

A avaliação na cooperação
ao desenvolvimento de
MISEREOR e suas organizações
parceiras

Impressão Documento de informação:

Autor: Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM) MISEREOR

Lugar de publicação: Aachen

Data: Dezembro de 2010

Copyright / Direitos do autor:

O Documento de informação é um documento interno. A utilização e reprodução deste documento requer a autorização prévia de MISEREOR.

Índice

Introdução: Porquê uma nova abordagem de avaliação?	4
Capítulo 1: Para que servem as avaliações na MISEREOR?	6
1.1 Avaliação como instrumento de aprendizagem: Foco na melhoria da qualidade	6
1.2. Avaliação como um instrumento dentro do sistema de controle de êxito e prestação de contas	6
1.3 As finalidades da avaliação em pormenor.....	7
Capítulo 2: Os atores de avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR e a segurança de qualidade por parte da Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM)	8
2.1 Modalidades de trabalho da Cooperação Internacional de MISEREOR	8
2.2 Envolvidos na avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR.....	9
2.3 A função da EQM na segurança de qualidade.....	10
Capítulo 3: O sistema de avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR	12
3.1 Avaliações de projetos individuais	13
3.1.1 Avaliações de projetos individuais de acordo com a necessidade: avaliações conjuntas das organizações parceiras e MISEREOR	13
3.1.2 Avaliações individuais realizadas com base em critérios fixos – em especial, avaliações externas encarregadas localmente	14
3.1.3 Avaliações conjuntas de vários financiadores.....	15
3.2 Avaliações abrangentes.....	16
3.2.1 Avaliações abrangentes de acordo com as necessidades.....	16
3.2.2 Avaliações de instrumentos.....	16
3.2.3 Avaliações setoriais	17
3.3 Avaliações por parte do Ministério de Cooperação Económica e Desenvolvimento.....	17
Capítulo 4: Aprendizagem a partir das avaliações.....	17
4.1 Aprendizagem na organização parceira.....	17
4.2 Aprendizagem na MISEREOR.....	18
4.3 Aprendizagem para externos	19
Abreviaturas e explicação de conceitos.....	20
Anexo 1:.....	21
Anexo 2:.....	23

Introdução: Porquê uma nova abordagem de avaliação?

MISEREOR tem uma longa prática de avaliar assim como uma longa tradição de se ocupar com o tema de avaliação. Já em 1968, um "grupo de avaliação" independente de MISEREOR encomendou as primeiras avaliações. A publicação "A Avaliação no Contexto da Cooperação das Igrejas para o Desenvolvimento" definiu, nos inícios dos anos 90, a posição das agências eclesiais de cooperação ao desenvolvimento - MISEREOR, Pão para o Mundo e Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe - em relação a avaliações. O documento "O conceito de avaliação e consultoria de MISEREOR" (disponível em alemão e inglês) abordou, em 2006, a prática atual de MISEREOR no que concerne às avaliações (e assessorias).

Neste longo processo histórico da avaliação no trabalho de MISEREOR, verificam-se alguns princípios que também na futura prática de avaliação continuam a deter uma posição-chave.

- MISEREOR colabora com organizações parceiras autônomas no Sul e as reconhece como parceiras em pé de igualdade. MISEREOR se preocupa com os seus interesses e busca dar tal forma à parceria que as organizações parceiras sejam apoiadas no seu próprio desenvolvimento. Isto constitui uma contribuição importante para o fortalecimento da sociedade civil no Sul.
- No centro do trabalho de MISEREOR estão os pobres, com toda a sua existência humana. MISEREOR propõe-se a fomentar processos de auto-desenvolvimento complexos e de longo prazo, de indivíduos e comunidades. No trabalho prático, porém, os projetos e a sua promoção seguem outra lógica: são concebidos a curto prazo, o que em termos administrativos é necessário e, com vista ao alcance dos objetivos, muitas vezes também benéfico. Contudo, se isso impedir o desenvolvimento de processos mais complexos, deve-se buscar compromissos responsáveis. Uma avaliação deve sempre olhar também para estes processos e não só se restringir meramente à superfície da documentação do projeto.
- MISEREOR esforça-se por aplicar os escassos recursos que lhe são colocados à disposição pelos doadores, o Estado alemão e a Igreja, tão eficaz como possível. Os recursos financeiros, disponíveis para avaliações concorrem com os recursos para a realização de projetos - por isso, devem ser utilizados na medida em que isso contribua para uma alta eficácia da implementação dos projetos.

Nos últimos anos, o debate sobre avaliações tem vindo a ganhar uma nova dinâmica a nível internacional, na cooperação alemã para o desenvolvimento, como também na MISEREOR. Os seguintes fatores contribuíram para este fenômeno:

- A formulação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio dirigiu consequentemente o foco para os efeitos da cooperação internacional para o desenvolvimento.
- A declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento deu início a uma prática em que o controle e a prova das mudanças intencionadas desempenham um papel importante. Esta prática atinge todos os setores da cooperação para o desenvolvimento.

