

Anexos ao Manual ROM

Versão 6

SUMÁRIO

Anexo 1: Lista das Questões de Monitoria.....	2
Anexo 2: Orientações sobre as QM para os exercícios ROM padrão.....	5
Anexo 3: QM com guião específico às operações de <i>blending</i>	20
Anexo 4: Formulário de relatório de Monitorias ROM	36
Anexo 5: Formulário sobre boas práticas e lições aprendidas.....	44
Anexo 6: Formulários para o CQ interno de monitoria ROM.....	47
Lista de controlo de qualidade do perito ROM.....	47
Relatório de CQ pelo perito de CQ	48
Anexo 7: Procedimento de amostragem para ROM reviews em fases iniciais de implementação	50
Anexo 8: Dever de Cuidado (Considerações sobre Gestão de Segurança e Proteção).....	53
Anexo 9: Formulário para a Avaliação Preliminar (blending).....	56
Anexo 10: Leitura adicional para ROM de intervenções de <i>blending</i>	58
Leitura essencial.....	58
Leitura adicional.....	59
Anexo 11: Modelos de AQ ROM.....	61
Relatório de AQ pelo Perito de AQ	61
Relatório de missão de terreno pelo Contratante da AQ ROM	65
Contrainforme da missão de terreno da parte da Contratante AQ	67
Anexo 12: Orientações Técnicas de Apoio à Concepção de Quadros Lógicos e Sistemas de Monitoria	70
Anexo 13: Módulos de CQ para suporte na concepção de Quadros Lógicos e Sistemas de Monitoria	78
Módulo para CQ Interno.....	78
Inquérito de Satisfação.....	79
Lista de verificação de qualidade do perito ROM	80
Anexo 14: "Semáforos" para avaliação de desempenho.....	81

Anexo 1: Lista das Questões de Monitoria

1. Relevância - Estamos a fazer as coisas certas?

1.1 A intervenção constitui uma resposta adequada às **necessidades e direitos** atuais dos grupos-alvo/beneficiários finais?

1.2 A intervenção é adaptada às atuais **capacidades** institucionais, humanas e financeiras do governo parceiro e/ou outros intervenientes-chave com um papel na implementação?

1.3 A escolha do **PI/método de implementação**¹ está provando ser apropriada?

1.4 Todas as principais partes interessadas demonstram um compromisso efetivo com os objetivos da intervenção (ou seja, **apropriação**)?

2. Coordenação, complementaridade e valor agregado da EU

2.1 É provável que a intervenção beneficie ou se beneficie de alguma **complementaridade /sinergia** com outras intervenções financiadas pela UE e por outras entidades (doadores, públicas e privadas)?

2.2 A intervenção reflete (ainda) e se beneficia de um adequado valor agregado **da UE**?

3. Lógica de Intervenção, Monitoria & Aprendizagem - Podemos monitorar os resultados e aprender?

3.1 Até que ponto a intervenção, tal como atualmente concebida e implementada, tem em conta as **experiências passadas** no sector, as boas práticas e as lições aprendidas com as intervenções anteriores?

3.2 Qual é a **qualidade atual da lógica de intervenção**? Os produtos e resultados planejados são coerentes e viáveis e os principais pressupostos e riscos foram claramente identificados?

3.3 A lógica horizontal da Matriz do Marco Lógico (LFM) é adequada? Ou seja, escolha de **indicadores**, disponibilidade de dados, dados de base, valores-alvo e desagregação relevante.

3.4 A intervenção dispõe de um **sistema de monitoria interno** adequado?

3.5 Existem **lições aprendidas e boas práticas** que poderiam ser úteis para partilhar para além do contexto de intervenção?

¹ Termo usado para descrever a entidade que implementa os fundos da UE. Existem três tipos: gestão directa, indirecta e gestão partilhada.

4. Eficiência → Estamos a fazer bem?

4.1 Os **mecanismos de implementação** provam ser apropriados para alcançar os produtos (outputs) planejados e contribuir para a consecução dos resultados (outcomes)?

4.2 Os **insumos / recursos** fornecidos pelos vários stakeholders (ainda) são adequados para alcançar os produtos (outputs) planejados?

4.3 A intervenção sofreu algum **atraso** e o planeamento foi revisto em conformidade?

4.4 Os **gastos** são coerentes com o orçamento?

5. Eficácia → Está a funcionar?

5.1 Os **produtos** (outputs) estão a ser alcançados com a **qualidade** esperada?

5.2 É provável que os **resultados (outcomes)** esperados sejam alcançados?

5.3 Até que ponto os resultados são **inclusivos**, ou seja, garantem uma distribuição équa dos efeitos entre diferentes grupos da população?

5.4 A intervenção tem **influência** efetiva na política e nas intervenções relevantes do parceiro?

5.5 A intervenção está a observar algum **efeito positivo ou negativo não planejado**? Os efeitos negativos foram considerados para possível mitigação (de risco)?

6. Sustentabilidade → Os benefícios irão durar?

6.1 As principais partes interessadas estão atingindo as **capacidades** necessárias² (inclusive institucionais, humanas e financeiras) para garantir o fluxo contínuo de benefícios/serviços?

6.2 Os benefícios gerados pela intervenção são **acessíveis** aos grupos-alvo a longo prazo?

6.3 O **sector privado** foi suficientemente envolvido para contribuir para a sustentabilidade da intervenção?

6.4 A intervenção proposta incrementa a resiliência a impactos e pressões (abordando dimensões específicas da fragilidade e as suas causas profundas)?

² No caso de contratos ROM NEAR, consultar 'Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note'. Dezembro de 2017 https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

7. Questões transversais

7.1 Qual é a contribuição desta intervenção para o alcance da **igualdade de género e de resultados em matéria de direitos humanos**?

7.2 Em que medida a intervenção adere aos princípios da abordagem do **trabalho baseada nos direitos**?

7.3 Como a intervenção está a lidar com as **restrições e oportunidades ambientais**?

7.4 Em que medida a intervenção contribui para os compromissos da UE em matéria de **alterações climáticas**?

7.5 A intervenção está a aumentar inadvertidamente os riscos de conflito, as dinâmicas de conflito, a violência, a falta de segurança humana e outras **dimensões de fragilidade**?

8. Comunicação e visibilidade

8.1 A aplicação das exigências da UE e das orientações publicadas sobre **comunicação e visibilidade** contribui com a imagem da UE no país/região?

Anexo 2: Orientações sobre as QM para os exercícios ROM padrão

1. Relevância → Estamos a fazer as coisas certas?

Melhor acepção: A pertinência analisa a relação entre as necessidades e os problemas da sociedade e os objetivos da intervenção. As coisas mudam ao longo do tempo - certos objetivos podem ser alcançados ou superados; as necessidades e os problemas mudam, surgem novos objetivos.

OCDE-CAD (2020): em que medida os objetivos e a concepção da intervenção respondem às necessidades, políticas e prioridades globais, nacionais e das instituições parceiras dos beneficiários, e continuam a fazê-lo ainda que as circunstâncias mudem.

1.1. A intervenção constitui uma resposta adequada às **necessidades e direitos atuais** dos grupos-alvo/beneficiários finais?

Se o exercício ROM se realizar **numa fase inicial**, o perito indagará sobre a adequação *ex ante* do projeto. Se for realizada **numa fase posterior**, o perito centrar-se-á na persistência da adequação na execução, tendo em conta a eventual alteração das circunstâncias.

O perito deve avaliar se a resposta às necessidades e direitos é (ainda) adequada sob três pontos de vista interligados:

1. A intervenção está (ainda) a responder às necessidades e aos direitos de todos os beneficiários visados?
2. A intervenção (ainda) está a responder às necessidades e direitos de forma proporcional à sua importância / urgência?
3. A estratégia da intervenção é (ainda) a resposta correta às necessidades dos beneficiários?

Em particular:

- Em relação ao item 1: O Perito deve realizar a análise das partes interessadas produzida na fase de concepção. Ainda é válida? Houve consulta e envolvimento suficiente e significativo das partes interessadas ou alguém foi deixado de lado, tendo em conta uma perspectiva de igualdade de género? Deve ser dada atenção específica a mulheres e crianças, bem como a grupos em situações desfavorecidas e/ou vulneráveis (por exemplo, pessoas com deficiência, povos indígenas, minorias, LGBTI, idosos, migrantes e pessoas deslocadas). Se nenhuma análise consistente das partes interessadas foi realizada no âmbito do projeto, ela deve ser destacada, juntamente com suas consequências na concepção e implementação (ou seja, referência à potencial falta de/ fraca capacidade de resposta, falta de/ fraca propriedade e compromisso etc.).
- Em relação ao item 2:
 - O Perito deve questionar se as prioridades nacionais relevantes das principais partes interessadas (conforme estabelecidas em documentos relevantes (planos, estratégias, etc.) estão refletidas nas fases de concepção e implementação, e se a implementação se adaptou às necessidades alteradas, caso existam.
 - Para intervenções de fortalecimento institucional, e quando relevante, o Perito deve destacar se existem reformas de governação em curso (administração pública, Estado de Direito) e se a intervenção (setorial) é adequada ao esforço de reforma.

- O Perito deve indagar, entre outras coisas, se os direitos humanos e uma perspectiva de igualdade de género foram identificados no contexto e na análise do problema e abordados na intervenção?
- Em relação ao item 3: Há alguma evidência de que a estratégia adotada pela intervenção não é adequada para atender às necessidades e direitos acima mencionados? E se não, haveria outro tipo de intervenção mais apropriada?

Os grupos-alvo e os beneficiários finais devem ser claramente identificados na análise ROM.

1.2. A intervenção é adaptada às atuais **capacidades** institucionais, humanas e financeiras do governo parceiro e/ou outros intervenientes-chave com um papel na implementação?

Se o exercício ROM for realizada **numa fase inicial**, o Perito analisará se as capacidades existentes foram adequadamente avaliadas na fase de concepção³ e se esta análise ainda é válida neste estágio da intervenção.

Se o exercício ROM for realizada **numa fase posterior**, o perito deverá analisar se as capacidades existentes ainda são adequadas como suporte à resposta das necessidades.

O perito poderia usar a distinção entre os responsáveis, que têm a obrigação de respeitar, proteger e cumprir direitos, ou os detentores de direitos, que devem ter a capacidade de conhecer, reivindicar e usufruir dos seus direitos.

- Para responsáveis: Eles ainda possuem o mandato (por exemplo, estratégia existente, capacidades e recursos (por exemplo, quadro de despesas a médio prazo, orçamento anual) para realizar a sua missão? Eles ainda têm a capacidade de planejar e implementar a intervenção baseada em direitos e sensível às questões de género? Caso seja relevante, eles têm capacidade suficiente para absorver, adaptar e responder a riscos e tensões? A intervenção pode incrementar as capacidades dos responsáveis de modo a satisfazer os direitos da população e garantir que a intervenção seja sensível às questões de género?
- Para os titulares de direitos: eles estão numa situação de desvantagem e/ou vulnerabilidade ou são discriminados, até que ponto, por quê? Eles têm capacidade para reivindicar os seus direitos, em que medida? Caso seja relevante, eles têm capacidade suficiente para absorver, adaptar e responder a riscos e tensões? Organizações que representam os interesses dos titulares de direitos: são incluídas como partes interessadas relevantes e têm capacidade suficiente?

1.3. A escolha do **PI/método de implementação**⁴ está provando ser apropriada?

A escolha da PI é, muitas vezes, um fator chave determinante para o sucesso (ou não) de uma intervenção. Esta escolha é avaliada e decidida durante a formulação da intervenção.

O Perito deve analisar:

³ No caso de contratos ROM NEAR, consultar 'Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note'. Dezembro de 2017 https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

⁴ Termo utilizado para descrever a entidade que implementa os fundos da UE. Existem três tipos: gestão directa, indirecta e partilhada.

- Se eles (ainda) têm capacidades⁵ e recursos para levar a cabo a sua missão
- Quer numa fase inicial, quer mais tarde durante a implementação, ocorreram mudanças que podem ter alterado a adequação da escolha do parceiro e da modalidade de implementação. Se a escolha se revelar inapropriada, explique por que e o que mudou.

1.4. Todas as principais partes interessadas demonstram um compromisso efetivo com os objetivos da intervenção (ou seja, **apropriação**)?

O perito deve avaliar o grau de apropriação pelas principais partes interessadas e em que medida a intervenção faz parte de uma estratégia adoptada pelo governo parceiro e contribui para a implementação de um plano de ação.

Se se tratar de um exercício ROM **numa fase inicial**, o perito deve avaliar se a concepção da intervenção foi suficientemente participativa para criar a futura adesão.

Se o exercício ROM for realizado **numa fase posterior da implementação**, o perito verificará se ocorreu alguma alteração no pessoal/governo e se o grau de compromisso foi alterado.

O Perito deve indicar se esta falta de compromisso é contingente e pode ser corrigida com o tempo e a comunicação *ad hoc*, ou se é estrutural e suscetível de reduzir a relevância da intervenção a longo prazo.

2. Coordenação, complementaridade e valor agregado da UE

Coordenação: atividades de dois ou mais parceiros para o desenvolvimento que se destinam a mobilizar recursos de ajuda ou a harmonizar as suas políticas, programas, procedimentos e práticas de modo a maximizar a eficácia dos recursos da ajuda para o desenvolvimento.

A **complementaridade** destina-se a assegurar que a política de desenvolvimento da UE seja complementar às políticas implementadas pelos Estados-Membros.

Valor agregado da UE: Em conformidade com o princípio da subsidiariedade (artigo 5.º do Tratado da União Europeia), a UE só deve agir quando os objetivos possam ser melhor alcançados através de uma ação da União e não através de uma ação potencialmente variável dos Estados-Membros. É necessário ter em conta o valor e as melhorias que são causadas pela UE e não por outra parte que tome medidas.

OECD DAC (2020) Coerência: A compatibilidade da intervenção com outras intervenções em um país, sector ou instituição.

2.1 É provável que a intervenção beneficie ou se beneficie de alguma **complementaridade/sinergia** com outras intervenções financiadas pela UE e por outras entidades (doadores, públicas e privadas)?

⁵ No caso de contratos ROM NEAR, consultar '[Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note](#)'. Dezembro de 2017

Muitas vezes, os documentos de ação simplesmente listam as potenciais intervenções complementares em vez de realmente explicar como as sinergias efetivas ocorrerão.

Se o exercício ROM se encontrar **numa fase inicial**, o perito deverá procurar provas das complementaridades e sinergias enumeradas que possam estar a surgir e especificar de que forma estas poderão beneficiar a intervenção em todos os aspetos. Para intervenções de fortalecimento institucional (sector), o Perito deve avaliar, especialmente, até que ponto a intervenção complementa e segue os mesmos princípios das intervenções de governação horizontal (reforma da administração pública, Estado de Direito).

Se o exercício ROM se realizar **numa fase posterior** da execução, o perito deve avaliar em que medida a complementaridade/sinergias se manifestam, por exemplo, dando exemplos de sinergias criadas, de reuniões de coordenação realizadas regularmente, da natureza e âmbito das reuniões de coordenação (estas são relevantes para a tomada de decisões?, etc.). O Perito também explicará como estas complementaridades e sinergias beneficiam a intervenção em todos os aspetos.

Ao responderem a esta pergunta, os peritos deverão diferenciar as intervenções da UE e aquelas de outras entidades.

Para intervenções de fortalecimento institucional, e quando relevante, o Perito deve destacar se há reformas de governança em andamento. Também é importante verificar se a intervenção vai na mesma direção e apoia os mesmos princípios que as intervenções de governação horizontal.

2.2 A intervenção reflete (ainda) e se beneficia de um adequado valor agregado da UE?

A principal questão a ser respondida é: em que medida a intervenção da UE está a acrescentar benefícios ao que teria resultado da ação empreendida pelos Estados-Membros da UE e por outras entidades (doadores, públicos ou privados) por si só.

Para os exercícios de monitoria **numa fase inicial** da intervenção, o perito deve verificar se esta foi concebida levando devidamente em conta o valor agregado da UE e descrever como e se esta última ainda se reflete na fase inicial de implementação.

Para análises **numa fase mais avançada** de intervenção, o perito procurará a presença do valor agregado da UE na lógica da intervenção, a sua realização efetiva ou persistência durante a execução, e especificará de que forma tal valor agregado está a beneficiar a intervenção.

3 Lógica de Intervenção, Monitoria & Aprendizagem → Podemos monitorar os resultados e aprender?

3.1 Até que ponto a intervenção, tal como atualmente concebida e implementada, tem em conta as **experiências passadas** no sector, as boas práticas e as lições aprendidas com as intervenções anteriores?

Dada a ênfase colocada no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem na UE, solicita-se ao perito que verifique em que medida a presente intervenção está a integrar lições de intervenções anteriores ou relacionadas no mesmo sector, quer sejam implementadas pela UE ou por outras entidades. O perito deve acrescentar uma nota sobre se as lições aprendidas foram descritas de forma clara e específica na DD.

Se o exercício ROM for realizado **numa fase inicial**, o perito deverá procurar provas de que as boas práticas e as lições aprendidas, enumeradas na DD, estão efetivamente integradas na fase inicial da intervenção.

Se o exercício ROM for realizado **numa fase posterior da implementação**, o Perito deve avaliar se a intervenção está a basear-se na experiência anterior no mesmo sector, se está a tirar as lições aprendidas a nível de concepção, ou qualquer nova que possa ter surgido durante a implementação. O perito deve explicar como isto está a acontecer. Se não estiver a acontecer, deve explicar porquê.

3.2 Qual é a **qualidade atual da lógica de intervenção**? Os produtos e resultados planejados são coerentes e viáveis e os principais pressupostos e riscos foram claramente identificados?

A lógica vertical de uma intervenção encontra-se na matriz do quadro lógico ou em qualquer matriz semelhante que possa ser normalmente desenvolvida pelos PI, ou seja, quadros de resultados, teoria da mudança etc. Vide orientação técnica sobre a revisão dos quadros lógicos fornecida no Manual ROM no Capítulo 7.

Se o exercício ROM for realizado **numa fase inicial**, o Perito pode utilizar a sua expertise setorial para avaliar se a lógica vertical da intervenção é coerente e claramente ilustrada (ou seja, todos os resultados (*outcomes* e *outputs*) são específicos, apresentados ao nível certo e claros - por exemplo, evitar declarações genéricas como "capacidade melhorada"), incluindo uma distinção clara e uma relação lógica entre realizações, resultados e impactos.

Se o exercício ROM for realizado numa **fase posterior da execução**, o perito deve avaliar se a lógica vertical ainda é coerente e ilustra claramente a adequação da resposta às novas necessidades.

Os peritos devem verificar se os resultados propostos (*outputs*, *outcomes*, impacto) são coerentes com o âmbito da intervenção proposta.

Os peritos devem verificar se a análise dos pressupostos e riscos (e medidas de mitigação relacionadas) foi bem fundamentada, se ainda é válida e se tem devidamente em conta as questões de desigualdade de género.

Se necessário para o OM, o resultado desta revisão convergirá para a elaboração, pelo perito, de um quadro lógico claro e alterado a ser anexado ao relatório do ROM.

3.3 A lógica horizontal da Matriz do Marco Lógico (LFM) é adequada? Ou seja, escolha de **indicadores**, disponibilidade de dados, dados de base, valores-alvo e desagregação relevante.

Para todos os exercícios de monitoria, o perito precisa avaliar a lógica horizontal da intervenção, normalmente encontrada na Matriz do Quadro Lógico. Em outras palavras, o perito avaliará se os indicadores selecionados são RACER, se os dados desagregados relevantes estão disponíveis para esses indicadores, se as metas são realistas, se foram desagregados por idade/sexo - e deficiência - quando relevantes e se foram formulados para levar em conta uma perspectiva de direitos humanos e igualdade de género. Em particular, o Perito pode verificar o seguinte:

- a) Os indicadores estão bem definidos e são relevantes para medir a consecução dos resultados?
- b) Os indicadores são suficientes para medir o que devem medir?
(Podem estar bem formulados, mas não abrangem todos os domínios necessários)
- c) Todas as fontes de dados relacionadas estão bem identificadas? Os dados estão disponíveis em tempo útil?
- d) Os indicadores são específicos e sensíveis o suficiente para medir a promoção dos direitos humanos e a igualdade de género?
- e) As linhas de base (valores e tempo) são estabelecidas e atualizadas para cada indicador?
- f) São estabelecidas metas (valores e tempo) para os indicadores e eles são realistas ou precisam ser atualizados?

g) Os indicadores foram validados com o(s) PI(s) na fase de concepção?

3.4 A intervenção dispõe de um sistema de **monitoria interno** adequado?

Um sistema de monitoria é um quadro de monitorização a pleno direito, baseado no quadro lógico da intervenção, que pormenoriza os indicadores (incluindo linhas de base, marcos e metas), o que permitirá medir o progresso (desempenho da intervenção) em relação aos resultados obtidos, bem como a frequência e as responsabilidades pela coleta de dados e garantia de qualidade, análise e comunicação de informações sobre esses indicadores).

Se o exercício ROM for realizado **numa fase inicial**, o perito deverá avaliar a qualidade do sistema de controlo interno, se já existente ou em preparação. Se não estiver a ser desenvolvido qualquer sistema, o perito deverá explicar porquê e propor recomendações para o seu estabelecimento.

Se o exercício ROM for realizado **numa fase posterior** da execução, o perito deverá avaliar se existe um sistema de acompanhamento e se este está a funcionar de modo eficaz. O perito deve verificar em que medida o SM se baseia no LFM, se a frequência e a responsabilidade da coleta de dados são definidas e respeitadas, se a qualidade dos dados está assegurada e se as fontes de verificação são especificadas e fiáveis. A análise deve também incluir a qualidade dos relatórios, ou seja, dos PI para a UE e outras partes interessadas fundamentais, ou seja, identifica claramente os progressos em relação aos resultados previstos (por oposição aos relatórios de atividades), aos problemas e às soluções propostas?

Quando relevante, o Perito deve também verificar até que ponto a lógica de intervenção se baseia no sistema de monitoria e comunicação do governo parceiro.

3.5 Existem **lições aprendidas e boas práticas** que poderiam ser úteis para partilhar para além do contexto de intervenção?

[Sim/Não → Se sim, indicar no formulário específico]

A UE atribui grande importância ao desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem corporativa. As suas atividades de ROM constituem uma boa oportunidade para contribuir para a partilha de conhecimentos e práticas de aprendizagem da UE.

- **As lições aprendidas** generalizam os resultados e traduzem a experiência passada em conhecimentos relevantes que devem apoiar a tomada de decisões, melhorar o desempenho e promover a obtenção de melhores resultados. Idealmente, devem apoiar o trabalho das instituições europeias e parceiros relevantes.

Uma lição pode ser positiva ou negativa. Uma lição deve ser significativa na medida em que tem um impacto real ou presumível nas intervenções.

- **Uma boa prática** é um processo ou metodologia bem-sucedida que é ética, justa e replicável. Deve também considerar, quando relevante, quais foram as práticas transformadoras que funcionaram. Uma boa prática não é apenas uma prática que é boa, mas tal que já provou funcionar bem e produzir bons resultados, que foi testada e apoiada por uma série de evidências e suficientemente validada através das suas várias replicações. Pode, portanto, ser recomendada como modelo. Uma boa prática não deve ser vista como prescritiva, ela pode ser adaptada para enfrentar novos desafios, tornando-se melhor à medida que são descobertas melhorias.

Em alguns casos, uma prática tem o potencial de se tornar uma "boa prática", mas ainda não pode ser qualificada como tal devido à falta de provas e/ou replicações. Neste caso, pode ser considerada uma "**prática promissora**".

- Uma **prática promissora** deve ter demonstrado um alto grau de sucesso em seu contexto específico, além da possibilidade de replicação no mesmo cenário. Ela gerou alguns dados quantitativos demonstrando resultados positivos durante um período de tempo. Uma prática promissora tem o potencial de se tornar uma boa prática, mas não se tem dados suficientes ou ainda precisa ser replicada para apoiar a sua adoção ou ampliação. Como tal, uma prática promissora incorpora um processo de aprendizagem e melhoria contínua.

Se o Perito tiver detectado alguma lição aprendida ou boa/promissora prática nesta intervenção, é convidado a preencher o formulário *ad-hoc* acerca da aprendizagem.

