas e dentro destas as grandes questões a que deveremos responder, identificando ainda que de forma sintética as principais fontes e alguns instrumentos de recolha de informação.

Apresentamos em seguida as respostas a que chegámos às questões de avaliação em cada uma das dimensões.

A. Estrutura e Organização

A dimensão de análise dedicada às questões da arquitetura do Programa Escolhas e do formato organizativo da mesma é, como não poderia deixar de ser, um elemento fulcral na análise do PE no presente e para prospetivamente olhar o seu futuro.

Olhando para o programa ele responde a um objetivo de **promoção da inclusão de crianças e jovens, provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis, tendo por finalidade ou propósito a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social.**

Começemos por olhar de forma sintética para a estrutura do PE6G, conforme definida no artigo 3º do regulamento do programa. O PE está organizado em cinco (5) áreas estratégicas que depois se concretizam em cinco medidas com nomenclatura semelhante.



Na 6ª Geração, os projetos do PE obrigados a candidatar-se a três medidas, sendo que uma delas terá que ser a medida IV - Inclusão Digital que é obrigatória. Os projetos têm a duração de 1 ano renováveis até ao máximo de 3 anos. Existiram dois períodos adicionais de candidaturas para intervenções mais "experimentais" com durações de 1 ou 2 anos. Existiram pela primeira vez no PE três projetos-piloto em território europeu convidados diretamente pelo Alto-Comissário para as Migrações.

Quanto aos participantes o programa divide-os em dois tipos:

- ▶ Participantes diretos - públicos prioritários do projeto, os que estão em risco de exclusão e sobre os quais existe um acompanhamento regular.
- ▶ Participantes indiretos - públicos do projeto mas com níveis de risco mais reduzidos.

Ainda sobre os participantes diretos, é importante ter presente que estes devem reunir os seguintes requisitos/características: Serem crianças e jovens entre os 6 e os 30 anos, provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis, nomeadamente descendentes de imigrantes, comunidades ciganas e emigrantes portugueses e que se encontrem numa ou mais situações de risco ou vulnerabilidade definidas em regulamento (ver esquema abaixo).



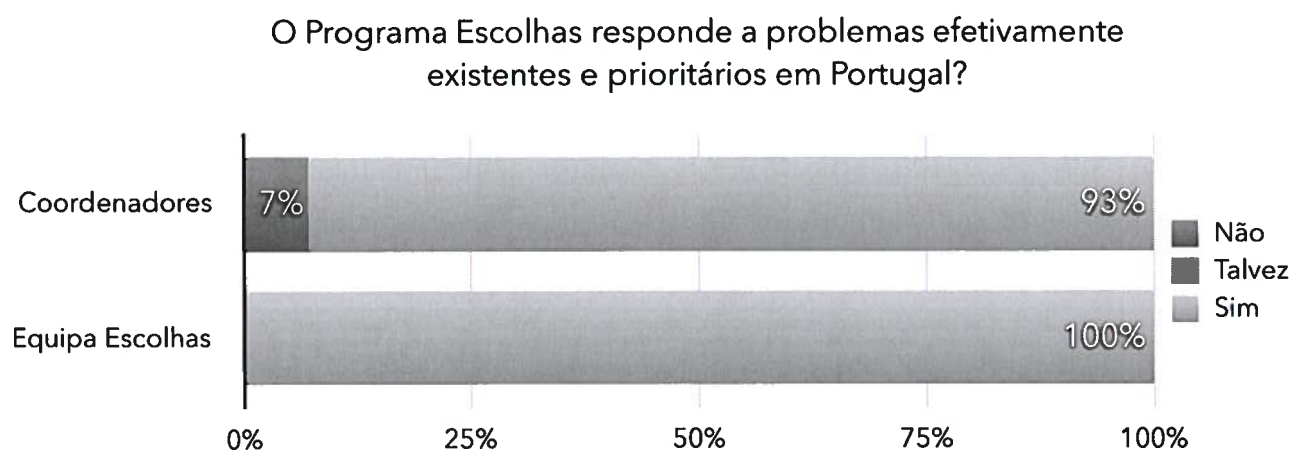
Ainda no âmbito da estrutura do PE6G parece-nos relevante que o número mínimo de participantes por ano em cada projeto tenha que ser de 150 (pelo menos 50 participantes diretos e 100 indiretos). Os projetos têm uma instituição promotora e instituições parceiras que formam um consórcio que deverá incluir pelo menos quatro organizações.

Finalmente, o PE6G identifica um conjunto de princípios que os projetos que se candidataram deveriam ter presentes na sua conceção e execução e que são:

- Planeamento estratégico
- Parcerias
- Participação
- Diálogo intercultural
- Mediação
- Inovação social
- Empreendedorismo

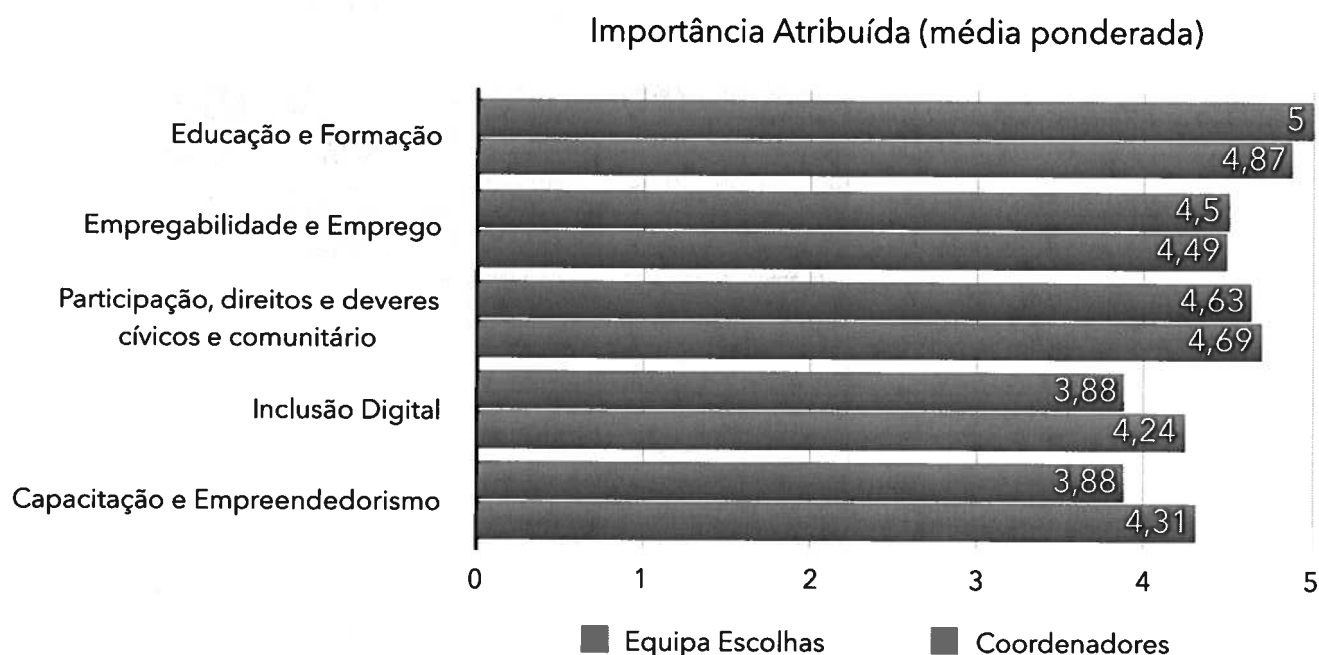
Olhando para esta estrutura, aqui apresentada sucintamente, mas que se encontra descrita e identificada em pormenor no Regulamento do Programa Escolhas, fomos tentar perceber qual a perceção dos diferentes *stakeholders* do PE6G sobre a adequação e mais valias da mesma.

A primeira questão de grande relevância era a de compreender se o PE6G respondia a necessidade(s)/problema(s) efetiva(s) e prioritária(s). Ora, ao recolher e comparar as perceções dos coordenadores e da equipa do ACM responsável pelo Programa, percebemos que existe grande alinhamento de perceções. Uma leitura acompanhada destas perceções vai ao encontro da leitura da própria equipa de avaliação que considera que, apesar da longevidade do PE, este tem conseguido adaptar-se aos tempos e adotar novos desafios, tentando integrar as prioridades de intervenção face a um contexto que é, naturalmente e ao fim de todos estes anos, bem diferente daquele em que foi criado originalmente.



O mesmo, aliás, é verdade quando olhamos para as áreas estratégicas que foram definidas no PE6G. Todas são consideradas como tendo alguma relevância, mas existem duas que parecem levantar mais dúvidas aos *stakeholders*, nomeadamente as áreas estratégicas IV e V, Inclusão Digital e Capacitação e Empreendedorismo, respetivamente.

Ao olharmos para a avaliação efetuada por coordenadores e equipa do PE, esta divisão com três áreas que claramente parecem mais relevantes e duas menos, torna-se evidente.

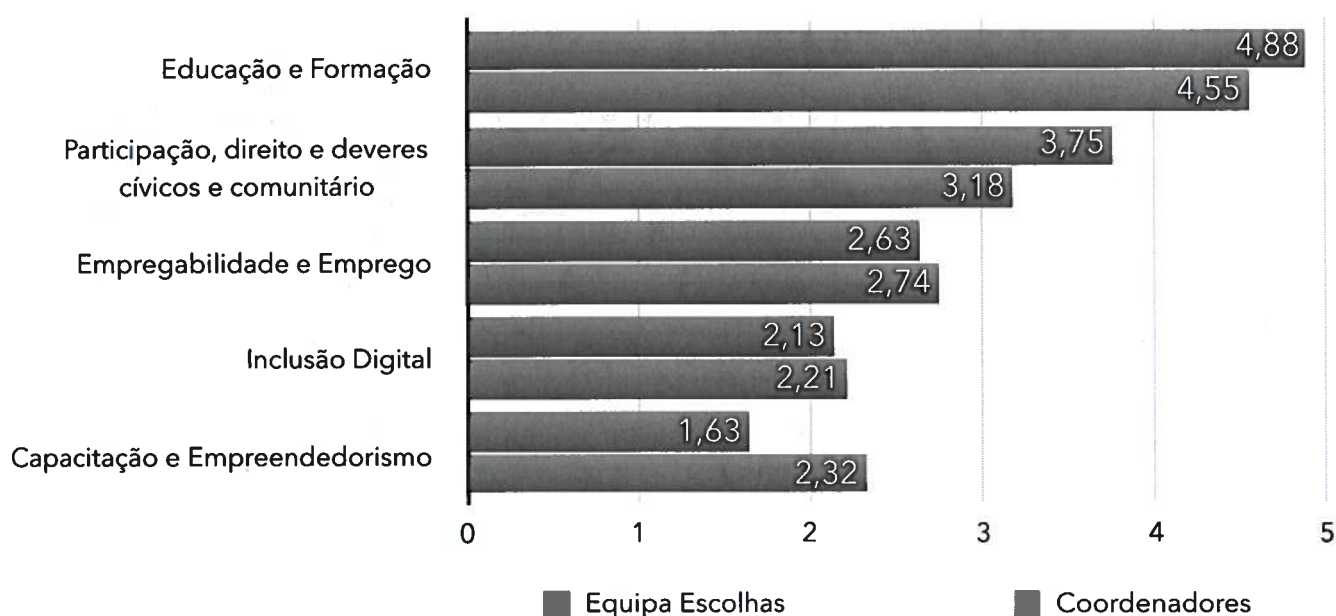


É, no entanto, interessante atentar que a equipa é ainda mais penalizadora na sua avaliação das áreas IV e V, sendo que no *workshop* de avaliação realizado com a equipa do PE foi possível perceber as razões desta avaliação. Aliás, mais uma vez, a equipa de avaliação coincide na avaliação de que estas duas áreas, principalmente da forma como estão pensadas, são menos interessantes e relevantes do que as outras e que, nomeadamente, faz pouco sentido nos presentes moldes manter a obrigatoriedade da área estratégia IV - Inclusão Digital em reformulações futuras do PE.

A análise das áreas estratégicas torna-se ainda mais interessante quando vemos a forma como respondem os *stakeholders* ao desafio de ordenarem por ordem de importância estas áreas.

Nesta situação, e quando confrontados com a necessidade de fazerem opções claras, fica ainda mais evidente que a Inclusão Digital e as questões de Capacitação e Empreendedorismo ficam claramente menos "priorizadas".

Priorização das Áreas Estratégicas e Medidas (média ponderada)

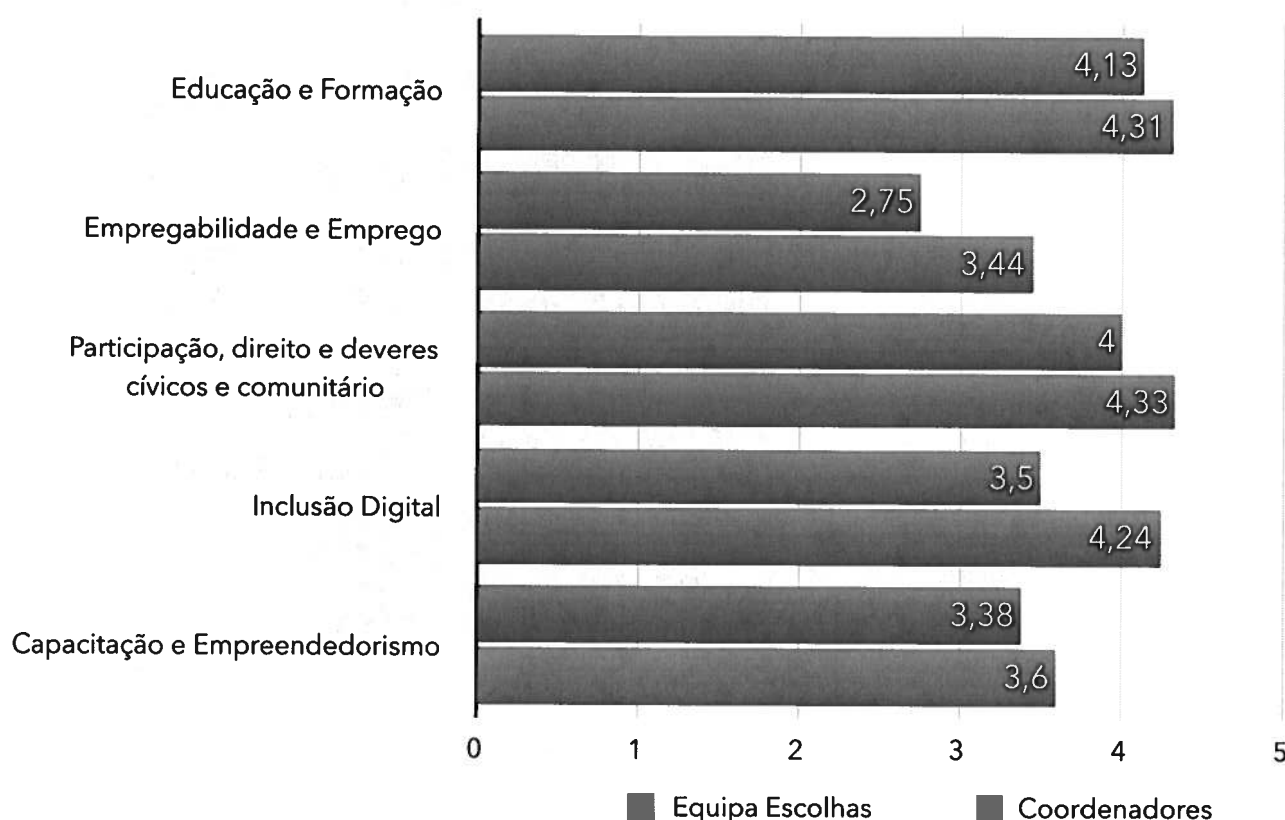


De destacar duas ou três questões relevantes. A primeira é a muito baixa avaliação da medida de Capacitação e Empreendedorismo por parte da Equipa do PE; a segunda prende-se com o facto de a equipa do PE seleccionar claramente a medida V como menos importante, enquanto os coordenadores o fazem em relação à medida a IV (ainda que por muito pouco); e uma última que prende com o facto da Área Estratégica e Medida II "Empregabilidade e Emprego" surgir, de facto, em terceiro lugar como prioridade, mas com uma distância relevante para as opções 1 e 2 dos atores do PE.