- Alterações na Regulação do Orçamento Federal Alemão concretizaram as exigências relativamente ao controle do êxito na legislação alemão sobre a alocação de subsídios – isto afeta os organismos que recebem subsídios do Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ), entre os quais MISEREOR.
- A publicação "Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit"¹ (Revisão do sistema de avaliar na cooperação alemã ao desenvolvimento) estabeleceu padrões de qualidade bem claros para a cooperação ao desenvolvimento.

O que significa isto para MISEREOR?

Já em 2005, MISEREOR - movida também pela longa ocupação teórica com o tema de efeitos² – começou a dar aos seus procedimentos um direcionamento mais específico para os efeitos. O objetivo é identificar mais sistematicamente, quais mudanças são realizadas na vida dos pobres através dos projetos promovidos por MISEREOR. A isso acrescentava-se ainda a expectativa do BMZ de utilizar as avaliações mais sistematicamente como instrumento de controle do êxito. Ambos estes fatores foram responsáveis pelo prosseguimento do desenvolvimento dos processos de avaliação na MISEREOR.

Este desenvolvimento é descrito no presente documento de informação. Os nossos objetivos são

- construir, na MISEREOR uma compreensão conjunta do papel de avaliações enquanto instrumento de acompanhamento do projeto e controle do êxito, como também poder comunicar esta compreensão às nossas organizações parceiras no Sul;
- transmitir aos consultores e consultoras que contratamos para realizar as avaliações, o que esperamos deles;
- demonstrar aos nossos doadores – os individuais e os institucionais, em especial o BMZ – como utilizamos as avaliações para garantir a aplicação eficaz dos recursos financeiros, por um lado, e, no caso de efetuarmos uma avaliação, como zelamos por manter os custos e benefícios deste instrumento numa relação apropriada, por outro;
- proporcionar uma base para o diálogo sobre o papel de avaliações na cooperação (eclesial) para o desenvolvimento, com o público interessado e outras organizações afins.

¹ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009

² Ver, por ex., Hermann Dolzer, Martin Dütting, Doris Galinski, Lutz R. Meyer, Peter Rottländer, Wirkungen und Nebenwirkungen (*Efeitos e efeitos secundários*), MISEREOR Medienproduktion und Vertriebsgesellschaft, Aachen, 1998

Capítulo 1: Para que servem as avaliações na MISEREOR?

MISEREOR entende por avaliação uma apreciação ampla, sistemática e intersubjetivamente verificável de projetos de desenvolvimento, em curso ou concluídos, de instrumentos ou estratégias. Uma avaliação examine o planejamento, a implementação e os efeitos de atividades e as aprecia com vista à sua relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade e, finalmente, formula recomendações concretas.

1.1 Avaliação como instrumento de aprendizagem: Foco na melhoria da qualidade

Avaliações são utilizadas na MISEREOR, desde há muito, para fins de aprendizagem e desenvolvimento da qualidade do trabalho da Cooperação Internacional de MISEREOR. Servem para identificar potencialidades de melhoria na execução de projetos individuais, na orientação estratégica e na cooperação concreta entre MISEREOR e as suas organizações parceiras. É este papel que as avaliações devem continuar a desempenhar primordialmente na MISEREOR.

Sobretudo em termos de uma utilização econômica dos recursos financeiros é essencial que este instrumento - que, em média, custa tanto como um dos muitos "pequenos projetos" eficazes de MISEREOR - contribua para gerar efeitos positivos e não só se restrinja a verificar e documentá-los. Por isso, MISEREOR continuará a conduzir o trabalho de avaliação de tal maneira que o benefício para os participantes (organizações parceiras³, grupos beneficiários e MISEREOR) enquanto aprendizados seja maximizado.

Outras expectativas, por exemplo, uma maior comparabilidade dos resultados das avaliações, uma cooperação ampla entre as agências financiadoras ou a maximização da transparência são consideradas importantes, porém só perseguidas na medida em que não se oponham ao objetivo de contribuir para o desenvolvimento da qualidade do trabalho.

Para garantir que uma avaliação desperte para processos de aprendizagem, MISEREOR considera particularmente útil que os envolvidos de um projeto participem ativamente da avaliação. Deste modo têm a oportunidade de percorrer todo o processo de reconhecimento em relação às melhorias que deveriam ser realizadas e de como poderiam ser realizadas, o que promove uma aprendizagem efetiva. Isto significa: Uma boa avaliação não só aprecia os esforços de desenvolvimento, mas também contribui para o desenvolvimento.

