

Guia para a realização de avaliações externas encarregadas localmente por organizações parceiras de MISEREOR

Saudações cordiais de Aachen!

Desde há muitos anos que as nossas organizações parceiras na África, Ásia e América Latina fazem uso de avaliações como momentos importantes de reflexão, confirmação e qualificação do trabalho nos projetos.

Em conseqüência dos nossos esforços por uma análise de efeitos e um controle do êxito mais sistemático, MISEREOR espera das organizações parceiras que, periodicamente, deixem avaliar os projetos promovidos por MISEREOR. Para que os nossos financiadores e órgãos de supervisão aceitem estas avaliações como parte da prestação de contas, é necessário considerar alguns aspectos.

Por isso, preparamos este guia e pedimos que o observe ao preparar uma avaliação. O documento contém:

- indicações para a realização de avaliações externas pela organização parceira, assim como
- dicas para o contrato a celebrar com um consultor.

Depois de concluída a avaliação, pedimos que nos envie o relatório correspondente.

Caso ainda tenha perguntas sobre a sua avaliação, por favor, não hesite em contactar-nos (evaluation@misereor.de).

Com saudações muito cordiais,

Anexos:

- 1a) Indicações para a realização de avaliações externas pela organização parceira de MISEREOR
- 1b) Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações
- 2a) Dicas para o contrato a celebrar com um consultor
- 2b) Modelo de contrato para consultores

Indicações para a realização de avaliações externas pela organização parceira de MISEREOR

MISEREOR espera das organizações parceiras que submetam seu trabalho, num ritmo adequado, a uma avaliação externa. Os relatórios destas avaliações constituem para MISEREOR documentos importantes para o seu próprio controle de êxito e para a prestação de contas. Por isso, as avaliações encarregadas por nossas organizações parceiras devem obedecer a determinados critérios, que passamos a detalhar.

O que é uma avaliação independente?

Seleção do consultor/da consultora

Uma avaliação independente necessita da perspectiva de um consultor/consultora independente. Pedimos-lhes que identifiquem e contratem tal pessoa em regime próprio. Para tal valem as seguintes regras:

1. A pessoa deve ter as qualificações necessárias para analisar e avaliar o projeto.
2. A pessoa deve dispor de know-how metodológico para realizar uma avaliação.
Em relação aos dois pontos acima mencionados, a adequação do candidato/da candidata pode ser melhor apreciada por meio de um curriculum vitae, eventualmente também através de uma entrevista pessoal.
3. A pessoa deve ter suficiente distância quer do projeto a avaliar, quer da organização executora do projeto. Por isso, excluem-se:
 - membros atuais e antigos do pessoal da organização executora, assim como seus familiares diretos ou cônjuges,
 - membros dos órgãos de supervisão da organização executora, assim como seus familiares diretos e/ou cônjuges,
 - pessoas que prestaram serviços de assessoria durante a execução do projeto,
 - pessoas que de outra forma estão numa relação hierárquica ou de dependência quanto ao projeto ou à organização executora.

Consultores que unicamente tiveram contato com o projeto na função de avaliador podem ser contratados.

Pedimos o favor de escolher prioritariamente um consultor ou consultora da lista que MISEREOR coloca à disposição no seu site:

<http://www.misereor.org/pt/cooperation-and-service/evaluation.html>

Os referidos consultores estão suficientemente preparados, em termos metodológicos, para realizar uma avaliação que cumpra os requisitos formais do processo avaliativo.

Metodologia da avaliação

Por via de regra, MISEREOR recomenda uma metodologia participativa, quer dizer que o pessoal e os beneficiários do projeto sejam envolvidos no levantamento e na avaliação dos dados. Isto não compromete a independência da avaliação. Auto-avaliações também podem ser aceitas, desde que sejam acompanhadas por um consultor independente que contribui com uma perspectiva externa autônoma e a documenta num relatório independente, eventualmente complementar.

Relatório de avaliação

O produto de uma avaliação é necessariamente um relatório de avaliação que deve ser redigido completa ou parcialmente sob responsabilidade do consultor independente.

Conteúdos da avaliação (Termos de Referência)

Em todo o caso, a avaliação deve abordar as perguntas dos critérios de avaliação do CAD¹, que são:

- Relevância – Fazemos o que deve ser feito?
- Efeitos – Que mudanças reais resultam do projeto para os grupos beneficiários?
- Eficácia – Alcançamos os objetivos do projeto?
- Eficiência – Os objetivos do projeto são alcançados de forma econômica?
- Sustentabilidade – Os efeitos positivos são de longa duração?