Pensa a equipa de avaliação que esta última situação se prende com um outro aspeto, o baixo nível de concretização dos objetivos definidos nesta área da Empregabilidade e Emprego, o que a faz "perder importância" aos olhos dos *stakeholders*.

Esta perceção sobre um nível baixo de eficácia na medida II fica bem evidenciada no gráfico que se segue.

Perceção do nível de concretização dos objetivos do programa em cada uma das medidas (média ponderada)

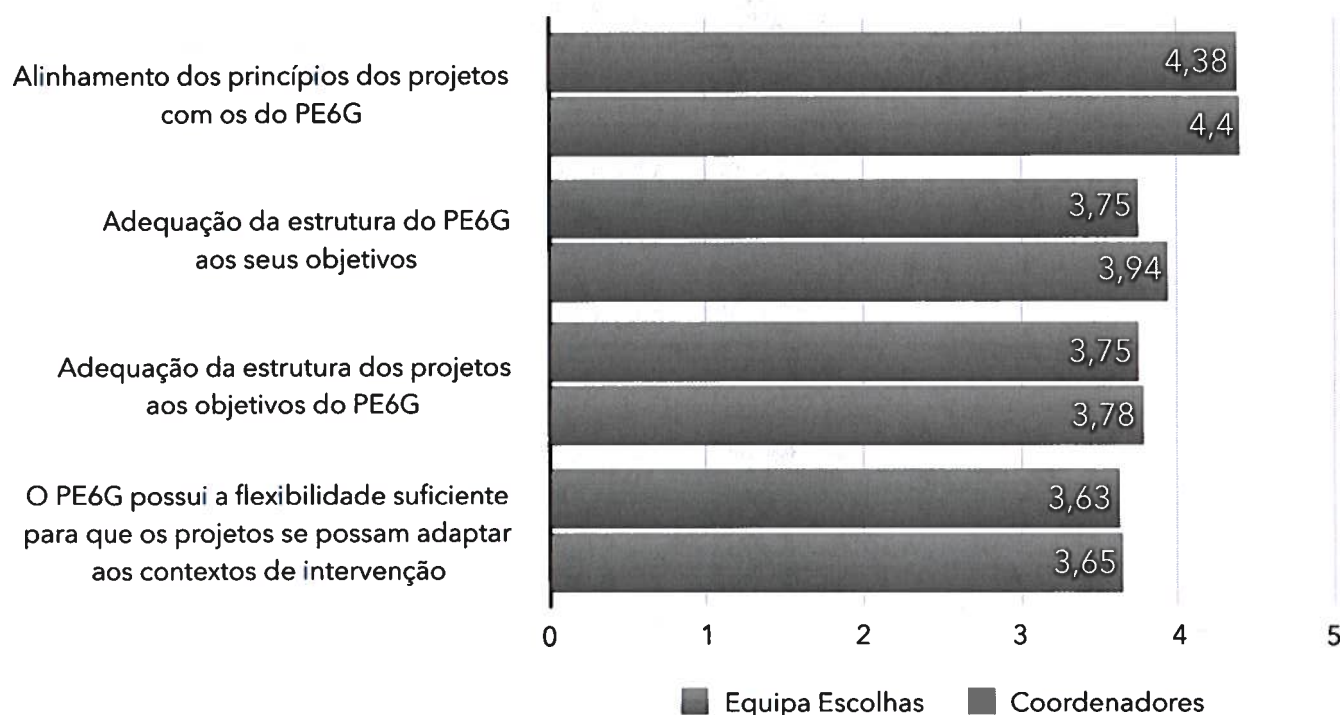


Na verdade, os níveis de dissonância entre coordenadores dos projetos e a equipa do PE6G são, para lá dos pontos identificados até aqui, quase inexistentes.

Em todas as outras dimensões de análise que considerámos relevantes, existe um alinhamento quase perfeito das perceções dos *stakeholders* inquiridos, quer falemos do alinhamento dos projetos com os princípios orientadores do PE6G, quer falemos de forma global da estrutura do Programa, da adequação da estrutura dos projetos aos objetivos do Escolhas ou mesmo da existência ou não de flexibilidade do programa para se adaptar aos diferentes contextos onde os projetos intervêm.

Como pode ser facilmente comprovado no gráfico seguinte, onde não só todas as perceções recolhidas sobre aspetos centrais da estrutura do Programa estão num alinhamento claro, todas as médias ponderadas estão em níveis positivos.

Perceções sobre aspetos da estrutura do PE6G (média ponderada)



Apesar desta consonância, que foi também possível constatar por parte da equipa de avaliação nos momentos de trabalho presencial com os *stakeholders*, há focos de alguma “apreensão”, nomeadamente com algumas questões colocadas à plasticidade/flexibilidade do programa.

FRASES “SOLTAS”

DIMINUIR O NÚMERO DE PROJETOS.
FAZER MENOS MAS MELHOR

REPENSAR A ORGANIZAÇÃO POR MEDIDAS

SIMPLIFICAR MECANISMOS DE GESTÃO
E AVALIAÇÃO

Em síntese, as informações recolhidas junto dos atores chave do PE comprovam que existe uma avaliação positiva da estrutura do programa a praticamente todos os níveis. Sendo verdade que foram escritas e verbalizadas algumas preocupações com a redundância estrutural na relação entre áreas estratégicas e as suas medidas, ou a validade de em 2018 ter o atual modelo das medidas de inclusão digital, a verdade é que na globalidade se a estrutura do PE6G não será a ideal é pelo menos avaliada positivamente e permite o trabalho dos projetos em prol dos objetivos enunciados pelo Programa.

A perspetiva crítica da equipa de avaliação não difere em demasia das perceções dos atores, apenas existe a convicção de que apesar do funcionamento positivo da atual estrutura existem alternativas válidas que podem melhorar o que está longe de ser uma situação negativa, antes pelo contrário.

SÍNTESE

Vejamos então os aspetos mais fortes e aqueles que são zonas de melhoria no programa Escolhas.



- + A estrutura do programa é coerente e consistente
- + Valorização do trabalho da Equipa do Programa Escolhas
- + Os objetivos do Programa Escolhas respondem a necessidades e problemas reais e prioritários
- + Os *stakeholders* consideraram positivo o alargamento da idade dos participantes diretos
- + Capacidade do Programa trabalhar diferentes problemáticas e todas serem consideradas relevantes



- Existe uma certa redundância entre áreas estratégicas e medidas
- A obrigatoriedade da medida IV - Inclusão Digital com o desenho que tem atualmente, esta medida parece ser um contra-senso.
- A dimensão do empreendedorismo surge de forma pouco clara e não parece responder a uma necessidade sentida pelos projetos. Parece ser uma questão um pouco forçada
- Parecem existir questões sobre o racional de ter projetos fora de Portugal
- A estrutura do PE surge como um pouco rígida e demasiado "normativa"

PISTAS PARA O FUTURO

- ▶ Flexibilizar a estrutura do Programa Escolhas para permitir desenhos de intervenções que, respeitando os objetivos e princípios do programa, sejam as mais adaptadas aos contextos de intervenção.
- ▶ Eliminar algumas redundâncias na estrutura do Programa e tornar o desenho do programa mais robusto e coerente e, de forma mais genérica, simplificar a estrutura.
- ▶ Incentivar/criar condições para desenhos de intervenções mais inovadoras e "fora da caixa".
- ▶ Pensar como hipótese de trabalho ter menos projetos mas com maior financiamento e exigências.

B. Gestão e Acompanhamento

A Gestão e Acompanhamento é uma das dimensões do Programa Escolhas com maior relevância de análise. Os dados recolhidos revelam que a gestão do programa é adequada face aos objetivos traçados, ainda que com espaços de melhoria.

Conforme definido no artigo 7º do Regulamento, o PE, os projetos devem ser apresentados por consórcios de instituições, contemplando a existência de Instituição promotora e instituições parceiras. Qualquer uma das instituições – promotora ou parceiras – pode assumir a função de gestão do conjunto das atividades financiadas no âmbito do projeto. A instituição promotora desempenha a função de coordenação de um conjunto de atividades financiadas no âmbito do projeto. As instituições parceiras desempenham funções de cooperação na execução do projeto, comprometendo-se a assegurar os contributos e a cumprir as regras de funcionamento descritas no Acordo de Consórcio, que deve incluir no mínimo quatro instituições, como referenciado aquando da estrutura e organização no ponto anterior.

No Acordo de Consórcio, estão identificadas as instituições promotora e parceiras, a duração do projeto, as responsabilidades e contributos de cada uma destas instituições, no que se refere aos recursos financeiros, humanos e materiais indispensáveis à execução do projeto, as funções que lhes sejam atribuídas, bem como os mecanismos de decisão dentro do consórcio.

Ainda em relação ao consórcio, é da sua competência a conceção, execução, acompanhamento e avaliação da proposta de intervenção, com base no diagnóstico efetuado, bem como a elaboração do respetivo orçamento. Compete-lhe ainda aprovar os planos detalhados de atividades, bem como os relatórios de avaliação do projeto. A dinamização do consórcio cabe à entidade promotora que, para o efeito, deve promover a realização de reuniões do consórcio pelo menos de dois em dois meses.

Quando olhamos para a coordenação, acompanhamento e avaliação do PE, o artigo 28º do Regulamento refere que estas dimensões são da competência do Alto-Comissário para as Migrações, coadjuvado pelo diretor e restante equipa técnica. A

avaliação dos projetos é considerada um elemento estruturante do modelo de intervenção do Programa Escolhas, e compreende uma avaliação técnica e uma avaliação financeira.

Se atentarmos no que implica cada uma delas, podemos compreender que a avaliação técnica contempla três processos, dos quais destacamos:

i) um processo de autoavaliação, segundo o modelo de avaliação definido pelo consórcio, complementado pela utilização obrigatória de uma ferramenta informática de avaliação *online* a fornecer pelo PE, e pela aplicação da Gestão de Informação Local (AGIL), que se destina à recolha e tratamento de dados, devendo ser atualizada com uma periodicidade nunca inferior a semanal;

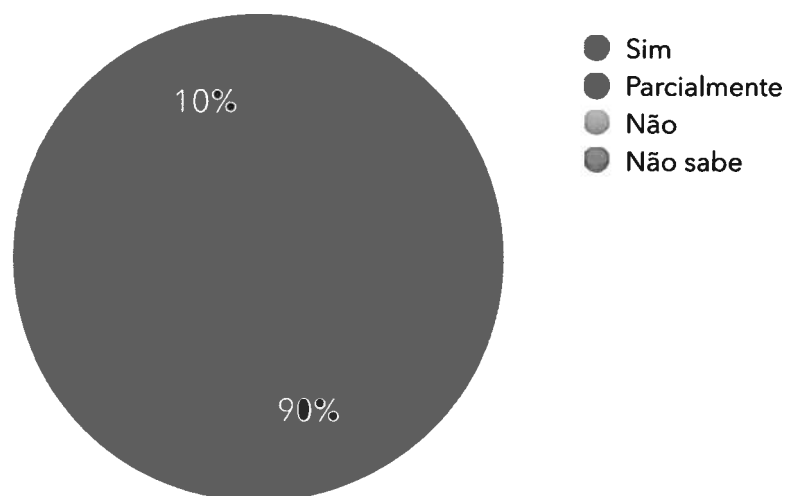
ii) uma avaliação interna, da responsabilidade da equipa técnica do Programa Escolhas, tendo como referência a execução das atividades, os objetivos e os resultados traçados na candidatura, realizada através de visitas em contexto de atividades e reuniões com a presença do consórcio, podendo esta avaliação implicar alterações de carácter vinculativo ao projeto. As visitas podem assumir um carácter formal, com a presença da equipa técnica do projeto e do consórcio ou um carácter informal em contexto de atividades, com ou sem aviso prévio, com a presença da equipa técnica do projeto. Esta avaliação deve integrar um relatório semestral a executar pela equipa técnica do PE.

Finalmente, a avaliação financeira é efetuada pelo PE ou por entidade a designar para o efeito. O consórcio deve apresentar semestralmente, e depois anualmente, um relatório de autoavaliação, em modelo a fornecer pelo PE.

O modelo de Gestão e Acompanhamento aqui apresentado sucintamente, descrito e identificado em pormenor no Regulamento do PE, parece ser estruturante e por isso analisamos a perceção dos diferentes *stakeholders* do PE6G sobre a sua adequação e mais valias.

Face à importância que o Consórcio assume no PE, começámos por analisar se o consórcio funciona de modo a facilitar que o projeto atinja os seus objetivos. Na recolha realizada é possível observar que a constituição dos projetos em Consórcio é percecionada pelos coordenadores como muito positiva.

O consórcio funciona de modo a facilitar que o projeto atinja os seus objetivos



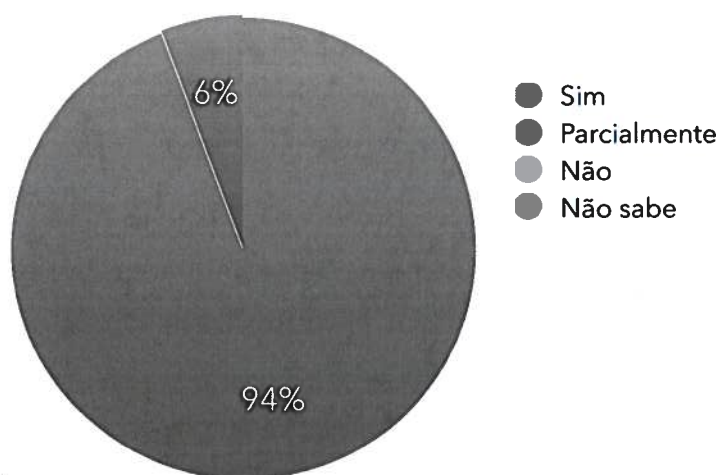
O aspeto que mais influencia o funcionamento do consórcio prende-se com o nível de participação e envolvimento das entidades parceiras. Com efeito, parece haver um baixo envolvimento das entidades, manifestado numa presença pouco frequente nas reuniões e num suporte pouco efetivo às atividades que se realizam. De forma geral, os coordenadores consideram que não existe tanta participação quanto era esperada, o que dificulta a articulação e a execução de algumas atividades.

A pouca participação parece estar relacionada com o nível de compromisso assumido pelos parceiros, não sendo claro que assumam as responsabilidades com que se comprometeram em candidatura. As razões apontadas remetem para uma possível dificuldade no apoio com recursos materiais, financeiros ou humanos por parte das entidades ou para uma dificuldade em fomentar espaços de participação efetiva. As parcerias informais parecem assumir muitas vezes um papel mais importante que as parcerias formais para o desenvolvimento dos projetos.

Por outro lado, a dificuldade na gestão de disponibilidades é outro aspeto a ter em consideração, uma vez que pode dificultar a realização de reuniões nas quais se poderia planear e avaliar de forma a fazer reajustes.

Se analisarmos a perspetiva dos coordenadores sobre se as organizações que integram os consórcios são as mais adequadas face aos objetivos dos projetos, a maioria considera que são as mais relevantes, o que é interessante se cruzarmos com o pouco envolvimento

No consórcio estão as organizações relevantes e adequadas face aos objetivos do projeto?



Um aspeto relevante é a perceção de que a constituição de parcerias estratégicas, com entidades que tenham conhecimento e contacto com a realidade/território do projeto são fundamentais para a concretização dos objetivos propostos. No entanto parece ser difícil um compromisso efetivo por parte das entidades.

Pensa a equipa de avaliação que esta perspetiva remete para o processo de constituição da parceria e para a metodologia utilizada para o envolvimento das entidades durante a implementação dos projetos. Ainda que a constituição do consórcio seja uma exigência da candidatura, seria importante um trabalho em rede anterior que permitisse o envolvimento das entidades desde o primeiro momento.

Apesar desta apreciação, é importante frisar que a perceção global é claramente positiva.