1.2. Avaliação como um instrumento dentro do sistema de controle de êxito e prestação de contas

É certo que também as expectativas em relação à prestação de contas no âmbito da cooperação para o desenvolvimento aumentaram. Nos últimos anos, MISEREOR tem desenvolvido o seu sistema de avaliação, de modo que - para além de muitos outros

³ Por "organizações parceiras" entende-se neste documento as organizações juridicamente autônomas do Sul que planejam e executam projetos em regime próprio e que para este fim recebem um apoio financeiro de Misereor.

instrumentos - está mais direcionado para o controle de êxito e a prestação de contas. Destacam-se os seguintes elementos:

- Existem critérios claros quando projetos devem ser avaliados (ver capítulo 3). Estas avaliações são ou encarregadas pelas organizações parceiras locais ou diretamente por MISEREOR - seja qual for o caso, a avaliação é realizada sempre por consultores(as) externos.
- As avaliações encarregadas pelas organizações parceiras são registradas no âmbito do sistema de avaliação de MISEREOR. Um guia elaborado para as organizações parceiras define os padrões mínimos para a sua realização. Está previsto que periodicamente seja efetuada uma verificação da qualidade destas avaliações.
- Já há alguns anos, as avaliações devem abordar a questão dos efeitos do trabalho de projeto.
- As avaliações setoriais, realizadas regularmente, examinam as estratégias e os efeitos de um setor inteiro - estas avaliações incluem projetos escolhidos ao acaso como também são realizadas "ex post".
- Já desde 2005, os resultados das avaliações são tornados públicos no relatório anual de avaliação de MISEREOR.

1.3 As finalidades da avaliação em pormenor

MISEREOR não executa projetos nos países do Sul por ela mesma, mas fomenta projetos de organizações parceiras autônomas, na maioria dos casos locais, geralmente com base em contratos de projeto trienais. Porém, existem alguns projetos individuais que MISEREOR executa na área do acompanhamento e fortalecimento de organizações parceiras, por exemplo, nos escritórios de diálogo e ligação em alguns países do Sul ou através do programa de "assessores temporários" que oferecem assessoria às organizações parceiras em diferentes temáticas, de acordo com a necessidade. Além disso, a Divisão de Ação a Nível Nacional de MISEREOR realiza projetos próprios.

Por isso, temos que distinguir entre diferentes níveis de avaliação com diferentes atores. Estas diferentes formas de avaliação serão seguidamente apresentadas e classificadas segundo as quatro finalidades de avaliação definidas por Stockmann - controle, prestação de contas, condução e aprendizagem⁴. Todavia, avaliações geralmente não têm só uma finalidade, mas uma mistura de todas as quatro, se bem que com peso diferente.

- a) Organizações parceiras no Sul encarregam consultores para avaliar os projetos que elas executam e que MISEREOR fomenta.

Avaliações externas, encarregadas localmente pelas organizações parceiras de MISEREOR já existem desde sempre, contudo até agora não foram consideradas como parte do sistema de avaliação de MISEREOR. Desde o início de 2010, solicita-se sistematicamente às organizações parceiras a realização destas avaliações, que são

⁴ Stockmann, Reinhard (Hg.) (2007: 37): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Waxmann, Münster

documentadas na MISEREOR e apreciadas periodicamente. MISEREOR utiliza estas avaliações sobretudo para fins de controle e prestação de contas; às organizações parceiras devem servir também, sempre que possível, para subsidiar a gestão e a aprendizagem.

- b) MISEREOR encarrega consultores para a avaliação de projetos com apoio financeiro de MISEREOR (projetos individuais ou avaliação transversal).

Estas avaliações fazem parte do acompanhamento de projeto que MISEREOR fornece. São realizadas de acordo com as necessidades, quando se pretende criar uma base sólida e independente de informações para o futuro acompanhamento do projeto ou quando estratégias de MISEREOR devem ser revistas e aprimoradas. O objetivo é geralmente também o de impulsionar processos de desenvolvimento de qualidade nas organizações executoras de projetos. As avaliações individuais focalizam sobretudo a gestão e a aprendizagem na organização parceira; as avaliações transversais estão centradas na aprendizagem na MISEREOR, assim como na prestação de contas, por exemplo, no que concerne uma determinada abordagem de promoção.

- c) MISEREOR encarrega consultores para a avaliação das suas próprias atividades, sejam os escritórios de diálogo e ligação no Sul ou sejam programas e processos de promoção.

Estas avaliações são um instrumento de condução, de aprendizagem para fins de desenvolvimento da qualidade do nosso trabalho e de prestação de contas.

Capítulo 2: Os atores de avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR e a segurança de qualidade por parte da Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM)

2.1 Modalidades de trabalho da Cooperação Internacional de MISEREOR

No âmbito da cooperação internacional, MISEREOR fornece apoio técnico e financeiro a organizações parceiras autônomas, geralmente locais, na implementação dos seus projetos⁵. As atividades promovidas são acompanhadas por MISEREOR - rotineiramente por meio de comunicação escrita e telefônica, exame dos relatórios descritivo e financeiro, visitas aos projetos assim como, caso necessário, através de instrumentos de acompanhamento mais intensivos como assessorias e avaliações.