4 Eficiência → Estamos a fazer bem as coisas?

Melhor aceção: *A eficiência considera a relação custo-eficácia-tempo entre os recursos utilizados por uma intervenção e as mudanças que ela gera (que podem ser positivas ou negativas). Os recursos incluem pessoal, compras, tempo e dinheiro gastos em custos fixos, de funcionamento e encargos administrativos.*

OCDE-CAD (2020): *Em que medida a intervenção produz, ou é susceptível de produzir resultados de uma forma económica e atempada.*

4.1 Os **mecanismos de implementação** provam ser apropriados para alcançar os produtos (*outputs*) planeados e contribuir para a consecução dos resultados (*outcomes*)?

Para essa questão o foco está em:

- O funcionamento das estruturas operacionais (estruturas de gestão operacional/internacional/disposições contratuais) e os aspetos da concepção e execução que podem afetar ou já afetaram a eficiência
- O papel de orientação política e administrativa que deve ser assumido pelos homólogos nacionais/locais. A falta de compromisso político e de direção administrativa afeta a eficiência.
- O papel da Delegação deve igualmente ser incluído neste contexto.

Se o exercício ROM for realizado **numa fase inicial**, o perito deve avaliar se os papéis/responsabilidades das diferentes partes estão claramente definidos e se é provável que sejam respeitados para garantir a eficiência da execução, se os mecanismos de execução e as estruturas operacionais escolhidos são suscetíveis de afetar a eficiência ou se já estão a mostrar domínios que necessitam de ser abordados ou melhorados. O perito recomendará e procurará obter um consenso entre as partes quanto às alterações consideradas necessárias para garantir uma aplicação harmoniosa e sem atrasos.

Se o exercício ROM for realizado **numa fase posterior**, o perito avaliará os mesmos que os acima referidos, com mais elementos a avaliar, em termos do bom funcionamento das estruturas operacionais ou da orientação política/administrativa. O ponto a salientar aqui é a necessidade de avaliar as diferentes estruturas de direção/operacionais/gestão que foram criadas (por exemplo, reuniões do comité de direção, memorandos de entendimento, definições de funções etc.) para ver se estão a promover ou a dificultar a eficiência, se ainda estão a revelar-se adequadas para garantir a boa implementação da intervenção e ajustadas ao contexto de implementação em mudança. O Perito recomendará e procurará consenso sobre as melhorias que são viáveis nessa fase da implementação.

Ao analisar as estruturas operacionais existentes, o perito deve também avaliar se existem competências em matéria de igualdade entre homens e mulheres e direitos humanos e se a sua ausência é suscetível de ter ou está a ter impacto na eficiência.

4.2 Os insumos / recursos fornecidos pelos vários stakeholders (ainda) são adequados para alcançar os produtos (outputs) planeados?

Ao responder a esta pergunta, o Perito deve considerar os seguintes aspetos:

- Os recursos efetivamente colocados à disposição da intervenção correspondem às necessidades desta?
- Em que medida são disponibilizados outros recursos não financiados pela UE?

Se o exercício de monitoria for realizado **numa fase inicial**, o perito centrar-se-á na avaliação da adequação das entradas/recursos da concepção preliminar (quantidades previstas por tipo de recurso, qualidade esperada dos recursos) para detectar quaisquer sinais de inadequação que devam ser prontamente abordados para garantir a eficiência.

Se a monitoria for realizada **numa fase posterior**, o perito avaliará se as contribuições/recursos fornecidos pelas várias partes interessadas continuam a ser adequados para alcançar os resultados qualitativa e quantitativamente esperados no atual contexto de implementação ou num contexto em evolução.

Ao lidar com esta questão, o Perito deve também explorar se os direitos humanos e as questões de género foram considerados na alocação de recursos.

Quando relevante, o Perito deve informar até que ponto a dotação orçamental é suficiente para as ações/atividades relevantes de Género e/ou Deficiência se a intervenção tiver sido assinalada como 1 ou 2 pelo indicador 1 ou 2 da OCDE para a igualdade de género ou indicador 1 e 2 da deficiência?

4.3 A intervenção sofreu algum **atraso** e o planeamento foi revisto em conformidade?

Ao responder a esta pergunta, para todos os tipos de revisões, o Especialista deve considerar o progresso da implementação e destacar desvios significativos do cronograma. O perito deve concentrar-se nos seguintes aspetos:

1. Se há atrasos, a que nível, qual é a sua importância e quais são as consequências?
2. Quais são as razões destes atrasos e em que medida foram definidas e aplicadas medidas corretivas adequadas?
3. Em que medida o planeamento foi revisto em conformidade?

No caso dos exercícios de monitoria **em fase inicial**, a tónica será colocada na identificação de qualquer elemento suscetível de gerar atrasos e na recomendação de medidas de atenuação atempadas.

4.4 Os gastos são coerentes com o orçamento?

Ao responder a esta pergunta, para todos os tipos de exercícios de monitoria, o Perito deve verificar se a despesa está de acordo com o que foi aprovado no orçamento original, tendo em conta que os orçamentos podem evoluir ao longo do tempo. O importante é que as intervenções não sejam penalizadas pela adaptação dos orçamentos, desde que tal se justifique e tenha sido aprovado pelos serviços competentes da UE.

Se um perito for capaz de ir mais longe e comentar a relação custo-eficácia real, então deve fazê-lo. Neste caso, o perito deve avaliar em que medida os custos dos inputs/recursos fornecidos pela intervenção são razoavelmente económicos em comparação com os benefícios e quaisquer normas reconhecidas.

Para as análises **numa fase inicial**, a tónica será colocada na identificação de sinais precoces de desalinhamento que possam ser resolvidos atempadamente.

5. Eficácia → Está a funcionar?

OCDE-CAD (2020): *Em que medida a intervenção atingiu, ou se espera que atinja, os objetivos pretendidos e os seus resultados, incluindo quaisquer resultados diferenciais entre grupos.*

5.1 Os **produtos** (*outputs*) estão a ser alcançados com a **qualidade esperada**?

Os *outputs* são normalmente o resultado de várias atividades concluídas. Estão sob o controlo da intervenção.

O perito deve avaliar o grau de realização dos *outputs* esperados e a respetiva qualidade. De acordo com este critério, os produtos devem ser considerados e avaliados quanto à sua capacidade (qualidade) de conduzir a resultados (*outcomes*).

Para exercícios de monitoria **numa fase inicial**, será provavelmente demasiado cedo para avaliar a qualidade dos produtos e a capacidade de conduzir a resultados (*outcomes*). No entanto, se a intervenção já tiver concluído alguns produtos (*outputs*) e/ou se já existirem sinais de que a qualidade está abaixo dos requisitos, então o perito terá de destacar estes riscos e propor medidas corretivas.

5.2 É provável que os **resultados** (*outcomes*) esperados sejam alcançados?

O perito deve avaliar o nível de realização dos resultados, selecionando qualquer evidência de mudanças de comportamento, engajamento e aceitação das partes interessadas, adesão do governo, ocorrendo após a conclusão dos resultados.

A evidência deve ser recolhida através de entrevistas com os grupos alvo, outras partes interessadas, análise de documentos, avaliação da qualidade dos produtos (*outputs*) etc.

No caso do exercício de monitoria **numa fase inicial**, o perito só comentará os primeiros sinais de resultados obtidos se estes forem pertinentes.

5.3 Até que ponto os resultados são **inclusivos**, ou seja, garantem uma distribuição équa dos efeitos entre diferentes grupos da população?

Não se espera que esta questão abranja os resultados não pretendidos, abrangidos pelo ponto 5.5 das QM.

Esta questão visa captar os conceitos de inclusão e "não deixar ninguém para trás"⁶ como um elemento que afeta a eficácia. O perito deve contemplar para além dos grupos alvo e beneficiários finais da intervenção para ver quais (se houver) os efeitos que ela teve, ou provavelmente terá, sobre outros grupos.

⁶ As capacitações e materiais sobre esses conceitos estão incluídos na formação ABD (Abordagem baseada em direitos) sensível ao Género.

Ao lidar com esta questão, o perito deve também considerar em que medida os resultados abordam a não discriminação e as desigualdades relacionadas com o género na intervenção.

No caso de exercícios de monitoria **em fase inicial**, o perito apenas comentará os primeiros sinais de inclusão ou de sua ausência. Neste último caso, devem ser recomendadas medidas de atenuação.

5.4 A intervenção tem **influência** efetiva na política e nas intervenções relevantes do parceiro?

O perito deve avaliar se a intervenção teve algum contributo para o desenvolvimento de políticas e para o diálogo político. Ao lidar com esta questão, o ele deve considerar uma série de áreas políticas, incluindo direitos humanos, não discriminação, igualdade de género, violência contra mulheres e meninas, deficiência, meio ambiente etc.

No caso de exercícios de monitoria **numa fase inicial**, o perito apenas comentará os primeiros sinais de uma influência efetiva no desenvolvimento de políticas e no diálogo, se for caso.

5.5 A intervenção está a observar algum **efeito positivo ou negativo não planeado**? Os efeitos negativos foram considerados para possível mitigação (de risco)?

O perito deve detalhar:

- Quaisquer efeitos positivos que se tenham observado, mas que não tenham sido previstos na fase de concepção. Que fatores explicam os resultados? Estes devem reforçar a eficácia da intervenção;
- Quaisquer efeitos negativos não intencionais, tais como grupos não planeados que recebem os benefícios ou contributos da intervenção, impactos negativos não intencionais em grupos vulneráveis e/ou marginalizados e em grupos sociais afetados por desigualdades estruturais ou impactos negativos não intencionais nos direitos humanos etc. (estes podem ser analisados mais aprofundadamente na questão 7.5, na perspectiva destes efeitos que influenciam a sustentabilidade da intervenção e, eventualmente, a fragilidade e o risco de conflito no país parceiro).
- Existem medidas tomadas para mitigar o risco de efeitos indesejados, tais como ações que visem assegurar que a seleção de beneficiários diretos ou indiretos seja considerada transparente e equitativa e que a intervenção não agrave a dinâmica de conflito ou as tensões intergrupais?

Quando aplicável, o perito deve também considerar efeitos negativos ou positivos não intencionais nas relações de poder entre mulheres e homens e nas normas sociais discriminatórias.

Em exercícios de monitoria **numa fase inicial**, o perito apenas comentará os primeiros sinais de efeitos positivos ou negativos indesejados. Neste último caso, devem ser recomendadas medidas de atenuação.

6 Sustentabilidade → Os benefícios irão durar?

Melhor acepção: A sustentabilidade está relacionada com a continuação dos benefícios de uma intervenção após a conclusão de um apoio importante. A probabilidade de continuação dos benefícios a longo prazo. A resiliência ao risco dos fluxos de benefícios líquidos ao longo do tempo. Possui várias dimensões: social, económica, política, ambiental, financeira, institucional etc.

OCDE-CAD (2020): Em que medida os benefícios líquidos da intervenção continuam ou são passíveis de continuar.

N.B.: neste modelo, o aspeto da sustentabilidade ambiental é abordado na questão 7.3.

6.1 As principais partes interessadas estão atingindo as **capacidades** necessárias (inclusive institucionais, humanas e financeiras) para garantir o fluxo contínuo de benefícios/serviços?

A resposta a esta QM e à QM 1.2 tem de ser coerente. A diferença na análise é que a QM 1.2 diz respeito à concepção e implementação, e esta última está relacionada à sustentabilidade, ou seja, tem uma perspectiva de futuro (considerando, naturalmente, a resposta à QM 1.2).

O perito deve avaliar:

- Qualquer reforço das capacidades institucionais e humanas trazido pela intervenção suscetível de apoiar a continuação dos benefícios/serviços
- Também, quando for o caso, o perito deve avaliar em que medida a intervenção (setorial) contribui para as reformas de governação em curso (administração pública e/ou Estado de Direito), a fim de construir capacidades institucionais e humanas sustentáveis. Especialmente quando já existe legislação nacional, o perito deve avaliar se o projeto respeita os requisitos legislativos nacionais para a elaboração de políticas e leis inclusivas e baseadas em evidências, engajamento de atores etc.
- Eventuais medidas financeiras tomadas pelas contrapartes locais/nacionais para assegurar a continuidade dos serviços após o termo da intervenção. Se não forem tomadas medidas financeiras, estas devem ser destacadas.
- Nos casos em que as questões abordadas pela intervenção continuem a exigir apoio externo, o perito deve avaliar se este financiamento externo está assegurado, por exemplo, pela UE ou por outro doador, e se tal constitui um sinal de insuficiente solidez dos resultados alcançados.
- O perito deve destacar qualquer evidência de que a intervenção esteja sendo ampliada ou que tenha potencial para fazê-lo.

Para os exercícios de monitoria **em fase inicial**, o perito comentará tão somente os primeiros sinais, ao nível das capacidades, suscetíveis de facilitar ou dificultar o fluxo contínuo de benefícios/serviços. Neste último caso, devem ser recomendadas medidas corretivas.

6.2 Os benefícios gerados pela intervenção são **acessíveis** aos grupos-alvo a longo prazo?

O perito deve avaliar se os grupos-alvo dos serviços podem aceder (geográfica, cultural e financeiramente) a longo prazo.

- O benefício (serviço/bom) é acessível aos beneficiários finais a longo prazo?
- O serviço/bem vai ser prestado com alguma cobrança de taxa ou outra forma de pagamento

A resposta a esta questão deverá tomar em conta se os benefícios foram para grupos-alvo que coincidem com os beneficiários finais, ou se o grupo-alvo é o ator responsável cujas capacidades são reforçadas para prestar um determinado serviço (ou gama de serviços) aos beneficiários finais pretendidos.

Para exercícios de monitoria **em fase inicial**, o perito só comentará os primeiros sinais de que os benefícios/serviços são acessíveis ou inacessíveis. Neste último caso, devem ser recomendadas medidas corretivas.

6.3 O **sector privado** foi suficientemente envolvido para contribuir para a sustentabilidade da intervenção?

O perito determinará se, quando relevante, o nível de envolvimento do sector privado é adequado ao tipo de intervenção para reforçar a sustentabilidade. Se for este o caso, o perito avaliará se estão reunidas as condições para que o sector privado possa assumir o controlo.

Para exercícios de monitoria **numa fase inicial**, o perito apenas comentará os primeiros sinais de um envolvimento adequado ou inadequado do sector privado. Neste último caso, devem ser recomendadas medidas corretivas.

6.4 A intervenção proposta incrementa a **resiliência** a impactos e pressões (abordando dimensões específicas da fragilidade e as suas causas profundas)?

O perito deve abordar os seguintes aspetos, quando aplicáveis:

- As dimensões da fragilidade relativamente aos riscos ambientais e às alterações climáticas são tomadas em consideração em relação, por exemplo, a medidas financeiras e económicas (prevenção a catástrofes e gestão de catástrofes, redução do risco de catástrofes, fundos de emergência etc.)?
- Em que medida a intervenção poderá contribuir para melhorar as condições socioeconómicas e a resiliência dos grupos socialmente mais desfavorecidos e excluídos em áreas/comunidades-alvo (tendo em conta uma perspectiva de género), por exemplo: segurança alimentar, acesso à terra etc.?
- No caso dos projetos de reforço da capacidade institucional, em que medida a intervenção (setorial) contribui para ter uma "administração única" em vez de uma administração em blocos. A intervenção respeita os requisitos legais existentes e/ou promove princípios de boa governação para a elaboração de políticas e legislação inclusivas e baseadas em evidências, promove a responsabilização do governo, o envolvimento dos atores, etc.?
- Como a intervenção está afetando as clivagens existentes e/ou a competição por recursos dentro das regiões/ com regiões adjacentes/ entre áreas rurais e urbanas/ com vizinhos internacionais? Ou, ainda, entre deslocados internos e comunidades de acolhimento?
- Até que ponto a intervenção está garantindo a participação igualitária das mulheres?

Para os exercícios de monitoria **na fase inicial**, o perito comentará tão somente - e sempre que aplicável, os primeiros sinais da intervenção, não abordando dimensões específicas da fragilidade. Neste último caso, devem ser recomendadas medidas corretivas.

7 Questões transversais

7.1 Qual é a contribuição desta intervenção para o alcance da **igualdade de género e de resultados em matéria de direitos humanos**?

Para todos os exercícios de monitoria, ao lidar com esta questão, o perito deve considerar como a intervenção está abordando a igualdade de género e as lacunas relacionadas ao género no exercício e gozo de direitos, e as diferenças de género na participação e influência relativamente à tomada de decisão; acesso à justiça; propriedade e acesso e controlo sobre os recursos (por exemplo, terra, finanças, conhecimento, energia).

A intervenção foi subsidiada por uma análise de? Os indicadores de políticas do CAD da OCDE sobre igualdade de género e deficiência foram corretamente reportados?

Há evidências de que a intervenção contribuiu para uma mudança sustentável dos papéis e relações de género (mudança transformadora) e forneceu resultados que evitam normas sociais discriminatórias e estereótipos de género? Em que medida a ação contribui para empoderar as pessoas com deficiência, marginalizadas e as mais vulneráveis?

7.2 Em que medida a intervenção adere aos princípios da abordagem do trabalho **baseada nos direitos**?

Para todas os exercícios de monitoria, o perito deve avaliar se a intervenção, na sua concepção e nas modalidades de execução, tem suficientemente em conta os cinco princípios da abordagem do trabalho baseada nos direitos:

- Aplicação de todos os direitos humanos (legalidade/universalidade/indivisibilidade)
- Participação e acesso à tomada de decisões
- Não discriminação e igualdade de acesso
- Prestação de contas e acesso ao Estado de Direito
- Transparência e acesso à informação

Para maiores informações vide https://ec.europa.eu/europeaid/sectors/rights-based-approach-development-cooperation_en

7.3 Como a intervenção está a lidar com as **restrições e oportunidades ambientais**?

Para todos os exercícios de monitoria, o perito deve avaliar o que está a ser feito para compreender as limitações e oportunidades ambientais e para garantir a sustentabilidade ambiental.

Em termos de limitações e oportunidades, os peritos devem:

- Verificar se alguma análise ambiental foi realizada antes ou durante a implementação. Se for este o caso, os peritos devem indicar em que medida os resultados e recomendações da análise estão a ser tidos em conta durante a implementação.
- Em todos os casos, o perito deve considerar potenciais constrangimentos ambientais (por exemplo, qualidade e disponibilidade de recursos naturais) e pressão (por exemplo, atividades humanas que provocam mudanças ambientais).
- Em caso de impactos ambientais negativos, os peritos devem verificar se foram implementadas medidas de compensação ou mitigação.
- As oportunidades ambientais incluem a melhoria do ambiente natural e do bem-estar pessoal e social, incluindo abordagens participativas relativamente à gestão dos recursos naturais. Estas também podem estar relacionadas com conceitos como economia circular,

responsabilidade pelos recursos/consumo

- Verificar se a implementação está em conformidade com os indicadores iniciais da ajuda ao ambiente e do Rio sobre a biodiversidade e o combate à desertificação.

Em termos de sustentabilidade ambiental, a resposta deve centrar-se na pegada ambiental esperada da intervenção.

A sustentabilidade ambiental deve ser assegurada através da proteção ou melhoria das condições ambientais e dos serviços ecossistêmicos (ou seja, abastecimento, regulação, habitat e serviços culturais).

Os benefícios ambientais podem incluir:

- Melhores condições ambientais (por exemplo, proteção, utilização sustentável e restauração dos ecossistemas e recursos naturais, incluindo florestas, água, solos e terras, zonas urbanas limpas etc.).
- Melhoria da saúde humana;
- Proteção e utilização sustentável da biodiversidade;
- Utilização sustentável dos recursos naturais;
- Menos conflitos no acesso aos recursos naturais/utilização dos mesmos (incluindo terra, florestas, água);
- Manter os valores culturais da comunidade relacionados com o seu ambiente.

Os peritos devem considerar:

- Principais fontes de potenciais impactos, nomeadamente atividades e resultados;
- Principais receptores dos impactos, nomeadamente: ar, clima, terra, água, biodiversidade, desenvolvimento humano (utilização da terra, água, ...), sítios de interesse natural ou cultural;
- Importância dos impactos identificados.
- Deve ser feita uma distinção entre impactos diretos, como resultado da interação com o ambiente, e impactos globais, que podem ser superiores à soma de impactos diretos únicos.

7.4 Em que medida a intervenção contribui para os compromissos da UE em matéria de **alterações climáticas**?

Para todas as atividades de monitoria, dependendo da intervenção, o perito pode verificar se a intervenção está de acordo com as CDN do(s) país(es) relativo(s) ou outros compromissos nacionais tais como o Plano de Adaptação Nat e, se possível, detalhar a contribuição da intervenção para as metas nacionais.

Em termos de adaptação às alterações climáticas, a intervenção está a antecipar os efeitos adversos das alterações climáticas e a tomar medidas adequadas para prevenir ou minimizar os danos que podem causar, ou a aproveitar as oportunidades que possam surgir?

Em termos de atenuação das alterações climáticas, até que ponto a intervenção está a tomar medidas para a redução das emissões de gases com efeito de estufa e/ou do armazenamento/captação de carbono? Existem oportunidades para apoiar o desenvolvimento hipocarbónico e a economia neutra em termos de clima, ou alternativas realistas que permitam reduzir as emissões de gases com efeito de estufa (por exemplo, melhoria da eficiência energética)?

Os peritos também devem verificar se a implementação é realizada de acordo com os indicadores Rio sobre mudanças climáticas. Os

especialistas podem indicar quando a possibilidade de usar um indicador Rio não foi tomada, ou seja, quando uma intervenção está contribuindo para a ação climática e, ainda assim, não foi assinalada com um indicador Rio durante sua formulação.

7.5 A intervenção está a aumentar inadvertidamente os riscos de conflito, as dinâmicas de conflito, a violência, a falta de segurança humana e outras dimensões de fragilidade?

Para todos os tipos de exercícios de monitoria, sempre que pertinente, o perito deve avaliar o seguinte:

- A intervenção proposta tem em conta o princípio de não causar danos (*Doing No Harm*) (incluindo numa perspectiva de igualdade de género)?
- A intervenção considerou os seus possíveis impactos negativos não intencionais na igualdade de género, nos grupos vulneráveis e/ou marginalizados e nos grupos sociais afetados por desigualdades estruturais?
- Prevê-se que a intervenção proposta tenha um impacto na abordagem das causas estruturais dos conflitos ou dos riscos de conflito, e de que forma?
- Qual é o potencial para que grupos que não são objetos da ação auferam benefícios ou insumos da intervenção proposta (por exemplo, economia de conflito; elites locais; interesses empresariais, partidos políticos, grupos armados etc.)?
- Há questões de governança, democratização, Estado de Direito, igualdade de género e direitos humanos a serem levadas em conta em relação a medidas macroeconómicas/comerciais aparentemente neutras, ou gestão de recursos naturais, a fim de prevenir possíveis conflitos sociais e causar danos?
- Existe uma análise recente do conflito e/ou uma avaliação da sensibilidade ao conflito para subsidiar a execução, tendo igualmente em conta as políticas da UE em matéria de mulheres, paz e segurança?

8 Comunicação e Visibilidade

8.1 A aplicação das exigências da UE e das orientações publicadas sobre **comunicação e visibilidade** contribui com a imagem da UE no país/região?

Uma vez que todas as intervenções estabeleceram regras em matéria de comunicação e visibilidade, o ROM deve realçar a aplicação insuficiente das regras

https://ec.europa.eu/europeaid/communication-and-visibility-manual-eu-external-actions_en , e avaliar os efeitos deste facto na imagem da UE no país/região.

Para os exercícios de monitoria **numa fase inicial**, o perito apenas comentará os primeiros sinais de cumprimento insuficiente das regras estabelecidas e recomendará medidas corretivas adequadas.

Anexo 3: QM com guião específico às operações de *blending*

1. Relevância → estamos a fazer as coisas certas?

Melhor aceção: A pertinência analisa a relação entre as necessidades e os problemas da sociedade e os objetivos da intervenção. As coisas mudam ao longo do tempo - certos objetivos podem ser alcançados ou superados; as necessidades e os problemas mudam, surgem novos objetivos.

OCDE-CAD (2020): em que medida os objetivos e a concepção da intervenção respondem às necessidades, políticas e prioridades globais, nacionais e das instituições parceiras dos beneficiários, e continuam a fazê-lo ainda que as circunstâncias mudem.

1.1. A intervenção constitui uma resposta adequada às **necessidades e direitos** atuais dos grupos-alvo/beneficiários finais?