FRASES "SOLTAS"

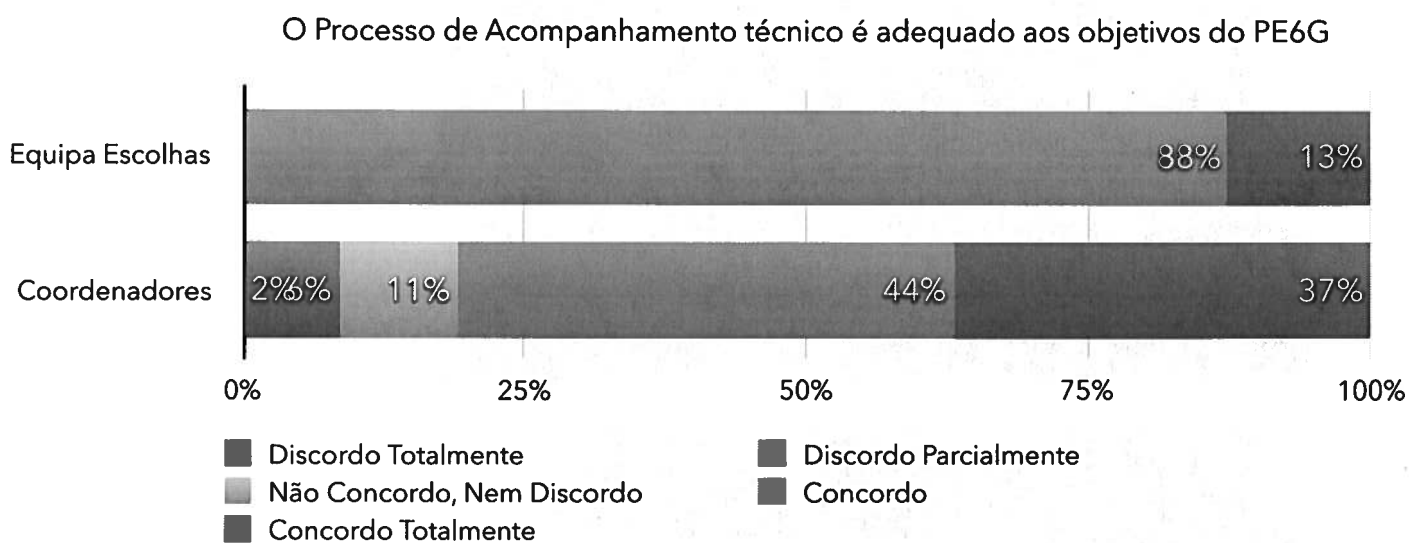
MUITOS PARCEIROS NÃO SE ENVOLVEM NO CONSÓRCIO

OS PARCEIROS NÃO ESTÃO ALINHADOS COM OS OBJETIVOS... MESMO QUANDO DIZEM QUE ESTÃO!

É DIFÍCIL GERIR DISPONIBILIDADES

Uma segunda questão refere-se à adequação do Acompanhamento Técnico aos objetivos do PEG6, verificando-se que os dados recolhidos revelam uma forte adequação. O acompanhamento técnico é visto como próximo e colaborativo, sendo considerado como aspeto diferenciador do PE, mas com aspetos a melhorar.

Ao recolher e comparar as perceções dos coordenadores e da equipa do ACM responsável pelo Programa percebemos que cerca de 18% dos coordenadores apreciam de forma menos positiva o processo de acompanhamento.



Numa leitura sobre as alterações a introduzir no acompanhamento, é relevante que tanto a equipa técnica como os coordenadores, referem ser necessário um acompanhamento mais regular e ainda mais próximo, com maior presença nos territórios.

As visitas são tidas como muito importantes e nesse sentido, considera-se que estas podem assumir uma função de maior suporte e não apenas de avaliação técnica.

Esta maior proximidade é encarada igualmente como uma possibilidade de criar relações de maior confiança entre equipa do projeto e o técnico do programa que acompanha, gerando mais confiança na intervenção realizada, diminuindo as visitas ou contactos de "fiscalização" que segundo alguns coordenadores expressam o trabalho real.

Alguns coordenadores reforçam a ideia de que as visitas realizadas atualmente estão muitas vezes focadas nos objetivos e resultados e pouco centradas nos processos e nas atividades desenvolvidas, não dando uma visão real do que se realiza no projeto e, nesse sentido, importa diferenciar os momentos de acompanhamento.

É de realçar que as visitas parecem ter uma maior componente de avaliação, o que parece dificultar uma visão mais alargada do acompanhamento aos processos de implementação. Neste sentido, a necessidade de simplificar o processo de análise de avaliação dos projetos é também apontada pela equipa técnica.

FRASES "SOLTAS"

PRECISAMOS DE UM ACOMPANHAMENTO MAIS "PRESENTE" E QUE NOS APOIE NAS DIFICULDADES DOS PROJETOS

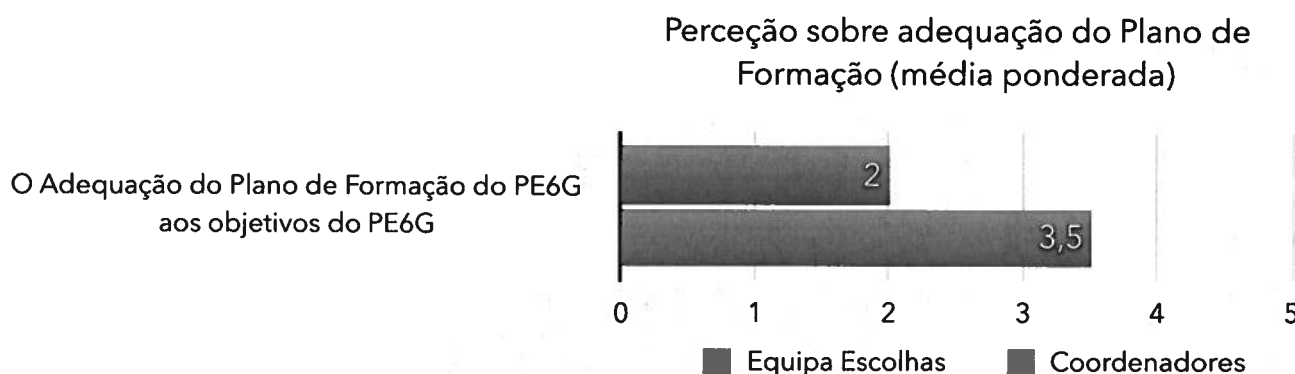
ÀS VEZES O ACOMPANHAMENTO ESTÁ (OU PARECE) DEMASIADO OU APENAS CENTRADO NA VERIFICAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

A EQUIPA DO ESCOLHAS ESFORÇA-SE MAS ... SÃO POUCOS!

As funções da equipa de acompanhamento poderão, eventualmente, ser reforçadas na vertente do apoio e suporte técnico e específico às dificuldades e desafios que os projetos apresentam e experimentam no terreno (ex: questões financeiras, resposta a situações/casos específicos de jovens, etc.).

Importante será cruzar esta informação com a necessidade sentida pela equipa técnica de um reforço ao nível dos recursos humanos e de uma eventual redistribuição ao nível do território.

Uma outra questão importante ao nível da Gestão e Acompanhamento é a de saber se o Plano de Formação do PE6G é adequado aos objetivos do Programa e dos seus projetos. As respostas recolhidas apresentam maior diversidade nas percepções dos coordenadores e da equipa, sendo que na sua maioria consideram que o plano só está adequado parcialmente.



Da parte dos coordenadores importa sublinhar que estes reconhecem o esforço por parte do Programa Escolhas de proporcionar formação, mas consideram que as propostas de formação não respondem às necessidades e aos objetivos que o próprio programa quer alcançar.

Da leitura realizada, destacamos a necessidade de ajustar e flexibilizar as ofertas de formação disponibilizadas, tendo em conta a realidade/território específicos de intervenção; o perfil das equipas dos projetos e as temáticas de maior utilidade para alcançar os objetivos, tendo em conta os público-alvo dos projetos. Nesse sentido, é provavelmente importante auscultar as necessidades junto das equipas.

Neste campo, surgem aspetos relevantes sobre o planeamento destas formações, quer em termos de local (muito centrado em Lisboa e Porto), no tempo e forma de deslocações, nos meios, disponibilizados, mas também sobre as metodologias e formato utilizado, salientando que será necessário um plano mais específico (e não tão generalizado), ajustado à realidade de cada território tendo em conta os objetivos que cada projeto se propõe alcançar e a população-alvo com que trabalha. Outra proposta é a de alargar os destinatários do plano de formação (desde técnicos, aos jovens beneficiários), pois a perceção é a de que a formação disponibilizada fica centrada nas figuras do Coordenador e do Dinamizador Comunitário.

Um outro aspecto relevante que sobressai nas sugestões relativas à formação, prende-se com a pertinência de criar e realizar momentos de encontro e partilha entre projetos, que permitam a troca de experiências e estratégias numa lógica de aprendizagem informal.

Pensa a equipa de avaliação que será muito importante repensar o plano de formação face às necessidades dos projetos e aos objetivos, uma vez que este pode ter um impacto no que pode vir a ser a execução dos projectos.

FRASES "SOLTAS"

PLANO DE FORMAÇÃO NÃO PODE SER
"SERVIDO AO ESTILO BIG MAC"

CONTEÚDOS POUCO ADAPTADOS ÀS
NECESSIDADES DO DIA-A-DIA DOS PROJETOS

PRECISAMOS MAIS ENCONTROS TEMÁTICOS
COM TEMPO PARA PARTILHA E CONVIDADOS

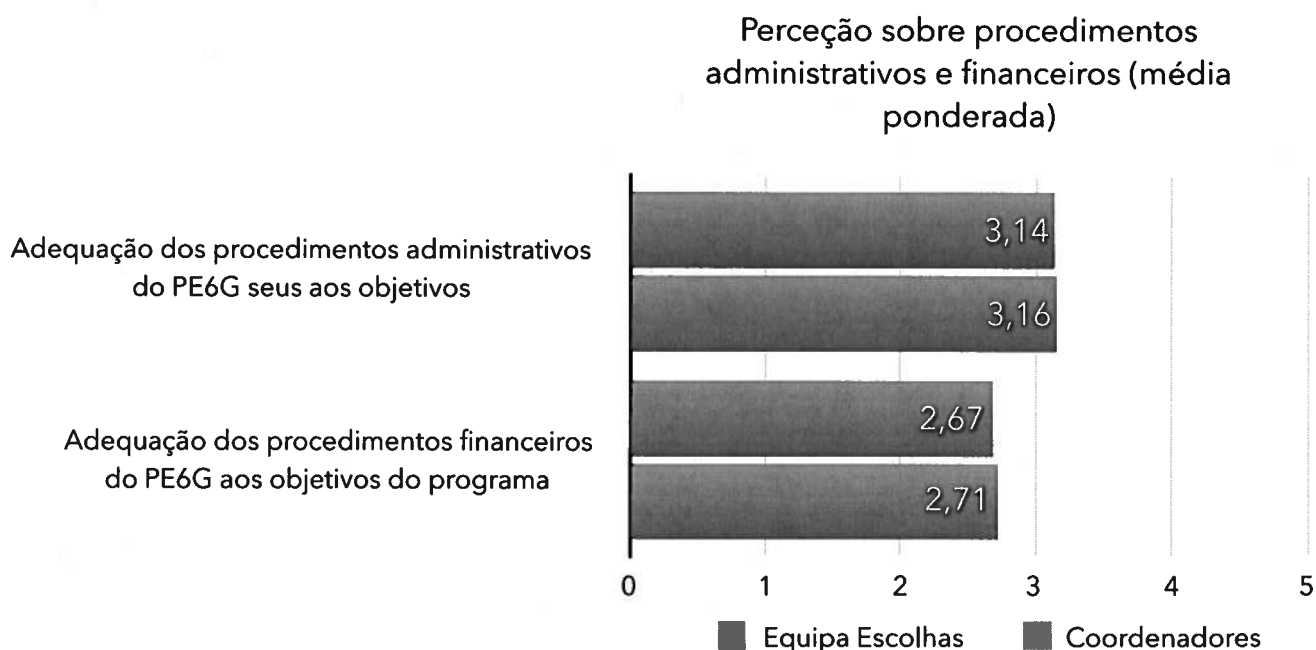
QUASE NÃO CONHEÇO AS PESSOAS DOS OUTROS
PROJETOS. PRECISAMOS DE ESPAÇOS PARA
PARTILHA DE PROBLEMAS E "SOLUÇÕES"

ENQUANTO DINAMIZADOR COMUNITÁRIO NÃO PERCEBI BEM
PORQUE IA FAZER O CCP E NÃO SEI SE ME VAI SERVIR DE
MUITO. VOU SER FORMADOR DE QUÊ?

Quando olhamos para a adequação dos procedimentos e das ferramentas de acompanhamento e monitorização importa destacar que da recolha de dados e da comparação da percepção dos *stakeholders*, que ambos concordam que existe espaços de melhoria significativos, como se pode verificar no gráfico.

Se atentarmos aos procedimentos administrativos importa referir que a percepção é a de que estes são muito burocráticos e morosos, com pouca utilidade para a boa execução dos projetos. As sugestões mais relevantes prendem-se com uma maior simplificação e flexibilidade dos processos, designadamente no que se refere aos Planos Mensais de Atividade e à sua assinatura, ou à duplicação de registos em papel e na plataforma.

O tempo que se investe nestes procedimentos parece ser outro ponto menos positivo, uma vez que na perspetiva dos coordenadores lhes retira tempo de intervenção. Nesse sentido, sugere-se que possam existir tempos específicos para trabalho administrativo no horário dos coordenadores ou em alternativa ser possível contemplar em candidatura a contratação de um recurso humano específico para essas funções.



Destacamos assim a necessidade de simplificar os procedimentos administrativos que os projetos têm de realizar que pela sua componente burocrática, se tornam morosos, retirando tempo à intervenção.

A plataforma AGIL é percecionada como útil, no entanto, a equipa técnica e os coordenadores referem ser necessário uma atualização que permita a inserção de dados com maior facilidade. A exigência de dados pessoais dos participantes e sobre as atividades parece configurar-se como dificuldade.

Do ponto de vista dos procedimentos financeiros, mais uma vez existe um alinhamento na percepção. O aspeto mais referido como necessário de ser alterado prende-se com a morosidade e complexidade dos procedimentos, sobretudo no que diz respeito à análise dos pedidos e nos *timings* dos reembolsos. Relativamente a este último, a morosidade tem implicações na execução dos projetos pois por vezes não existe fundo de maneo suficiente para cobrir as despesas correntes, deixando muitas vezes os projetos em situações difíceis e sem orçamento para pagamento de ordenados. Este facto acaba por ter um impacto na motivação e empenho das equipas, colocando em causa a própria intervenção.