O acompanhamento aos parceiros e projetos é proporcionado nos três Departamentos continentais de MISEREOR - Departamentos de África, Ásia e América Latina – por colegas com especialização regional e técnica assim por colegas responsáveis pela cooperação financeira.

A Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM) estabelece os padrões para as atividades de avaliação de MISEREOR e monitora a sua observância, contrata consultores independentes para avaliações e assessorias e apoia a cooperação internacional, no sentido de um direcionamento decisivo para os efeitos do trabalho.

⁵ Atualmente cerca de 3.900 projetos em fase de execução, em 97 países (em março de 2010)

2.2 Envolvidos na avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR

Os Departamentos continentais de MISEREOR: Os departamentos continentais mantêm o contato direto com as organizações parceiras no Sul. Solicitam às organizações parceiras que realizem suas próprias avaliações ou incentivam avaliações conjuntas. Informam a EQM quando surge a necessidade de se realizar uma avaliação.

Durante o processo de avaliação, os departamentos continentais asseguram o diálogo com as organizações parceiras no Sul e sobretudo, na fase de pós-avaliação, a tomada dos passos necessários para a implementação das recomendações. A aprendizagem de todos os envolvidos com base nas avaliações realizadas é um elemento central para MISEREOR.

As organizações parceiras do Sul: Os projetos fomentados por MISEREOR são implementados por organizações parceiras independentes, os responsáveis dos projetos. Estes podem ser entidades ou instituições da Igreja Católica local (dioceses, congregações, conferências episcopais, etc.) ou organizações não-governamentais. Como executores de projetos são parte do objeto de avaliação, ao mesmo tempo são frequentemente os que encomendam uma avaliação.

Os beneficiários: As organizações parceiras trabalham junto aos grupos destinatários ou beneficiários do projeto. Estes são os pobres mesmos, quer dizer, os que em última instância devem beneficiar-se do projeto, ou são intermediários que, por exemplo, devem adquirir determinadas habilidades ou competências que são em proveito dos pobres. Os grupos destinatários imediatos do projeto são participantes importantes da avaliação, dado que têm grande conhecimento sobre os efeitos do trabalho no projeto e as suas apreciações são decisivas para o êxito do projeto.

Deste modo, participação pode ter dois aspectos: Por um lado pode significar que a *organização parceira* está envolvida de maneira especial na avaliação ou que os *grupos beneficiários* estão particularmente envolvidos. Ambas as formas de participação são encorajadas por MISEREOR. No primeiro caso, MISEREOR busca fornecer à organização parceira uma melhor compreensão das possibilidades e necessidades de aprimorar o projeto, assim como promover a sua motivação de o realizar. No segundo caso, a própria avaliação pode transformar-se, no caso ideal, numa atividade de conscientização: os pobres reflexionam sobre o que se deveria mudar e o que já mudou e quem deve contribuir com o quê, para que a mudança desejada seja alcançada. Contudo, a experiência mostra que um elevado grau de participação dos grupos beneficiários na avaliação só é possível quando o projeto em si também destaca o aspecto participativo. Senão, o papel dos grupos destinatários fica muitas vezes reduzido ao mero fornecimento de informações.⁶

Os consultores externos: MISEREOR considera no seu sistema de avaliação somente as avaliações em que participaram consultores independentes. Na maioria dos casos, estes consultores receberam um mandato próprio de avaliação. Em alguns casos específicos, são encarregados de acompanhar uma auto-avaliação da organização parceira que,

⁶ Referente aos padrões mínimos de participação, como também de precisão e fiabilidade, ver também Anexo 1.

neste caso, assume o papel principal na coleta e avaliação dos dados (ver também pág. 13).⁷

Atualmente, MISEREOR tem por volta de 800 consultores e assessores ativos registrados no seu banco de dados de consultores, entre os quais também mais de 200 residentes fora da Europa (em março de 2010). São agrupados sob palavras-chaves conforme sua formação, experiências regionais e setoriais, conhecimentos de idioma e metodologia, de modo que, para cada avaliação, podem ser encontrados os consultores apropriados. Anualmente, cerca de 50 novos consultores são inseridos no banco de dados.

A Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM) de MISEREOR: A Seção de EQM é parte da Divisão de Cooperação Internacional de MISEREOR e está subordinada diretamente à direção. Dispõe de um fundo próprio para financiar as avaliações, assessorias e pesquisas etc. dos consultores.

As tarefas da EQM compreendem:

- desenvolver políticas de ação e subsídios concernentes às avaliações;
- elaborar planos anuais de avaliações;
- contratar consultores e consultoras externos;
- conduzir e coordenar os processos de avaliação em geral;
- acompanhar avaliações individuais e conceber e implementar avaliações transversais;
- documentar avaliações para uso interno e para o público;
- organizar, em caso de necessidade, processos de aprendizagem a partir dos resultados das avaliações.

