

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 sistemáticos, 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, preparámos 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.

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:

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

- 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.

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 deve 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

<p>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. Convem considerar as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual é a mudança real que o projeto produziu para o beneficiários, em termos sociais, económicas, 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?
<p>Eficácia: Mede em que grau o projeto alcança seus objetivos, i.é., compara os efeitos tencionados com os efeitos alcançados (ver 'Efeitos e Impactos'). Convem considerar as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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?
<p>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.</p> <p>Existe um consenso geral sobre a dificuldade de realizar tais exercícios comparativos. As seguintes perguntas podem ser úteis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os efeitos foram alcançados a custos razoáveis? - O projeto foi implementado de forma economicamente justificável, sob as circunstâncias dadas? Existem referenciais (<i>benchmarks</i>) para subsidiar as respostas? - Os objetivos foram alcançados a tempo? - Foram implementados sistemas eficazes de gestão e administração e um sistema de PMA adequado?
<p>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. Convem considerar as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.

- (3) Além disso serão reembolsadas ao contratad[REDACTED] todas as despesas de transporte e viagem até o valor de [REDACTED], mediante apresentação dos comprovantes. Outras despesas necessárias (por ex.: de vistos, vacinações, despesas de comunicação, material e fotocópias), serão restituídas até o valor de [REDACTED], mediante apresentação dos comprovantes. (Excluem-se os custos de seguros do contratad[REDACTED]. Em **casos de exceção** os custos acessórios podem ser restituídos de forma global.
- (4) A pedido do contratad[REDACTED], a contratante pagará um adiantamento sobre as despesas de viagem e o honorário até o montante de [REDACTED]. O restante é pago após conclusão dos serviços objeto do contrato, com base na prestação de contas.
- (5) A prestação de contas final dos honorários e das despesas deverá ser feita imediatamente após a conclusão dos serviços.
- (6) Todos os tributos e encargos decorrentes deste contrato correrão por conta [REDACTED] contratad[REDACTED].

V – Seguro

- (1) O contratad[REDACTED] garante que não existem objeções médicas contra a estadia de campo.
- (2) O contratad[REDACTED] concluirá um seguro, por conta própria, que cubra em especial os riscos de vida e saúde.
- (3) A contratante não será responsável por danos que o contratad[REDACTED] venha a sofrer pelo não cumprimento das disposições acima referidas.

VI – Repasse de informações

- (1) O contratad[REDACTED] compromete-se a guardar discrição sobre todos os fatos, que cheguem ao seu conhecimento durante a realização dos serviços. Sem o consentimento prévio da contratante, o contratad[REDACTED] não transmitirá quaisquer informações que lhe forem fornecidas ao amparo dos serviços ora contratados.

VII – Disposições finais

- (1) Todas as alterações ou complementos a este contrato exigem a forma escrita para terem eficácia.
- (2) A ineficácia de qualquer cláusula do presente contrato não afeta a eficácia das restantes cláusulas.

.....
<i>Local do contratante</i>	<i>Data</i>	<i>Local d[REDACTED] contratad[REDACTED]</i>	<i>Data</i>
.....
<i>p/o do contratante</i>		<i>O contratad[REDACTED]</i>	

Anexo I: Termos de Referência

EQM/Sprachendienst Janeiro de 2010