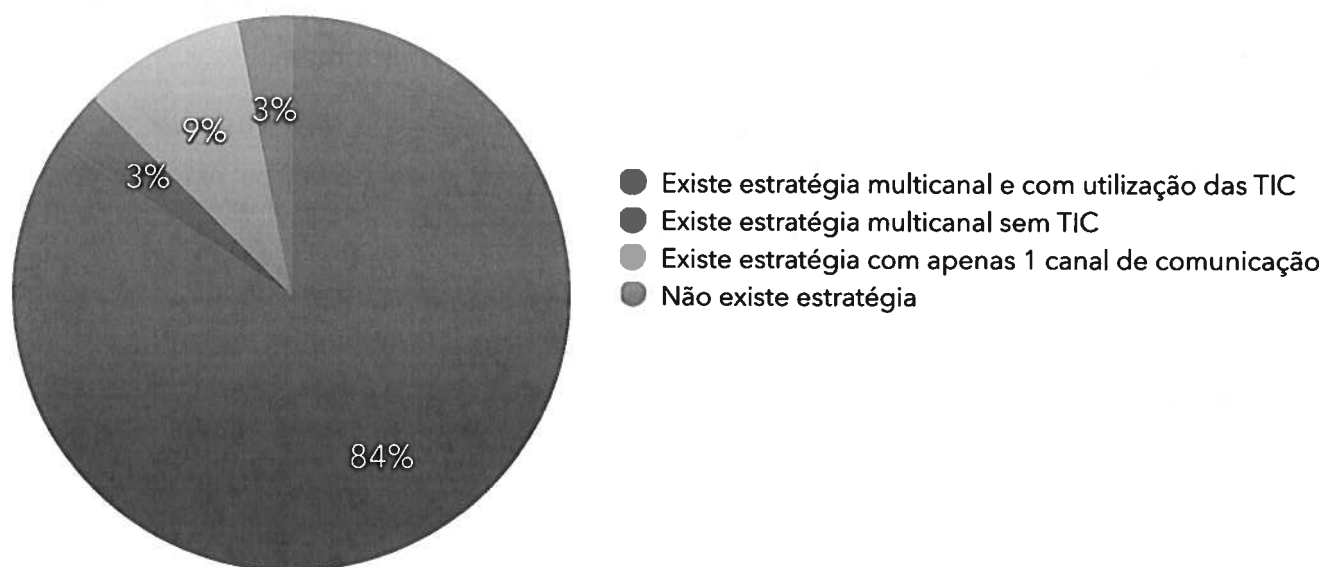
Neste sentido, uma maior flexibilidade é apontada como uma solução, nomeadamente ao nível das despesas elegíveis e não elegíveis, e ao nível da distribuição do orçamento (por exemplo, alteração das tranches de pagamento permitindo aos projetos ter o seu próprio fundo de maneo; importância de existir um fundo de maneo do próprio PE que possam acionar em situações de demora nos reembolsos, etc.).

O suporte de técnicos específicos para a realização dos procedimentos financeiros é igualmente referido como uma necessidade. Tratando-se de uma área específica seria importante que existisse um maior acompanhamento às equipas dos projetos a este nível, bem como a realização de sessões de esclarecimento.

Pensa a equipa de avaliação que seria importante que os procedimentos fossem mais simples e não tão burocráticos, rentabilizando mais as plataformas digitais existentes com esse fim.

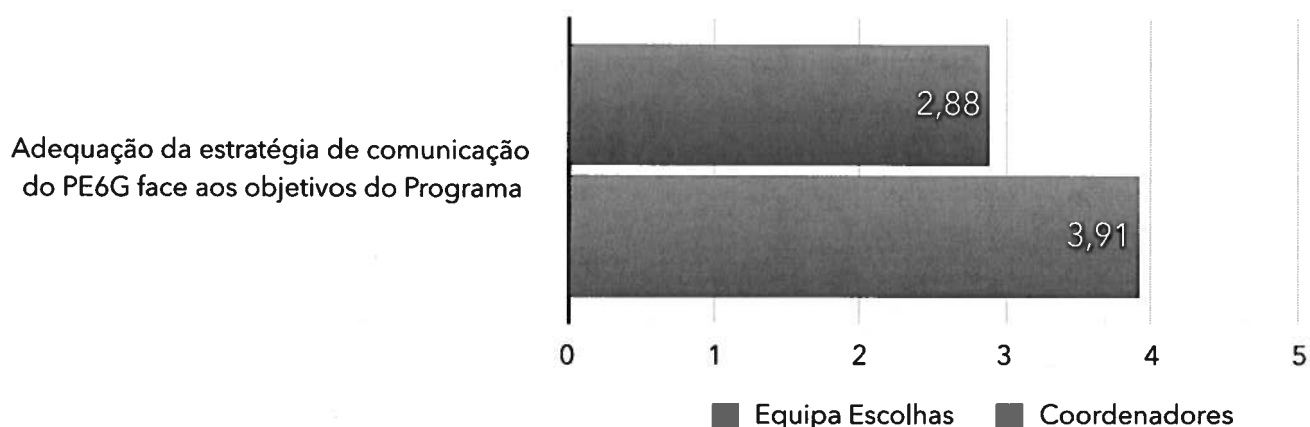
Finalmente, a última questão relaciona-se com a importância da comunicação para a disseminação dos resultados e sustentabilidade dos projetos. A perspetiva dos coordenadores é de que a comunicação é um aspeto muito importante, considerando que o PE utiliza na sua maioria uma estratégia multicanal com utilização das TIC, como é possível observar no gráfico.

Qual a estratégia de divulgação e disseminação do seu projeto e dos resultados do mesmo?



Na sua maioria consideram o plano de comunicação adequado ainda que com espaços para melhoria.

Perceção sobre a estratégia de comunicação do PE6G (média ponderada)



Assim, considera-se que deveria existir um maior investimento ao nível da divulgação e visibilidade do trabalho realizado para o exterior, quer por parte do PE como programa, quer por parte de cada projeto, contribuindo dessa forma, para um maior reconhecimento e valorização da intervenção.

A necessidade de formação nesta área é identificada como um aspeto a melhorar, de forma a que todos os projetos possam contribuir da mesma forma para o plano de comunicação do PE. Nesse mesmo sentido, surge a referência à necessidade de existir maior suporte por parte do PE nesta área, tendo em conta que implica tarefas que levam tempo que nem sempre as equipas dos projetos têm disponível.

Destacamos a importância de definir um plano de comunicação que pudesse ser mais eficiente junto do público-alvo do programa, os jovens e de parceiros estratégicos e permitisse criar procedimentos mais claros junto dos projetos.

Não obstante, e numa análise global à Gestão e Acompanhamento do PE, é possível afirmarmos que existe uma perceção positiva e que esta aparece como estruturante no Programa.

SÍNTESE

Vejamos então os aspetos mais fortes e aqueles que são zonas de melhoria no programa Escolhas nesta dimensão.



- + Constituição de Consórcios que são mais valias para os projetos e reúnem, normalmente, atores locais relevantes
- + Projetos com Parcerias Estratégicas face aos objetivos a que se propõem
- + Acompanhamento Técnico aos projetos adequado face aos objetivos
- + A realização de visitas aos projetos promovendo proximidade e o conhecimento dos contextos de intervenção do programa
- + A existência de um plano de formação no PE é um aspeto referenciado como positivo
- + A plataforma AGIL recolhe informação relevante que pode ser utilizada de várias formas o que representa uma mais valia para a gestão do programa.
- + Plano de Comunicação adequado aos objetivos do PE (embora podendo ser melhorado)



- Envolvimento e participação das entidades do consórcio abaixo do desejável
- Pouca regularidade das visitas aos projetos
- Distribuição territorial da equipa técnica
- Ausência de suporte a questões específicas dos projetos
- Desadequação do plano de formação face às necessidades dos projetos e dos seus coordenadores, técnicos e dinamizadores comunitários (conteúdos e forma)
- Excesso de Burocracia e morosidade nos processos administrativos e financeiros.
- Falta de formação sobre comunicação e divulgação

PISTAS PARA O FUTURO

- ▶ Refletir e potenciar o processo de constituição das parcerias e o trabalho em rede que permita o envolvimento das entidades desde o primeiro momento.
- ▶ Reforçar as funções de acompanhamento da equipa técnica na vertente do apoio e suporte técnico e específico às dificuldades e desafios que os projetos apresentam e experimentam no terreno, e não apenas de estrita avaliação técnica.
- ▶ Repensar o plano de formação ajustando-o ao contexto de atuação dos projetos, aos objetivos do PE e às necessidades dos projetos.
- ▶ Investir na criação de espaços e momentos de encontro e partilha, que permitam mais sinergias entre projetos similares e a criação de um real sentimento de rede entre projetos e entre os que neles trabalham.
- ▶ Simplificar os procedimentos administrativos a que os projetos tem de responder, que pela sua componente burocrática se tornam morosos retirando tempo à intervenção.
- ▶ Acompanhamento mais próximo dos projetos por parte da área financeira
- ▶ Repensar a plataforma AGIL por forma a esta ser uma ferramenta de apoio efetivo à gestão que simplifique as respostas que os projetos têm de dar
- ▶ Dar suporte do ponto de vista dos procedimentos financeiros às equipas dos projetos com realização de sessões de esclarecimento e outras.
- ▶ Refinar os mecanismos e o plano de comunicação do PE para que este cumpra da forma mais eficiente e eficaz possível os seus objetivos.

C. Resultados e Mudanças

A dimensão de “Resultados e Mudanças” assume especial relevância pois poderá permitir inferir sobre a contribuição que o PE6G tem tido do ponto de vista das intervenções e das mudanças obtidas no processo de promoção da inclusão de crianças e jovens, provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis.

A avaliação é um elemento estruturante essencial do modelo de intervenção do Programa Escolhas, como já referido no ponto da Gestão e Acompanhamento. O sistema de monitorização e avaliação implementado passa por três processos: a **autoavaliação**, realizada através de uma aplicação informática que se destina à recolha e tratamento de dados, devendo ser atualizada com uma periodicidade nunca inferior a semanal; a **avaliação interna**, realizada pela equipa técnica do PE, tendo como referência a execução das atividades, os objetivos e os resultados traçados na candidatura e a **avaliação externa**, da responsabilidade de uma entidade independente, contratada pelo Programa Escolhas, que avalia o Programa na sua globalidade.

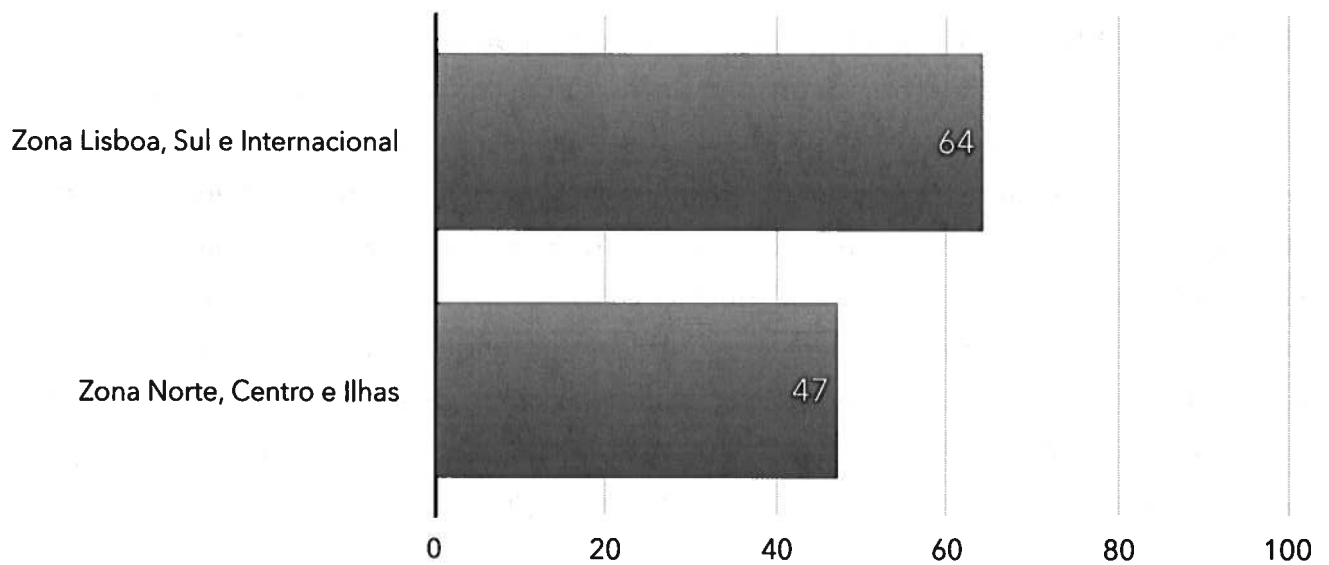
A avaliação implica a entrega de relatórios, numa primeira fase semestral e posteriormente relatórios anuais, que deverão ser discutidos em reunião de consórcio, com a equipa técnica do projeto. O processo de avaliação interna, a executar pela equipa técnica do Programa Escolhas, deve integrar um relatório semestral, dirigido ao Alto-Comissário para as Migrações, podendo este incluir sugestões de ajustamentos necessários.

Está também prevista a realização de assembleias de jovens com os participantes diretos e indiretos, com uma periodicidade não superior a bimestral, recolhendo a avaliação dos jovens de forma a incorporá-la nos relatórios de autoavaliação, bem como de forma a validar os planos detalhados de atividades.

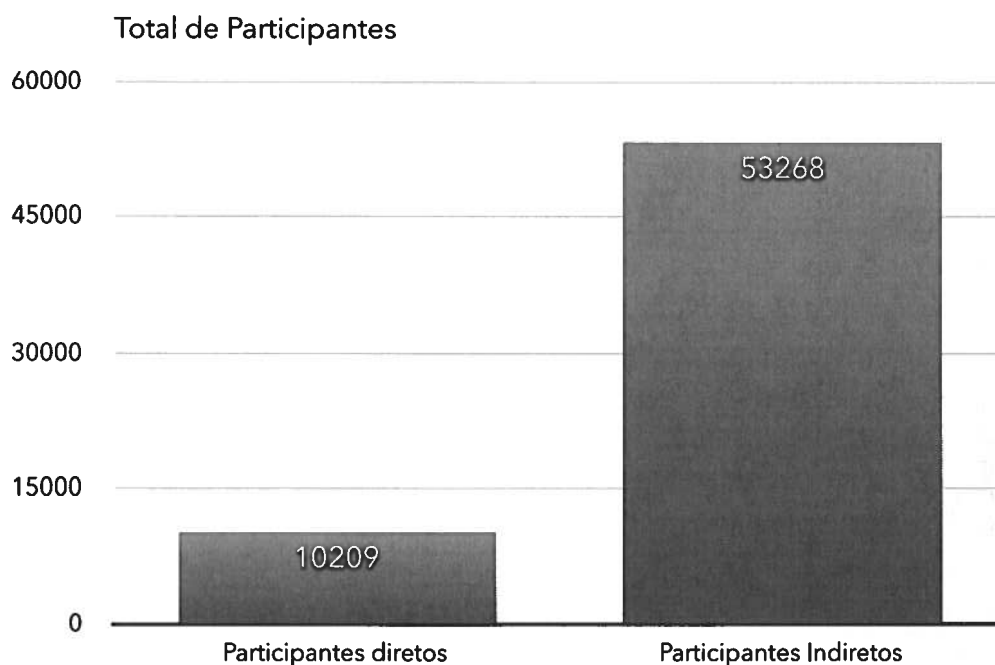
Neste relatório avançamos com o que são as perceções dos *stakeholders* sobre os resultados alcançados, bem como com os dados de execução obtidos até setembro de 2018, não sendo possível apresentar á data da elaboração deste relatório os dados de execução por o Programa ainda estar a decorrer.

A 6ª geração do Programa Escolhas contou com um total de 112 projetos financiados, 65 pertencentes à zona de Lisboa, Sul e Internacional e 47 à Zona Norte, Centro e Ilhas.

Projetos apoiados por região



Envolveu um total de 63.477 participantes, ultrapassando a meta estabelecida de 63000 participantes. Destes, como podemos observar no gráfico, 16,1% foram participantes diretos (sobre os quais a intervenção incidiu de forma mais regular e continuada) e 83,9% indiretos.

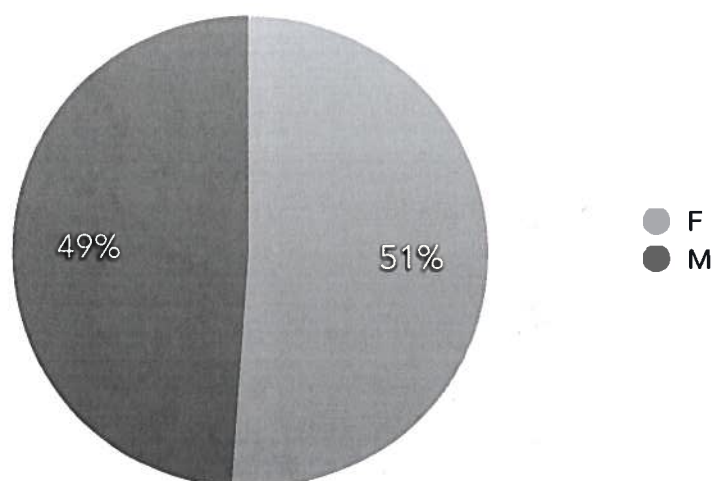


O número de participantes indiretos é bastante significativo, representando mais de 80% do número total. Considerando que o Programa (artº 4) define como participantes diretos os públicos prioritários do projeto e como participantes indiretos os que não são alvo direto do projeto por se encontrarem com riscos mais reduzidos ou por serem outros públicos que não crianças e jovens, mas famílias, professores auxiliares, técnicos e outros que poderão beneficiar do projeto, os dados apresentam coerência com o definido em regulamento em que se estabelece um número mínimo de 150 participantes diretos por ano (50 diretos e 100 indiretos). Poderá no entanto, ser importante definir com maior clareza os públicos abrangidos, uma vez que nos dados recolhidos uma das propostas era tornar as famílias como público direto. Por outro lado, e tendo em conta os objetivos do programa, seria importante uma maior proporcionalidade entre os participantes diretos e indiretos.