Os Peritos devem avaliar se a operação ainda responde às necessidades e direitos sob três pontos de vista interligados:

1. A intervenção (ainda) está a responder às necessidades e direitos dos beneficiários alvo, não deixando ninguém para trás?
2. A intervenção (ainda) está a responder às necessidades e direitos adequados?
3. A estratégia da intervenção (ainda) é a resposta correta às necessidades dos beneficiários?

Em particular:

- Em relação ao item 1: O perito deve avaliar se as prioridades da operação de *blending*, no momento da aprovação, ainda correspondem às prioridades de desenvolvimento dos beneficiários alvo, no momento da revisão. Ao fazer isso, o perito avaliará se:
 - foi realizada uma análise das partes interessadas de modo a subsidiar o formulário de candidatura e se esta ainda é válida. Se não foi realizada uma análise sólida das partes interessadas ao nível da concepção, deve ser destacado, juntamente com as suas consequências na concepção e implementação (ou seja, referência à potencial falta/ausência de resposta, falta/ausência de apropriação e compromisso etc.).
 - consulta e engajamento suficiente e significativo dos participantes foi realizado ou qualquer pessoa ficou para trás na fase de concepção/preparação/ viabilidade. Deve ser dada atenção específica a mulheres e crianças, bem como a grupos em situações desfavorecidas e/ou vulneráveis (por exemplo, pessoas com deficiência, povos indígenas, minorias, LGBTI, idosos, migrantes e pessoas deslocadas).
 - foi levada em consideração uma perspectiva de igualdade de gênero.
- Em relação ao item 2: O Perito deve questionar se a intervenção está a abordar o correto problema de desenvolvimento ou a falha do mercado, e se a implementação se adaptou às necessidades alteradas, caso existam.
 - Para intervenções em infraestruturas, o Perito deve verificar se a intervenção foi (ainda) reconhecida como prioritária por todos, de acordo com os documentos relevantes (planos, estratégias etc.)?

- A operação aborda as falhas do mercado ou situações de investimento insuficientes que provaram ser financeiramente viáveis, mas que não redundaram em um financiamento suficiente por parte das fontes de mercado? As condições mudaram no sentido de não haver mais falhas de mercado?
- A operação acelera o acesso ao financiamento, inclusive para intervenções de grande escala e multi-objectivos?
- O Perito também deve questionar se os direitos humanos e uma perspectiva de igualdade de género foram identificados no contexto e na análise do problema e abordados na intervenção. A intervenção foi subsidiada por uma análise de género?
- A operação acelera o acesso ao financiamento, inclusive para intervenções de grande escala e multiobjectivos?
- Em relação ao item 3: O Perito deve questionar se o tipo de *blending* escolhido (subsídios, taxas de juros, garantias de empréstimos, assistência técnica e capital de risco) ainda é adequado para responder às necessidades identificadas, tendo em conta a situação de sustentabilidade da dívida de cada país, as necessidades setoriais como o *blending* geralmente mais adequado à intensidade de capital de sectores com elevados custos de intervenção (sectores de infraestrutura, bem como desenvolvimento do sector privado - principalmente intervenções destinadas a apoiar as MPMEs).
 - O Perito deve verificar se os incentivos propostos pela intervenção ainda são úteis para uma nova geração de produtos criados após o início da intervenção.
 - Há alguma evidência de que a estratégia adotada pela intervenção não é adequada para atender às necessidades e direitos acima? E se não, haveria outro tipo de intervenção mais adequado?

1.2. A intervenção é adaptada às atuais **capacidades** institucionais, humanas e financeiras do governo parceiro e/ou outros intervenientes-chave com um papel na implementação?

O Perito deve avaliar se as capacidades do IF implementadora, IF local, governo parceiro, Veículo para Fins Especiais (SPV), Empreiteiros para intervenções de infraestrutura (Engenharia, Adjudicação e Construção, Operação e manutenção), AT escolhida associada à operação de *blending* (para fornecer: estudos de âmbito de mercado, avaliação setorial, estudos de viabilidade, AT para preparação de intervenção ou implementação de intervenção, desenvolvimento de capacidades dos diferentes intervenientes, supervisão das obras etc.) são adequados para subsidiar a resposta às necessidades⁷. Por exemplo:

- As IF locais possuem capacidade suficiente para atingir os beneficiários-alvo de uma instalação combinada? Elas têm capacidade para planejar e implementar a intervenção baseada em direitos e que responda às questões de género?
- Todos os requisitos de capacitação, manutenção e processos de reparação foram previstos, preparados e financiados adequadamente?
- A seleção dos parceiros de implementação e empreiteiros foi feita com base no mérito e utilidade para o país? (por exemplo, é importante apoiar os empreiteiros locais sempre que possível).

⁷ No caso de Contratos ROM NEAR, vide '[Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf)'. Dezembro de 2017.

Ao responder a esta pergunta, o Perito poderia usar a distinção entre os promotores de direitos, que têm a obrigação de respeitar, proteger e cumprir direitos, ou os titulares de direitos, que devem ter a capacidade de conhecer, reivindicar e usufruir dos seus direitos.

- Para os promotores de direitos (por exemplo, governo parceiro, SPV, concessionário, FI local etc.): eles ainda têm o mandato (por exemplo, estratégia, capacidades e recursos existentes) para realizar a sua missão? Eles ainda têm a capacidade de planejar e implementar a intervenção de baseada em direitos e que responda às questões de género? Caso seja relevante, têm capacidade suficiente para absorver, adaptar e responder a riscos e tensões? A intervenção pode reforçar as capacidades dos portadores de obrigações de satisfazer os direitos da população e assegurar que a intervenção seja sensível à questão de género?
- Para os titulares de direitos (por exemplo, usuários de instalações de energia, comunidades locais, PMEs locais etc.): eles estão em situação de desvantagem e/ou vulneráveis ou são discriminados, em que medida, por quê? Eles têm capacidade para reivindicar os seus direitos, até que ponto? Caso seja relevante, têm capacidade suficiente para absorver, adaptar e responder a riscos e tensões? Organizações que representam os interesses dos titulares de direitos: estão incluídas como partes interessadas relevantes e têm capacidade suficiente?

1.3. A escolha do **PI/método de implementação**⁸ está provando ser apropriada?

A escolha do parceiro implementador é muitas vezes um fator determinante para o sucesso (ou não) de uma intervenção. Esta escolha é feita durante a formulação da intervenção e avaliada através da triagem do formulário de candidatura. O Perito deve avaliar até que ponto podem ter ocorrido mudanças no nível de envolvimento do IF no país/região.

- As condições gerais no país mudaram o compromisso futuro do IF no país?
- As novas prioridades do IF (ou dos seus parceiros locais) mudaram a distribuição temática e geográfica do IF?
- Isto tem um impacto na relevância da escolha do IF para esta operação combinada?

O Perito deve verificar se, numa fase inicial, ou mais tarde, durante a implementação, ocorreram alterações que possam ter alterado a adequação da escolha do parceiro e da modalidade. Se a escolha se revelar inadequada, explique porquê e o que mudou.

1.4. Todas as principais partes interessadas demonstram um compromisso efetivo com os objetivos da intervenção (ou seja, **apropriação**)?

O Perito deve avaliar o grau de apropriação por parte das principais partes interessadas e o quanto a intervenção faz parte de uma estratégia adoptada por um parceiro governamental e contribui para a implementação de um plano de ação.

O Perito avaliará o grau de envolvimento do beneficiário da operação de *blending* durante todo o ciclo de intervenção e se ocorreu alguma mudança no pessoal / governo e alterou o nível de compromisso. O Perito deve indicar se qualquer ausência de compromisso é contingente e pode ser remediada com ações corretivas, ou se é estrutural e está destinada a reduzir a relevância da intervenção a longo prazo.

⁸ Termo utilizado para descrever a entidade que implementa os fundos da UE. Existem três tipos: gestão directa, indirecta e partilhada.

2. Coordenação, complementaridade e Valor agregado UE

Coordenação: atividades de dois ou mais parceiros para o desenvolvimento que se destinam a mobilizar recursos de ajuda ou a harmonizar as suas políticas, programas, procedimentos e práticas de modo a maximizar a eficácia dos recursos da ajuda para o desenvolvimento.

A **complementaridade** destina-se a assegurar que a política de desenvolvimento da UE seja complementar às políticas implementadas pelos Estados-Membros.

Valor agregado da UE: Em conformidade com o princípio da subsidiariedade (artigo 5.º do Tratado da União Europeia), a UE só deve agir quando os objetivos possam ser melhor alcançados através de uma ação da União e não através de uma ação potencialmente variável dos Estados-Membros. É necessário ter em conta o valor e as melhorias que são causadas pela UE e não por outra parte que tome medidas.

OECD DAC (2020) Coerência: A compatibilidade da intervenção com outras intervenções em um país, sector ou instituição.

2.1. É provável que a intervenção beneficie ou se beneficie de alguma **complementaridade/sinergia** com outras intervenções financiadas pela UE e por outras entidades (doadores, públicas e privadas)?

Uma vez que a operação combinada é, também, uma resposta ao aumento significativo do número e da tipologia de financiadores do desenvolvimento nas últimas duas décadas, no contexto dos recursos públicos limitados para a ajuda externa e da crescente necessidade de financiamento do desenvolvimento, a UE, enquanto ator global, esforça-se por lançar mão de uma abordagem mais abrangente para incrementar a coordenação dos doadores. As operações combinadas podem constituir uma oportunidade para dialogar com o governo sobre políticas setoriais específicas, porque as intervenções apoiadas através desta modalidade envolvem, frequentemente, empréstimos soberanos em sectores que são de importância estratégica para os países parceiros.

O Perito será solicitado a avaliar se:

- O interesse entre a UE e a IF está alinhado na consecução dos objetivos políticos definidos, sendo também visíveis sinergias com outras intervenções, ou entre a operação combinada e outras intervenções, possivelmente fomentadas por disposições como o coinvestimento, requisitos de partilha de riscos ou incentivos financeiros.
- Os mecanismos de coordenação com outros doadores são definidos, regulares, atempados e eficazes?
- As DUE incluem a operação combinada no seu diálogo, com os países parceiros, sobre políticas específicas em consonância com a intervenção sob gestão direta ou qualquer outra iniciativa relevante, e asseguram complementaridade e sinergias com as várias modalidades de ajuda, incluindo apoio orçamental, intervenções implementadas sob gestão direta ou qualquer outra iniciativa relevante?

É provável que o formulário de candidatura mencione potenciais intervenções complementares, em vez de explicar realmente como as sinergias serão eficazes. O perito deve procurar evidências das complementaridades e sinergias listadas que estariam surgindo. O perito deve avaliar de que forma as

complementaridades/sinergias se manifestam, por exemplo, dando exemplos de sinergias criadas. Os peritos, na resposta a esta pergunta, devem diferenciar as intervenções da UE e as intervenções de outras entidades.

2.2 A intervenção reflete (ainda) e se beneficia de um adequado valor agregado **da UE**?

O Perito deve procurar evidências de que o valor agregado da UE é considerada seja na concepção seja na sua efetiva realização durante a implementação.

A principal questão a responder seria até que ponto a intervenção da UE está a acrescentar benefícios ao que teria resultado da ação tomada pelos EM da UE e outras entidades (doadores, públicos, privados) por si sós. Em particular, os peritos devem avaliar os seguintes aspetos:

- Até que ponto a intervenção tem alavancado os fundos entre os EM? Outros financiadores? O sector privado? Analisar a importância da alavancagem e complementaridade
- Ainda existe complementaridade e alavancagem da contribuição da UE? É necessária alguma medida corretiva para salvaguardar a complementaridade?

3. Lógica de Intervenção, Monitoria & Aprendizado → Podemos monitorar os resultados e aprender?

3.1. Até que ponto a intervenção, tal como atualmente concebida e implementada, tem em conta as **experiências passadas** no sector, as boas práticas e as lições aprendidas com as intervenções anteriores?

Dada a ênfase colocada no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem dentro da UE, o perito é chamado a verificar até que ponto a presente intervenção está a integrar lições de intervenções anteriores ou relacionadas no mesmo sector, quer sejam implementadas pela UE ou por outras entidades.

Em particular, o Perito deve avaliar se:

- A intervenção se baseia na experiência anterior no mesmo sector ou em fases anteriores da mesma intervenção;
- Está a aplicar as lições aprendidas que podem ter surgido ao longo de dez anos de operações de *blending*, bem como as lições aprendidas pela comunidade doadora em intervenções e sectores semelhantes. Os peritos devem pesquisar nos estudos de viabilidade ou formulários de candidatura, além de utilizar o seu know-how de operações combinada.
- Observações e recomendações de relatórios de monitoramento anteriores, revisões e avaliações anuais são acompanhadas/ implementadas.

O Perito deve explicar como isto está a ocorrer. Se não estiver ocorrendo, o perito deve explicar o motivo.

3.2. Qual é a **qualidade atual da lógica de intervenção**? Os produtos e resultados planejados são coerentes e viáveis e os principais pressupostos e riscos foram claramente identificados?

A lógica vertical de uma intervenção é encontrada na matriz do quadro lógico da intervenção ou qualquer matriz similar que possa ser normalmente desenvolvida pelos parceiros implementadores, ou seja, quadros de resultados, teoria da mudança etc. Vide orientação técnica sobre a revisão dos quadros lógicos fornecida no Manual da ROM.

Os Especialistas devem verificar se:

- A secção "Resultados esperados" do Formulário de Candidatura - atualmente descrita apenas através de indicadores - está mostrando uma coerência interna com os objetivos de desenvolvimento declarados, ou resultados adicionais devem ser adicionados.
- Os resultados são definidos para além do retorno financeiro e são proporcionais à dimensão e ao âmbito da intervenção proposta.
- Os resultados específicos acerca da igualdade de género são integrados nos "resultados esperados".
- A lógica de intervenção - seja qual for a forma descrita - foi adaptada se as circunstâncias mudaram.

Se o exercício ROM estiver **numa fase inicial**, o perito pode usar os seus conhecimentos setoriais para avaliar se a lógica vertical da intervenção é coerente e suficientemente ilustrada (ou seja, todas as declarações de resultados (resultados e outputs) são específicas, apresentadas ao nível correto e claras.

Se a revisão da ROM estiver numa fase posterior de implementação, o Perito deve avaliar se a lógica vertical ainda é coerente e ilustrar claramente a adequação da resposta às necessidades alteradas.

Se o exercício ROM estiver **numa fase posterior** de implementação, o perito deve avaliar se a lógica vertical ainda é coerente e ilustrar claramente a adequação da resposta às necessidades alteradas.

Os peritos devem verificar se a análise dos pressupostos e riscos (e das medidas de mitigação relacionadas) subsidiou corretamente a proposta e se ainda é válida. Em particular, o perito deve verificar se a IF forneceu uma avaliação específica dos riscos cambiais, riscos de mercado, riscos financeiros e económicos ou perfil de risco dos mutuários e considerou todas as potenciais externalidades negativas (ambientais, sociais e/ou económicas), incluindo questões de desigualdade de género.

3.3. A lógica horizontal da Matriz do Marco Lógico (LFM) é adequada? Ou seja, escolha de **indicadores**, disponibilidade de dados, dados de base, valores-alvo e desagregação relevante.

O Perito precisa avaliar a lógica horizontal da intervenção, qualquer que seja o formato que ela possa assumir no formulário de candidatura ou no acordo de delegação posterior. Em outras palavras, o Perito avaliará se os indicadores selecionados são RACER, se existem dados desagregados relevantes para esses indicadores, se as metas são realistas, se foram desagregadas por idade/sexo e deficiência, quando relevantes, e se foram formuladas para ter em conta uma perspectiva de direitos humanos e igualdade de género. Em particular, o perito deve verificar se:

- Os indicadores foram adequadamente selecionados para captar os resultados do desenvolvimento e, em particular, sobre o valor social e de desenvolvimento do investimento (ou seja, melhoria das condições de vida e do acesso a serviços e bens para grupos de pessoas que sofreram discriminação e desigualdade de género, valor agregado em sectores sociais como a educação e a saúde)
- Indicadores de resultados adicionais devem ser considerados
- As linhas de base foram produzidas antes do início da intervenção ou pouco depois do início

O Perito deve investigar se a IF desenvolveu uma estrutura de medição de resultados a fim de poder relatar os indicadores.

3.4. A intervenção dispõe de um **sistema de monitoria** interno adequado?

Um sistema de monitoria é um quadro de monitoramento completo, baseado no quadro lógico de intervenção, detalhando os indicadores (incluindo linhas de base, marcos e metas, através dos quais se medem os resultados alcançados, bem como a frequência e as responsabilidades pela recolha de dados, análise e relatórios sobre esses indicadores). Para intervenções de *blending*, os Peritos devem avaliar até que ponto o amplo quadro de monitoramento fornecido no Formulário de Candidatura ou em acordos subsequentes foi convertido em um sistema de monitoramento adequado, com especificações sobre formas de cálculo de dados, responsabilidades e frequência para a coleta de dados, sistemas de relatórios e fluxos de disseminação.

Em particular, os peritos devem avaliar se:

- todos os elementos de monitoria e informação foram bem definidos e acordados entre a UE e a IF - incluindo nos contratos - e
- o âmbito e modus operandi do monitoramento é suficientemente detalhado e explicado no Formulário de Candidatura e/ou acordo subsequente
- os acordos de monitoria e de informação com os intermediários financeiros e outros intermediários e/ou os beneficiários são adequadamente implementados
- existem sistemas de recolha de dados relevantes, ou foram postos em prática

A um nível inferior de delegação, para intervenções financiadas através da intermediação com diferentes níveis, os Peritos devem avaliar se os acordos de monitoria e informação com os intermediários financeiros e outros intermediários e/ou os beneficiários estão bem definidos, ou seja, se estão suficientemente definidos, fiáveis e verificáveis, de modo a serem utilizados como fonte de informação para a prestação de informação por parte do IF à UE.

A análise deve incluir a qualidade dos relatórios, ou seja, para a UE e outros intervenientes-chave, abrangendo os seguintes aspetos:

- O IF informa sobre os indicadores de resultados conforme acordado entre a UE e os IFs?
- Os relatórios identificam claramente o progresso em relação aos resultados planeados (com relação aos relatórios de atividades), problemas e soluções propostas?
- Os dados permitem avaliar a complementaridade e a alavancagem da operação de *blending* e continuar a monitorá-la?
- Os procedimentos de monitoria dos riscos estão em vigor, são eficazes e as avaliações de risco são atualizadas regularmente? As medidas de mitigação de riscos são suficientemente antecipadas e eficazes?
- Os procedimentos para verificar os pressupostos estão em vigor, são eficazes e os pressupostos são monitorados regularmente?

Quando relevante, o Perito também deve verificar até que ponto a lógica de intervenção é baseada no sistema de monitoria e comunicação do governo parceiro.

3.5. É possível **identificar lições aprendidas e boas práticas** que poderiam ser úteis para partilhar para além do contexto de intervenção?

[Sim/Não → se sim, relatar do formulário específico]

A UE coloca grande ênfase no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem corporativa. As suas atividades de monitoria ROM representam uma boa oportunidade para contribuir para a partilha de conhecimentos e práticas de aprendizagem da UE.

As lições aprendidas generalizam os resultados e traduzem a experiência passada em conhecimentos relevantes que devem subsidiar a tomada de decisões, melhorar o desempenho e promover a obtenção de melhores resultados. Idealmente, devem subsidiar o trabalho tanto das instituições europeias relevantes como das instituições parceiras.

Uma lição pode ser positiva ou negativa. Uma lição deve ser significativa na medida em que tem um impacto real ou presumido nas intervenções.

Uma boa prática é um processo ou metodologia de sucesso que é ética, justa e replicável. Deve também considerar, quando relevante, quais foram as práticas transformadoras que funcionaram. Uma boa prática não é apenas uma prática que é boa, mas aquela que comprovadamente funciona bem e produz bons resultados. Ela tem sido testada e subsidiada por uma série de evidências e suficientemente validada através das suas várias replicações. Portanto, pode ser recomendada como modelo. Uma boa prática não deve ser vista como prescritiva, ela pode ser adaptada para enfrentar novos desafios, tornando-se melhor à medida que melhorias são descobertas.

- Em alguns casos, uma prática tem potencial para se tornar uma "boa prática", mas ainda não pode ser qualificada como tal devido à falta de provas e/ou réplicas. Neste caso, ela pode ser considerada uma "prática promissora".
- Uma prática promissora tem demonstrado um alto grau de sucesso em seu contexto único, e a possibilidade de replicação no mesmo cenário é garantida. Ela tem gerado alguns dados quantitativos, mostrando resultados positivos ao longo de um período de tempo. Uma prática promissora tem o potencial de se tornar uma boa prática, mas não há dados suficientes ou ainda tem de ser replicada para apoiar uma adoção mais ampla ou uma maior escala. Como tal, uma prática promissora incorpora um processo de aprendizagem e melhoria contínua.

Se o Perito tiver detectado alguma lição aprendida ou melhor boa ou promissora prática nesta intervenção, ele é instado a preencher o formulário *ad-hoc* sobre aprendizagem.

Por exemplo, o Especialista poderia examinar seguintes aspetos:

- A operação de blending contribui para a difusão de uma cultura de M&A baseada em métodos partilhados e orientada aos resultados do desenvolvimento?
- O sistema de Controlo Interno criado pela instituição líder da FI para a implementação da operação de blending específica (ou um misto de tipos de operações de *blending* como subsídios, bonificações de juros, garantias de empréstimos, assistência técnica e capital de risco) continua em conformidade com as disposições regulamentares e contratuais aplicáveis e é provável que seja replicado para outras operações? Será que produz melhores práticas e lições aprendidas?
- A modalidade de intervenção mista é suscetível de promover consultas, sinergias intersetoriais e enriquecer o diálogo político?

4. Eficiência → Estamos a fazer bem as coisas?

Melhor aceção: A eficiência considera a relação custo-eficácia-tempo entre os recursos utilizados por uma intervenção e as mudanças que ela gera (que podem ser positivas ou negativas). Os recursos incluem pessoal, compras, tempo e dinheiro gastos em custos fixos, de funcionamento e encargos administrativos.

OCDE-CAD (2020): em que medida a intervenção produz, ou é susceptível de produzir resultados, de uma forma económica e atempada.

4.1. Os **mecanismos de implementação** provam ser apropriados para alcançar os produtos (*outputs*) planeados e contribuir para a consecução dos resultados (*outcomes*)?

Para essa questão o foco está em:

- O funcionamento das estruturas operacionais (estruturas de gestão operacional/internacional/disposições contratuais) e os aspetos da concepção e execução que podem afetar ou já afetaram a eficiência
- O papel de orientação política e administrativa que deve ser assumido pelos homólogos nacionais/locais. A falta de compromisso político e de direção administrativa afeta a eficiência.
- O papel da Delegação deve igualmente ser incluído neste contexto.

O Perito deve avaliar se todos os elementos de monitoria e informação, tal como definidos e acordados entre a UE e o IF, estão a ser respeitados. Em particular:

- O IF fornece uma atualização anual do rácio de alavancagem financeira? E dos riscos?
- Todas as reuniões de gestão/coordenação/técnicas foram planeadas normalmente; a UE foi convidada conforme acordado e informada em tempo útil; recebeu a documentação relevante em tempo útil e as atas das reuniões foram devidamente preparadas; a UE participou nos Comitês Diretores quando previsto?
- As contrapartes locais têm um papel de direção?
- As visitas de campo são regulares e - quando relevante - conjuntas entre a UE, os IF, o Governo e outras partes interessadas?
- Existem competências necessárias para acompanhar de perto os progressos a nível local?"
- A DUE tem disponibilidade de tempo e meios suficientes para tomar parte na monitoria? Seria útil um suporte *ad hoc* - seja ele temporário ou intermitente - especializado?
- O fluxo de informação entre a sede central da IFI, seu o escritório local, a sede central da UE e a DUE é bom e estruturado para que todos tenham o mesmo nível de informação?
- A UE tem acesso à informação, se solicitada, sobre riscos, atualizações da lógica de intervenção?

4.2. Os **insumos/recursos** fornecidos pelos vários stakeholders (ainda) são adequados para alcançar os produtos (outputs) planejados?

Ao responder a esta pergunta, o Perito deve avaliar se os inputs (empréstimos, subvenções e/ou garantias) estão a ser disponibilizados conforme acordado em termos de volume e calendário pelo IF e pelo(s) co-financiador(es).