2.3 A função da EQM na segurança de qualidade

A EQM não só fornece apoio organizacional aos outros envolvidos, mas, e em particular, assegura a qualidade do sistema de avaliação. Isto será explicado a seguir, através dos critérios de qualidade essenciais do CAD⁸ e da DeGEval⁹.

Os princípios de avaliação estabelecidos pelo CAD são imparcialidade e independência (impartiality and independence), fiabilidade (credibility), utilidade (usefulness) e participação (participation of donors and recipients). O quadro normativo da DeGEval subdivide-se em utilidade, factibilidade, equidade e precisão.

Imparcialidade e independência:

- A Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM) trabalha independentemente das outras áreas de elaboração e acompanhamento de projetos na MISEREOR. A EQM informa diretamente à direção e dispõe de um orçamento próprio para a realização de avaliações independentes.

⁷ Meras auto-avaliações constituem também um instrumento de gestão e aprendizagem que MISEREOR aprecia e fomenta. Porém, para fins de prestação de contas e controle, a sua utilidade é limitada, de modo que MISEREOR as utiliza no âmbito do acompanhamento geral de projetos, mas não as incorpora no seu sistema de avaliação.

⁸ Development Assistance Committee – Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE

⁹ Gesellschaft für Evaluation e. V. (*Sociedade alemã para avaliações*)

- A EQM assegura que sejam contratados consultores independentes para as avaliações. Para tal serve, entre outros, o banco de dados de consultores mantido pela EQM. Pessoas que já trabalharam uma vez num projeto como assessor ou consultor, por via de regra não são contratadas para efetuar uma avaliação do mesmo projeto. Para evitar dependências, nenhum consultor externo é contratado por MISEREOR por mais de 100 dias por ano. No que diz respeito às avaliações encarregadas pelas organizações parceiras locais, um guia elaborado pela EQM define como garantir a independência dos consultores.
- A EQM coordena todo o processo de avaliação, assegurando, por exemplo, nos encontros preparativo e final que não se exerça influência sobre o conteúdo dos resultados da avaliação.

Fiabilidade e precisão:

- A EQM assegura a contratação de consultores que disponham de conhecimentos técnicos e metodológicos adequados assim como de conhecimentos do país e do idioma local, assim como de habilidades humanas.
- A EQM assegura a consideração dos critérios de avaliação do CAD, a saber relevância, eficácia, eficiência, efeitos e sustentabilidade, nos termos de referência.
- A EQM discute o procedimento metodológico com os consultores e examina a qualidade do relatório de avaliação. Um documento de apoio temático informa os consultores sobre os padrões mínimos em termos de metodologia e relatório.¹⁰
- A EQM assegura a transparência dos processos de avaliação, através da documentação sistemática bem como por meio da publicação da sua abordagem de avaliação e do relatório anual de avaliação.

Utilidade e factibilidade

- A EQM assegura que para cada avaliação sejam elaborados Termos de Referência individuais em que os interesses de compreensão dos envolvidos - nomeadamente MISEREOR como agência financiadora e as organizações parceiras como executores do projeto - sejam levados devidamente em consideração.
- A EQM esclarece em cada caso individual a metodologia e o cronograma da avaliação, a fim de garantir que as questões formuladas nos Termos de Referência possam ser trabalhadas adequadamente, por um lado, e que os custos da avaliação estejam numa proporção justificada em relação ao trabalho de desenvolvimento a avaliar.
- Os relatórios de avaliação são redigidos sempre na língua de correspondência, de modo que a organização parceira do projeto avaliado poderá aproveitá-lo sem restrição. A EQM assegura que os relatórios de avaliação sejam elaborados prontamente e acessíveis a todos os envolvidos.
- A EQM assegura que a organização parceira seja integrada na avaliação, pelo menos de uma maneira que a possibilite a compreender e aproveitar os resultados da avaliação. Para tal servem, em especial, as oficinas inicial e final com a organização parceira, que decorrem sempre no início e no final da fase de campo.

¹⁰ Ver Anexo 1

- Por via de regra, as avaliações são realizadas durante a execução do projeto, de modo que as recomendações podem ser utilizadas imediatamente para aprimorar o trabalho.

Participação e equidade:

- A EQM assegura que as organizações parceiras participem na elaboração dos Termos de Referência, que os consultores escolham uma metodologia suficientemente participativa e que o relatório de avaliação obedeça ao imperativo de equidade (fairness), i.é. que as forças e fraquezas sejam apresentadas de forma equilibrada e que várias perspectivas sejam consideradas.
- A EQM assegura que os direitos da personalidade sejam protegidos e que os resultados da avaliação sejam tratados confidencialmente, caso a organização parceira do projeto assim o deseje.
- Através de um pedido formalizado, no final da avaliação, a EQM possibilita a organização parceira a dar o seu feedback sobre o processo de avaliação.