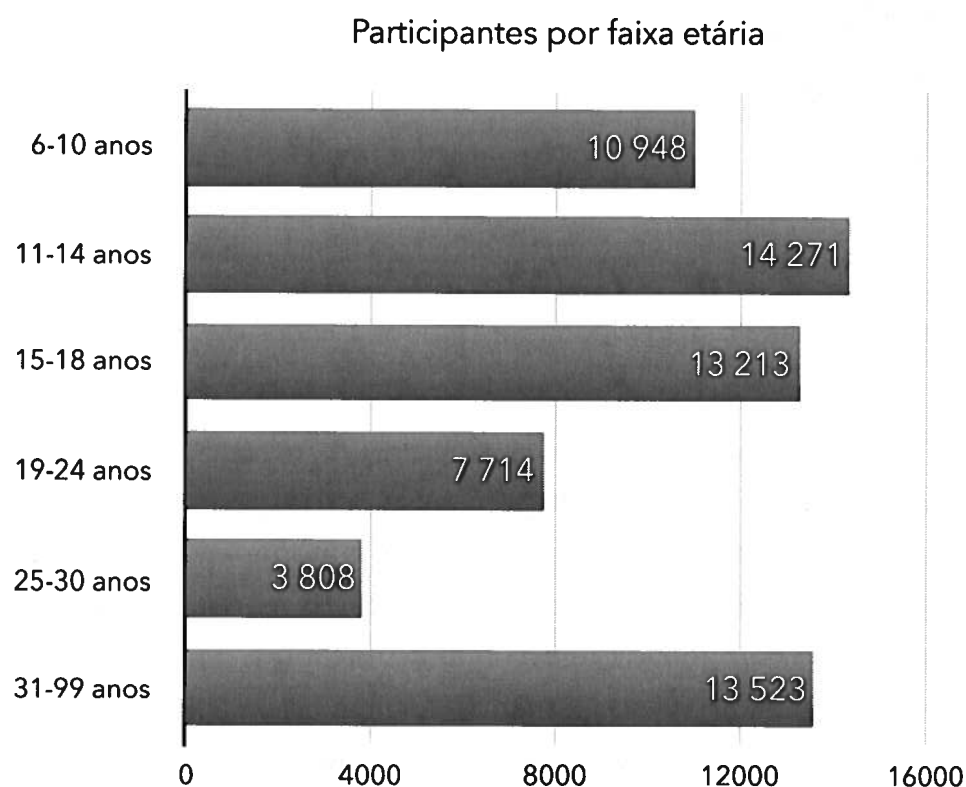
Uma breve caracterização do grupo de participantes envolvidos, revela que os participantes dos projetos financiados são, na sua maioria, crianças e jovens, o que é compreensível e exetável tendo em conta o público-alvo prioritário ao qual o PE se destina.

Os indivíduos do sexo feminino representam a maior percentagem de participantes (51,2%), muito embora se verifique um certo equilíbrio entre os participantes de ambos os géneros.

Participantes por sexo



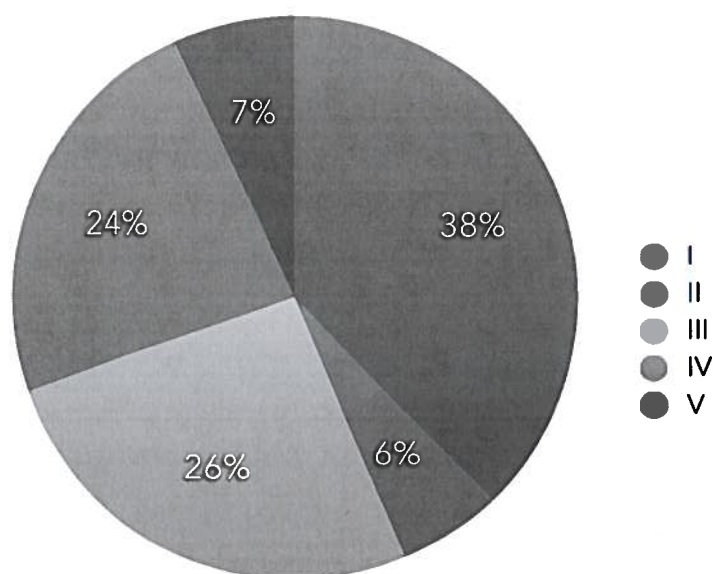
No que se refere à faixa etária, são as crianças e jovens que marcam maior presença nas atividades (dos 6 aos 18 anos), sendo, no entanto, de referir o número significativo de participantes adultos (acima dos 30 anos). A maior incidência de participação verifica-se nos jovens entre os 11 e os 14 anos (22,5%).



Destaca-se assim que, ao nível dos participantes, cerca de 60% estão entre os 6 e os 18 anos, assumindo-se claramente como o público prioritário do PE.

Se analisarmos os níveis de participação por medida do programa, destaca-se a Medida I - Educação e Formação com o maior número de participantes, correspondendo a 63,9% do total de participantes.

% Participantes por medida



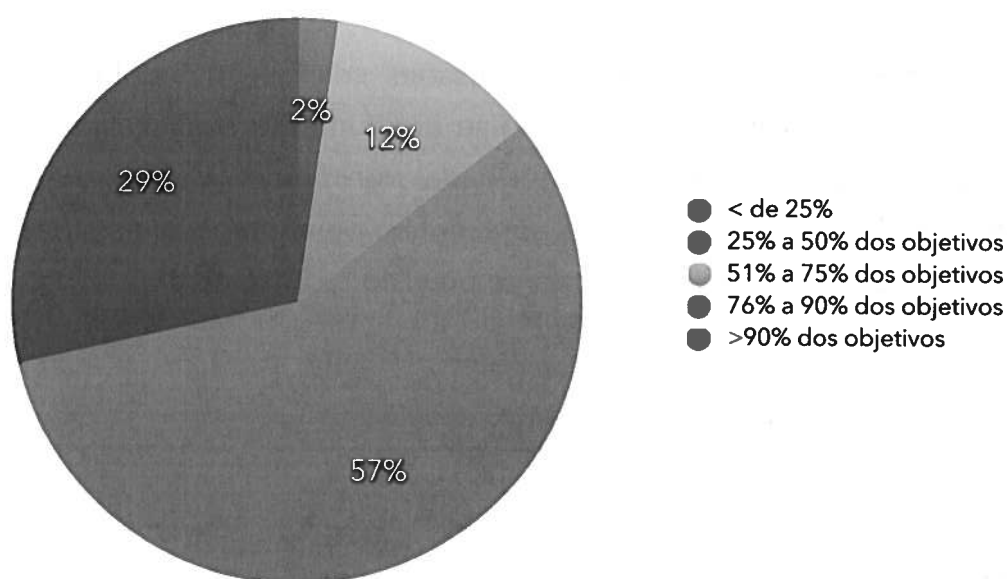
Logo de seguida surgem as medidas III - Participação e Direitos Cívicos e Comunitários e IV - Inclusão digital com uma participação significativa.

As medidas relacionadas com a empregabilidade e emprego (II) e a capacitação e empreendedorismo (V) apresentam uma percentagem inferior de participação em relação às restantes, o que parece confirmar a perceção dos atores já referida no capítulo da estrutura e organização, considerando a medida V como menos importante e a medida II ainda que prioritária com menos relevo que as restantes, possivelmente pelo baixo nível de concretização dos objetivos. Os dados revelam assim a necessidade de repensar não apenas a organização das medidas, mas também as estratégias de implementação.

Do ponto de vista da eficácia do Programa, a informação recolhida indica um nível bastante positivo. A eficácia pode ser analisada em diferentes níveis, por um lado nos objetivos do PE e nos objetivos de cada projeto, existindo a perceção por parte dos atores de que estes são atingidos e superados, mas também ao nível das realizações. Estamos perante um programa que apresenta uma taxa de eficácia elevada ao nível de realizações.

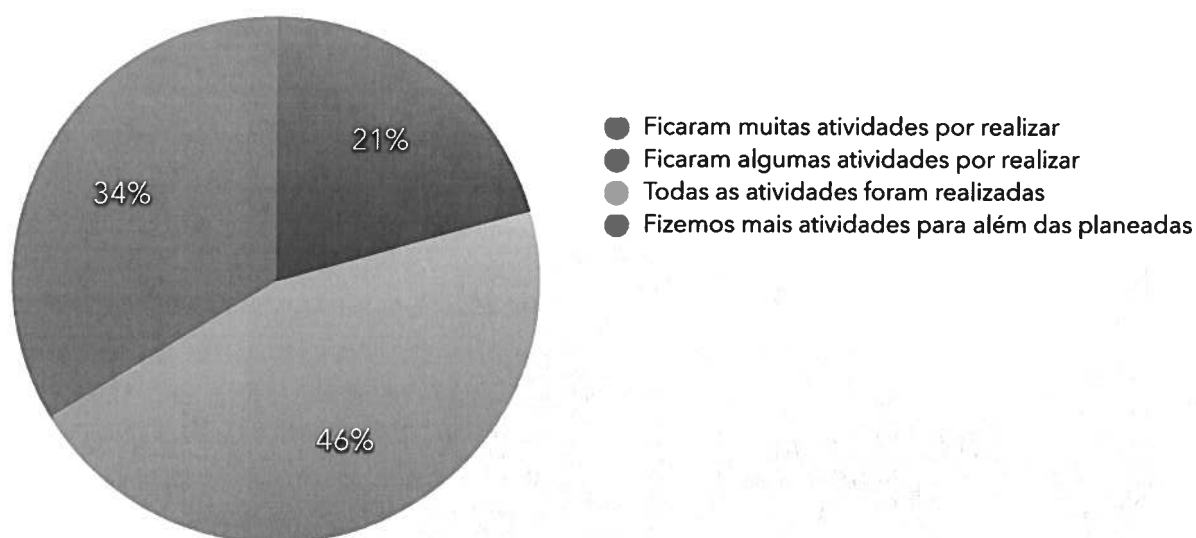
Na perceção dos coordenadores existe uma tendência positiva no que respeita à concretização dos objetivos.

Percepção sobre Concretização de Objetivos (Coordenadores)



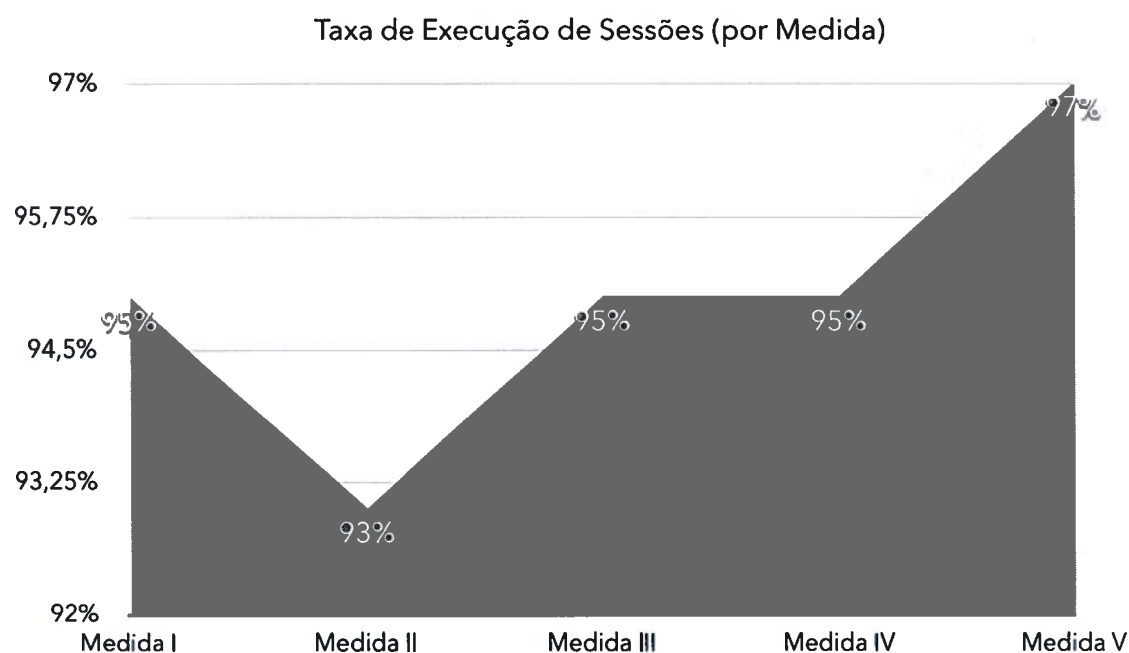
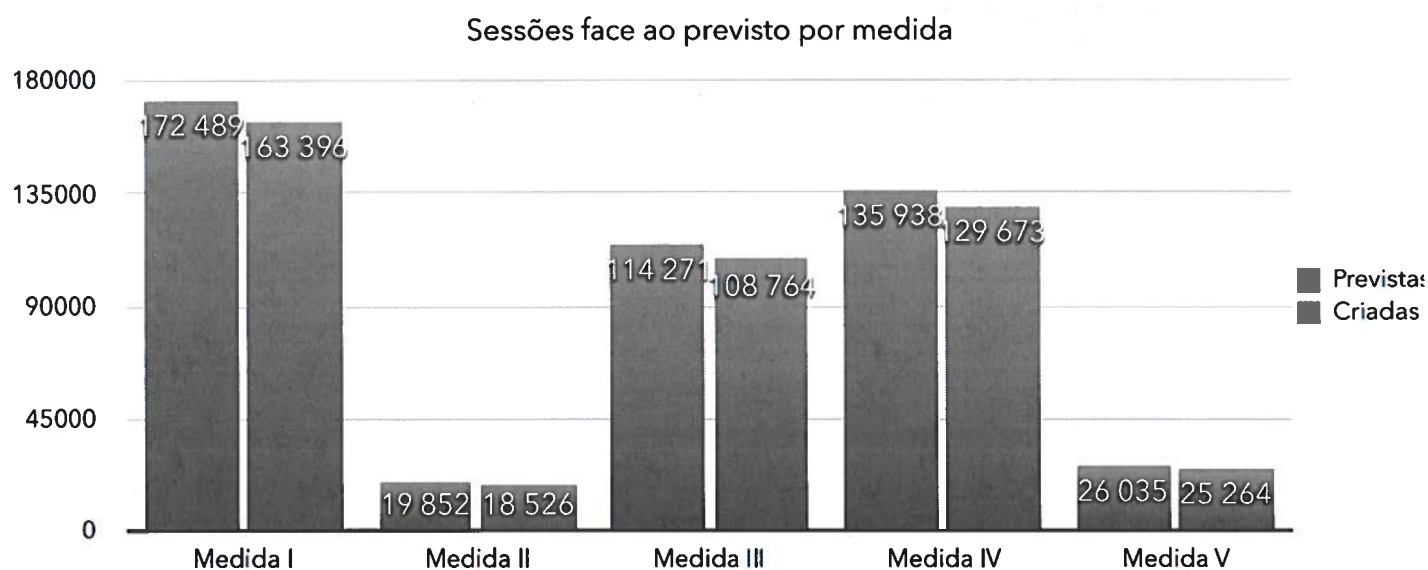
Complementarmente a esta informação e numa análise sobre o nível de concretização das atividades importa salientar que a sua percepção também é bastante positiva. A maioria afirma que as atividades foram todas realizadas e 33,7 % dos coordenadores refere que foram além das atividades planeadas em projeto, sendo apenas 20,7% os que afirmam não ter realizado todas as atividades.