Ao lidar com esta questão, o Perito também deve explorar se a temática dos direitos humanos e as questões de género foram considerados na alocação de recursos.

4.3. A intervenção sofreu algum **atraso** e o planeamento foi revisto em conformidade?

Ao responder a esta pergunta, o Perito deve considerar os seguintes aspetos:

- Se há atrasos, qual a sua importância e quais as suas consequências?
- Quais são as razões para estes atrasos e até que ponto foram definidas e implementadas as medidas corretivas adequadas?
- Em que medida o planeamento foi revisto em conformidade?

4.4. Os **gastos** são coerentes com o orçamento?

O objetivo aqui não é que o Perito revise o orçamento originalmente aprovado, mas que analise se os gastos estão de acordo com o que foi aprovado (versão atualizada), tendo em conta que os orçamentos podem evoluir com o tempo. O importante é que as intervenções não sejam penalizadas por adaptar orçamentos, desde que tal seja justificado e tenha sido aprovado pelos serviços competentes da UE.

Se um Perito for capaz de ir mais longe e comentar a relação custo-eficácia real, tal deve ser feito. Neste caso, deve ser avaliado até que ponto os custos dos inputs/recursos fornecidos pela intervenção são razoavelmente económicos, em comparação tanto com os benefícios como com quaisquer normas reconhecidas. Por exemplo, até que ponto as taxas de gestão do IF ou as taxas do EPC, ou o custo de operação e manutenção etc., estão de acordo com as normas económicas para alcançar os resultados planeados?

5. Eficácia → Está a funcionar?

OCDE-CAD (2020): Em que medida a intervenção atingiu, ou se espera que atinja, os objetivos pretendidos e os seus resultados, incluindo quaisquer resultados diferenciais entre grupos.

5.1 Os **produtos (outputs)** estão a ser alcançados com a **qualidade esperada**?

Os produtos (*outputs*) são normalmente o resultado de várias atividades concluídas. Estão sob o controlo da intervenção.

O perito deve avaliar o grau de realização dos produtos esperados e a respetiva qualidade

A qualidade dos produtos é satisfatória (não só da contribuição da UE, mas para toda a intervenção)?

5.2 É provável que os **resultados (outcomes)** esperados sejam alcançados?

O perito deve avaliar o nível de realização dos resultados, selecionando qualquer evidência de mudanças de comportamento, engajamento e aceitação das partes interessadas, adesão do governo, ocorrendo após a conclusão dos resultados.

Por exemplo, o Perito deve destacar os desdobramentos para o sector privado (se houver) e para o mercado.

5.3 Até que ponto os resultados são **inclusivos**, ou seja, garantem uma distribuição équa dos efeitos entre diferentes grupos da população?

Não se espera que esta questão abranja os resultados não pretendidos, abrangidos pelo ponto 5.5 das QM. Esta questão visa captar os conceitos de inclusão e "não deixar ninguém para trás"⁹ como um elemento que afeta a eficácia. O perito deve contemplar para além dos grupos alvo e beneficiários finais da intervenção para ver quais (se houver) os efeitos que ela teve, ou provavelmente terá, sobre outros grupos.

Em particular, os peritos devem avaliar se a intervenção de *blending* não está a deixar ninguém para trás, ou seja, está a assegurar uma distribuição justa dos benefícios entre os beneficiários alvo, não está a discriminar com base no sexo, género, deficiência, bem como a grupos em situação vulnerável.

5.4 A intervenção tem **influência** efetiva na política e nas intervenções relevantes do parceiro?

O Perito deve avaliar se a intervenção teve algum contributo no desenvolvimento de políticas e no diálogo político. Em particular, os Peritos devem avaliar os seguintes aspetos:

- Qual é a contribuição (se houver) da operação combinada no desenvolvimento de políticas setoriais e no diálogo sobre políticas?
- Há alguma evidência de que a operação combinada permitiu o envolvimento na formulação de políticas com os países parceiros e criação oportunidades de co-financiamento, inclusive com o setor privado?
- A política setorial do Governo mudou desde a aprovação da contribuição da UE?
- Governo implementou efetivamente as mudanças políticas acordadas e/ou disponibilizou recursos suficientes para tornar a política eficaz?
- A operação combinada teve uma "alavancagem política"?

Ao lidar com esta questão o Perito deve considerar uma série de áreas políticas, incluindo direitos humanos, não discriminação, igualdade de género, violência contra mulheres e meninas, deficiência, ambiente etc.

5.5 A intervenção está a observar **algum efeito positivo ou negativo não planejado**? Os efeitos negativos foram considerados para possível mitigação (de risco)?

O perito deve detalhar:

- Quaisquer efeitos positivos que se tenham materializado, mas que não foram previstos na fase de concepção. Por exemplo, reforço das capacidades, estabilização económica, criação de emprego, efeito multiplicador económico, parceria reforçada e cooperação entre o IF e os

⁹ As capacitações e materiais sobre esses conceitos estão incluídos na formação ABD (Abordagem baseada em direitos) sensível ao género.

parceiros locais no desenvolvimento no sector da intervenção. Quais são os fatores que explicam os resultados? Estes devem reforçar a eficácia da intervenção;

- Quaisquer efeitos negativos não intencionais ao nível da implementação efetiva, por exemplo, exclusão de investidores, distorção do mercado, concorrência desleal, sobre-endividamento, questões de transparência, corrupção, danos ambientais, discriminação socioeconómica, desigualdade de género, grupos incidentais que captam os benefícios ou inputs da intervenção, impactos negativos não intencionais em grupos vulneráveis e/ou marginalizados e em grupos sociais afetados por desigualdades estruturais ou impactos negativos não intencionais nos direitos humanos etc. (estes podem ser analisados mais detalhadamente na questão 7.5 sob a perspectiva de que estes efeitos influenciam a sustentabilidade da intervenção e, eventualmente, a fragilidade e o risco de conflito no país parceiro).
- Medidas tomadas para mitigar os efeitos incidentais, tais como medidas levadas a cabo para assegurar que a seleção de beneficiários diretos ou indiretos seja considerada transparente e equitativa, e que a intervenção não agrave a dinâmica do conflito ou as tensões intergrupais.

Ao lidar com esta questão, o Perito também deve considerar efeitos negativos ou positivos incidentais nas relações de poder entre mulheres e homens e nas normas sociais discriminatórias.

6. Sustentabilidade → Os benefícios irão durar?

Melhor aceção: A sustentabilidade está relacionada com a continuação dos benefícios de uma intervenção após a conclusão de um apoio importante. A probabilidade de continuação dos benefícios a longo prazo. A resiliência ao risco dos fluxos de benefícios líquidos ao longo do tempo. Possui várias dimensões: social, económica, política, ambiental, financeira, institucional etc.

OCDE-CAD (2020): Em que medida os benefícios líquidos da intervenção continuam ou são passíveis de continuar.

N.B.: neste modelo, o aspeto da sustentabilidade ambiental é abordado na questão 7.3.

6.1 As principais partes interessadas estão atingindo as **capacidades** necessárias¹⁰ (inclusive institucionais, humanas e financeiras) para garantir o fluxo contínuo de benefícios/serviços?

A resposta a esta QM e à QM 1.2 tem de ser coerente. A diferença na análise é que a QM 1.2 diz respeito à concepção e implementação, e esta última está relacionada à sustentabilidade, ou seja, tem uma perspectiva de futuro (considerando, naturalmente, a resposta à QM 1.2)

O perito deve detalhar:

- Qualquer reforço das capacidades institucionais e humanas trazidas pela intervenção que seja suscetível de subsidiar a continuação dos benefícios/serviços. Por exemplo, a componente de assistência técnica está fornecendo as capacidades institucionais e humanas necessárias para assegurar a continuação do fluxo de benefícios/serviços? A FI local está a adquirir melhores capacidades / rácios melhorados para operações financeiras incrementadas?

¹⁰ No caso de contratos ROM NEAR, consultar 'Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note'. Dezembro de 2017 https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/dg_near_guidance_note_-_addressing_capacity_development_in_programming_me.pdf

- Qualquer contribuição para as reformas de governação em curso (administração pública e/ou Estado de Direito), a fim de construir capacidades institucionais e humanas sustentáveis.
- As medidas financeiras, caso existam, tomadas pelas contrapartes locais/nacionais para assegurar a continuação dos serviços após o fim da intervenção. Por exemplo, para as infraestruturas públicas, financiadas através da operação de *blending*, detalhes sobre o empenho realista do Governo em financiar a Operação e Manutenção, se este assinou algum acordo de compra com o prestador de serviços recentemente estabelecido etc. Se não foram tomadas medidas financeiras, deve ser destacado.
- Qualquer evidência de que a intervenção tenha sido ampliada ou tenha potencial para isso.

Nos casos em que as questões abordadas pela intervenção continuem a demandar apoio externo, o Perito deve avaliar se este financiamento externo é assegurado, por exemplo, pela UE ou por outro doador, e se este é um sinal de insuficiente robustez dos resultados alcançados.

6.2 Os benefícios gerados pela intervenção são **acessíveis** aos grupos-alvo a longo prazo?

O perito deve avaliar se os grupos-alvo dos serviços podem aceder (geográfica, cultural e financeiramente) a longo prazo.

- O benefício (serviço/bem) é acessível aos beneficiários finais a longo prazo?
- O serviço/bem vai ser prestado com alguma cobrança de taxa ou outra forma de pagamento

A resposta a esta questão deverá levar em conta se os benefícios foram direcionados para grupos-alvo que coincidem com os beneficiários finais, ou se o grupo-alvo é o ator responsável cujas capacidades são reforçadas para prestar um determinado serviço (ou gama de serviços) aos beneficiários finais pretendidos.

Por exemplo, se a operação de *blending* estiver ajudando a financiar um serviço público (energia, água, transporte), o Perito deve avaliar se a política de tarifas futura/acordada é acessível para os grupos-alvo a longo prazo, inclusive sob uma perspectiva de género.

6.3 O **sector privado** foi suficientemente envolvido para contribuir para a sustentabilidade da intervenção?

Além do envolvimento, e onde for o caso, existem as condições para que o sector privado possa assumir?

Em particular, o Perito deve avaliar se a intervenção teve um efeito no mercado na perspectiva de corrigir as ineficiências deste e, quando relevante, em que medida o sector privado poderá assumir o controlo no futuro.

6.4 A intervenção proposta incrementa a **resiliência** a impactos e pressões (abordando dimensões específicas da fragilidade e as suas causas profundas)?

O perito deve abordar os seguintes aspetos, quando for o caso:

- As dimensões de fragilidade em relação aos riscos ambientais e às alterações climáticas são tomadas em consideração na intervenção e no investimento a ela associado. Existe e está a ser implementado um Plano de Gestão Ambiental e Social?
- Foram tomadas medidas suficientes (MdE, esquemas de capacitação, subcontratação, etc.) para salvaguardar os direitos das comunidades de acolhimento na implementação de projetos de infraestruturas?
- Em que medida a intervenção irá, provavelmente, contribuir para melhorar as condições socioeconómicas e a resiliência dos grupos

socialmente mais desfavorecidos e excluídos nas áreas/ comunidades alvo (tendo em conta uma perspectiva de género), por exemplo, a segurança alimentar, o acesso à terra etc.?

- Como é que a intervenção está a afetar as clivagens existentes e/ou a competição por recursos dentro das regiões/ com regiões adjacentes/ entre zonas rurais e urbanas/ com vizinhos internacionais? Ou entre deslocados internos e comunidades de acolhimento?
- Em que medida a intervenção está a garantir a participação igualitária das mulheres?

7. Questões transversais

7.1 Qual é a contribuição desta intervenção para o alcance da **igualdade de género e de resultados em matéria de direitos humanos**?

Ao lidar com esta questão o Perito deve considerar como a intervenção está a abordar a igualdade de género e as lacunas relacionadas com esta temática no exercício e gozo dos direitos, e as diferenças de género na participação e influência sobre a tomada de decisões; acesso à justiça; propriedade, além do acesso e controlo sobre os recursos (por exemplo, terra, finanças, conhecimento, energia).

Uma análise de género subsidiou a intervenção? Os indicadores políticos do CAD da OCDE sobre igualdade de género e deficiência foram corretamente reportados?

Há evidências de que a intervenção contribuiu para uma mudança sustentável dos papéis e relações de género (mudança transformadora) e forneceu resultados que impedem normas sociais discriminatórias e estereótipos de género? Até que ponto a ação contribuiu para empoderar as pessoas com deficiência, marginalizadas e as excluídas?

7.2 Em que medida a intervenção adere aos princípios da abordagem do **trabalho baseada nos direitos**?

O Perito deve avaliar se a intervenção, na sua concepção e modalidades de implementação, está a ter suficientemente em conta os cinco princípios abordagem do trabalho baseada nos direitos:

- Aplicação de todos os direitos humanos (legalidade/universalidade/indivisibilidade)
- Participação e acesso à tomada de decisões
- Não discriminação e igualdade de acesso
- Prestação de contas e acesso ao Estado de Direito
- Transparência e acesso à informação

Para maiores informações vide https://ec.europa.eu/europeaid/sectors/rights-based-approach-development-cooperation_en.

7.3 Como a intervenção está a lidar com as **restrições e oportunidades ambientais**?

O Perito deve avaliar o que está sendo feito para compreender as restrições e oportunidades ambientais e para agir sobre elas. Para isso, os Peritos devem:

- Verificar se alguma análise ambiental foi realizada antes ou durante a implementação. Se for este o caso, os peritos devem indicar em que medida os resultados e recomendações da análise estão a ser tidos em conta durante a implementação.

- Em todos os casos, o perito deve considerar potenciais constrangimentos ambientais (por exemplo, qualidade e disponibilidade de recursos naturais) e pressão (por exemplo, atividades humanas que provocam mudanças ambientais).
- Em caso de impactos ambientais negativos, os peritos devem verificar se foram implementadas medidas de compensação ou mitigação.
- As oportunidades ambientais incluem a melhoria do ambiente natural e do bem-estar pessoal e social, incluindo abordagens participativas relativamente à gestão dos recursos naturais. Estas também podem estar relacionadas com conceitos como economia circular, responsabilidade pelos recursos/consumo
- Verificar se a implementação está em conformidade com os indicadores iniciais da ajuda ao ambiente e do Rio sobre a biodiversidade e o combate à desertificação.

Em termos de sustentabilidade ambiental, a resposta deve centrar-se na pegada ambiental esperada da intervenção, uma vez concluída.

A sustentabilidade ambiental deve ser assegurada pela proteção ou melhoria das condições ambientais e dos serviços ecossistêmicos (ou seja, aprovisionamento, regulação, habitat e serviços culturais).

Os benefícios ambientais podem incluir:

- Melhoria das condições ambientais (por exemplo, para florestas, fontes de água, potencial agrícola, potencial recreativo, valores estéticos, áreas urbanas limpas, ...).
- Melhoria da saúde humana;
- Proteção da biodiversidade;
- Diminuição do uso de recursos naturais;
- Menos conflitos sobre o acesso / uso dos recursos naturais (incluindo a terra, as florestas, a água);
- Manutenção dos valores culturais da comunidade relacionados com o seu ambiente.

Os especialistas devem considerar:

- Principais fontes de impactos potenciais, nomeadamente atividades e resultados;
- Principais alvos de impactos, nomeadamente: ar, clima, terra, água, biodiversidade, desenvolvimento humano (uso da terra, água, ...), sítios de interesse natural ou cultural;
- A importância dos impactos identificados.
- Deve ser feita uma distinção entre impactos diretos, como resultado da interação com o ambiente, e impactos globais, que podem ser superiores à soma de impactos diretos únicos.

7.4 Em que medida a intervenção contribui para os compromissos da UE em matéria de **alterações climáticas**?

Em termos de adaptação às alterações climáticas, a intervenção está a antecipar os efeitos adversos das mudanças climáticas e a tomar as medidas adequadas para prevenir ou minimizar os danos que podem causar, ou a aproveitar as oportunidades que podem surgir?

Em termos de mitigação das alterações climáticas, em que medida a intervenção está a tomar medidas para a redução das emissões de gases de efeito estufa e/ou armazenamento/captação de carbono? Existem oportunidades para apoiar o desenvolvimento com baixo teor de carbono ou alternativas realistas que permitam a redução das emissões de GEE (por exemplo, a melhoria da eficiência energética)?

Os especialistas também devem verificar se a implementação é realizada de acordo com a Indicadores Rio sobre mudanças climáticas. Os especialistas podem indicar quando não foi tomada em conta a possibilidade de utilizar tais indicadores, ou seja, quando uma intervenção está contribuindo para a ação climática e, ainda assim, não foi realçado tais indicadores durante a sua formulação.

7.5 A intervenção está a aumentar inadvertidamente os riscos de conflito, as dinâmicas de conflito, a violência, a falta de segurança humana e outras **dimensões de fragilidade**?

- A intervenção proposta tem em conta o princípio de não causar danos (*Doing No Harm*) (incluindo numa perspectiva de igualdade de género)?
- A intervenção considerou os seus possíveis impactos negativos incidentais na igualdade de género, nos grupos vulneráveis e/ou marginalizados e nos grupos sociais afetados por desigualdades estruturais?
- Prevê-se que a intervenção proposta tenha um impacto na abordagem das causas estruturais de conflito(s) ou dos seus riscos, e de que forma?
- Qual é o potencial para que grupos que não são objetos da ação auferam benefícios ou insumos da intervenção proposta (por exemplo, economia de conflito; elites locais; interesses empresariais, partidos políticos, grupos armados etc.)?
- Há questões de governança, democratização, Estado de Direito, igualdade de género e direitos humanos a serem levadas em conta em relação a medidas macroeconómicas/comerciais aparentemente neutras, ou gestão de recursos naturais, a fim de prevenir possíveis conflitos sociais e causar danos?
- Existe uma análise atualizada de conflito e/ou uma avaliação da sensibilidade ao conflito para subsidiar a execução, tendo igualmente em conta as políticas da UE em matéria de mulheres, paz e segurança?

8. Comunicação e Visibilidade

8.1 A aplicação das exigências da UE e das orientações publicadas sobre **comunicação e visibilidade** contribui com a imagem da UE no país/região?

O perito deve avaliar se a visibilidade da UE está assegurada e é suficiente.

Uma vez que todas as intervenções estabeleceram regras sobre comunicação e visibilidade, a monitoria ROM deve destacar a aplicação insuficiente das regras.

https://ec.europa.eu/europeaid/communication-and-visibility-manual-eu-external-actions_en

Anexo 4: Formulário de relatório de Monitorias ROM

Relatório ROM

A primeira página do relatório ROM é automaticamente preenchida pelo módulo ROM (os dados do projeto são recuperados do CRIS)

<i>Tipo de Monitoria ROM</i>	Projetos e programas¹¹
<i>Título do Projeto</i>	
<i>Referência do Projeto</i>	
<i>DUE/Unidade encarregada</i>	
<i>Situação</i>	
<i>Data do Relatório</i>	

Projeto – Informação chave

Domínio (instrumento)	
Sector CAD	
Zona beneficiada pela ação	
Localização da Ação	<i>(somente para contratos)</i>
Tipo de Projeto/Programa	
Implementação Geográfica	
Entidade Responsável	
GO Responsável	
Parte contratante	<i>(somente para contratos)</i>

Projeto – Dados Financeiros em dd/mm/aaaa

Orçamento Total	€
Contribuição da UE	€
Montante contratado	€ <i>(somente para decisões)</i>
Valor pago	€

Projeto – Datas (somente para decisões)

Data da assinatura do acordo de financiamento pelo país beneficiário (data do AF)	
Data-limite para adjudicação (FDC ILC)	
Data final do período de implementação operacional (LMO/EOI)	

Projeto – Datas (somente para contratos)

Data da assinatura do contrato			
Atividades	Data de arranque		Data de conclusão
Data final para a implementação (FDI)			

Monitoria ROM- Informação chave

Países visitados	<i>(somente no caso de multi-países)</i>		
Nome(s) dos Perito(s) ROM			
Fase de terreno	Data de arranque		Data de conclusão

¹¹ Até à plena integração do Módulo ROM em OPSYS, a definição "projetos e programas" continuará a aparecer em formatos em vez da definição "intervenção".

Sumário Executivo

Síntese do Projeto

Descrição do contexto

Até 4000 caracteres (com espaços). O modelo pdf do relatório ROM é formatado automaticamente em Arial 8

Descrição da Lógica de Intervenção

Até 7000 caracteres (com espaços)

Descrição dos grupos-alvo e beneficiários finais

Até 4000 caracteres (com espaços)

Considerações

1. Relevância

Até 12000 caracteres (com espaços) por conclusão

2. Coordenação, complementaridade e valor agregado da UE

3. Lógica de Intervenção, Monitoria e Aprendizado

4. Eficiência

5. Eficácia

6. Sustentabilidade

7. Questões Transversais

8. Comunicação e Visibilidade

Conclusões

N.	Conclusão
C1	até 3000 caracteres (com espaços) por conclusão, max 10 conclusões
C2	

Recomendações

N.	Recomendação ligada às conclusões		A quem	Prioridade Curto, médio, longo prazo	Importância Alta, media, baixa
R1	C..				
R2	C...				
R3	C..				

Comentários dos serviços da CE ao relatório provisório

Data dos comentários CE

DD/MM/AAAA

Comentários sobre a Síntese

Comentários sobre as Conclusões

Critério	Comentários da CE
Relevância	
Coordenação, complementaridade e valor agregado da EU	
Lógica de Intervenção, Monitoria e Aprendizado	
Eficiência	
Eficácia	
Sustentabilidade	
Questões transversais	
Comunicação e visibilidade	

Comentários sobre as Conclusões

N.	Comentários da CE
C1	
C2	
C3	

Comentários sobre as Recomendações

N.	Adoptado	Comentários da CE
R1	Parcialmente	
R2	Sim	
R3	Não	

Qualidade do relatório preliminar

O relatório é completo, claro e bem fundamentado e permite um acompanhamento operacional?

(Observações gerais sobre a qualidade do relatório)

Comentários da CE sobre o relatório final

Data dos comentários da CE

DD/MM/AAAA

Comentários sobre as Recomendações no Relatório Final

N.	Adoptado	Comentários da CE
R1	Parcialmente	
R2	Sim	
R3	Não	

Qualidade do Relatório Final

O relatório é completo, claro e bem fundamentado e permite um acompanhamento operacional?

(Observações gerais sobre a qualidade do relatório)

Questões de Monitoria ROM































Preenchido automaticamente pelo módulo ROM

Tipo de Monitoria ROM	Projetos e programas
Título do Projeto	
Referência do Projeto	
Unidade / DUE responsável	

Preenchido automaticamente pelo módulo ROM (os dados do projeto são recuperados do CRIS)

Projeto – informação chave			
Domínio (instrumento)			
Sector CAD			
Zona Beneficiada pela ação			
Tipo de Projeto/Programa			
Implementação Geográfica			
Parte Contratante	(somente para contratos)		
Contribuição da UE			
Datas de implementação do projeto	Data de arranque		Data de Conclusão
Países visitados	(somente para multi-países)		
Nome(s) do(s) peritos ROM			
Fase de terreno	Data de arranque		Data de conclusão













Preenchido automaticamente com base na pontuação de cada questão (as cores são dadas como exemplo)







Síntese de notas					
Relevância	1.1 	1.2 	1.3 	1.4 	
Coordenação, complementaridade, valor agregado da UE	2.1 	2.2 			
Lógica de Intervenção, Monitoria e Aprendizagem	3.1 	3.2 	3.3 	3.4 	3.5 
Eficiência	4.1 	4.2 	4.3 	4.4 	
Eficácia	5.1 	5.2 	5.3 	5.4 	5.5 
Sustentabilidade	6.1 	6.2 	6.3 	6.4 	
Questões transversais	7.1 	7.2 	7.3 	7.4 	7.5 
Comunicação e visibilidade	8.1 				













Preenchimento automático (os números são dados como exemplo)













Pessoas entrevistadas	Número
Serviços de CE	10
País parceiro	5
Parceiro Implementador	5
Beneficiários Finais	5
Outro	2
















Documentos chave	Número
Documentos essenciais do Projecto/Programa	10
Outros documentos	10










1. Relevância	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
1.1. A intervenção constitui uma resposta adequada às necessidades e direitos atuais dos grupos-alvo/beneficiários finais?				
Para cada pergunta até 6000 caracteres (com espaços) O modelo pdf das questões de monitoria é automaticamente formatado em Arial 8				
1.2. A intervenção é adaptada às atuais capacidades institucionais, humanas e financeiras do governo parceiro e/ou outros intervenientes-chave com um papel na implementação?				
1.3. A escolha do PI/método de implementação está provando ser apropriada?				
1.4. Todas as principais partes interessadas demonstram um compromisso efetivo com os objetivos da intervenção (ou seja, apropriação)?				