Capítulo 3: O sistema de avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR

O sistema de avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR abrange todas as avaliações utilizadas na área da cooperação internacional para o aprimoramento da qualidade e a prestação de contas. Avaliações realizadas na Divisão de Ação a Nível Nacional e na Divisão de Administração e Finanças não são consideradas no presente documento, visto que estas avaliações não são da responsabilidade da Seção de EQM e, em parte, seguem outros procedimentos (por ex.: de controle interno e gestão de qualidade, ou de controle da eficácia das relações públicas e captação de recursos). Em casos individuais, a EQM apoia os outros departamentos e seções de MISEREOR na avaliação de atividades individuais ou projetos implementados na Alemanha.

O sistema de avaliação da Cooperação Internacional

	Avaliações individuais	Avaliações abrangentes
Avaliações encarregadas por MISEREOR / EQM	Avaliações de projetos individuais através da Seção de EQM (inclusive auto-avaliações acompanhadas) Avaliações agregadas ¹¹	Avaliações transversais Avaliações de instrumentos Avaliações setoriais
Avaliações encarregadas por outros	Avaliações externas encarregadas localmente (inclusive auto-avaliações acompanhadas) Avaliações de projetos cofinanciados encarregadas por outros financiadores	Avaliações de instrumentos por parte do BMZ Integração de projetos de MISEREOR em avaliações temáticas ou regionais do BMZ

¹¹ Misereor utiliza o termo avaliação agregada (ao contrário de avaliações transversais), quando vários projetos são avaliados, por motivos de organização, pela mesma equipe de consultores e eventualmente no âmbito de uma única viagem, sem que se trate de questões gerais ou comuns a todos os projetos.

No âmbito deste sistema de avaliação são avaliados a cada ano pelo menos 10% dos projetos financiados com fundos públicos e dos projetos aprovados com um valor superior a 100.000,- euros e financiados através de doações.

3.1 Avaliações de projetos individuais

3.1.1 Avaliações de projetos individuais de acordo com a necessidade: avaliações conjuntas das organizações parceiras e MISEREOR

No decorrer do acompanhamento de projetos surgem sempre de novo momentos em que um diálogo fundamental sobre o direcionamento estratégico do trabalho, a eficácia das metodologias escolhidas ou a qualidade da implementação do projeto se torna necessário, por exemplo, depois de um longo período de financiamento, em caso de condicionamentos alterados ou no contexto de mudanças de pessoal. Nestas situações, uma avaliação estabelece uma base de informação conjunta e fundamentada para determinar os parâmetros do futuro trabalho da organização parceira e do apoio que MISEREOR poderá prestar.

A iniciativa para tal avaliação provém geralmente de MISEREOR, porém, com maior frequência também das organizações parceiras que desejam uma avaliação conjunta do progresso alcançado até à data. A demanda de estas avaliações é encaminhada à EQM pelos departamentos continentais.

Os Termos de Referência são elaborados individualmente e acordados entre MISEREOR e a organização parceira. Isto deve assegurar que os interesses específicos de ambas as partes em obter determinada informação sejam suficientemente considerados. A EQM assegura que os critérios de avaliação do CAD sejam respeitados e, sobretudo, que os efeitos do trabalho desenvolvido até ao momento sejam suficientemente focalizados (ver Anexo 2, Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações).

Estas avaliações são realizadas, por via de regra, por uma equipe de duas pessoas. Um(a) consultor(a), normalmente domiciliado na Alemanha ou Europa - é encarregado e contratado pela Seção de EQM; o segundo consultor, por via de regra proveniente do país em que o projeto vem sendo executado, é encarregado pela organização parceira. Estas duas pessoas trabalham em equipe e devem complementar-se no que diz respeito aos seus eixos temáticos e perspectivas. Sempre que possível, a equipe deveria ser composta de um homem e uma mulher. A responsabilidade pelo relatório recai sobre o consultor encarregado por MISEREOR. Nestas avaliações, um "Inception Report"¹² só é exigido quando se trata de uma metodologia muito exigente, por exemplo na área de análise dos efeitos.

Uma avaliação conjunta começa geralmente com reuniões preparativas e o estudo do dossiê do projeto por parte do consultor encarregado por MISEREOR, na sede de MISEREOR em Aachen. Paralelamente, o consultor local ocupa-se de estudar a

¹² Relatório inicial sobre a abordagem e metodologia da avaliação

documentação relativa ao projeto, na organização parceira. A fase de campo - geralmente com uma duração de 2 a 3 semanas - em que a equipe atua conjuntamente, começa com uma oficina inicial em que participa o responsável do projeto. Os dados são coletados através do estudo da documentação no local, através de entrevistas semi-estruturadas, reuniões com grupos focais, visitas ao local, etc. Frequentemente aplicam-se instrumentos do trabalho participativo de desenvolvimento. A análise de dados e a formulação de recomendações são efetuadas primeiramente no local e na equipe. Numa oficina final - em que às vezes participam também funcionários de MISEREOR - os resultados e as recomendações são apresentados à organização parceira. Seguidamente examina-se conjuntamente a sua plausibilidade. Frequentemente, é já neste momento que são discutidas as primeiras ideias sobre a implementação das recomendações. O relatório de avaliação é normalmente elaborado pelo consultor encarregado por MISEREOR, logo a seguir da fase de campo. O consultor local contribui, em comum acordo com o consultor europeu, alguns capítulos. O relatório de avaliação é redigido sempre na língua de correspondência da organização parceira, para que ela o possa aproveitar para aprimorar a qualidade do seu trabalho.