Qual o nível de concretização das atividades previstas em candidatura?



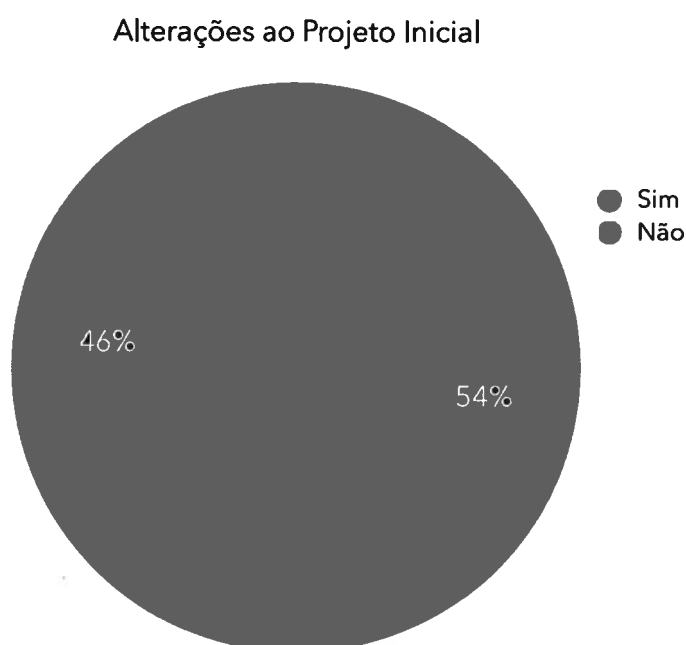
Esta percepção assume especial relevância se considerarmos que a concretização das intervenções nos projetos pode revelar a eficácia da intervenção e a potencial capacidade de gerar resultados.

A análise dos dados aponta para um numero de sessões criadas no âmbito das atividades dos projetos bastante elevada, verificando-se um aumento significativo ao longo dos anos do Programa. Uma análise mais detalhada, por medida do Programa, mostra que de uma forma geral todas as medidas apresentam percentagens elevadas, acima dos 95%, de sessões criadas face ao inicialmente previsto.



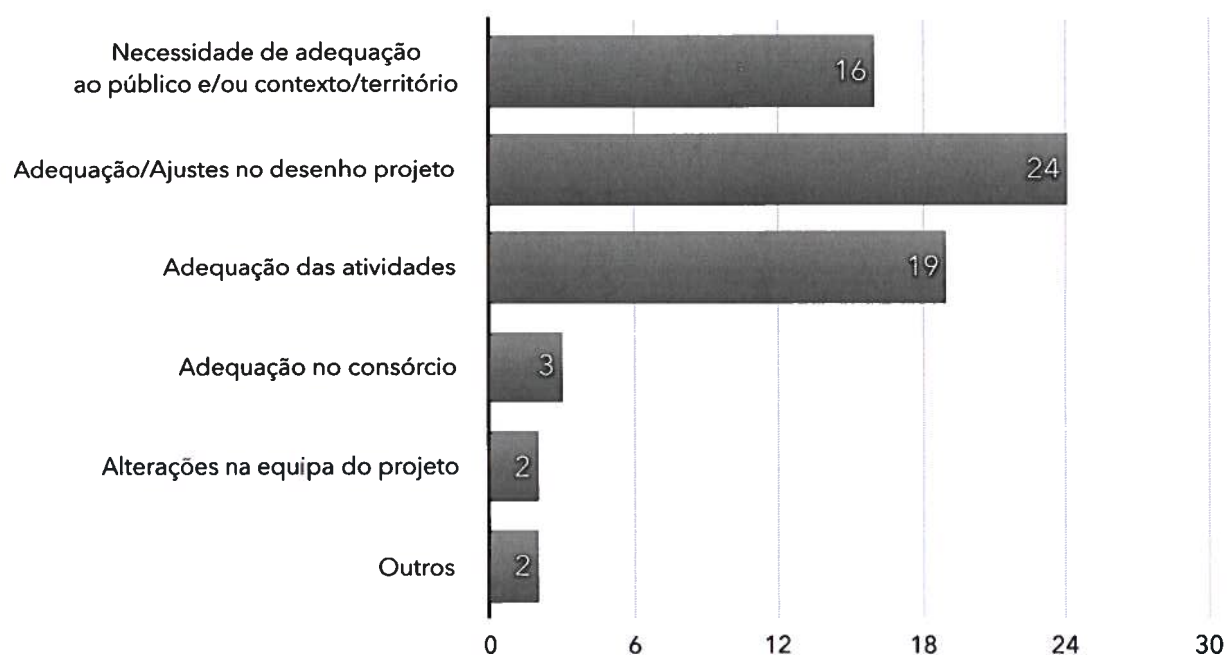
Os dados apontam para um elevado nível de sessões realizadas no que se refere às medidas com menor expressão de participantes, designadamente a medida V - Capacitação e Empreendedorismo, o que pode concretizar na prática a opção de investimento numa área de intervenção nova no Programa. No entanto o número de sessões pode não traduzir as mudanças efectivas obtidas com a sua realização, nem consegue demonstrar a efectiva concretização dos objetivos propostos.

A flexibilidade e adaptabilidade dos projectos são dimensões importantes a considerar por revelarem a adequação que foram realizando ao longo do Programa aos contextos de intervenção, de modo a dar resposta às necessidades identificadas. Neste sentido, é possível verificar que 54,4% dos projetos necessitou adequar o projeto inicial, procedendo a alterações e ajustamentos de modo a melhor responder aos objetivos do PE.



Uma análise sobre as principais razões que levaram a estas alterações permite concluir que os projetos procuraram responder de forma efetiva às necessidades identificadas e às exigências do Programa. O ajustamento no desenho do projeto ao longo do desenvolvimento do três anos programa é um indicador positivo de uma atualização diagnóstica e de uma avaliação que produz alterações efetivas.

Principais razões das alterações aos projetos

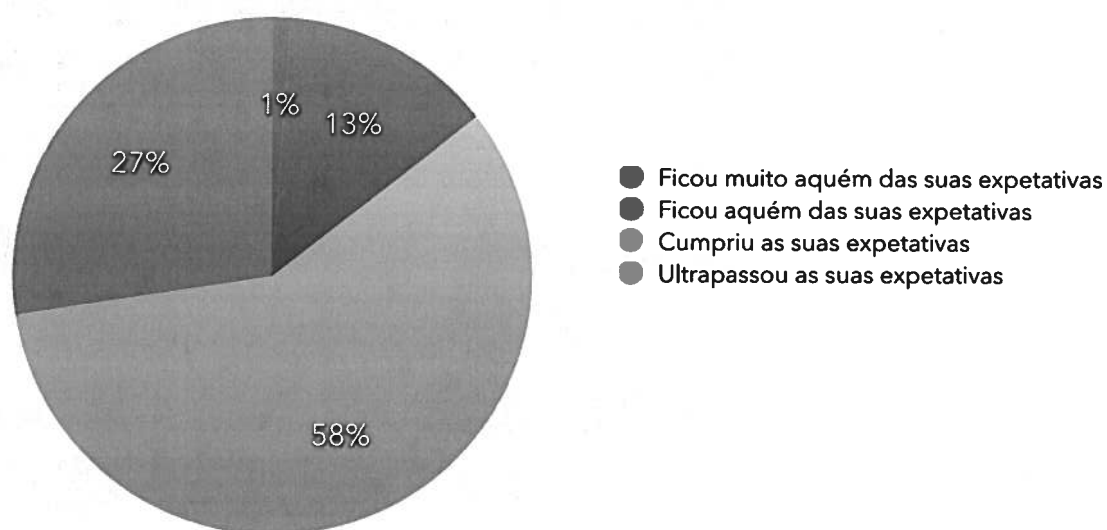


A informação recolhida junto dos coordenadores reforça esta leitura. Os dados revelam que existiu necessidade de uma adequação ao desenho de projeto, sendo necessário uma melhor definição de resultados e indicadores, por estes serem pouco “ambiciosos” ou, por outro lado, pouco realistas, bem como a necessidade de reformular os próprios objetivos ou abrangência do projeto. De salientar que nestes casos são vários os coordenadores que realizaram estas alterações por sugestão da equipa de acompanhamento, o que nos parece positivo por revelar a proximidade e diálogo de projetos e equipa do PE.

Ao nível da adequação das atividades, é referida a necessidade de ajustar o plano de atividades definido inicialmente, retirando ou criando novas atividades com o intuito de ir ao encontro dos interesses dos jovens e como forma de garantir maior número de participantes, seja em termos do horário de realização das atividades, ou até mesmo no número de sessões semanais e número de horas de cada atividade.

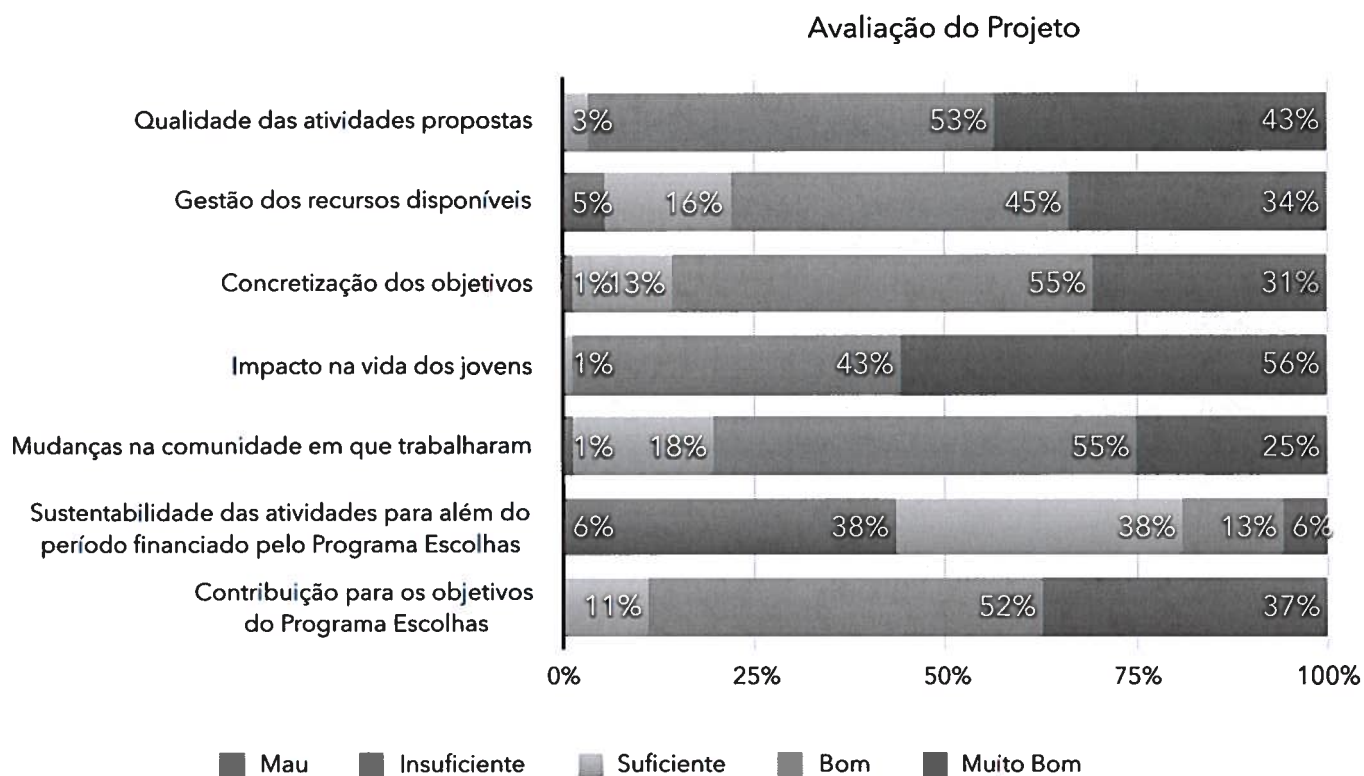
Na perceção dos coordenadores os projetos, estes cumpriram as expetativas iniciais (58,2%), existindo mesmo alguns coordenadores que referem que as expetativas foram ultrapassadas (27,5%).

Percepção sobre Cumprimentos de Expectativas (Coordenadores)



Este significativo grau de satisfação dos coordenadores reforça a percepção de eficácia tida pelos projetos ao longo do Programa. Se por um lado é verdade, que não existem à data dados consistentes sobre o nível de concretização dos objetivos, os dados existentes parecem demonstrar que os projetos foram relevantes nos contextos onde se desenvolveram, dando resposta às necessidades efetivas identificadas.

Mais uma vez, a percepção dos coordenadores confirma esta análise. Quando questionados sobre como avaliam o seu projeto em diferentes dimensões, a maioria situa-se entre o "bom" e o "muito bom", o que parece revelar o sentimento que a intervenção realizada se constitui como uma mais valia para as pessoas, entidades e comunidades que dela beneficiaram, bem como um alinhamento entre os objetivos dos projetos e do Programa.

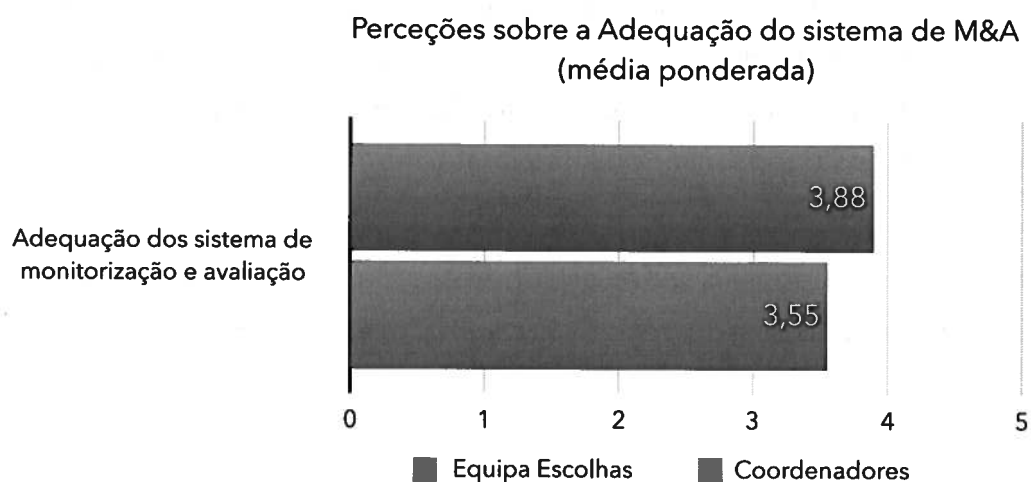


Salientamos três tipos de mais valia distintos que parecem ser transversais a todos os projetos implementados. A **qualidade das respostas/ atividades**, a **eficiência dos recursos utilizados**, a **mudança produzida nos jovens**. No que respeita às mudanças na comunidade, a perceção de que podem ser menos significativas, é revelador por um lado da especificidade de alguns projetos muito focados no público jovem, mas também do necessário reforço do envolvimento dos parceiros locais.

Importa destacar que a dimensão da sustentabilidade é a que aparece com valores menos positivos, o que reforça a leitura da equipa da avaliação de que esta dimensão deverá ser trabalhada e ser uma preocupação presente desde o início da implementação do projeto, através de estratégias e ações concretas.

Do ponto de vista do sistema de monitorização e avaliação este revela-se adequado aos objetivos do PE6G. Dos dados recolhidos e, após uma leitura cruzada de perspetivas, podemos afirmar que se deve considerar existir adequação e coerência interna e externa do sistema montado e implementado.

É importante no entanto destacar, que os coordenadores apresentam uma taxa inferior de concordância com o que acabamos de referir, o que pode ser justificado pela necessidade expressa de que o processo de avaliação possa ser melhorado.



Um dos aspetos que reúne maior consenso nos coordenadores e equipa técnica relaciona-se com a necessidade de rever o plano e modelo de avaliação implementado pelo PE, no que diz respeito aos instrumentos e metodologias utilizadas.

O sistema de avaliação parece estar excessivamente centrado nos relatórios e com um enfoque demasiado quantitativo, não existindo lugar para uma reflexão e sistematização dos fatores críticos do processo de execução dos projetos.