2. Coordenação, complementaridade e valor agregado da EU	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
2.1. É provável que a intervenção beneficie ou se beneficie de alguma complementaridade/sinergia com outras intervenções financiadas pela UE e por outras entidades (doadores, públicas e privadas)?				
2.2. A intervenção reflete (ainda) e se beneficia de um adequado valor agregado da UE?				
















3. Lógica de Intervenção, Monitoria & Aprendizagem	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
3.1. Até que ponto a intervenção, tal como atualmente concebida e implementada, tem em conta as experiências passadas no sector, as boas práticas e as lições aprendidas com as intervenções anteriores?				
3.2. Qual é a qualidade atual da lógica de intervenção? Os produtos e resultados planejados são coerentes e viáveis e os principais pressupostos e riscos foram claramente identificados?				
3.3. A lógica horizontal da Matriz do Marco Lógico (LFM) é adequada? Ou seja, escolha de indicadores, disponibilidade de dados, dados de base, valores-alvo e desagregação relevante.				
3.4. A intervenção dispõe de um sistema de monitoria interna adequada?				
3.5. Existem lições aprendidas e boas práticas que poderiam ser úteis para partilhar para além do contexto de intervenção?		SIM		NÃO




4. Eficiência	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
4.1 Os mecanismos de implementação provam ser apropriados para alcançar os produtos (outputs) planejados e contribuir para a consecução dos resultados (outcomes)?				
4.2 Os insumos / recursos fornecidos pelos vários stakeholders (ainda) são adequados para alcançar os produtos (outputs) planejados?				
4.3 A intervenção sofreu algum atraso e o planeamento foi revisto em conformidade?				
4.4 Os gastos são coerentes com o orçamento?				

5. Eficácia	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
5.1 Os produtos (outputs) estão a ser alcançados com a qualidade esperada?				
5.2 É provável que os resultados (outcomes) esperados sejam alcançados?				
5.3 Até que ponto os resultados são inclusivos, ou seja, garantem uma distribuição équa dos efeitos entre diferentes grupos da população?				
5.4 A intervenção tem influência efetiva na política e nas ações relevantes do parceiro?				
5.5 A intervenção está a observar algum efeito positivo ou negativo não planejado? Os efeitos negativos foram considerados para possível mitigação (de risco)?				

6. Sustentabilidade	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
6.1 As principais partes interessadas estão atingindo as capacidades necessárias (inclusive institucionais, humanas e financeiras) para garantir o fluxo contínuo de benefícios/serviços?				
6.2 Os benefícios gerados pela intervenção são acessíveis aos grupos-alvo a longo prazo?				
6.3 O sector privado foi suficientemente envolvido para contribuir para a sustentabilidade da intervenção?				

6.4 A intervenção proposta aumenta a resiliência a choques e pressões (abordando dimensões específicas de fragilidade e suas causas)?			
---	---	---	---

7. Questões transversais	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
7.1 Qual é a contribuição desta intervenção para o alcance da igualdade de género e de resultados em matéria de direitos humanos?				
7.2 Em que medida a intervenção adere aos princípios da abordagem do trabalho baseada nos direitos?				
7.3 Como a intervenção está a lidar com as restrições e oportunidades ambientais?				
7.4 Em que medida a intervenção contribui para os compromissos da UE em matéria de alterações climáticas?				
7.5 A intervenção está a aumentar inadvertidamente os riscos de conflito, as dinâmicas de conflito, a violência, a falta de segurança humana e outras dimensões de fragilidade?				

8. Comunicação e Visibilidade	Seleção	Bom Muito bom	Problemas	Sérias deficiências
8.1 A aplicação das exigências da UE e das orientações publicadas sobre comunicação e visibilidade contribui com a imagem da UE no país/região?				

Disponibilidade de documentos essenciais relacionados com a intervenção			
Documentos de programação indicativos	Seleção	Sim	Não N/A
Documentos de Ação	Seleção	Sim	Não N/A
Listas de verificação QRG	Seleção	Sim	Não N/A
Financiamento/Contribuição/Delegação/Acordo administrativo ou contrato de subvenção (ou, em alguns casos, contratos de serviços). Nestes documentos devem ser incluídos todos os anexos, tais como as disposições técnicas e administrativas, o calendário de execução e o quadro lógico (incluindo atualizações).	Seleção	Sim	Não N/A
Contratos / Estimativas do programa	Seleção	Sim	Não N/A
Em caso de intervenção selecionada através de convites à apresentação de propostas: Orientações para os convites à apresentação de propostas	Seleção	Sim	Não N/A
Cláusulas adicionais a todos os documentos listados acima e suas notas explicativas	Seleção	Sim	Não N/A
Calendários de atividades anuais e globais/planos de execução	Seleção	Sim	Não N/A

Relatórios de evolução da implementação	Seleção	Sim	Não	N/A
Relatórios ROM anteriores	Seleção	Sim	Não	N/A
Avaliações de meio-termo	Seleção	Sim	Não	N/A
Avaliações finais das fases anteriores (se houver)	Seleção	Sim	Não	N/A
Estudos temáticos e relatórios de consultoria	Seleção	Sim	Não	N/A

Anexo 5: Formulário sobre boas práticas e lições aprendidas

Definição de lições aprendidas

As lições aprendidas (LL) generalizam os resultados e traduzem a experiência passada em conhecimentos relevantes que subsidiar a tomada de decisões, melhorar o desempenho e promover a obtenção de melhores resultados. Idealmente, devem contribuir com trabalho tanto das instituições europeias relevantes como das instituições parceiras. Uma lição pode ser positiva ou negativa. Uma lição deve ser significativa na medida em que tem um impacto real ou presumível nas intervenções.

Uma **boa prática** (GP) é um processo ou metodologia de sucesso que é ético, justo e replicável. Deve também considerar, quando relevante, quais foram as práticas transformadoras que funcionaram. Uma boa prática não é apenas uma prática que é boa, mas uma prática que comprovadamente funciona bem e produz bons resultados. Ela é testada e apoiada por uma série de evidências e suficientemente validada através das suas várias replicações. Portanto, pode ser recomendada como modelo. Uma boa prática não deve ser vista como prescritiva, ela pode ser adaptada para enfrentar novos desafios, tornando-se melhor à medida que melhorias são descobertas.

Em alguns casos, uma prática tem o potencial de se tornar uma "boa prática", mas ainda não pode ser qualificada como tal devido à falta de evidências e/ou replicações. Neste caso, ela pode ser considerada uma "prática promissora".

Uma **prática promissora** (PP) demonstra um alto grau de sucesso em seu contexto específico, e a possibilidade de replicação no mesmo cenário é garantida. Ela gera alguns dados quantitativos demonstrando resultados positivos ao longo de um período de tempo. Uma prática promissora tem o potencial de se tornar uma boa prática, mas não ainda não se há dados suficientes ou mesmo tem de ser replicada para confirmar uma adoção mais ampla ou uma maior escala. Como tal, uma prática promissora incorpora um processo de aprendizagem e melhoria contínua.

A metodologia ROM prevê um único modelo de relatório para LL, GP e PP. Para simplificar, nós usamos a abreviação LL/GP.

CrITÉRIOS de boas prÁticas

O seguinte conjunto de critérios ajuda-nos a determinar se uma prÁtica é uma "boa prÁtica":

- **Eficaz e bem sucedida:**

Uma boa "lição aprendida" demonstrou sua relevância estratégica enquanto a forma mais eficaz de atingir um objectivo específico; foi adotada com sucesso e teve um impacto positivo tangível sobre os indivíduos e/ou comunidades.

- **Implementação eficiente:**

Uma boa "lição aprendida" mostra sua eficiência como a maneira mais eficaz de conduzir e implementar um projeto, contribuindo, assim, para claramente alcançar os resultados esperados do projecto.

- **Ambiental, económica e socialmente sustentável:**

Uma boa "Lição Aprendida" satisfaz as necessidades atuais, em particular as necessidades essenciais dos mais pobres do mundo, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades futuras.

- **Sensível ao género e à idade:**

Uma descrição da lição aprendida deve mostrar como os atores, homens e mulheres, envolvidos no processo, foram capazes de melhorar sua autonomia, resiliência, capacidade de tomar decisões a nível familiar e comunitário e acesso a serviços e direitos.

- **Tecnicamente viável:**

A viabilidade técnica é a base de uma boa "Lição aprendida". É fácil de aprender e de implementar.

- **Potencial para validação, reprodutibilidade e adaptabilidade:**

Uma boa "lição aprendida" deve ter o potencial para validação e replicação e, portanto, deve ser adaptável a objetivos similares em situações variadas.

Formulário

Utilizar um para cada Lição Aprendida (LL):

Título do Projeto	
Datas da Monitoria	
Local do Projeto	Qual é a área geográfica onde a LL tem sido aplicada? Especifique, quando possível, o país, região, província, distrito, cidade e povoação.
Perito ROM	
Perito de CQ	
Tipo de Lição Aprendida	Positiva/Negativa
Lição Aprendida ou Prática	Breve descrição
Objetivo(s) do Projeto	Qual é o escopo/objetivo do projeto?
Abordagem Metodológica	Que metodologia tem sido utilizada para abordar a questão inicial e conduzir a um resultado bem sucedido e, finalmente, à boa/má Lição Aprendida? Incluir os aspetos de género tratados na descrição da abordagem metodológica.
Impacto/efeito	Qual tem sido o impacto (positivo ou negativo) desta lição aprendida sobre os beneficiários (por categorias de beneficiários e/ou usuários, inclusive por género) e/ou do projeto?
Partes interessadas e Parceiros	Quem são os beneficiários ou o grupo alvo da Lição Aprendida? Quem mais está envolvido (instituições, parceiros, agências de implementação e doadores)?
Validação	Existe uma confirmação por parte dos beneficiários de que a prática atende adequadamente às suas necessidades? A Lição Aprendida foi validada com as partes interessadas/beneficiários finais? A lição aprendida pode eventualmente ser validada?
Fatores de Sucesso	Quais são as condições (institucionais, económicas, sociais e ambientais) que precisam estar observadas para que a lição aprendida seja replicada com sucesso (em um contexto semelhante)?
Condicionantes	Quais são os desafios enfrentados por homens e mulheres na aplicação da prática?
Replicabilidade e/ou ampliação	Quais são as possibilidades de ampliar a lição aprendida de forma mais ampla?
Contatos	Qual é o(s) nome(s) e contatos das pessoas ou do projeto a contatar se quiser mais informações sobre as boas práticas?
Documentos	Se houver algum documento (material de formação, de comunicação, documentação da LL, brochura, estudo) ligado à LL, fornecer referência.
Palavras chave	A ser preenchido pelo perito de CQ

Anexo 6: Formulários para o CQ interno de monitoria ROM

Lista de controlo de qualidade do perito ROM

Título dos projetos e programas					
Referência CRIS					
Referência do Relatório ROM					
Nome do perito ROM					
N. de dias da monitoria ROM	Preparação (desk):	Viagem:	Terreno:	Relatório:	TOT:
	Comentários do Perito ROM				
1. Recebi a documentação completa de projeto e documentos contextuais para realizara monitoria ROM 3 semanas antes da data de início.	Sim/não				
2. Eu estou satisfeito com o nível de documentação recebida.	Sim/não				
3. Foram agendadas reuniões com o parceiro principal do país e os parceiros implementadores uma semana antes do início da fase de terreno (no caso de uma ROM review).	Sim/não				
4. O briefing com a DUE/HQ teve lugar logo no primeiro dia da fase de terreno.	Sim/não		Incluindo a data do briefing		
5. O briefing foi realizado com outras partes interessadas.	Sim/não		Incluindo a data do briefing		
6. Fui suficientemente informado sobre o P/P para a realização da missão ROM.	Sim/não				
7. Tive acesso fácil a todos os intervenientes relevantes durante a fase de terreno (no caso de uma ROM review).	Sim/não				
8. Tive tempo suficiente para encontrar as partes interessadas, incluindo os beneficiários finais (no caso de uma ROM review).	Sim/não				
9. O debriefing com a DUE/HQ teve lugar no último dia da fase de terreno.	Sim/não		Incluindo a data do debriefing		
9. O debriefing com outras partes interessadas foi realizado (no caso de uma ROM review).	Sim/não		Incluindo a data do debriefing		
11. Qualquer outra questão a ser destacada.	n.a.				
Avaliação global	Pontuação geral¹				

Pontuação para a avaliação geral: (5: excelente; 4: muito bom; 3: bom; 2: insuficiente; 1: fraco)

Relatório de CQ pelo perito de CQ

Título dos Projetos e programas	LETRAS MAISCÚLAS (não em negrito) Fonte Calibri 8
Referência CRIS	
Nome do OM	APELIDO Nome
Razão do ROM	
Referência do relatório ROM	<i>Isto deve incluir a Referência CRIS e a data de carregamento do relatório final ROM e das QM</i>
Nome do perito ROM	APELIDO Nome
Nome do perito de CQ	APELIDO Nome
Datas do CQ	De 00/00/20XX (data da primeira minuta enviado pelo perito ROM expert ao perito de CQ) a 00/00/20XX (data da finalização do processo de CQ)

1. Razão e foco da ROM review

Cor do KPI 6 (utilize de recursos programados): Verde, Amarelo ou Vermelho	V/A/V	Pode ser visto no módulo ROM, Produção, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
Há comentários no KPI 6?	S/N	Copiar e colar as observações do módulo ROM, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
Cor do KPI 7 (cumprimento das metas de produtos [outputs] e resultados [outcomes]): Verde, Amarelo ou Vermelho	V/A/V	Pode ser visto no módulo ROM, Produção, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
Há comentários no KPI 7?	S/N	Copiar e colar as observações do módulo ROM, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
O OM forneceu alguma explicação sobre a razão para monitoria no Módulo ROM?	S/N	Verifique 'Comentário do motivo da solicitação de ROM' na caixa Plano de Trabalho ROM. Copie e cole os comentários (se houver). Se o motivo for "Problemático", o OM pode ter fornecido explicações adicionais sobre os motivos.

2. Observações dos serviços da CE

Foram enviadas observações específicas ao Contratante do ROM em relação ao perito ROM e/ou à monitoria ROM?	Sim/Não	Comentários do perito de CQ
---	---------	-----------------------------

3. Observações do perito ROM

Score geral na lista de controlo de qualidade do perito ROM (copiada do Anexo A3 - Lista de controlo de qualidade)?	Score	Principais comentários do perito ROM na lista de controlo de qualidade
---	-------	--

4. Entrega de respostas a perguntas de monitoramento e de relatórios ROM

Entrega atempada da minuta de Relatório ROM e QM?	Sim/Não	Comentários do perito de CQ
---	---------	-----------------------------

5. Comentários do perito de CQ

Score: 5 = revisões não necessárias, 4 = pequenas revisões aconselhadas, 3 = revisões necessárias, 2 = revisões essenciais, 1 = revisão indispensável

Duplique e atualize a Secção 5 para cada rodada de CQ.

1. Consistência geral e clareza do relatório Todas as secções do relatório ROM e QM são abordadas? Se as secções forem julgadas não aplicáveis, é fornecida uma breve explicação? A linguagem utilizada é clara, inequívoca e sem terminologia inexplicada? As abreviaturas são definidas na primeira vez em que são utilizadas? Os relatórios possuem erros de digitação, ortografia e gramática? As secções do relatório da ROM estão ligadas àquelas referentes a questões de monitoria? As informações estão nos lugares corretos?	Score	
--	-------	--

<p>2. Dados fiáveis disponíveis Falta algum documento chave na lista de documentos listados no relatório QM? Falta algum dos principais intervenientes na lista de fontes e contactos?</p> <p>3. Sólida análise de dados O relatório é suficientemente analítico ou principalmente descritivo? Quando apenas dados frágeis eram disponíveis ou faltavam dados-chave, o perito ROM explicou as razões para tal e as limitações dos dados utilizados? A análise dos dados quantitativos e qualitativos é feita de forma apropriada e sistemática para que as respostas às perguntas de monitoramento ROM forneçam informações adequadas, e inclui evidências quantitativas e qualitativas? As relações de causa e efeito entre os resultados planejados e reais estão completamente explicadas (análise de lacunas)? Os pressupostos incluídos no quadro lógico são revistos no relatório da ROM? Foi realizada uma triangulação adequada dos dados e informações coletados?</p> <p>4. Resultados e conclusões fiáveis As conclusões do perito ROM são baseadas em evidências (tangíveis, claras, frágeis, episódicas)? As conclusões seguem logicamente e são justificadas pela análise dos dados? As constatações significativas estão incluídas nas conclusões (ou seja, aquelas conclusões que podem ter um impacto no desempenho do projeto e no alcance dos resultados)?</p> <p>5. Coerência entre as secções Os escores são consistentes com a análise? Os comentários sobre a relevância estão de acordo com o contexto, propósito e objetivos do projeto/programa? Os comentários sobre a eficiência abordam o grau de cumprimento das metas do projeto/programa em relação os recursos previstos (custo, tempo, capital humano) utilizados? Os comentários sobre a eficiência abordam em que medida os objetivos (resultados esperados) foram alcançados ou se espera que sejam alcançados? Os comentários sobre a sustentabilidade abordam as capacidades dos beneficiários para manter e melhorar os resultados P/P e o valor agregado?</p> <p>6. Recomendações úteis As recomendações estão ligadas às conclusões? As recomendações são específicas, justificadas e operacionais (implementáveis)? As recomendações são claramente dirigidas às respetivas partes interessadas responsáveis pelo seu acompanhamento?</p> <p>7. Apreciação global</p>	Escore	<i>O aspeto importante aqui não é saber se foram utilizados dados confiáveis, mas se eles eram disponíveis.</i>
	Escore	
	Escore	
	Escore	<i>A pergunta aborda tanto a Consistência entre as secções do relatório ROM quanto às QM.</i>
	Escore	
	Escore global do CQ	<i>Os comentários gerais do CQ sobre a qualidade da minuta de relatório.</i>

Relatório do Controlo de Qualidade pelo perito de CQ – Enésimo controlo

No caso de o CQ realizado pelo Contratante ROM e a interação relacionada entre o perito em CQ e o perito ROM exigir vários passos, o perito em CQ duplica e atualiza a Secção 5 para cada rodada de CQ.

Relatório do Controlo de Qualidade pelo perito de CQ após os comentários da CE acerca da minuta de relatório

Houve muitas questões sublinhadas pelo OM? Forneça um breve resumo, se relevante.

Sim Não

Comentários do perito de CQ ROM

Anexo 7: Procedimento de amostragem para ROM reviews em fases iniciais de implementação

Esta secção apresenta o procedimento de amostragem a ser implementado com vistas à recolha de dados que podem ser utilizados para avaliar a eficácia do instrumento ROM de uma forma estatisticamente consistente.

A monitoria ROM serve a dois propósitos: prestação de contas e monitoramento.

Em relação à prestação de contas, a monitoria ROM permite-nos avaliar até que ponto os recursos dos contribuintes da UE estão a ser utilizados de forma eficiente para produzir, de modo eficaz, resultados de desenvolvimento que sejam relevantes e sustentáveis. Existem diferenças sistemáticas no desempenho de projetos em diferentes sectores, regiões etc.? Que fatores determinam o bom e o mau desempenho? Para responder a estas perguntas, não é necessário a monitoria ROM a todo o universo de projetos de desenvolvimento. É suficiente para o ROM uma amostra aleatória de projetos de desenvolvimento e utilizar inferências estatísticas para tirar conclusões para a população como um todo. Aqui a questão crucial é que tamanho de amostra seria necessário para tirar conclusões significativas com a precisão e níveis de confiança necessários.

Em relação à monitoria, ROM permite aos OM recolher informação que pode ser utilizada para realizar ajustes no sistema de monitoria e no desenho/implementação do projeto, de forma a maximizar o desempenho. Será que funciona? Esta questão pode ser abordada considerando 3 sub-questões. O ROM conduz à melhoria dos sistemas de monitoramento? O ROM conduz à melhoria do desenho/implementação do projeto? O ROM resulta em um maior desempenho do projeto? Estas perguntas são particularmente significativas para o caso específico das ROM reviews realizadas durante os primeiros 18 meses de implementação de um projeto. Para responder a estas perguntas, é necessário observar a qualidade dos sistemas de monitoramento, a qualidade do desenho/implementação do projeto e o desempenho deste para um determinado e um grupo de controle de projetos de desenvolvimento. Como os membros desses grupos devem ser selecionados? Quantos projetos precisam ser selecionados para cada um dos grupos?

Em ambos os casos, gostaríamos de utilizar os dados coletados para uma amostra para extrair inferências para a população de uma maneira estatisticamente consistente. Portanto, é necessário utilizar uma técnica de amostragem probabilística. A abordagem mais simples seria a amostragem aleatória simples, mas a que apresenta as seguintes desvantagens potenciais.

1. Uma amostragem aleatória pode acabar sendo uma amostra estranha que não é particularmente representativa da população em geral.
2. Uma amostra aleatória poderia potencialmente não incluir qualquer (ou simplesmente não ser suficiente) observação pertinentes a subpopulações específicas de interesse.
3. O tamanho da amostra tem que ser suficientemente grande para revelar toda a complexidade das variações que estão presentes na população.

A estratificação é uma técnica que aborda estas questões. Em vez de simplesmente amostrar aleatoriamente a população como um todo, a população é dividida em estratos e as unidades de amostragem são retiradas aleatoriamente dos estratos individuais.

1. A estratificação assegura que a amostra corresponda à população, pelo menos para as variáveis dos estratos.

2. A estratificação assegura que haja um número mínimo de observações dentro de cada nível de estratificação.
3. O tamanho da amostra necessário para alcançar a precisão desejada será menor do que para uma simples amostragem aleatória. A lógica é a seguinte: a variável mais importante na determinação dos requisitos do tamanho da amostra é o grau de heterogeneidade existente na população para uma determinada variável. Quando todos os membros da população são idênticos, uma amostra de uma única observação é suficiente para nos fornecer as informações necessárias. Quanto maior for a heterogeneidade na população, maior será a amostra necessária para que esta variância seja revelada por completo. Se a população puder ser dividida em estratos relativamente homogêneos, isso ajudará a limitar o número de unidades de amostragem necessárias para alcançar a precisão desejada.

O principal inconveniente da estratificação é que projetos em diferentes níveis de estratificação da amostra representarão números diferentes de projetos na população. Por exemplo, em um estrato de baixa variação entre as unidades, um número menor de projetos representaria todos os projetos nesse estrato da população, enquanto em um estrato com mais variação entre as unidades, um número maior de projetos seria necessário para representar o mesmo número de projetos na população. Consequentemente, quaisquer cálculos sobre os resultados recolhidos para a amostra de projetos terão que utilizar pesos. Isto não é tecnicamente difícil, mas se os pesos não forem utilizados, mesmo que os resultados sejam válidos para a amostra, eles não seriam válidos para a população.

O primeiro passo na amostragem aleatória estratificada é a identificação das variáveis de estratificação. As variáveis disponíveis são as características básicas dos projetos, tais como sector, país (ou região) e orçamento. Mas, como determinar quais variáveis devem ser realmente utilizadas, como definir os limites dos estratos e como alocar unidades de amostragem para os diferentes estratos, tudo de forma a minimizar o tamanho da amostra para alcançar precisão necessária? Para responder de forma otimizada a essas questões, será utilizado o pacote *SamplingStrata* in *R*. Este pacote inclui um algoritmo que basicamente avalia todas as estratificações possíveis e identifica aquela que requer a menor amostra para um determinado nível de precisão. Para uma apresentação mais técnica do algoritmo, bem como de uma aplicação, vide <https://www.jstatsoft.org/article/view/v06i04/v6i04.pdf>.