Na sede de MISEREOR é realizado um encontro final com o consultor europeu, para esclarecer perguntas pendentes, aprovar o relatório e fazer as primeiras ponderações sobre possíveis atividades de seguimento (follow-up). Neste encontro participam, além do consultor, os encarregados regionais e/ou técnicos dos departamentos continentais de MISEREOR assim como o colega responsável da Seção de EQM.

Em seguida, a Seção de EQM analisa e aprecia o relatório e, dado o caso, registra as lições aprendidas no sistema eletrônico. Os colegas responsáveis dos departamentos continentais remetem o relatório final à organização parceira e dialogam com ela a implementação das recomendações. A Seção de EQM pergunta à organização parceira se deseja dar seus comentários sobre o processo de avaliação e esclarece com ela se o relatório de avaliação pode ser repassado a pessoas externas.

O financiamento destas avaliações é feito através do Fundo para avaliações e assessorias administrado pela Seção de EQM.

Uma avaliação conjunta pode ocorrer também como auto-avaliação acompanhada. Nestes casos, os consultores desempenham uma função de moderação e assessoria: proporcionam apoio metodológico, asseguram uma reflexão crítica e contribuem com uma perspectiva externa. Tais processos de auto-avaliação são particularmente valiosos, nomeadamente com vista ao seu potencial de aperfeiçoar a qualidade do trabalho. Fraquezas na execução do projeto muitas vezes são detectadas com maior franqueza pelo próprio pessoal da organização parceira do que por consultores externos. Estas auto-avaliações são reconhecidas como parte do sistema de avaliação de MISEREOR, quando o relatório contém um capítulo independente redigido pelo consultor externo.

3.1.2 Avaliações individuais realizadas com base em critérios fixos – em especial, avaliações externas encarregadas localmente

A fim de garantir também uma seleção sistemática dos projetos a avaliar, foram estabelecidas regras especiais para projetos financiados com fundos públicos assim

como para projetos financiados através de doações, cujo financiamento é superior a € 100.000,-. Uma avaliação durante a execução do projeto deve ser realizada, quando existe um dos seguintes critérios:

- Para o projeto foi aprovado um período de financiamento de cinco anos ou mais.
- O projeto encontra-se numa terceira fase de promoção, sem que tenha havido mudanças essenciais na promoção.
- Nesta fase foi aprovado um montante superior a 500.000,- euros.
- Trata-se de um projeto individual de significado especial, por exemplo
 - um projeto inovador/um projeto de caráter piloto ou demonstrativo;
 - um projeto com um impacto particularmente amplo (em especial projetos transcontinentais);
 - um projeto que é implementado num ambiente de alto risco.

Em todos estes casos deve ser realizada pelo menos uma avaliação externa, encarregada localmente pela organização parceira. Isto significa que no Contrato de Projeto, a organização parceira se compromete a realizar uma avaliação durante a fase de implementação do projeto. Para tal deve orientar-se ao "Guia para a realização de avaliações externas encarregadas localmente pelas organizações parceiras de MISEREOR" (<http://www.misereor.org/pt/cooperation-and-service/evaluation.html>), o qual define, entre outros, como se deve garantir a independência do consultor a contratar e quais as questões que a avaliação deve trabalhar (em especial os critérios de avaliação do CAD (relevância, eficácia, eficiência, efeitos e sustentabilidade).

Neste caso cabe aos departamentos continentais de MISEREOR assegurar que a avaliação seja realizada e que MISEREOR receba o relatório de avaliação. Este será registado no sistema eletrónico de administração de projetos. Os resultados destas avaliações alimentam o acompanhamento regular do projeto.

As avaliações encarregadas localmente são financiadas com fundos do projeto.

Evidentemente, para os projetos que segundo os critérios a.m. devem ser avaliados, também podem ser planeadas avaliações conjuntas. Nestes casos aplicam-se os procedimentos descritos acima no parágrafo 3.1.1.