A estrutura recomendada para os Termos de Referência para Avaliações, que anexamos à presente, poderá servir de ajuda. Dentro deste âmbito devem-se escolher perguntas que forneçam indicações importantes para o aprimoramento do seu trabalho.

¹ O "Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento" da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) - definiu princípios fundamentais para a avaliação do desenvolvimento. Cf. www.oecd.org

Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações

Os Termos de Referência (TdR) estabelecem o escopo da avaliação e são acordados entre todas as partes envolvidas no trabalho a ser realizado pela equipe de avaliação. Para assegurar que a avaliação cumpra as expectativas de todos os interessados, é preciso que os TdR sejam formulados com a maior precisão possível. A seguinte estrutura e explicações talvez possam facilitar esta tarefa.

*Os Termos de Referência **devem ser formulados individualmente para cada avaliação**, a fim de garantir a sua adequação à realidade específica do projeto e aos objetivos da avaliação.*

1. Introdução

Nesta seção deve-se apresentar o projeto/programa a ser avaliado e traçar o histórico da avaliação (Quem iniciou a avaliação? Porquê foi iniciada?). Caso necessário, podem ser acrescentadas algumas informações gerais que proporcionam uma melhor compreensão da região e do setor em que se insere o projeto.

2. Objetivos da avaliação

Nesta seção devem ser descritos, com a maior precisão possível, os objetivos da avaliação. Isto é particularmente importante para a equipe de avaliação, dado que dos objetivos da avaliação depende quais dados devem ser coletados e qual os métodos de coleta são aplicados.

3. Questões-chave

Recomendamos que formulem as questões-chave como perguntas concretas a que a avaliação deverá responder.

Ao elaborar a lista de perguntas devem considerar-se os critérios de avaliação do CAD²: Relevância, efeitos, eficácia, eficiência, e sustentabilidade. O seguinte quadro inclui uma explicação de cada critério assim como algumas perguntas de exemplo. Estas questões-chave devem ser adaptadas a cada avaliação específica (i.e. especificadas, alteradas, eliminadas, ou complementadas).

Relevância: Medida em que o projeto se adéqua às prioridades e estratégias do grupo beneficiário, da organização executora e da organização financiadora. Convém considerar as seguintes perguntas:

- Em que medida a intervenção é importante para o grupo beneficiário (por exemplo, focaliza restrições (gargalos) importantes)?
- Até que ponto os objetivos iniciais do projeto ainda são apropriados?
- As atividades e efeitos do projeto são consistentes com os objetivos de desenvolvimento e os objetivos do projeto (coerência da cadeia de efeitos planejada)?

² Ver: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Efeitos: As mudanças positivas e negativas produzidas pelo projeto, de forma direta ou indireta. Isto envolve os principais efeitos e impactos resultantes do projeto. A avaliação deveria contemplar tanto efeitos e impactos tencionados quanto não intencionados. Convém considerar as seguintes perguntas:

- Qual é a mudança real que o projeto produziu para o beneficiários, em termos sociais, econômicas, políticas, culturais e ecológicas, levando em conta a dimensão de gênero?
- Quantas pessoas foram atingidas?
- Que outros fatores contribuíram para produzir mudanças, em que medida estas mudanças podem ser atribuídas à intervenção do projeto (plausibilidade)?
- A cadeia de efeitos real é consistente com a cadeia de efeitos planejada? Se não, quais são as diferenças?

Eficácia: Mede em que grau o projeto alcança seus objetivos, i. é., compara os efeitos tencionados com os efeitos alcançados (ver 'Efeitos e Impactos'). Convém considerar as seguintes perguntas:

- Até que medida os objetivos foram alcançados ou são prováveis de serem alcançados?
- Quais foram os principais fatores que influenciaram o alcance ou não-alcance dos objetivos?
- Os objetivos iniciais foram realistas?

Eficiência: Mede o produto qualitativo e quantitativo em relação aos recursos investidos. É um termo econômico que indica se o projeto usa os recursos menos onerosos possíveis para alcançar os efeitos e impactos desejados.