Para implementar o algoritmo contido no pacote *SamplingStrata*, duas categorias de informação devem ser fornecidas para cada uma das unidades da população. Primeiro, é necessário especificar a informação auxiliar que está disponível para a estratificação. Esta informação está disponível. Em segundo lugar, devemos fornecer informações sobre as variáveis de interesse. Essas são as pontuações do ROM para relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade, mas não temos essas pontuações para novos projetos. Sem esta informação não é possível identificar uma estratificação que divide a população em grupos homogêneos em termos de pontuação do ROM. Entretanto, essas pontuações estão disponíveis para projetos mais antigos. Assim, os novos projetos na população sem pontuações do ROM podem ser equiparados a projetos similares mais antigos com pontuações. Esta correspondência será implementada usando o pacote *MatchIt* in *R*. Para uma apresentação mais técnica do algoritmo, bem como uma aplicação, vide <https://pareonline.net/getvn.asp?v=19&n=18>.

Esta abordagem por amostragem pode ser usada para selecionar unidades tanto para os grupos de tratamento quanto para os grupos de controlo. Os projetos que são selecionados para o grupo de tratamento devem ser revistos nos primeiros 18 meses de implementação, enquanto que aqueles selecionados para o grupo de controlo não podem de todo ser revistos (de preferência). No entanto, negar um ROM a um OM que a solicite é ética e politicamente inaceitável, pelo que deve ser utilizado um método alternativo de identificação de um grupo de controlo. Duas ideias possíveis podem ser

exploradas, quer separadamente ou em conjunto. Primeiro, uma poderia testar uma relação inversa estatisticamente significativa entre o tempo do ROM e a melhoria no desempenho do projeto. Nossa hipótese é que quanto mais cedo o ROM for realizado, melhor será o desempenho do projeto. Segundo, pode-se usar o pacote *MatchIt* in R para identificar projetos que não foram revisados e que são similares aos incluídos no grupo de tratamento selecionado aleatoriamente. Ambas as abordagens só são implementadas *ex-post* (após a coleta dos dados na conclusão dos projetos) e, portanto, não requerem explicação adicional nesta fase preliminar.

Anexo 8: Dever de Cuidado (Considerações sobre Gestão de Segurança e Proteção)

O dever de cuidado dos contratantes para com os seus empregados deve ser a sua maior prioridade. À medida que as missões a países terceiros se tornam mais complexas, o ambiente de segurança mais volátil e os perigos e riscos mais diversificados, tem sido dada maior atenção à responsabilidade civil e aos aspetos de gestão da segurança. Os contratantes devem dedicar recursos significativos para fornecer ao pessoal o treinamento, o apoio e a informação de que necessitam para garantir sua saúde e segurança.

Conceitos

Dever de cuidado - O dever de cuidado é um conceito em evolução. Refere-se à obrigação estabelecida a uma organização de adoptar medidas ativas, adequadas e eficazes para proteger a vida e o bem-estar de todo o pessoal mobilizado em missões/operações de terreno.

Segurança - Usado aqui como diferente de "proteção" e "segurança" entendida como "acidentes" causados pela natureza (por exemplo, avalanche) ou circunstâncias não violentas (por exemplo, incêndio, acidentes rodoviários) e a doenças, ferimentos e morte resultantes de condições médicas não provocadas por violência, ou devido a orientações e procedimentos de segurança negligentes no local de trabalho.

Segurança - Utilizado aqui para indicar a proteção do pessoal de ajuda e do património da organização de ajuda contra a violência.

Gestão de Segurança - A gestão de segurança tem a ver com a redução de riscos. Ela não oferece nenhuma garantia de que não ocorram incidentes. Também se trata de adaptação contextual e julgamento situacional. A adequação de uma medida específica dependerá muitas vezes do contexto.

Dever de Cuidados para as Missões

Disposições de Segurança - O contratante deverá estabelecer medidas de segurança para todo o seu pessoal que sejam proporcionais ao perigo físico (possível) que enfrentam.

O contratante será também responsável pelo acompanhamento do nível de risco físico a que o seu pessoal localizado no país parceiro está exposto e por manter a Autoridade Contratante informada sobre a situação. Se a Autoridade Contratante ou o empregador tomarem conhecimento de uma ameaça iminente à vida de qualquer um dos seus funcionários, o empregador deve tomar medidas de emergência imediatas para remover os indivíduos em questão para garantir a sua segurança. Se o contratante tomar tal atitude, deve comunicá-la imediatamente ao Gestor do Projeto (Autoridade Contratante) e isto pode levar à suspensão do contrato.

Risco de Segurança: O contratante deve informar ao pessoal que realiza missões de terreno sobre o risco de crimes de rua e tomar medidas sensatas para proteger seu pessoal e o património destes. O pessoal, por seu turno, deve ter especial cuidado com o passaporte, cartões bancários, malas, joias, laptop e celulares, especialmente nos transportes públicos, quando viajam de e para o aeroporto e em áreas aglomeradas, incluindo mercados. A fraude com cartão de crédito pode ser comum. Além disso, deve-se tomar precauções rigorosas de segurança para mitigar os riscos de crimes de rua e violentos.

Contingência: Assegure-se de que consegue localizar e comunicar com o pessoal a todo o momento durante as suas missões.

Comunicação: O pessoal que realiza missões de terreno deve ter sempre uma comunicação fiável e compreender quem contatar em caso de emergência ou incidente.

Avaliações Pré-Missões/Informação

Agitação civil: Ao realizar missões de terreno, deve-se evitar todos os protestos e atividades relacionadas a greves. Deve-se, nesse sentido, minimizar o tempo gasto em torno de possíveis alvos de ataques militante. O pessoal que realiza missões de terreno deve, ainda, evitar de dirigir por conta própria, a menos que esteja muito familiarizado com as condições locais e tenha conhecimentos da língua local.

Terrorismo: O contratante e aqueles que realiza, missões de terreno devem estar a par das notícias. Incidentes podem ocorrer e a situação de segurança pode se deteriorar rapidamente. Pode haver aumento da presença de forças de segurança e restrições à movimentação a curto prazo.

Conselhos de Segurança em Viagem: Certifique-se de que o pessoal recebe um *briefing* específico sobre o itinerário antes da viagem. É recomendável que o Contratante preveja um serviço de transporte à chegada ao aeroporto, por um representante do hotel ou contato local de confiança. Para viagens terrestres, providencie motoristas e veículos treinados através de um prestador de serviço respeitável, com planeamento e gerenciamento de viagem sólidos. O suporte formal de segurança é aconselhável para viagens fora das grandes áreas urbanas, bem como dentro das cidades em alguns locais. Antes da viagem, é necessário um *briefing* específico sobre a situação atual de segurança e os principais riscos. O contratante deve apoiar o pessoal que realiza missões de terreno para providenciar acomodações que possuam medidas de segurança adequadas.

Outras áreas a serem cobertas:

- Condução segura
- Viagens na cidade
- Segurança em hotéis e restaurantes
- Catástrofes Naturais
- Realização de Viagens Particulares
- Trabalhadores solteiros
- Trabalhadores com deficiência
- Outros

Disposições médicas: O Contratante deve entender como providenciar, se necessário, segurança adicional e apoio médico para pessoal que realiza missões de terreno. Deve, nesse sentido, certificar-se de que esse pessoal tenha acesso a informações gerais sobre vacinação em viagem e uma lista de informações sobre saúde em viagem antes de partir. Deve, ainda, certificar-se de que o pessoal tenha seguro de saúde adequado e fundos acessíveis para cobrir o custo de qualquer tratamento médico no estrangeiro e repatriação.

Treinamento de Segurança: Quando apropriado, a Autoridade Contratante assegurará que o pessoal que viaja para países de alto risco receba Treinamento de Conscientização sobre Ambiental Hostil (*Hostile Environment Awareness Training* - HEAT) ou equivalente, antes da missão.

Planos de Ação de Emergência: Os empregadores devem dispor planos de contingência para enfrentar desastres naturais, agitação política, incidentes graves etc.

Requisitos e Procedimentos de Imigração

Vistos: O empregador e o pessoal que realiza missões de terreno também devem considerar a possibilidade de verificar com o prestador de serviços de transporte ou com a agência de viagens se os passaportes e outros documentos de viagem satisfazem os seus requisitos.

Requisitos de entrada: Ao realizar uma missão de terreno deve-se ter um passaporte que seja válido por pelo menos seis meses para além do período de estadia previsto.

Detalhes de Contatos Sugeridos

Contatos de Emergência:

- Polícia
- Ambulância
- Bombeiros
- Etc.

Representação diplomática

- Delegação da UE relevante
- Embaixada da UE relevante

Equipe de Coordenação de Segurança Permanente de DG DEVCO (contatos fornecidos aos Líderes de Equipa)

Anexo 9: Formulário para a Avaliação Preliminar (blending)

Avaliação Preliminar

Tipo de ROM review **Intervenções de blending**
Título da Intervenção
Referência da Intervenção (Número CRIS)
DUE/Unidade Responsável
Status
Data da nota

Intervenção – Informação chave

Domínio (instrumento)	
Sector DAC	
Zona beneficiada pela ação	
Local de Ação	(somente para contratos)
Tipo de Intervenção	
Implementação geográfica	
Entidade responsável	
OM responsável	
Parte Contratante	(somente para contratos)

Intervenção – Data final dd/mm/aaaa

Orçamento total	
Contribuição(ões) UE (€)	
Tipo(s) de contribuição(ões) UE	Subvenção para investimento, Assistência Técnica etc.
Instituição financeira líder	Montante empréstimo do
Outro(s) co-financiador(eres)	Montante empréstimo do
Outra(as) contribuição(ões) de outras IF	Subvenção
Outra(as) contribuição(ões) de outros doadores	Subvenção
Outra(as) contribuição(ões) governamentais	Subvenção
fundos da UE desembolsados	% desembolsado/período
Empréstimos de IF desembolsados	% desembolsado/período

Intervenção – Datas

Seleção da intervenção pela IF principal					
Formulário de Inscrição					
Assinatura do Acordo de Delegação					
Assinatura do Acordo entre a IF e o Governo (se houver)					
Assinatura do Acordo entre a UE e o Governo (se houver)					
Assinatura do contrato de empréstimo				IF	
Assinatura de outros contratos de empréstimo (se houver)				IF	
Fundos da UE atribuídos à intervenção					
Atividades de intervenção	Data de arranque		Data final		

ROM Review – Avaliação preliminar

Data(s) da(s) reunião(ões) preliminar(is) com a IF principal		Data de arranque		Data final	
Lista de pessoas encontradas na IF					
Nome	Posição	Unidade	Contato email	Telefone	
Lista de documentos recolhidos					
Estudos preliminares:					
Estudos de factibilidade	Sim/não	Avaliação setorial	Sim/não	Aide memoire	Sim/não
Outros estudos	Sim/não (se sim, especificar)				
Formulário de inscrição	Sim/não	Acordo de delegação	Sim/não	Acordo e empréstimo com IF líder	Sim/não
Acordo IF/Governo	Sim/não	Acordo UE/Governo	Sim/não	Outros acordos de empréstimo	Sim/não
Relatórios de progresso	Sim/não	Documentos de formação	Sim/não	Documentos de visibilidade	Sim/não
Outros documentos					
Documentos ausentes					

Síntese da Intervenção

Descrição do contexto

Descrição da Lógica de Intervenção

Objetivos Gerais

Objetivos específicos/resultados

Resultados (outcomes)/indicadores de produto (outputs) nos acordos/documentos de programação

Atividades

Resultados (Outcomes)/Produtos (outputs) esperados	Indicadores	Linha de Base	Alvos

Descrição dos grupos-alvo e dos beneficiários finais

ROM Review – Escopos fundamentais

Datas da missão de terreno	Data de arranque		Data de conclusão	
Países visitados	1....	2....	3....	4....
Número de dias/países	d/t	d/t	d/t	d/t
Se houve alterações, explicar				
Questões que podem ter impacto na eficiência da visita de terreno				
Perito ROM (Finanças)	Nome			
Perito ROM (Setorial)	Nome	Sector		
Período de tempo durante o qual a missão ROM está ocorrendo em relação ao ciclo de implementação				
Muito cedo?	Sim/não	Muito tarde?	Sim/não	
Temas-chave que merecem atenção especial durante a missão	<ul style="list-style-type: none"> • .. • ... 			

Anexo 10: Leitura adicional para ROM de intervenções de *blending*

Leitura essencial

Informações sobre as intervenções de *blending* estão incluídas em vários documentos. Este anexo contém apenas os essenciais com os quais os peritos da ROM devem estar familiarizados antes de realizar uma monitoria ROM de intervenções combinadas.

Diretrizes nº 5 sobre as operações combinadas da UE (novembro de 2015)¹²

<https://europa.eu/capacity4dev/t-and-m-series/document/guidelines-eu-blending-operations>

Este documento fornece uma visão geral muito boa das intervenções de mistura. Fornece orientações e informações básicas sobre as intervenções de mistura geridas pela DG DEVCO e pela DG NEAR no contexto da ajuda externa. As orientações resumem as principais características, modalidades e aspetos operacionais da mistura. São complementadas por quatro brochuras setoriais que fornecem informação básica sobre como o apoio potencial pode ser prestado pela UE através da mistura nas áreas da energia, transportes, água e saneamento, e desenvolvimento do sector privado.

Formulário de Apresentação de Projeto¹³

O Formulário de Apresentação de Projeto (PAF) contém uma justificação detalhada do apoio da UE ao projeto, juntamente com uma justificação do montante solicitado pela IFL. O PAF¹⁴ é de fundamental importância, pois constitui um documento formal de submissão para a intervenção combinada. Este inclui aspetos importantes que os peritos ROM terão de verificar ou analisar durante o exercício de monitoria. A informação incluída no formulário de candidatura serve como base para a preparação do(s) contrato(s) entre a UE e a IFD principal, entre a UE e outras principais partes interessadas, ou entre as principais partes interessadas e a IFD principal (vide abaixo).

Contrato entre a Comissão e a IFL (PAGODA/Contrato de Contribuição)¹⁵

Estes são os compromissos legais individuais que estabelecem a base contratual para a relação entre a Comissão e a IFL que implementa uma intervenção de *blending* da UE. Contém as mesmas características principais descritas no PAF, embora pudessem ter sido adaptadas durante a negociação contratual. Também explica os deveres da IFL e de outras partes interessadas. Além disso, descreve as regras de monitoramento e comunicação entre a UE e a IFL.

Além do **contrato entre a Comissão e a IFL**, pode haver dois tipos adicionais de relações contratuais no projeto de *blending*: entre a IFL e o país envolvido e entre a IFL e outras IF participantes. Estes contratos poderiam idealmente contribuir a melhor compreender as condições de implementação e

¹² Estas directrizes estão actualmente em revisão e em breve estará disponível uma versão actualizada.

¹³ Exemplos deste documento podem ser encontrados no Anexo 3 das Orientações nº 5 sobre operações de *blending* da UE (novembro de 2015).

¹⁴ Há de se notar que: o modelo do PAF foi revisto em 2015 e uma nova versão está em uso desde 2016 para os projectos assinados desde então.

¹⁵ Um exemplo deste documento é apresentado no Anexo 8 das Orientações nº 5 sobre operações de combinadas da UE (novembro de 2015).

poderiam ajudar os peritos ROM em contextualizar da operação, a verificar o respeito pelas condições gerais do mercado e a complementaridade da intervenção da UE. No entanto, a IFL pode ter dificuldades em permitir o acesso a tais contratos. Neste caso, o Perito ROM deve explorar outras fontes para obter todas as informações necessárias para as suas análises.

Nota de instrução relativa ao acompanhamento a nível das delegações e à gestão e compensação do pré-financiamento das intervenções de *blending*

Esta nota (ref: ARES (2018) 5640388 de 11/05/2018) estabelece o Plano de Ação em resposta à Auditoria de Gestão de Facilidades de Investimento do IAS, finalizada em Janeiro de 2018. Neste sentido, uma amostra das intervenções de *blending* é analisada anualmente através do sistema ROM, de forma a assegurar o seu acompanhamento regular a partir de 2019. Um relatório consolidado, baseado nos resultados da ROM das intervenções de *blending*, é disponibilizado anualmente à direção de DEVCO. A nota explica ainda o papel das Delegações da UE e o que se espera delas para a monitoria das intervenções de *blending*.

Leitura adicional

A lista de documentos a seguir, que não é exaustiva, pode ser útil aos peritos:

- Evaluation of Blending, final report, Dec 2016 (*Avaliação do blending, relatório final, Dezembro de 2016*)
https://ec.europa.eu/europeaid/evaluation-blending_en
- A Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries, COM (2014) 263 final (*Um Papel Mais Cativo do Sector Privado na Concretização do Crescimento Inclusivo e Sustentável nos Países em Desenvolvimento, COM (2014) 263 final*).
https://ec.europa.eu/europeaid/european-commission-communication-com2014263-stronger-role-private-sector-achieving-inclusive-and_en
- Annual Reports of the Blending Facilities (*Relatórios Anuais das Facilidades blending*)
https://ec.europa.eu/europeaid/policies/innovative-financial-instruments-blending_en
- EUBEC Platform Technical Group 4 – *Further development of financial instruments and application in practice*, December (2013) (*Plataforma Técnica EUBC Grupo 4 - Desenvolvimento adicional de instrumentos financeiros e aplicação na prática*)
<https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=19082&no=2>
- EUBEC Platform: *Enhancement of blending activities: initial topic: measuring results, monitoring and reporting Technical Group 2: Final version* (June 2013) (*Aperfeiçoamento das atividades de blending: tópico inicial - medição de resultados, monitoramento e relatórios do Grupo Técnico 2: Versão final (Junho de 2013)*)
<https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=19079&no=6>
- Guidelines for successful public-private partnerships – March 2003 – European Commission - DG Regional Policy (*Diretrizes para parcerias público-privadas de sucesso - Março de 2003. Comissão Europeia – DG da Política Regional*)
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf
- Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects – December 2014 – European Commission – DG Regional Policy (*Guia para Análise de Custo-Benefício de Projetos de Investimento - Dezembro 2014 – Comissão Europeia – DG da Política Regional*)
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf

- The Economic Appraisal of Investment Projects Economic at the EIB - European Investment Bank - March 2013 (*A Avaliação Económica de Projetos de Investimento no BIE – Banco de Investimento Europeia – Março de 2013*)
http://www.eib.org/attachments/thematic/economic_appraisal_of_investment_projects_en.pdf
- Informação geral sobre a política de desenvolvimento da UE e de *blending*:
 New Guidelines on EU Blending Operations (2019) (*Novas Diretrizes sobre Operações de Blending na UE (2019)*)
 (em preparação),
 New European Consensus on Development (2017) (*Novo Consenso Europeu sobre o Desenvolvimento (2017)*)
https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf
 EU External Investment Plan (2017) (*Plano de Investimento Externo da EU (2017)*)
https://ec.europa.eu/commission/eu-external-investment-plan/what-eus-external-investment-plan_en

Anexo 11: Modelos de AQ ROM

Relatório de AQ pelo Perito de AQ

Título dos Projetos and programas	LETRAS MAISCÚLAS (não em negrito) Fonte Calibri 8
Referência CRIS	
Nome do OM	APELIDO Nome
Razão do ROM	
Referência do relatório ROM	<i>Isto deve incluir a Referência CRIS e a data de carregamento do relatório final ROM e das QM (copiar do Módulo ROM)</i>
Nome do perito ROM	APELIDO Nome
Nome do perito de CQ	APELIDO Nome
Datas do CQ	De 00/00/20XX (data da primeira minuta enviado pelo perito ROM expert ao perito de CQ) a 00/00/20XX (data da finalização do processo de CQ)

Nome d perito de AQ	APELIDO Nome
Datas da AQ	de: 00/00/2019 - a: 00/00/2019

Escore: 5 = excelente, 4 = muito bom, 3 = bom, 2 = precário, 1 = muito precário

Utilize o seguinte Guia de Estilo da CE em inglês para autores e tradutores, tanto internos como *freelancers*, como documento de referência:

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/styleguide_english_dqt_en.pdf

Verifique o seguinte link para abreviaturas escritas em inglês britânico a serem usadas no seu texto:

<http://www.macmillandictionary.com/thesaurus-category/british/written-abbreviations>

RAZÃO E FOCO DA ROM REVIEW

Cor do KPI 6 (utilize de recursos programados): Verde, Amarelo ou Vermelho	V/A/V	Pode ser visto no módulo ROM, Produção, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
Há comentários no KPI 6?	S/N	Copiar e colar as observações do módulo ROM, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
Cor do KPI 7(cumprimento das metas de produtos [outputs] e resultados [outcomes]): Verde, Amarelo ou Vermelho	V/A/V	Pode ser visto no módulo ROM, Produção, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
Há comentários no KPI 7?	S/N	Copiar e colar as observações do módulo ROM, Projeto ficha de informação: Informações adicionais do EAMR
O OM forneceu alguma explicação sobre a razão para monitoria no Módulo ROM?	S/N	Verifique 'Comentário do motivo da solicitação de ROM' na caixa Plano de Trabalho ROM. Copie e cole os comentários (se houver). Se o motivo for "Problemático", o OM pode ter fornecido explicações adicionais sobre os motivos.

AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DA ROM REVIEW

Comentários do perito em AQ

1. Consistência geral e clareza do relatório Todas as secções do relatório ROM e QM são abordadas? Se as secções forem julgadas não aplicáveis, é fornecida uma breve explicação? A linguagem utilizada é clara, inequívoca e sem terminologia e abreviaturas indefinidas. Os relatórios possuem erros de digitação, ortografia e gramática? As secções do relatório da ROM estão ligadas aquelas referentes a questões de monitoria? As informações estão nos lugares corretos?	Escore	
2. Dados fiáveis disponíveis Falta algum documento chave na lista de documentos consultados? Falta alguma das principais partes interessadas na lista de fontes e contatos?	Escore	
3. Sólida análise de dados	Escore	

*O aspeto importante aqui não é saber se foram utilizados dados confiáveis, mas se eles eram **disponíveis**.*

<p>O relatório é suficientemente analítico ou principalmente descritivo?</p> <p>Quando apenas dados frágeis eram disponíveis ou faltavam dados-chave, o perito ROM explicou as razões para tal e as limitações dos dados utilizados?</p> <p>A análise dos dados quantitativos e qualitativos é feita de forma apropriada e sistemática de modo que as questões de monitoramento ROM sejam respondidas de forma adequada?</p> <p>A análise inclui evidências quantitativas e qualitativas?</p> <p>As relações de causa e efeito entre os resultados planejados e reais estão totalmente explicadas (análise de lacunas)?</p> <p>Os pressupostos incluídos no quadro lógico são revistos no relatório da ROM?</p> <p>Foi realizada uma triangulação adequada dos dados e informações coletados?</p> <p>4. Resultados e conclusões fiáveis</p> <p>As conclusões do perito ROM são baseadas em evidências (tangíveis, claras, frágeis, episódicas)?</p> <p>As descobertas seguem logicamente e são justificadas pela análise dos dados?</p> <p>As constatações significativas estão incluídas nas conclusões (ou seja, aquelas conclusões que podem ter um impacto no desempenho do projeto e no alcance dos resultados)?</p> <p>5. Coerência entre as secções</p> <p>Os escores do QM são consistentes com a análise?</p> <p>Os comentários sobre a relevância estão de acordo com o contexto, propósito e objetivos? Os comentários sobre a eficiência abordam o grau de cumprimento das metas em relação os recursos previstos (custo, tempo, capital humano) utilizados?</p> <p>Os comentários sobre a eficiência abordam em que medida os objetivos (resultados esperados) foram alcançados ou se espera que sejam alcançados?</p> <p>Os comentários sobre a sustentabilidade abordam as capacidades dos beneficiários para manter e melhorar os resultados do P/P e o valor agregado?</p> <p>6. Recomendações úteis</p> <p>As recomendações estão ligadas às conclusões? As recomendações são específicas, justificadas e operacionais (implementáveis)?</p> <p>As recomendações são claramente dirigidas às respetivas partes interessadas responsáveis pelo seu acompanhamento?</p> <p>7. Processo de CQ</p> <p>O processo de CQ deu suporte suficiente ao perito ROM?</p>		
	Escore	
	Escore	<i>A pergunta aborda tanto a consistência entre as secções do relatório ROM quanto às QM.</i>
	Score	
	Escore	<i>A partir da primeira versão do Relatório ROM/QM</i>

Escore global conforme a AQ

Escore global da AQ	Escore 1.00	Calculado na folha de acompanhamento (NB: as questões são ponderadas, ou seja, não há uma simples soma dividida por 7!). Adicionar comentários gerais da AQ.
Avaliação global das modalidades de missão pelo perito da ROM (Anexo 6. Lista de verificação de qualidade pelo perito ROM)	Escore	Copie - cole os comentários do perito ROM no Anexo 6 relacionados com a sua pontuação. Se não houver pontuação, insira N/A.
Nota interna da AQ (Anexo 6. Relatório de AQ do perito em AQ ROM)	Escore	Insira aqui os comentários do CQ ROM no Anexo 6 relacionados com a sua pontuação. Se não houver pontuação, insira N/A.