Este aspeto apresenta especial relevância se atentarmos às sugestões feitas ao nível da gestão e acompanhamento, no que se refere ao reforço do acompanhamento da equipa técnica em detrimento de uma dimensão mais avaliativa.

Destaca-se assim, a importância de rever a matriz de avaliação, no sentido de se ajustar os critérios, tendo enfoque num modelo de recomendações em detrimento de um modelo de atribuição de notas quantitativas e qualitativas. Deve também repensar o enfoque da avaliação, nomeadamente centrando-a em dimensões que possam ser mais relevantes e de maior utilidade para o melhor desenvolvimento dos projetos.

Do ponto de vista dos instrumentos de avaliação específicos dos projetos, considera-se importante que pudesse existir maior uniformização. Neste sentido, a equipa de avaliação pensa que pode ser útil fomentar uma formação que possibilite a criação de instrumentos adequados e uma posterior partilha entre projetos semelhantes.

A simplificação do processo de avaliação é outro dos aspetos mais referidos, nomeadamente ao nível da estrutura e dos *timings* de entrega dos relatórios. Com efeito, referencia-se a complexidade dos relatórios semestrais e anuais, considerando-os demasiado extensos e com informação que parece não ter utilidade para o funcionamento dos projetos. O encurtamento da distância entre a entrega do relatório e as reuniões de acompanhamento com as respetivas recomendações é outro dos aspetos sinalizados.

Ainda que reconhecendo a importância da avaliação, na perspectiva dos coordenadores, o procedimento avaliativo é demasiado complexo para a disponibilidade de tempo que têm, considerando estes que deve existir um processo de simplificação e uma melhor automatização e tratamento dos dados inseridos na plataforma.

Neste sentido, e embora reconhecendo a utilidade da plataforma AGIL e das atualizações que nesta têm existido, são várias as sugestões de melhoria e até mesmo de formação nesta ferramenta, podendo representar uma mais-valia no processo de simplificação.

FRASES "SOLTAS"

É PRECISO UM SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO
E AVALIAÇÃO QUE AJUDE OS PROJETOS A
MELHORAR

SIMPLIFICAR OS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO
QUE SÃO EXTENSOS E COM MUITA
INFORMAÇÃO QUE NÃO ACHO RELEVANTE

PRECISAMOS DE MAIOR ACOMPANHAMENTO/
MONITORIZAÇÃO NA CRIAÇÃO INICIAL DOS
INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DOS PROJETOS

Analisando os dados reforça-se a necessidade de promover de forma ativa e assertiva com as equipas dos projetos, planos com objetivos e metas definidos com enfoque em mudanças, *outcomes* e impactos (e não apenas no que é feito, em *inputs* e *outputs*), ligando-os de forma clara aos problemas e necessidades diagnosticados e priorizados inicialmente.

A equipa de avaliação pensa que poderia ser importante desenvolver um "barómetro de resultados e mudanças", organizado num *dashboard* que sistematize de forma visual as principais mudanças e indicadores de *outcome* e impacto de cada projeto e do PE no seu todo.

SÍNTESE

Quanto aos aspetos mais fortes e zonas de melhoria no programa Escolhas nesta dimensão.



- + Adequação do sistema de monitorização e avaliação
- + A existência de autoavaliação, avaliação interna e externa
- + Alcance dos objetivos específicos e concretização de resultados
- + Abrangência pelos projetos dos grupos de participantes a que os projetos se propunham inicialmente
- + A Plataforma AGIL como uma ferramenta de monitorização e avaliação



- Instrumentos e metodologias centrados no quantitativo
- As avaliações são extensas e pouco percetíveis para os parceiros do consórcio
- Estrutura e periodicidade dos relatórios
- Otimizar e tornar mais coerente a informação que é solicitada na Plataforma AGIL

PISTAS PARA O FUTURO

- ▶ Rever a matriz de avaliação dos projetos, no sentido de rever os critérios utilizados, assumindo um enfoque claro num modelo de recomendações em detrimento de um modelo de atribuição de notas quantitativas e qualitativas.
- ▶ Promover espaços formativos para partilha de instrumentos e resultados entre projetos.
- ▶ Ter um “barómetro de resultados e mudanças”, organizado num *dashboard* que sistematize de forma visual as principais mudanças e indicadores de *outcome* e impacto de cada projeto e do PE.

D. Potencial de Impacto

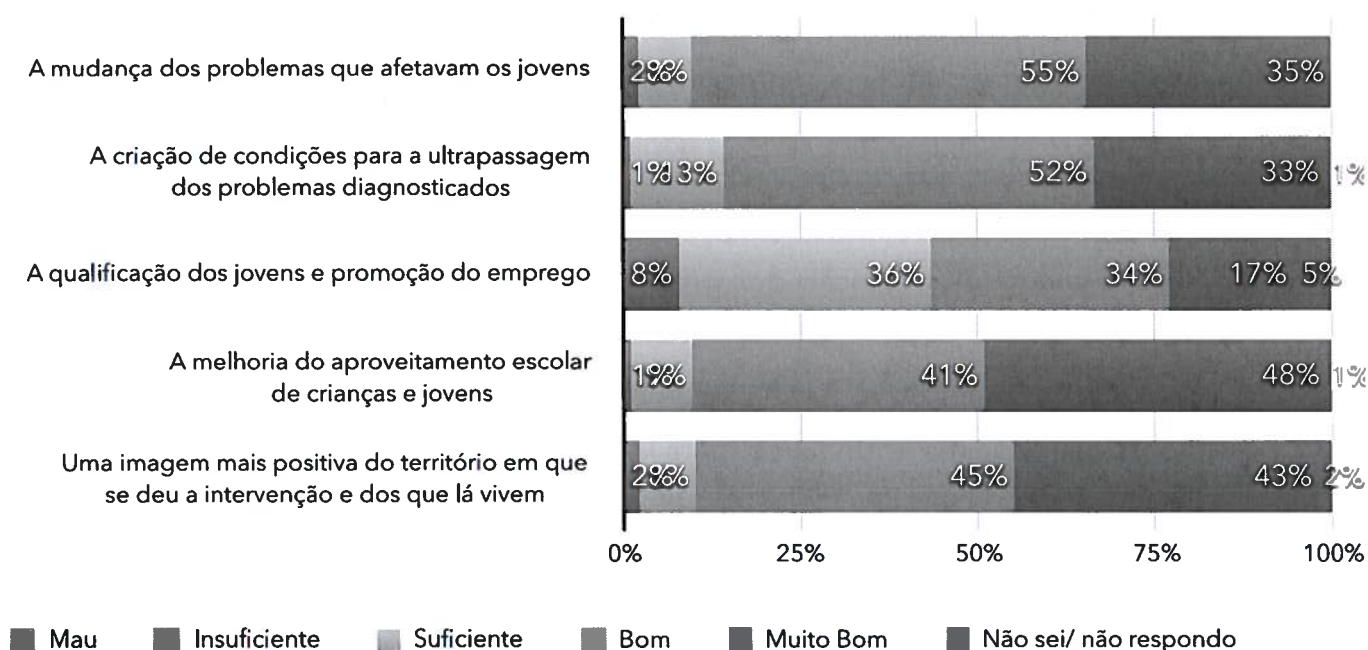
A dimensão 'Impacto' assume particular relevância no Programa Escolhas, pelas mudanças que se querem alcançar com a sua implementação.

Ainda que exista um sistema de avaliação e monitorização, não é possível considerar uma avaliação de Impacto no âmbito dos projetos realizados, não sendo possível realizar a sua medição, pelo que não poderemos assumir impactos reais, mas sim impactos potenciais.

A realização de uma avaliação de impacto, para além de permitir inferir sobre a contribuição das intervenções dos projetos e dos programas nas mudanças observadas pelos diferentes *stakeholders*, permite simultaneamente avaliar a sustentabilidade das mesmas. Assim, sugere-se que futuramente, se possa contemplar, para além da monitorização, uma avaliação de impacto dos projetos.

De forma global, os projetos apresentaram taxas de eficácia elevadas ao nível das realizações, o que pode ser indicativo da sua contribuição para as mudanças identificadas, bem como de outras que futuramente se possam observar.

Os coordenadores dos projetos destacam que um dos maiores contributos dos projetos é a melhoria na vida concreta dos jovens, seja do ponto de vista escolar, seja na superação de outros problemas que os afetavam.



Os dados revelam que na perceção dos coordenadores, os projetos tiveram um contributo menos relevante ao nível da qualificação dos jovens e na promoção do emprego (35,9% - suficiente), o que poderá significar a necessidade de um maior investimento nesta área e o repensar das estratégias de intervenção.

Não obstante e de uma forma global, os indicadores obtidos até Setembro de 2018, indicam potenciais impactos relacionados com as metas estabelecidas pelo Programa.

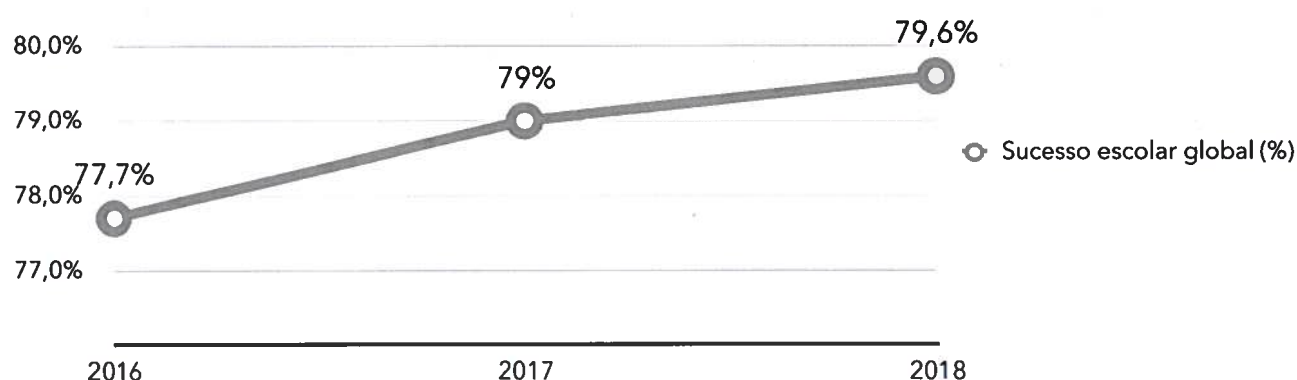
Indicadores Globais	Executado	Meta Final Geração
Sucesso escolar global (%)	79,6%	78%
Encaminhamento para escola e formação profissional (N)	6473	6500
Encaminhamento para emprego (N)	6085	6200
Integração em formação profissional (N)	2933	3000
Integração em emprego (N)	2459	2600
Envolvimento de parceiros nas atividades desenvolvidas (N)	2259	2300
Certificação no domínio das TIC (N)	12921	13000
Associações criadas (N)	29	30
Iniciativas empreendedoras criadas (N)	219	230
Participantes em atividades que contribuam para a participação e cidadania (N)	33492	33500

Da informação recolhida, é possível verificar que, até à data, apesar de não terem sido alcançadas todas as metas estabelecidas, os resultados aproximam-se bastante dos valores definidos, pelo que pode ser expectável que com os dados finais de execução tal se verifique. Destaca-se a taxa de sucesso escolar global que superou a meta definida para 2017/2018, validando como uma mais-valia a aposta na área estratégia da Educação e Formação.

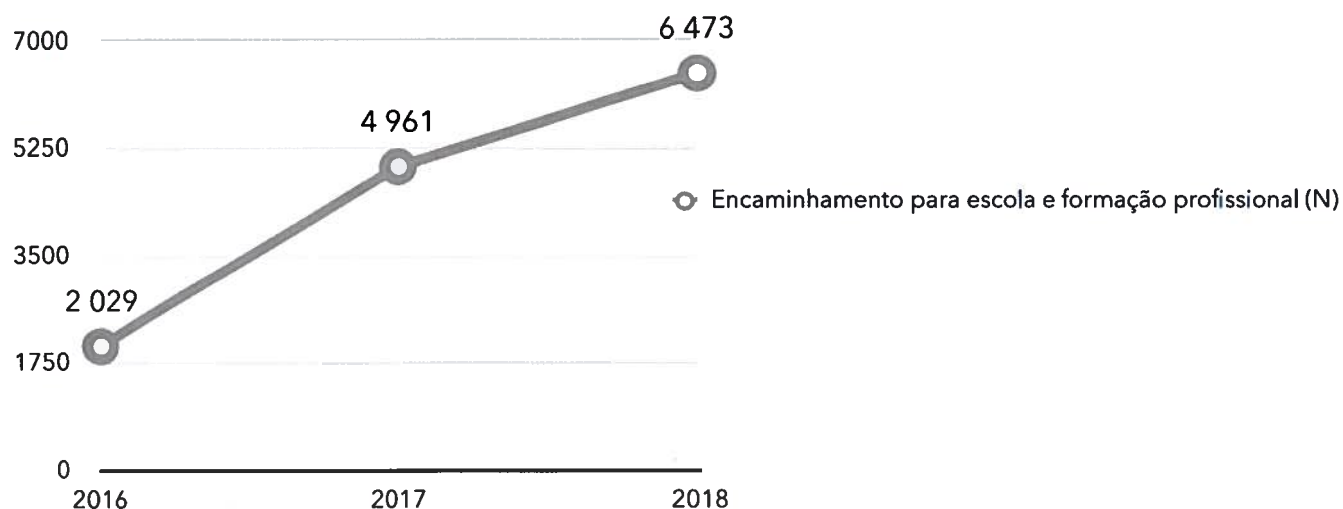
Apesar de ligeiramente abaixo da meta, destaca-se a criação de associações e iniciativas empreendedoras, bem como o número de participantes em atividades que contribuam para a participação e cidadania, como as que mais se aproximaram da meta final. É, ainda, de referir outros indicadores que se aproximaram já dos resultados definidos, nomeadamente, encaminhamento para escola e formação profissional,

integração em formação profissional, envolvimento de parceiros nas atividades desenvolvidas, e número de certificações no domínio das TIC.

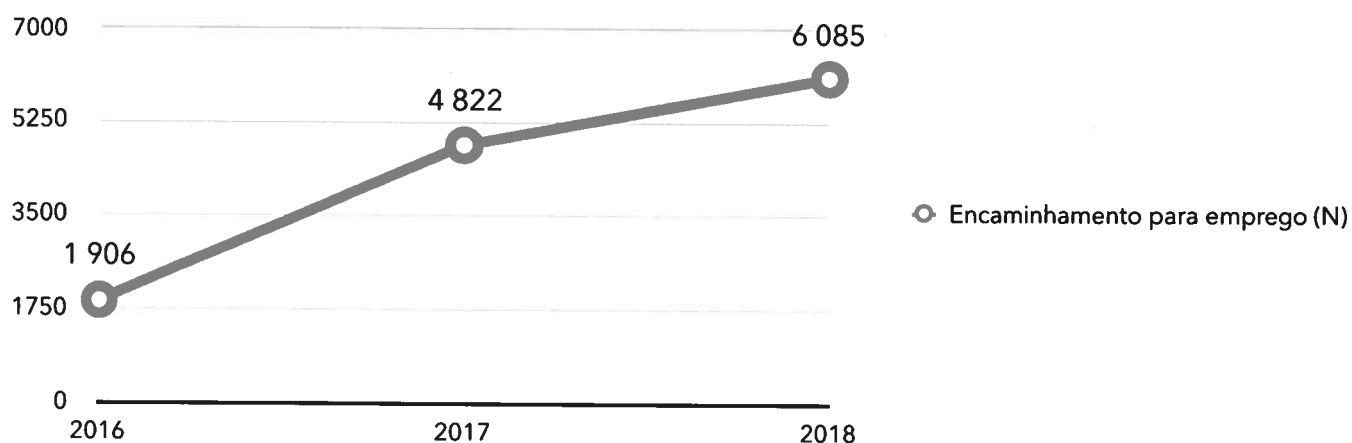
A análise comparativa dos resultados alcançados para cada um dos indicadores globais aponta para uma evolução muito positiva ao longo dos três anos de execução, sendo visível a existência de um aumento percentual para todos os indicadores em cada um do ano. Este aumento foi bastante acentuado do 1º para o 2º ano, sendo mais circunscrito do 2º para o 3º ano.