Existe um consenso geral sobre a dificuldade de realizar tais exercícios comparativos. As seguintes perguntas podem ser úteis:

- Os efeitos foram alcançados a custos razoáveis?
- O projeto foi implementado de forma economicamente justificável, sob as circunstâncias dadas? Existem referenciais (*benchmarks*) para subsidiar as respostas?
- Os objetivos foram alcançados a tempo?
- Foram implementados sistemas eficazes de gestão e administração e um sistema de PMA adequado?

Sustentabilidade: A sustentabilidade trata de medir se os benefícios de um projeto são prováveis de perdurar depois de terminado o financiamento. Os benefícios devem ser sustentáveis, tanto em termos ambientais quanto em termos econômicos, técnicos e sociais. Convém considerar as seguintes perguntas:

- Até que medida os benefícios de um projeto continuam ou provavelmente vão continuar depois de terminado o financiamento pelo doador?
- Quais foram os principais fatores que influenciaram o alcance ou não alcance de sustentabilidade do (programa ou) projeto?

Se for considerado relevante para o contexto e o projeto, recomendamos incluir perguntas relativas a temas transversais, a que a avaliação deverá responder: Por ex., gênero, direitos humanos, participação popular, construção da paz e transformação de conflitos civis, boa governança, envolvimento da sociedade civil, HIV/Aids, saúde e meio ambiente.

4. Metodologia

A metodologia deve respeitar o fato de que o projeto não afeta só um grupo beneficiário homogêneo, mas sim diferentes grupos com diferentes interesses e perspectivas. Em termos gerais, é

adotada uma série de métodos variados e adaptados (geralmente sensíveis ao gênero), que combinam abordagens quantitativas e qualitativas durante as seguintes fases da avaliação:

- Antes da visita de campo: estudo de documentos, preparação de roteiros de entrevista, levantamento quantitativo, ...
- Durante a visita de campo: oficina inicial, estudo de documentos, observação participante, levantamento quantitativo, entrevistas em profundidade, entrevistas semi-estruturadas, discussões com grupos focais, análise contextual, entrevista a informantes chave, oficina de debriefing, ...

5. Organização da missão

Esta seção inclui detalhes sobre:

- a perícia requerida, os membros da equipe de avaliação e seus papéis;
- o cronograma: duração das atividades preparatórias, datas da missão, último prazo para a elaboração (do esboço) do relatório, data do debriefing, etc.

6. Relatório

Esta seção delinea a estrutura proposta para o relatório. Com base nas experiências do passado, a seguinte estrutura mostrou ser útil:

- A primeira parte deveria descrever o contexto e o projeto, como base para as seguintes partes analíticas e avaliativas. Convém considerar os seguintes aspectos:
 - o Qual é a situação geral/condições quadro no contexto do projeto?
 - o Quais são os objetivos de desenvolvimento e quais os objetivos do projeto?
 - o Qual é a estratégia/abordagem do projeto?
 - o Quais são as atividades do projeto? Há uma diferença entre as atividades planejadas e as realizadas? São realizadas atividades de lobbying e articulação?
 - o Quem são os grupos beneficiários? Quantos deles foram atingidos pelas atividades?
 - o Como é a estrutura organizacional e como funciona a administração do projeto?
 - o Como é a cooperação com MISEREOR?
- A seguinte seção está centrada nos achados relativos às perguntas listadas sob o cabeçalho "Questões chaves". Esta é a seção principal em que são apresentados os dados e a análise.
- As conclusões seguem logicamente dos achados, porém são claramente distinguidas deles. As conclusões deveriam responder às principais perguntas da avaliação.
- As recomendações seguem logicamente das conclusões. Devem ser orientadas ao ator (quem deveria fazer o quê) e definir prioridades (O que é o mais importante?, O que poderia ser melhorado?).

O relatório serve como documentação da avaliação e referência para os passos pós-avaliação. Por isso, é preciso que tenha uma estrutura clara e que englobe todos os aspectos. Nos Termos de Referência, as seguintes perguntas deveriam ser abordadas:

- Quem vai escrever o relatório? Quem é o responsável principal?
- Que tamanho deve ter o relatório?
- O que deveria ser incluído no relatório (por ex. um resumo executivo)?
- Quais são as exigências com respeito ao formato do relatório?

Dicas para o contrato a celebrar com um consultor

1. Elaboração dos Termos de Referência (Terms of Reference/ToR)

Os termos de referência constituem a base de uma avaliação. São igualmente o ponto referencial mais importante no momento de se escolher um consultor ou uma consultora: Que perfil deve ter o consultor/consultora, para que se consiga alcançar os objetivos definidos nos Termos de Referência e trabalhar as questões temáticas?