PROCESSO ROM

Os comentários finais do OM foram carregados pelo menos quatro meses antes do final do projeto?	S/N	
---	-----	--

Preparação e organização da missão ROM

Foram levantadas questões específicas durante a preparação da missão ROM (planeamento, mudança de datas pelo OM ou pelo perito, visto, viagem, período adequado de visita, outros)? O número de dias para a missão ROM foi respeitado? Se não, o desvio foi explicado?	S/N	
	X/X	Número de dias passados pelo perito em missão ROM/número de dias planejados: 7 dias úteis no terreno, excluindo fins de semana para missões em um único país; ou 5 dias de calendário, incluindo viagens para missões de vários países (máximo 20 para 4 componentes). No caso de um desvio da duração padrão da missão, - As razões para o desvio foram explicadas? - O desvio teve impacto na exaustividade da informação recolhida e na qualidade dos resultados da missão? Algum comentário adicional de especialista em AQ?

Observações dos serviços da CE sobre o relatório ROM review

Foram enviadas observações específicas ao Contratante ROM em relação ao perito ROM e/ou ao serviço ROM?	Comentários do perito em AQ:
---	------------------------------

Feedback dos serviços da CE sobre o relatório ROM e QM

Os comentários do OM sobre a minuta do relatório ROM e QM foram carregados no módulo ROM atempadamente? Número total de recomendações Número de recomendações totalmente aceites Número de recomendações parcialmente aceites Número de recomendações rejeitadas Classificação da(o) OM (sistema 5 estrelas)	S/N	O prazo é de 21 dias a partir do carregamento da minuta de relatório ROM e QM
	De 1 a 5 estrelas	

Pontualidade das minutas dos relatórios ROM

Entrega atempada da minuta de relatório ROM e QM - Em tempo/antecipada = 5 - Entre 1 e 7 dias de atraso = 4 - Entre 8 dias e 14 dias de atraso = 3 - Entre 15 e 30 dias de atraso = 2 - Mais de 30 dias de atraso = 1	Escore	Data programada para a entrega do relatório preliminar: DD/MM/AAAAA Data real da entrega da minuta do relatório: DD/MM/AAAAA Como o relatório foi apresentado dentro do prazo / antes do prazo / x dias de atraso, é dada uma pontuação de x.
--	--------	---

Principais conclusões e recomendações do perito em AQ

Conclusões	Recomendações
Conclusão 1: Evidência: documentos e/ou discussões e/ou pessoas encontradas,...	Para a Unidade de Coordenação ROM/Coordenador(a) ROM: inclui recomendações ao OM/PF a serem enviadas através da Unidade de Coordenação ROM Ao Contratante ROM:
Conclusão 2: * Evidência: documentos e/ou discussões e/ou pessoas encontradas,...	*Se houver conclusões sem recomendação, indique 'N/A'.

--	--

Fontes de informação - lista de todos os documentos consultados para o AQ

Documentos

Relatório de missão de terreno pelo Contratante da AQ ROM

Lote ROM	LOTE ROM - NOME (letras maiúsculas)
País visitado	
Código da missão de terreno	FM/2019/DEVCO/NEAR Lote n/n
Coordenador(a) ROM	APELIDO Nome
Chefe de Cooperação	APELIDO Nome
Ponto focal	APELIDO Nome

Perito em AQ	APELIDO Nome
Datas da missão de terreno de AQ	De: a:

Score: 5 = excelente, 4 = muito bom, 3 = bom, 2 = precário, 1 = muito precário

Preparação e organização das missões ROM (em geral, para todas as ROM reviews já realizadas)

Houve algum problema específico durante o processo do plano de trabalho?	Score	Comentários do perito em AQ
Houve algum problema específico durante a preparação das missões ROM (planeamento, mudança de datas pelo OM/Perito, visto, viagem, outros)?	Score	Comentários do perito em AQ
O número de dias foi respeitado para as missões ROM? Em caso de desvios, foram eles explicados?	Score	Comentários do perito em AQ
Foram marcadas reuniões com o parceiro principal do país e o(s) parceiro(s) de implementação uma semana antes do início da fase de terreno ROM?	Score	Comentários do perito em AQ

Adequação do CV do perito ROM e do perito em CQ (em geral, para todas as ROM reviews já realizadas)

O conhecimento especializado dos peritos ROM foi, em geral, adequado para os projetos/programas revisados em termos de especialização setorial, experiência geográfica e habilidades linguísticas?	Score	Comentários do perito em AQ
--	-------	-----------------------------

Comentários sobre o processo de ROM pelos serviços da CE

Envolvimento do EUD na avaliação do CV do perito ROM relativamente ao conflito de interesses?	Score	Um fluxo de informação adequado é assegurado? Existem aparentes problemas de coordenação entre os atores envolvidos?
Feedback sobre o módulo ROM (acesso, qualidade de dados, facilidade de uso, ...)?	Score	Comentários do perito em AQ
Nível de conhecimento, expectativas das/dos OM em relação ao objetivo e ao processo ROM?	Score	Comentários do perito em AQ
Qualidade da participação das/dos OMs, parceiros implementadores e partes interessadas ao longo dos principais passos de uma ROM review, incluindo a divulgação de relatórios?	Score	Um fluxo de informação adequado é assegurado? Existem aparentes problemas de coordenação entre os atores envolvidos? Os/As OMs participam no processo de controle de qualidade até o carregamento final dos relatórios ROM no módulo ROM? As minutas dos relatórios/QM ROM são partilhadas com os intervenientes para comentários? Os relatórios ROM são carregados no módulo ROM atempadamente?
Utilidade dos relatórios ROM e qualidade das recomendações?	Score	Os relatórios ROM revelam os pontos fortes do P/P? Os relatórios ROM revelam os pontos fracos do P/P? As recomendações ROM estão de acordo com os objetivos do P/P e os pontos fortes e fracos acima?
Seguimento da ação pela/pelo OM?	Score	As recomendações do ROM estão a ser seguidas? Como?

Comentários sobre ROM reviews por outros interessados - [nome do interessado, número do projeto]

Nível de conhecimento, expectativas das partes interessadas relativamente ao objetivo e ao processo ROM	Score	Comentários do perito em AQ
Qualidade da participação das partes interessadas ao longo das principais etapas de uma ROM review, incluindo a divulgação de relatórios.	Score	Um fluxo de informação adequado é assegurado? Existem aparentes problemas de coordenação entre os atores envolvidos? Eles participam do processo de controlo de qualidade até o carregamento final dos relatórios ROM no módulo ROM?

Utilidade dos relatórios ROM e qualidade das recomendações?	Escore	Os relatórios da ROM revelam os pontos fortes do P/P? Os relatórios ROM revelam os pontos fracos do P/P? As recomendações do ROM estão de acordo com os objetivos do P/P e os pontos fortes e fracos acima? Qual foi o impacto da ROM na implementação do P/P?
Acompanhamento da ação por outras partes interessadas?	Escore	As recomendações do ROM estão a ser seguidas?

Principais conclusões e recomendações do Perito em AQ

Conclusões	Recomendações
Conclusão 1: Evidência: documentos e/ou discussões e/ou pessoas encontradas,...	Para a Unidade de Coordenação ROM/Coordenador(a) ROM: inclui recomendações ao OM/PF a serem enviadas à DUE através da Unidade de Coordenação ROM Ao Contratante ROM:
Conclusão 2: * - - Evidência: documentos e/ou discussões e/ou pessoas encontradas,...	*Se houver conclusões sem recomendação, indique 'N/A'.

Fontes de informação - Lista de documentos consultados e pessoas contatadas durante a missão

Documentos - Estatísticas do módulo ROM para o país visitado - Lista de projetos já revisados pela AQ - Outros documentos relevantes
Pessoas entrevistadas - Ponto Focal/OM responsável - Parceiros implementadores - Beneficiários/grupos alvo - GON - -

Lote ROM

LOTE ROM - NOME (letras maiúsculas)

Contrainforme da missão de terreno da parte da Contratante AQ

Lote ROM	LOTE ROM - NOME (letras maiúsculas)
País visitado	
Código da missão de terreno	FM/2019/DEVCO/NEAR Lote n/n
Coordenador(a) ROM	APELIDO Nome
Gestor(a) Operacional	APELIDO Nome
Perito ROM	APELIDO Nome
Perito em CQ	APELIDO Nome
Perito em AQ	APELIDO Nome
Datas da missão de terreno	De: data do briefing - A: data do debriefing

Score: 5 = excelente, 4 = muito bom, 3 = bom, 2 = precário, 1 = muito precário

Preparação e organização da missão ROM

Houve algum problema específico durante o processo do plano de trabalho?	<i>Score</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Houve algum problema específico durante a preparação das missões ROM (planeamento, mudança de datas pelo OM/Perito, visto, viagem, outros)?	<i>Score</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
O número de dias foi respeitado para as missões ROM? Em caso de desvios, foram eles explicados?	<i>Score</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Foram marcadas reuniões com o parceiro principal do país e o(s) parceiro(s) de implementação uma semana antes do início da fase de terreno ROM?	<i>Score</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>

Adequação do CV do perito ROM e do perito em CQ (em geral, para todas as ROM reviews já realizadas)

Os peritos ROM e em CQ foram, em geral, adequados ao projeto/programa monitorado (sector, geografia, idioma)?	<i>Score</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Atitude geral do perito ROM durante a ROM review (qualidade das entrevistas, número e relevância das pessoas encontradas, número e relevância dos documentos consultados, interação com o/a OM etc.)?	<i>Score</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>

Missão ROM observada pelo perito em AQ (para o contrainforme da ROM review)

O perito da ROM, em geral, recebeu a documentação completa do projeto e do contexto para realizar a ROM review ao menos 3 semanas antes da data de início da missão?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Foram acordadas reuniões com o parceiro principal do país e com os parceiros implementadores pelo menos uma semana antes do início da fase de terreno ROM?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
O briefing com a DUE/HQ foi realizado no primeiro dia da fase terreno ROM?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Teve lugar um briefing com outras partes interessadas?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
O perito ROM reuniu-se com todas as partes interessadas relevantes durante a fase de terreno?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
O perito ROM reuniu-se com as partes interessadas, incluindo os beneficiários finais/grupos-alvo?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Foi realizado um debriefing com a EUD/HQ no último dia da fase de terreno ROM?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Foi realizada um debriefing com outras partes interessadas?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Algum outro problema a ser relatado?	<i>S/N</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>

Avaliação geral do apoio do contratante ROM à organização da fase de terreno	<i>Score</i>	<i>Comentários do perito em AQ</i>
---	--------------	------------------------------------

Comentários sobre o processo de ROM pelos serviços da CE

Envolvimento do EUD na avaliação do CV do perito ROM relativamente ao conflito de interesses?	Escore	<i>Um fluxo de informação adequado é assegurado? Existem aparentes problemas de coordenação entre os atores envolvidos?</i>
Feedback sobre o módulo ROM (acesso, qualidade de dados, facilidade de uso, ...)?	Escore	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Nível de conhecimento, expectativas da/do OM em relação ao objetivo e ao processo ROM?	Escore	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Qualidade da participação da/do OM, parceiros implementadores e partes interessadas ao longo dos principais passos de uma ROM review?	Escore	<i>Comentários do perito em AQ</i> <i>Um fluxo de informação adequado é assegurado? Existem aparentes problemas de coordenação entre os atores envolvidos? O/A OM participam no processo de controle de qualidade até o carregamento final dos relatórios ROM no módulo ROM? O OM planeja partilhar o relatório ROM/MQ preliminar com as partes interessadas para comentários?</i>

Comentários dos serviços da CE (para o contrainforme ROM review)

Envolvimento do EUD/HQ na avaliação do CV do perito ROM relativamente ao conflito de interesses?	Escore	<i>Um fluxo de informação adequado é assegurado? Existem aparentes problemas de coordenação entre os atores envolvidos?</i>
Feedback sobre o módulo ROM (acesso, qualidade de dados, facilidade de uso, ...)?	Escore	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Nível de conhecimento, expectativas da/do OM em relação ao objetivo e ao processo ROM?	Escore	<i>Comentários do perito em AQ</i>

Comentários gerais sobre as ROM reviews pelas partes interessadas encontradas durante a missão de terreno sombra (beneficiários, parceiros implementadores, grupos alvo etc.)

Nível de conhecimento, expectativas das partes interessadas em relação ao objetivo e ao processo ROM?	Escore	<i>Comentários do perito em AQ</i>
Qualidade da participação das partes interessadas ao longo das principais etapas da ROM review?	Escore	<i>Um fluxo de informação adequado é assegurado? Existem aparentes problemas de coordenação entre os atores envolvidos?</i>

Principais conclusões e recomendações do Perito em AQ

Conclusões	Recomendações
Conclusão 1: Evidência: <i>documentos e/ou discussões e/ou pessoas encontradas,...</i>	Para a Unidade de Coordenação ROM/Coordenador(a) ROM: <i>inclui recomendações ao OM/PF a serem enviadas à DUE através da Unidade de Coordenação ROM</i> Ao Contratante ROM:
Conclusão 2: * - - Evidência: <i>documentos e/ou discussões e/ou pessoas encontradas,...</i>	<i>*Se houver conclusões sem recomendação, indique 'N/A'.</i>

Fontes de informação - Lista de documentos consultados e pessoas contatadas durante a missão

Documentos - CVs dos peritos ROM e CQ - Documentos de serviços ROM (relatório ROM, questões de monitoria, relatório de CQ, comunicação por e-mail etc.) - Documentos de projeto/programa - Outros documentos relevantes	Pessoas entrevistadas - Ponto Focal ROM - Contratante ROM
--	--

- Ponto Focal/OM responsável
- Beneficiários
- Parceiros implementadores
- Grupos-alvo

Anexo 12: Orientações Técnicas de Apoio à Concepção de Quadros Lógicos e Sistemas de Monitoria

Estas orientações técnicas descrevem detalhadamente o conteúdo principal deste serviço. Elas fornecem orientações para cada um dos aspetos do suporte para a concepção de logramos e sistemas de monitoramento fornecidos pelos contratantes ROM (abrangendo o quadro lógico, sistemas de monitoramento e avaliação, requisitos de relatórios). Obviamente devem, também, de ser adaptadas a cada situação particular e quaisquer ajustes metodológicos¹⁶ acordados com o/a OM devem ser registados nos pontos de síntese do Perito ROM e no relatório de CQ subsequente.

A primeira parte das diretrizes especifica a forma de contribuir/dar um feedback, enquanto a segunda parte se concentra no conteúdo.

Seção 1: Requisitos de como fornecer inputs/comentários sobre documentos preliminares

Cada solicitação de serviço será acompanhada por documentos preliminares que terão de ser revistos. Em alguns casos, estes podem ser o quadro lógico original e outras secções tal como foram escritos pelo(s) PI, enquanto noutros o/a OM e/ou outros colegas da UE podem já ter fornecido alguns inputs ou feito algumas edições. Em qualquer caso, o Perito ROM deve fornecer suas contribuições em **“registar alterações”** (*track changes*), propondo soluções concretas para qualquer formulação imprecisa ou incompleta. Nenhuma alteração deve ser feita no documento sem que o “registo de alterações” seja ativado. Por exemplo:

- Se o Perito da ROM acredita que os resultados (*outcomes*) são formulados como outputs e que novos resultados precisam ser adicionados – então, ele deve propor uma formulação de resultados concretos e rebaixar os resultados existentes para outputs (também ajustando os indicadores e pressupostos conforme necessário).
- Outras vezes, pode ser a formulação do Objetivo Geral que falta ou não é clara/vaga (ou seja, apenas diz "contribuir para a implementação da estratégia nacional de desenvolvimento do sector privado"). Neste caso também, o Perito ROM excluir tal formulação utilizando *track changes* e adicionar uma nova formulação mais concreta (novamente, ajustando os indicadores e pressupostos conforme necessário).
- Numa outra situação, a cadeia de resultados pode ser bem concebida, mas os indicadores ao nível dos resultados podem ser inadequados – todos eles podem, por exemplo, centrar-se em resultados de intervenção direta em vez de se centrarem no acompanhamento de mudanças de comportamento do grupo alvo relevante. O perito ROM deve excluir estes indicadores utilizando, uma vez mais, *track changes* e propor novos indicadores (e do mesmo modo também ajusta as fontes).

Sempre que for feita uma grande mudança (como nos exemplos dados acima), uma pequena caixa de comentários deve ser inserida para mostrar porque isso foi feito. O comentário deve ter 1/2 frases, não mais, e deve ser formulado sem qualquer terminologia complexa. Para os exemplos acima, as caixas de comentários podem conter:

- "As indicações de resultados foram formuladas como resultados diretos desta intervenção (é isto que a intervenção irá realmente produzir), por isso são apropriadas apenas como produtos (outputs). Propusemos novos resultados que explicam o que o governo [ou quem quer que seja o grupo alvo] deve fazer com os resultados da intervenção".

¹⁶ Por exemplo, a formulação de um objetivo copiado de uma estratégia nacional que não se enquadra nos requisitos metodológicos para a formulação de um objetivo específico ou geral, mas que é de importância política.

- "O Objetivo Geral deve indicar o impacto desejado desta intervenção e focalizar nos beneficiários. Da formulação anterior, não ficou claro qual o benefício que as pessoas poderiam esperar da implementação da estratégia nacional, por isso propusemos uma formulação mais concreta para acompanhar as mudanças".
- "Os indicadores em nível de resultados não eram adequados porque estavam acompanhando a situação dos produtos da intervenção, ao invés da mudança no comportamento ou uso desses produtos pelo sector privado (ou quem quer que seja o grupo alvo). Propomos a sua substituição por indicadores de resultados melhor definidos".

Os comentários são mais eficazes se explicarmos (a) o que foi feito de errado, e (b) que medida corretiva propomos para acompanhar as mudanças. Fornecer uma explicação mais longa do que um é resultado versus impacto ou o que uma cadeia de resultados não é eficaz (as Unidades de Coordenação ROM podem fornecer isso como um documento de uma página em separado).

A cada apresentação, o perito ROM fornecerá um **resumo de 3-5 pontos** de alterações propostas e de quaisquer ajustes que possam ter sido aceites após discussão com a/o OM.

Como explicado no capítulo 7 deste Manual, o apoio será fornecido seguindo uma **abordagem em fases**: após um encontro inicial e a leitura de base, o Perito da ROM irá rever a cadeia de resultados e a lógica de intervenção. Uma vez que isto seja acordado com a/o OM (após ele/ela ter-se comprometido com o(s) parceiro(s) de implementação), o perito ROM irá, numa segunda rodada de comentários, concentrar-se nos indicadores e nos requisitos de M&E. O perito explicará isto à/o OM no encontro inicial. Naturalmente, se a cadeia de resultados e a lógica de intervenção já são de boa qualidade desde o início, o perito pode proceder imediatamente à revisão dos elementos restantes.

O Perito da ROM não deve utilizar **terminologia e explicações demasiado complexas**, mas deve adaptar os seus comentários e contribuições ao nível de conhecimento de M&A do/a OM (ou de outras partes interessadas). Ele deve ter em mente que pode não ser capaz de acompanhar as negociações com o PI até o final, portanto, o/a OM deve compreender suficientemente os pontos principais, de modo a poder completar o processo de contratação (e monitorar a intervenção posteriormente).

O Perito da ROM irá coordenar e **trabalhar em conjunto com quaisquer peritos temáticos** que possam estar a apoiar o desenvolvimento da intervenção em questão. Isto significa que o Perito ROM pode solicitar à/o OM que convide o(s) Perito(s) Temático(s) a juntar-se aos seus encontros, e/ou pode consultar o(s) Perito(s) Temático(s) em relação à formulação da cadeia de resultados, seleção de indicadores, ou outros aspetos.

Secção 2: Substância de Apoio ao Desenho de Quadros Lógicos e Sistemas de Monitoria

Esta secção centra-se no conteúdo da intervenção do perito ROM. Ela está estruturada em torno das três áreas de intervenção delineadas nos TdR.

- Apoiar as Delegações da UE e os serviços centrais para assegurar que as Descrições da Ação (em minutas de contratos) incluam matrizes de quadros lógicos de qualidade adequada em termos de resultados

- Cadeia de resultados

O perito ROM verificará a definição dos níveis de resultados assegurar:

Conformidade com as definições do CAD da OCDE	Definição SMART	Alinhamento com a lógica de intervenção
<ul style="list-style-type: none"> • Produto (Output) • Resultado (Outcome) 	<ul style="list-style-type: none"> • Específico • Mensurável • Exequível • Relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflete o fluxo sequencial e temporal de resultados e pressuposto da lógica narrativa de intervenção. • Coerente com o correspondente Documento de Ação

O Perito ROM assegurará que não haja repetição na cadeia de resultados (ou seja, às vezes uma indicação de impacto é formulada como uma versão reformulada do resultado, o que não deve ser o caso). O Perito ROM também eliminará quaisquer liames causais dentro de uma única indicação de resultados (ou seja, "o objetivo específico é aumentar o acesso ao mercado de trabalho para pessoas com deficiência, através do reforço das capacidades do serviço de colocação profissional e aumentando as oportunidades de envolvimento do sector privado na formação profissional (VET)" - tudo o que vem depois do "através de" é de facto um resultado, enquanto que o objetivo específico deve ser simplesmente "aumentar o acesso ao mercado de trabalho para pessoas com deficiência"). Liames como "para", "por", "através" e similares devem ser evitadas na formulação de objetivos/produtos (outputs).

Em colaboração com peritos temáticos (quando presentes), o perito ROM verificará os liames causais entre os níveis de resultados para assegurar que são lógicos e realistas (dado o orçamento disponível, atividades e cronograma) e as recomendações aprovadas de quaisquer ROM reviews de fases precedentes e quaisquer relatórios de avaliação partilhados pela/pelo OM são tidos em conta. A lógica de intervenção também deve ser discutida e afrontada no encontro com o/a OM para avaliar o grau em que as lições aprendidas foram levadas em conta.

○ *Coerência com o Documento de Ação*

Em termos de verificação da coerência com o Documento de Ação (AD) correspondente, o perito ROM pode considerar relevante copiar algumas formulações de resultados ou indicadores do quadro lógico do AD (assumindo, naturalmente, que são metodologicamente sólidos). A obrigação legal individual (contrato) em questão pode representar um inteiro AD, de modo a garantir que a coerência seja mais simples. Outras vezes, se a obrigação legal individual (contrato) representa apenas uma pequena parte do AD, a declaração de impacto pode precisar ser ajustada para garantir que seja coerente para a cadeia de resultados em nível de contrato, ao mesmo tempo em que reflete a lógica mais ampla do AD. Isso envolve usar um resultado do AD como a declaração de impacto para obrigação legal individual (contrato).

A título de exemplo, podemos considerar um Documento de Ação que visa reduzir a desnutrição entre a população X no País Y. No Documento de Ação correspondente, a declaração de impacto para este programa deve ser lida:

OG/Impacto: Reduzir a desnutrição entre a população X no País Y.

As intervenções financiadas pela UE podem contribuir para este Objetivo Geral de várias formas, dependendo do contexto, do âmbito, em termos de orçamento ou calendário, da experiência do parceiro de implementação e de outras questões. As intervenções podem centrar a sua contribuição, por exemplo, em quadros regulamentares e institucionais, dieta adequada, melhores práticas de cuidados e alimentação infantil, agricultura mais sensível à nutrição, maior segurança e qualidade dos produtos alimentares, redução das perdas e desperdícios alimentares, ou outras áreas específicas. Ao nível dos Documentos de Ação, cada um destes pode ser considerado como um resultado possível que contribuiria para o impacto desejado de redução da desnutrição. A nível da obrigação jurídico individual (contrato), se o âmbito da contribuição financiada pela UE for limitado, pode ser apropriado que um dos resultados da AD se torne a declaração de impacto. Em outras palavras, existe um certo grau de permutabilidade entre o

¹⁷ Note que DG NEAR permite mais de uma indicação de impacto (Objectivo Geral), enquanto DG DEVCO requer apenas uma (conforme o Documento de Acção e os modelos PRAG). DG NEAR produziu orientações adicionais sobre o tratamento sequencial/temporal do impacto que se aplica às intervenções NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016

https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160.