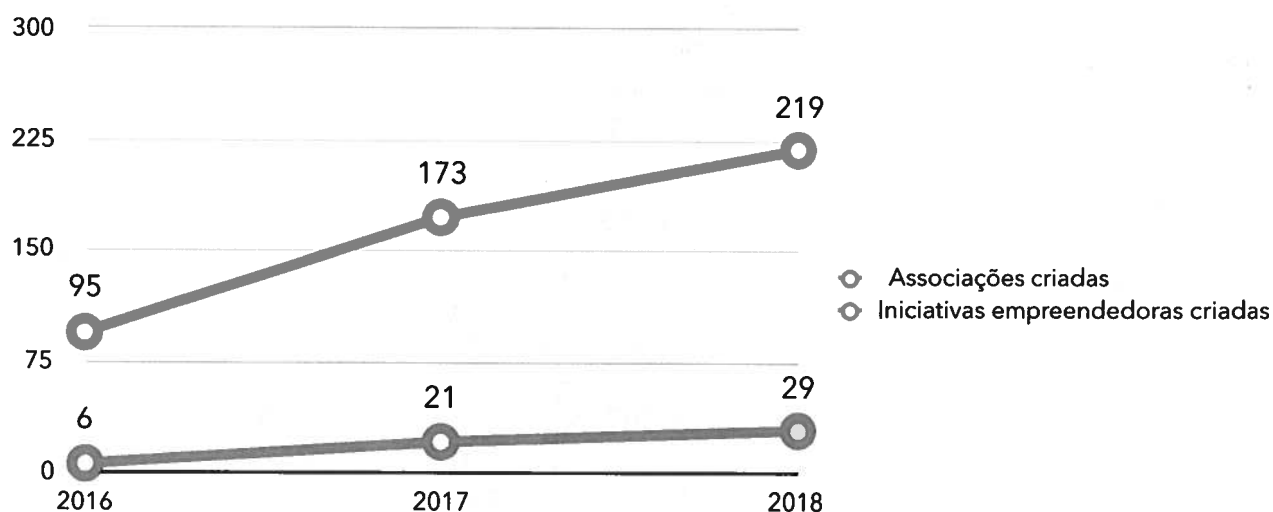
Entre os potenciais impactos referidos, destaca-se a melhoria do desempenho escolar. Como é possível constatar o sucesso escolar global apresenta um crescimento contínuo ao longo dos três anos do projeto, revelando o potencial contributo para a diminuição do absentismo e insucesso escolar nestes contextos, bem como para a integração em formação profissional.



Destaca-se a importância de potenciais processos de inclusão escolar e profissional dos jovens abrangidos, que poderá ser potencialmente gerador de mudanças efetivas na vida dos jovens abrangidos.



De 2016 para 2017, é de destacar os indicadores relacionados com a criação de associações, certificação no domínio das TIC, com encaminhamentos para emprego, escola e formação, com a integração em formação profissional e com a participação do público-alvo em atividades de cidadania, com aumentos acima dos 100%.



De 2017 para 2018, os aumentos mais significativos mantêm-se praticamente nos mesmos indicadores, o que parece dar indicações de uma intervenção/ação mais consolidada nestas áreas.

Em síntese, e de uma forma global destacam-se como potenciais impactos do Programa as mudanças relacionadas com o crescimento do sucesso escolar nas zonas abrangidas pelos projectos por permitir possibilidades de inversão em percursos de risco associados ao absentismo e abandono escolar e maiores possibilidades de integração sócio profissional da população abrangida.

O foco na capacitação dos públicos alvo na utilização das TIC e outras ferramentas poderão traduzir-se no futuro em maiores possibilidades de integração, diminuindo possíveis disparidades económicas e sociais dos diversos contextos.

Destaca-se ainda o trabalho em rede como um potencial impacto transformador das comunidades onde os projetos se desenvolvem, podendo permitir uma visão mais global dos problemas e uma intervenção mais convergente entre as entidades e as necessidades reais sentidas pelos público alvo.

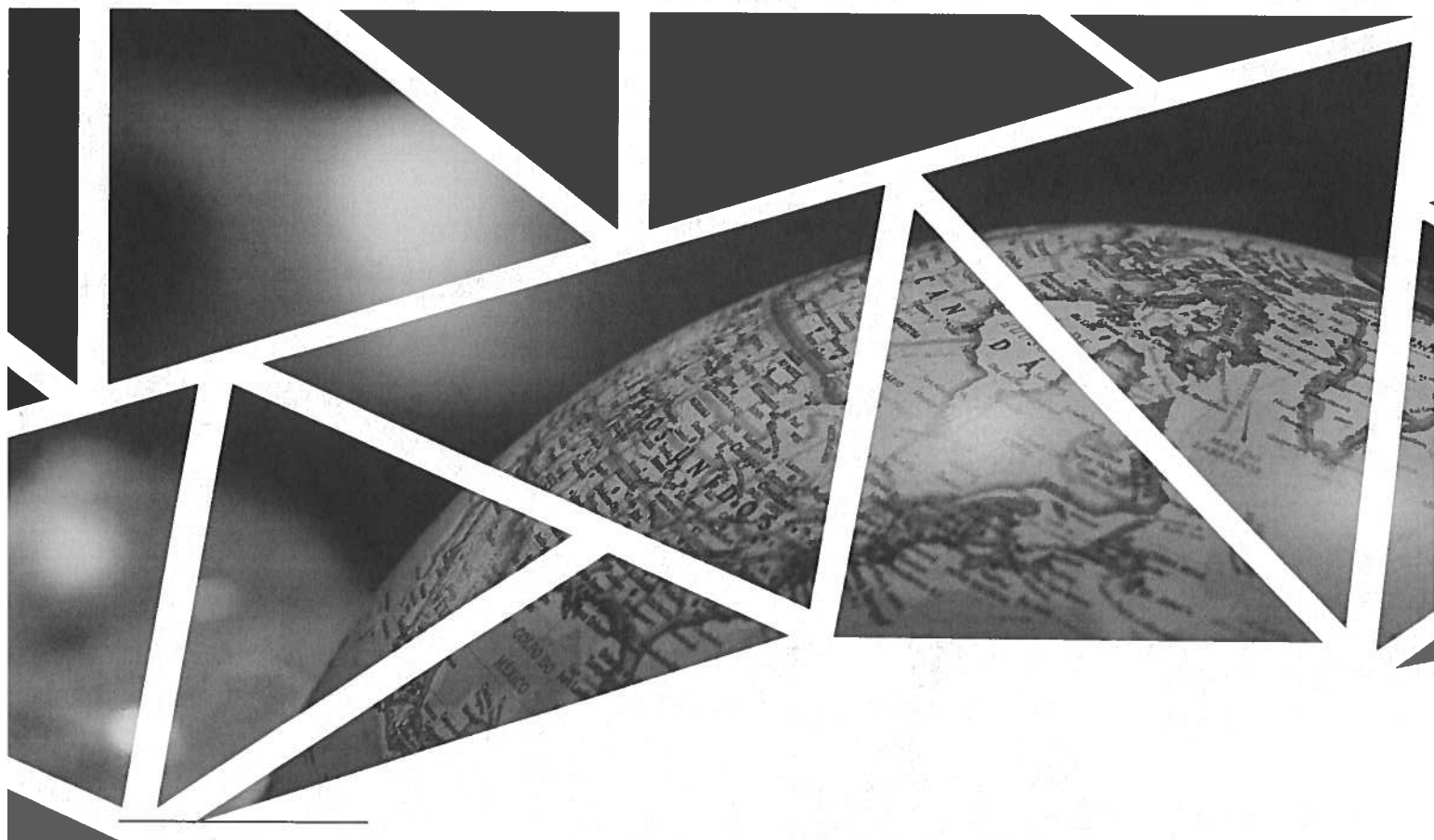


E. Práticas Internacionais

O carácter ímpar do Programa Escolhas fica bem evidenciado quando tentamos encontrar experiências e práticas internacionais com enfoque, públicos e mecanismos de intervenção similares. Face a este carácter único do PE este foi um exercício que teve apenas um sucesso diríamos parcial. Com efeito, não tendo sido possível encontrar nenhum projeto internacional com a abrangência de áreas de intervenção que o Programa Escolhas apresenta, optou-se por definir alguns critérios orientadores da pesquisa de projetos, designadamente:

- Projetos direcionados para crianças e/ou jovens;
- Projetos direcionados para públicos-alvo vulneráveis;
- Projetos que visem áreas de atuação relacionadas com uma ou mais medidas do Programa Escolhas (ex: educação, inserção profissional, empreendedorismo, cidadania, etc).

A pesquisa permite afirmar que o PE6G tem princípios orientadores em linha com boas praticas internacionais como representamos sucintamente de seguida².



² Existem mais dados extensivos sobre esta dimensão das boas práticas internacionais no relatório de avaliação intercalar.

Boas Práticas Internacionais



ACOMPANHAMENTO PERSONALIZADO E INDIVIDUALIZADO COMO FACTOR DIFERENCIADOR DAS INTERVENÇÕES COM JOVENS (FOMENTADO A QUE OS PRÓPRIOS JOVENS SE TORNEM MODELOS DE REFERÊNCIA)

CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS FORTES E CONSISTENTES, PROLONGADAS NO TEMPO, DIVERSIFICANDO O LEQUE DE PARCEIROS COM VISTA A UMA ABORDAGEM SISTÊMICA

CAPACIDADE DE PROPORCIONAR CONTEXTOS DE APRENDIZAGEM/EDUCAÇÃO ALTERNATIVAS E FORMAS DE RECONHECIMENTOS DESSAS COMPETÊNCIAS (RESPOSTAS CRIATIVAS E INOVADORAS QUE PROMOVAM A AQUISIÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS E CONHECIMENTOS)

APOSTA NUM DESENVOLVIMENTO INTEGRAL DOS JOVENS (MAIS DO QUE PARA RESPOSTAS TIPIFICADAS POR ÁREAS TEMÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO)

IMPORTÂNCIA DE ENVOLVER OS JOVENS PARTICIPANTES NA TOMADA DE DECISÕES NA CONCEÇÃO DE INICIATIVAS PARA OUTROS JOVENS - "DAR VOZ" AOS BENEFICIÁRIOS, RESPONSABILIZANDO-OS PELA AÇÃO

FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DAS AÇÕES DOS PROJETOS ÀS NECESSIDADES E ESPECIFICIDADES DO TERRITÓRIOS DE INTERVENÇÃO E DOS GRUPOS-ALVO

F. Escolhas de Viva Voz...

Sobre Estrutura do programa

"Adaptação de algumas atividades, medidas e conteúdos ao contexto, exemplo da medida IV (formação e certificação em TIC) que não é muito exequível"

"Mais do que 3 anos de financiamento para que se possam efetivamente cumprir objetivos com maior rigor (...) um alargamento a nível de tempo poderia permitir intervenções de maior sucesso."

"Reduzir as medidas de atuação, ou seja, só intervir numa ou 2 medidas por projeto"

"Incluir Dinamizador Comunitário, apenas nos projetos que façam sentido, não deveria ser obrigatório."

"As equipas dos projetos, deveriam ser mais numerosas, e multidisciplinares."

"Maior orçamento para maior número de elementos a tempo inteiro na equipa técnica (fundamental)"

Sobre o Modelo de Financiamento aos Projetos

"Maior financiamento, que permita adequar os recursos, quer materiais quer humanos, que permita dar uma resposta mais eficaz a este tipo de população"

"Disponibilização de recursos financeiros compatíveis com as necessidades diagnosticadas, houve algumas dificuldades de implementação do projeto devido à falta de recursos financeiros."

"Financiamento ajustado às exigências do Programa e às atividades que se propõe realizar, valorizando a estabilidade financeira e emocional das Equipas Técnicas"

"Maior financiamento para aumentar número de elementos na equipa técnica."

"Considero que as questões financeiras / atrasos não podem acontecer, prejudica a concretização dos objectivos do projeto e aumenta rotatividade dos técnicos"

"Seria importante agilizar o tempo de análise dos pedidos de pagamento, uma vez que muitas vezes provocam entraves de funcionamento e de execução das atividades"

"Prever rubrica para imputação de custos inerentes ao espaço físico"

Sobre o Processo de Gestão/Acompanhamento dos Projetos

"Previsão de períodos para preparação, implementação, avaliação e encerramento dos projetos."

"Mais horas de coordenação para organização e planificação das atividades"

"A equipa de coordenação tem de realizar um acompanhamento mais próximo dos projectos e ajudar no seu crescimento de forma real, no terreno e com conhecimento do que avaliam"

"Avaliações do PE mais regulares à intervenção no terreno."

"Realização de um resumo com todas as indicações de prazos e indicações para os coordenadores que facilitem a resposta a todas as solicitações do programa"

"Programa gerir melhor o lançamento de desafios obrigatórios."

"Esta geração foi marcada pela burocratização excessiva de processos: na área financeira"

"Menos burocracia e exigência com AGIL que não só limita o tempo de intervenção por parte da equipa como limita a qualidade da intervenção."

"Para que os projetos tenham maior sucesso será necessário reduzir drasticamente a carga e mentalidade burocrática do Programa Escolhas"

"Diminuição do peso burocrático, agilizando procedimentos nas plataformas AGIL e AFINA"

"Descomplexificação dos Relatórios porque o tempo que existe para os realizar é mínimo."

Sobre os Projetos

"Maior flexibilidade na adaptação do modelo ao contexto territorial"

"Maior liberdade concedida aos projetos para uma maior identidade de cada um com menos ações de carácter obrigatório"

"Menos "campos obrigatórios" em sede de candidatura (...) que dificulta a adaptação às necessidades identificadas."

"Maior flexibilidade na definição e gestão dos papéis e dos horários do coordenador e dos técnicos"

"Menos rigidez no cumprimento das atividades planeadas"

"Evitar situações de sobrecarga dos técnicos e desvio da concretização de atividades previstas"

"Estabilizar equipas e continuar a melhorar as condições físicas e financeiras das equipas e local de trabalho"

"Prever apoio administrativo ao nível de recursos humanos nos projetos"

"A comunicação do PE tem de conseguir apoiar as iniciativas dos jovens, conseguir que exista repercussão nos "media" dos seus projetos, conquistas e trabalho, trabalhando também as questões ligadas à imagem positiva das comunidades «escolhas»"

"Menor abrangência, maior focalização."

"Criar menos atividades mas com uma regularidade maior onde se pudesse trabalhar numa óptica de proximidade"

"Diminuir o número de participantes"

Sobre os Consórcios

"Monitorizar o cumprimento das obrigações do Consórcio e haver obrigatoriedade de cedência de recursos por escrito."

"Maior influência na escolha das entidades que representam o consórcio, de forma a existir um maior envolvimento dos mesmos e uma maior partilha e colaboração nas atividades diárias do projeto."

Sobre a Formação

"Formação especializada para equipa técnica (especializações)"

"Reforçar a formação para restante equipa, a aposta foi muito grande no coordenador, no dinamizador e monitor CID."

"Aplicação de um Plano de Formação de coordenadores/técnicos mais virado para os problemas reais sentidos na execução dos projetos no terreno"

"Será também necessário que os vários projetos possam ter momentos de troca de experiências"

"A partilha de boas práticas entre projetos deve ser potenciada e encorajada, criando momentos de trabalho em rede e formativas intra e interprojetos"

Sobre a Monitorização e Avaliação

"Seria interessante poder haver uma forma de análise do programa mais qualitativa, demonstrativa do trabalho e do grande envolvimento da equipa"

"Numa próxima geração seria muito positivo valorizar mais os aspectos qualitativos resultantes da intervenção no terreno em detrimento dos números. Os números são importantes no entanto não traduzem todas as coisas positivas que são implementadas."

"Devem ser encontradas formas de os participantes avaliarem os projectos e isso ser contabilizado no seu acompanhamento"



CATOLICA

CRC-W · CATOLICA RESEARCH CENTRE FOR
PSYCHOLOGICAL, FAMILY AND SOCIAL WELLBEING

LISBOA