Por isso, é oportuno que elabore primeiro os Termos de Referência (para este efeito anexamos o documento "Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações" que talvez lhe possa servir de orientação.)

2. Contratação de um consultor/uma consultora

Antes de celebrar um contrato com um consultor/a, recomendamos que:

- examine se o consultor/a cumpre as exigências resultantes dos Termos de Referência;
- verifique qual é o valor do honorário que no país normalmente é pago por dia (como base de negociação). Por favor, leve em conta que a base de remuneração de um consultor/a autônomo/a pode ser maior do que a de consultores com vínculo empregatício que só ocasionalmente assumem estes serviços e que têm o seu salário fixo;
- calcule com base nos Termos de Referência os dias que o consultor/a realisticamente necessitará para: a preparação, a estadia no projeto (fase de campo) e para a redação do relatório.

Pedimos dar atenção a que o consultor tenha tempo suficiente e possibilidades para familiarizar-se com as informações básicas do projeto, antes da sua estadia no projeto.

No contrato com o consultor – completado pelos Termos de Referência – são fixados os serviços que o consultor deve prestar e a remuneração e restituição de custos que ele, em contrapartida, receberá da organização executora.

Pedimos que inclua os seguintes elementos no contrato com o consultor/a:

- o total de dias de trabalho
- o valor do honorário (seja por dia, seja como valor global)
- outros gastos inerentes à missão do consultor/a que serão restituídos (por ex. para alojamento e alimentação durante a estadia no projeto; para a viagem de ida e volta ao projeto, para deslocamentos durante a estadia no projeto, contanto que estes custos não sejam diretamente assumidos pela organização executora, e eventualmente custos materiais),
- a fixação da data de entrega do relatório escrito,
- a confirmação de que o consultor/a foi informado de que cabe a ele/ela contrair, por conta própria, um seguro contra riscos de saúde e vida, para o período do contrato,
- uma cláusula para o caso que o consultor/a não cumpra os serviços acordados, ou só os cumpra em parte ou não na qualidade acordada.

Como orientação anexamos um „Modelo de contrato a ser celebrado com o consultor/a“.

MODELO DE CONTRATO PARA CONSULTORES

Entre

██████████

- contratante -

E

██████████

- contratad ██████████ -

têm entre si ajustado o seguinte contrato de prestação de serviços:

I – Objeto do contrato

A contratante incumbe ██████████ contratad ██████████ a realização de uma avaliação: _____
(para os detalhes veja-se os Termos de Referência, Anexo I)

II – Realização do contrato

- (1) A atuação do contratad ██████████ iniciará com a preparação da missão. Estão previstos _____ dias para a preparação e _____ dias para os trabalhos consecutivos (inclusive a oficina final de debriefing). As datas para uma estadia de campo, com duração de _____ dias, serão agendadas entre a contratante e o contratad ██████████. A contratante estabelece também quando se realizará uma oficina final com o contratad ██████████, depois da entrega do esboço do relatório.
 - (2) Antes da estadia de campo, a contratante fornecerá ao contratad ██████████, com a devida antecedência, todos os documentos necessários à realização dos serviços objeto do contrato.
 - (3) O contratad ██████████ emitirá um relatório (para os detalhes, veja Anexo I). O relatório será redigido em idioma _____.
- A contratante receberá o relatório até o dia/mês/ano e (eventualmente) uma versão revisada para sua aprovação definitiva.

III – Prazo de vigência

- (1) O contrato terminará quando a contratante tiver recebido e aprovado o relatório referido na cláusula II, n.º 3.

IV – Honorários e gastos de viagem

- (1) Honorário: A contratante paga ao contratad ██████████ por cada dia de trabalho durante a preparação, estadia, análise e elaboração do relatório
um honorário de ██████████ _____ (por extenso _____ ██████████) por dia ou
um honorário global¹ de ██████████ _____ (por extenso _____ ██████████), mediante apresentação da prestação de contas.
- (2) Para os dias necessários de estadia de campo, a contratante pagará ao contratad ██████████ uma diária e uma taxa de pernoite no valor de _____ (diária) e _____ (taxa de pernoite). No caso de pernoites ou alimentação gratuitas, não serão pagas diárias ou taxas de pernoite.

¹ Um honorário global pode eventualmente incluir diárias e taxas de pernoite; neste caso é preciso indicá-lo.