¹⁸ Reconhecendo que o critério da temporalidade nem sempre é aplicável para o impacto.

impacto e os resultados no AD e os níveis de obrigação legal individual, dependendo do nível de pretensões de cada um e do seu grau de influência.

A tabela abaixo ilustra como uma determinada intervenção (intervenção A ou intervenção B, correspondente aos respectivos compromissos legais individuais ou contratos) pode contribuir para os resultados declarados do Documento de Ação do qual derivam.

Documento de Ação	Intervenção (contrato) A	Intervenção (contrato) B – componente saúde/higiene
OG/impacto: Reduzir a desnutrição entre a população X no País Y.	OG/impacto: Reduzir a desnutrição entre a população X no País Y.	
OE/Resultados (Outcomes): OE1: Incrementar o acesso familiar à alimentação diversificada durante todo o ano. OE2: Incrementar as práticas de alimentação infantil. OE3: Incrementado o estado de saúde da população X.	OE/Resultados (Outcomes): OE1: Incrementar o acesso familiar à alimentação diversificada durante todo o ano. OE2: Incrementar as práticas de alimentação infantil.	OG/Impacto: Incrementar o estado de saúde da população X.
		OE/Resultado (Outcome): Melhoradas as práticas de higiene da população X
Produtos (outputs): 1.1. Aumento da disponibilidade de serviços de apoio à agricultura, pecuária e pesca 1.2. Aumento do acesso a insumos/ferramentas/equipamentos produtivos, mercados e infraestrutura rural. 2.1. Maior consciência das práticas adequadas de alimentação infantil	Produtos (outputs): 1.1. Aumento da disponibilidade de serviços de apoio à agricultura, pecuária e pesca 1.2. Aumento do acesso a insumos/ferramentas/equipamentos produtivos, mercados e infraestrutura rural. 2.1. Maior consciência das práticas adequadas de alimentação infantil	Produtos (outputs): 1.1. Aumento da disponibilidade de cuidados de saúde materno-infantil 1.2. Maior consciência ou conhecimento das práticas de saneamento e higiene

Embora o resultado de um Documento de Ação possa, por vezes, tornar-se uma declaração geral de objetivo/impacto de um contrato individual, o mesmo não se pode dizer dos produtos (*outputs*) de um AD. Os produtos do AD não são intercambiáveis com os resultados (*outcomes*) de uma obrigação legal ou contrato individual, porque os produtos não se referem a mudanças de comportamento. Ao fazer isso, corre-se o risco de dificultar a avaliação da eficácia da intervenção, porque o resultado a ser avaliado seria limitado a um produto (*output*) e não denotaria a mudança de comportamento desejada entre o nosso grupo alvo. Ao invés disso, um novo resultado mais específico deve ser identificado para esta cadeia de resultados (como mostrado no exemplo B acima).

- *Coerência da cadeia de resultados tendo em conta o âmbito de intervenção*

Outro caso específico a ter em conta são as obrigações legais individuais ou **contratos que consistem, principalmente, em assistência técnica**, tais como formação ou assessoria sob demanda. Nestes casos, é aconselhável utilizar uma definição mais limitada de objetivos. Ao invés de um indicador de impacto centrado na promoção do desenvolvimento sustentável ou na redução da pobreza, nestas intervenções o impacto pode estar relacionado à melhoria do acesso aos serviços ou da eficácia do governo. Evidentemente, muito depende da escala (e do

orçamento) da assistência - se for suficientemente grande, podemos ser mais ambiciosos com os seus objetivos. Alguns exemplos são fornecidos aqui:

Exemplo 1 (AD 40-774, Orçamento: EUR 44,000,000)	Exemplo 2 (AD 041-268, Orçamento: EUR 4,000,000)
<p>OG/impacto: Promover o desenvolvimento sustentável (ou qualquer que seja o objetivo geral da cooperação)</p>	<p>OG/impacto: Aumentar a eficácia, eficiência e impacto da ajuda UE na África Ocidental (<i>normalmente promover o desenvolvimento sustentável seria uma indicação de impacto, no entanto aqui estaria demasiado afastado do âmbito da intervenção, pelo que a indicação de impacto é mais limitada</i>)</p>
<p>OE/resultado (outcome) 1: Melhoria do desempenho da carteira de projetos e programas do 11º FED</p> <p>OE/resultado (outcome) 2: Melhoria da eficiência dos programas intra-ACP</p> <p>OE/resultado (outcome 3): Melhorada a cooperação entre os atores sociais e económicos</p>	<p>OE/resultado (outcome) 1: Comissão da CEDEAO é certificada para a gestão de financiamentos da UE</p> <p>OE/resultado (outcome) 2: Melhor coordenação e monitoramento do PIR e outras intervenções regionais financiadas pela UE pela Unidade de Apoio da RAO da CEDEAO</p> <p>OE/resultado (outcome) 3: O Banco de Investimento e Desenvolvimento da CEDEAO é certificado para a gestão dos financiamentos da UE</p>
<p>Produto (Output) 1.1: Reforço da capacidade do secretariado ACP e do escritório antena para utilizar as instruções e metodologias aplicáveis à gestão de carteiras</p> <p>Produto (Output) 2.1: Reforço da capacidade do secretariado ACP e do escritório antena sobre os procedimentos de tratamento das declarações e resoluções das reuniões da APP e do CESE</p> <p>Produto (Output) 3.1: Oportunidades de cooperação entre atores sociais e económicos criadas</p>	<p>Produto (output) 1.1: As capacidades das direções identificadas da Comissão da CEDEAO são reforçadas para assegurar o cumprimento das normas internacionais relacionadas com os pilares da UE</p> <p>Produto (output) 2.1: As capacidades e conhecimentos da RAO-SU e das direções técnicas para a gestão e administração do ciclo do projeto para o FED regional e outros recursos da UE são reforçados</p> <p>Produto (output) 2.2: A capacidade e os mecanismos de diálogo político e de programação entre a Comissão da CEDEAO, a UE e outros parceiros de desenvolvimento são melhorados</p> <p>Produto (output) 2.3: Os mecanismos para a coordenação intra-ECOWAS e EBID e a coordenação externa com a UE e os parceiros de desenvolvimento são reforçados</p> <p>Produto (output) 2.4: O conhecimento e a participação da Comissão da CEDEAO no diálogo comunitário e mundial em áreas de interesse mútuo são desenvolvidos e continuados</p> <p>Produto (output) 2.5: A transparência e sensibilização para a utilização dos recursos da UE é assegurada</p> <p>Produto (output) 3.1: As capacidades das direções identificadas do EBID são reforçadas para assegurar o cumprimento das normas internacionais relacionadas com os pilares da UE</p>
<p>Objetivo Geral/impacto: Incrementar o acesso ao sistema de proteção social (<i>normalmente a indicação de impacto seria acerca da melhoria do bem-estar ou o aumento do rendimento, mas aqui é limitado ao acesso à proteção social porque a intervenção apenas proporciona formação a curto prazo, sob demanda e apoio especializado</i>)</p> <p>Objetivo Específico/resultado (outcome): As políticas, estratégias e sistemas de proteção social são mais inclusivos, eficazes e sustentáveis.</p> <p>Produtos (Outputs):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As capacidades das instituições de proteção social são reforçadas 2. Reforço das capacidades públicas para melhorar o acesso à proteção social dos grupos vulneráveis 	

- Indicadores e fontes de dados

Após a cadeia de resultados ser acordada, o próximo passo é verificar a qualidade dos indicadores. Isto envolve verificar se os indicadores são **RACER**: Relevante, Aceito, Credível, Fácil, Robusto e desagregados conforme apropriado.

A Relevância dos indicadores é avaliada de três maneiras:

(a) Verificando se os indicadores *correspondem ao resultado dado* que devem medir. Isto inclui que os indicadores devem ser *orientados aos resultados*, ou seja, concernem ao número e tipos de beneficiários e a condição de quaisquer resultados-chave, em vez do mero número de sessões de treinamento/reuniões/ campanhas mediáticas etc. (que são mais orientados à atividade). Neste contexto, é importante que o perito ROM avalie se os indicadores são suficientes para medir o que devem medir (resultado(s) correspondente(s)).

(b) Verificando se os indicadores são inseridos adequadamente no nível dado da cadeia de resultados. A nível dos *produtos (outputs)*, os indicadores devem medir os bens/serviços/benefícios diretos da intervenção financiada pela UE. Ao nível dos *resultados (outcomes)*, os indicadores devem nos permitir acompanhar a mudança de comportamento/melhoria dos sistemas/melhoria de desempenho do nosso grupo-alvo, ou semelhante (eles podem acompanhar o uso/aplicação das prestações ao nível dos produtos, mas não devem monitorar o estado da mera prestação, uma vez que isso é feito ao nível dos produtos). Ao nível de impacto, os indicadores devem monitorar as mudanças que tendem a ser de longo prazo.¹⁹

(c) Os indicadores podem incluir os ODS/outros indicadores da ONU/BM e indicadores semelhantes, quaisquer indicadores provenientes das estratégias nacionais, bem como os indicadores do EURF, IPA II PF e os que provêm do documento de programação pertinente. Os indicadores EURF, IPA II PF e os indicadores do documento de programação devem ser assinalados com um e dois asteriscos, respetivamente (* para EURF ou IPA II PF e ** para os indicadores do documento de programação).

Se os indicadores são **Aceitos, Credíveis, Fáceis e Robustos** devem ser avaliados com base no conhecimento geral de M&A do perito ROM. Alguns indicadores podem ser fáceis de medir se o PI é uma organização internacional com capacidades de M&A suficientes, mas podem representar um desafio para uma ONG nacional. Da mesma forma, um indicador pode ser considerado robusto na Índia, onde é relativamente fácil conduzir uma pesquisa, mas inadequado para uma intervenção implementada em um contexto mais frágil e de difícil acesso. Portanto, esses aspetos devem ser avaliados pelo perito com base nas características e no contexto da intervenção e do PI.

Como parte desta verificação, o perito ROM assegurará que todos os indicadores sejam **mensuráveis**. A unidade de medição deve ser clara e os indicadores devem ser formulados de forma neutra (sem incluir um alvo ou direção desejada, como "aumentada"):

- Para indicadores quantitativos: "Número de", "Percentagem de" ou utilizar uma razão, taxa, índice etc.
- Para os indicadores qualitativos: "Estado de", "Existência de", "Nível de", "Grau de", "Extensão de" etc.

Uma variável quantitativa também poderia ser integrada na análise de progresso dos indicadores qualitativos (como a atribuição de financiamento suficiente a uma política indicado em percentual, por exemplo, que pode ser um aspeto da avaliação de quanto a política é efetivamente implementada).

¹⁹ A DG NEAR produziu orientações adicionais sobre o tratamento sequencial/temporal do impacto que se aplica às intervenções NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160

Uma vez que os indicadores tenham sido aprovados nestas verificações, o perito ROM também deve rever **os valores da linha de base e metas** para cada indicador, a fim de garantir que: (a) esses valores sejam especificados para cada indicador sempre que estiverem disponíveis (no entanto, uma meta não é definida se os dados da linha de base não estiverem disponíveis), e (b) sigam a unidade de medida especificada no indicador, e (c) sejam lógicos (ou seja, a meta é superior à linha de base e parece apropriada para a escala da intervenção). Caso falte alguma linha de base ou metas, o perito ROM deve escrever "a ser indicado no primeiro relatório de progresso".

O perito ROM verificará se uma **fonte de dados** está especificada para cada indicador, assinalando quaisquer estudos/inquéritos que precisem ser encomendados pela intervenção. As fontes devem ser específicas, evitando formulações vagas como "sistema de M&A de intervenção" e favorecendo fontes mais específicas (ou seja, base de dados dos beneficiários da intervenção, base de dados das empresas que participam de eventos B2B, pesquisa de satisfação dos participantes da conferência, testes pré e pós-treinamento, pesquisas de percepção pública de linha de base e final a serem demandadas pela Ação). Deve ser especificada uma fonte principal de dados para cada indicador - a mais relevante.

Os pressupostos fornecidas aos níveis de produto (output) e de resultados no quadro lógico também devem ser verificados pelo perito ROM para garantir que sejam: (a) bem formulados - representando condições externas, fora do controle da intervenção, (b) apropriados para o nível de resultados dado, (c) não pré-condições para a intervenção (ou seja, "interesse do governo no desenvolvimento do sector privado" - se este não for o caso, a intervenção não deve ser aprovada em primeiro lugar), e (d) completas (ou seja, não faltam pressupostos importantes relevantes para a lógica da intervenção).

Não deve haver pressupostos ao nível do impacto, uma vez que não há um nível de resultados superior a este. O quadro lógico funciona de baixo para cima: no nível de produto (*output*), especificamos pressupostos que devem ser mantidos para que a ação contribua diretamente para o alcance dos resultados. No nível de resultados, escrevemos os pressupostos necessários para contribuir para o impacto desejado - e a cadeia de resultados termina aí.

- Lógica de intervenção

A lógica de intervenção deve ser desenvolvida de forma narrativa. Deve incluir uma explicação dos nexos causais entre cada dois níveis de resultados (produtos e resultados, resultados e impacto), indicando os pressupostos chave em cada nível, bem como as evidências (de intervenções passadas / similares, avaliações ou pesquisas disponibilizadas pelo/pela OM). Isto pode incluir uma explicação da razão pela qual determinados resultados foram escolhidos para a intervenção (ou seja, lacunas/necessidades particulares no sector/região alvo/população, sendo outros aspetos chave cobertos por outros doadores). Recomenda-se usar a formulação SE-LOGO-PORQUE na explicação dos nexos causais entre os diferentes níveis de resultados.

- b) Apoiar as delegações da UE e os serviços da sede na definição de sistemas de monitoria e avaliação adequados

- O perito ROM irá rever o sistema de monitoramento e avaliação proposto e recomendar quaisquer ferramentas/métodos adicionais que possam ser necessários para medir os indicadores acima. Isto pode incluir, por exemplo:
 - a. Estudos ou inquéritos que possam ser necessários para recolher dados de base e de progresso, ou para estabelecer uma meta (por exemplo, inquéritos de linha de base/de término da população alvo, estudos de aspetos específicos a que a intervenção se destina, avaliações de impacto efetivo/análise de impacto).
 - b. Um perito em M&A (ou Ponto Focal) dedicado à equipe de intervenção, encarregado da coleta de dados de progresso. Isto é ainda mais importante e complexo no caso de

projetos geograficamente dispersos, com múltiplos PI/subcontratados ou onde os dados precisam ser desagregados de acordo com vários critérios.

- Quaisquer estudos/inquéritos ou outras ferramentas que possam precisar ser demandadas pela intervenção serão marcados como tal no Quadro lógico, para que um orçamento possa ser alocado pelo IP. Sempre que uma linha de base for planejada e orçada, o perito ROM deve garantir que um inquérito final semelhante seja também planejado e orçada de acordo.
- c) Apoiar as Delegações da UE e os serviços da sede na definição do âmbito dos requisitos para a elaboração de relatórios do PI, em conformidade com as disposições legais estabelecidas (condições especiais das minutas de contratos)

Se solicitado pelo/pela OM, o perito ROM também pode fornecer feedback sobre os requisitos para a elaboração de relatórios propostos ao PI, que são delineados em condições especiais do contrato. O perito ROM deve assegurar que as condições específicas da minuta do contrato com o PI tenham sido adaptadas à intervenção em causa. O perito deve recomendar quaisquer requisitos adicionais de relatórios para as condições especiais e sugerir quaisquer alterações. Por exemplo, a frequência de relatórios pode ser aumentada em alguns casos, ou certos anexos ou documentos podem ser solicitados com cada relatório de progresso (ou seja, bases de dados atualizadas dos beneficiários). O perito deve, ainda, garantir que o/a OM esteja ciente dos últimos modelos PRAG para relatórios narrativos intermédios e finais²⁰ (Julho de 2019 no momento da redação), que incluem secções analíticas sobre o progresso na obtenção de cada resultado e um quadro lógico com uma coluna para valores atuais para cada indicador.

²⁰ Todos os módulos estão disponíveis na secção Subvenção (Grants) em:
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true>.

Anexo 13: Módulos de CQ para suporte na concepção de Quadros Lógicos e Sistemas de Monitoria

Módulo para CQ Interno

Título da intervenção	
Referência CRIS	
Motivo do ROM	
Nome do perito ROM	
Nome do perito em CQ	
Datas do CQ	

Score: 5 = excelente, 4 = muito bom, 3 = bom, 2 = precário, 1 = muito precário

1. Observações dos serviços da CE

Foram enviadas observações específicas ao Contratante ROM em relação ao perito ROM e/ou à ROM review?	Sim/Não	Comentários do perito em CQ ROM
---	---------	---------------------------------

2. Observações do perito ROM

Pontuação geral na lista de verificação de qualidade do perito ROM (copiada do Anexo - Lista de verificação de qualidade)	Score	Principais comentários do perito ROM na lista de verificação de qualidade
---	-------	---

3. Submissão de produtos pelo perito ROM

Realização atempada dos serviços (contato inicial, reuniões, apresentação de duas versões de produtos)	Sim/Não	Comentários do perito em CQ ROM
--	---------	---------------------------------

4. Comentários do Perito em CQ ROM

<p>Consistência geral e clareza dos resultados apresentados pelo perito ROM</p> <p>Todos os componentes são consistentes (ou seja, quadro lógico e lógica de intervenção; indicadores e seu nível de resultado, pressupostos e seu nível de resultado)?</p> <p>Todos os produtos são completos (ou seja, comentários sobre / inputs para todos os aspectos do quadro lógico; links entre todos os níveis da cadeia de resultados explicados na lógica de intervenção etc.)</p> <p>Se as seções forem julgadas não aplicáveis, é fornecida uma breve explicação?</p> <p>A linguagem utilizada é clara, inequívoca, sem terminologia não esclarecida, abreviaturas e erros ortográficos?</p> <p>A informação é fornecida no local certo?</p> <p>2. Dados fiáveis disponíveis</p> <p>Falta algum documento chave na lista de documentos consultados?</p> <p>Falta alguma das principais partes interessadas na lista de fontes e contatos?</p> <p>3. Cadeia de resultados e lógica de intervenção credíveis</p> <p>A cadeia de resultados flui logicamente e é justificada pelos dados contextuais fornecidos pelo/pela OM?</p> <p>4. Recomendações úteis</p> <p>As recomendações para o/a OM estão claramente formuladas e abrangem as principais alterações feitas na estrutura lógica do logframe/intervenção/sistema de monitoria?</p>	Score	Há aqui algumas alterações em relação à versão anterior do modelo de CQ
	Score	A diferença entre a versão anterior do modelo de CQ e esta aqui - o aspecto importante nesta última não é se são usados dados confiáveis - mas se eles estão disponíveis.
	Score	
	Score	

Relatório de Controle de Qualidade do Perito em CQ – 2º ou mais controles

Caso o CQ realizado pelo Contratante ROM e a interação relacionada entre o perito em CQ e o perito ROM tenha sido feita em várias etapas, o perito em CQ é atualiza em cada uma destas etapas o relatório de CQ.

Relatório de Controle de Qualidade do perito em CQ – após os comentários da/do OM

Houve muitas questões sublinhadas pela OM (isto é, alcance insatisfatório da Ação, ausência de elementos, exigência de seguir determinados objetivos nacionais, mesmo que a sua formulação não esteja de acordo com as nossas definições)? Forneça um breve resumo, se relevante.	<i>Sim/não</i>	<i>Comentários do Perito em CQ ROM</i>
Elas foram devidamente consideradas pelo perito?	<i>Sim/não</i>	<i>Comentários do Perito em CQ ROM</i>

Inquérito de Satisfação

Este inquérito de satisfação estará disponível num formulário de inquérito da UE gerido pelas Unidades de Coordenação ROM. Após a entrega do produto final, o Contratante ROM enviará um link para este inquérito de satisfação ao/à OM.

Ref. do Contrato

1. Qual foi a sua avaliação da qualidade do produto final (quadro lógico, lógica de intervenção, feedback sobre o sistema de relatórios e monitoramento)?
Muito satisfeito / Satisfeito / Insatisfeito / Muito insatisfeito
2. Ficou satisfeito com a pontualidade da prestação do serviço? Sim / Não
3. Ficou satisfeito com a experiência metodológica (M&E) do Perito? Sim / Não
4. Ficou satisfeito com a forma como o Perito forneceu e formulou os seus comentários? Sim / Não
5. Quer dar uma explicação adicional da sua experiência com este serviço? Como este é um novo serviço, quaisquer recomendações para o nosso trabalho futuro são bem-vindas.

Lista de verificação de qualidade do perito ROM

Título da intervenção		
Referência CRIS		
Perito ROM		
Perito em CQ		
Número de dias alocados		
		<i>Comentários do perito ROM</i>
1. Recebi documentos da intervenção completa e documentação contextual dois dias antes da data de início do serviço.	<i>Sim/Não</i>	
2. Eu estou satisfeito com o nível de documentação recebida.	<i>Sim/não</i>	
3. A reunião introdutória com a delegação/unidade responsável teve lugar no prazo de cinco dias úteis a partir da data de início.	<i>Sim/não</i>	<i>Incluindo a data do encontro</i>
4. A reunião introdutória incluiu outras partes interessadas.	<i>Sim/não</i>	<i>Incluindo a data do briefing e as partes interessadas envolvidas</i>
5. Tive acesso fácil ao/à OM e a quaisquer outros intervenientes relevantes ao longo da prestação de serviços.	<i>Sim/não</i>	
6. Um segundo encontro teve lugar depois que o produto preliminar foi partilhado.	<i>Sim/não</i>	<i>Incluindo a data do encontro</i>
7. Qualquer outra questão a ser relatada.	<i>n.a.</i>	
Avaliação geral	Escore geral¹	

Escore para a avaliação geral: (Escore: 5 = excelente, 4 = muito bom, 3 = bom, 2 = precário, 1 = muito precário)

Anexo 14: "Semáforos" para avaliação de desempenho

O Relatório de Resultados 2018 (RR) estabeleceu um marco em termos de metodologia e fluxo de trabalho, uma vez que, pela primeira vez, as intervenções em curso foram cobertas e os quadros lógicos foram utilizados como a principal ferramenta de relatório. A inclusão de intervenções em curso, juntamente com a elaboração de relatórios em relação aos quadros lógicos, gera informações atualizadas sobre a implementação e o cumprimento das metas, o que é potencialmente muito útil.

Um "sistema de semáforos" foi desenvolvido para consolidar e comunicar a informação sobre o desempenho da intervenção e este ano está incorporado ao portal online da RR como experiência piloto.

Como funciona

O sistema de semáforo atribui uma cor (verde, amarelo, vermelho) a cada indicador com base no nível de cumprimento da meta. As notas no nível do código são agregadas para produzir uma nota no nível de intervenção, a quem também é atribuída a uma cor de semáforo. As pontuações não são produzidas quando os dados são insuficientes, ou seja, durante os primeiros 30% da implementação ou quando os dados estão disponíveis para menos de 50% dos indicadores.

Para complementar a avaliação automática, o sistema administra um pequeno questionário de múltipla escolha para as/os OM. As respostas às perguntas são utilizadas para gerar uma cor de semáforo para a intervenção. Após o preenchimento do questionário, o portal RR exibe as pontuações geradas pelo sistema e o questionário, e são administradas algumas perguntas abertas de acompanhamento sobre as pontuações e o sistema de semáforo.

Amostra

O piloto será executado com base numa amostra de intervenções. A amostra será selecionada aleatoriamente pelos Gestores de Qualidade DEVCO 04 e incluirá duas intervenções por Delegação UE que são geridas por duas/dois OM diferentes, com um total potencial de cerca de 200 questionários compilados por diferentes OM.

Na prática

Peritos irão administrar o questionário aos OM durante a missão de terreno e irão, contextualmente, informar os/as OMs com os resultados do piloto de avaliação de desempenho. Caso ocorram problemas no acesso ao portal RR (por exemplo, conexão limitada à Internet durante a reunião), o perito pode registar as respostas dos/das OMs e introduzi-las no portal num momento posterior para obter a pontuação. O perito RR pode, posteriormente, informar o/a OM sobre as pontuações e administrar as perguntas adicionais finais.