3.1.3 Avaliações conjuntas de vários financiadores

Ocasionalmente são organizadas avaliações conjuntas referente a projetos cofinanciados por várias agências de ajuda. Se MISEREOR coordenar a avaliação, é adotado o procedimento descrito no parágrafo 3.1.1, acrescentado pelo que foi acordado com as outras agências financiadoras. Se uma outra agência financiadora tiver a coordenação, MISEREOR participa na formulação dos Termos de Referência e na seleção do(s) consultor(es); o cofinanciamento é efetuado geralmente através do Fundo de EQM. Estas avaliações são igualmente registradas no sistema eletrónico de administração de projetos.

3.2 Avaliações abrangentes

3.2.1 Avaliações abrangentes de acordo com as necessidades

Para além das avaliações individuais, MISEREOR organiza avaliações transversais de determinados setores e temas, quando existe a necessidade de conhecimentos transversais, por exemplo para definir o direcionamento estratégico do trabalho. Nestes casos, os Termos de Referência são frequentemente elaborados sem participação das organizações parceiras, dado que o interesse pela aprendizagem repousa na MISEREOR¹³. A seleção dos projetos norteia-se pelo interesse em recolher determinado conhecimento e é feita "à mão" (projetos com características particulares, sobre as quais se deseja aprender algo), através de amostragem aleatória - eventualmente estratificada - ou então através da avaliação de uma população limitada (por ex. projetos de formação profissional no país x).

As avaliações transversais são geralmente conduzidas por uma equipe de pelo menos duas pessoas, das quais uma deveria ser natural do país em que a avaliação é realizada. Por via de regra, MISEREOR contrata também os consultores locais. Em caso de avaliações que abrangem vários países desiste-se às vezes de incluir também consultores locais na equipe de avaliação, por motivos práticos.

Também estas avaliações são organizadas, encomendadas e financiadas pela Seção de EQM. A partir de 2009, é prática padrão nestes casos que se elabore um Inception Report. Normalmente, depois de finalizadas as avaliações transversais, ocorrem processos de apropriação dos resultados da avaliação na MISEREOR; a pedido, estes processos são organizados pela EQM.

3.2.2 Avaliações de instrumentos

O reexame dos instrumentos¹⁴ aplicados por MISEREOR é feito em parte para atender a necessidades específicas e em parte porque a estes instrumentos aplicam-se também os critérios referidos no número 3.1.2. A Seção de EQM ajusta o quadro de referência com os envolvidos, contrata os consultores e apoia o processo de coleta de dados na MISEREOR, por ex.: através da organização de oficinas e a coordenação de datas para as entrevistas. A Seção de EQM aprova o relatório, geralmente junto com o pessoal diretivo de MISEREOR e organiza em seguida, caso necessário, os devidos processos de discussão e mudança.

Dentre as avaliações de instrumentos merecem menção especial as meta-avaliações: Como MISEREOR decidiu incluir as avaliações encarregadas pelas organizações parceiras no seu sistema de avaliação, ela pretende realizar, periodicamente, meta-avaliações para examinar a qualidade destas avaliações externas encarregadas a nível local. Visto que as avaliações locais só começaram a ser registradas de forma

¹³ Outra possibilidade de proceder é que MISEREOR define uma parte geral nos Termos de Referência e a outra parte individual é acordada com as respectivas organizações parceiras.

¹⁴ Por exemplo, o programa de assessores temporários ou a criação de escritórios de diálogo e ligação em determinados países em desenvolvimento.

sistemática no ano de 2010, a primeira meta-avaliação está planejada para o ano de 2012.

3.2.3 Avaliações setoriais

Uma particularidade entre as avaliações abrangentes são as avaliações setoriais, acordadas entre o Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) e as instituições eclesiais de cooperação ao desenvolvimento¹⁵, como parte do controle do êxito da cooperação eclesial ao desenvolvimento. Aqui, a área a avaliar e o quadro de referência são acordados entre os três atores acima referidos.

Diferente de todas as outras avaliações, que normalmente são realizadas durante a implementação do projeto, as avaliações setoriais são concebidas por MISEREOR, na maioria dos casos, como avaliações ex-post. Também aqui é prática padrão que se elabora um Inception Report.

3.3 Avaliações por parte do Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento

Para além das avaliações descritas acima, é evidente que o financiador mais importante dos projetos de MISEREOR, o BMZ, pode em qualquer momento, por si mesmo, iniciar avaliações dos projetos realizados com fundos públicos ou incluir a KZE em avaliações abrangentes, como por exemplo a revisão do sistema de avaliação da cooperação alemã para o desenvolvimento. Às vezes, as instituições eclesiais de cooperação ao desenvolvimento são convidadas também a participar de avaliações temáticas ou regionais do BMZ, através da inclusão de alguns projetos financiados por estas instituições. Em todos estes casos, a Seção de EQM coordena as contribuições que MISEREOR deve fazer.

Capítulo 4: Aprendizagem a partir das avaliações

4.1 Aprendizagem na organização parceira

A aprendizagem da organização parceira, cujo projeto foi avaliado, já começa durante a avaliação, contanto que esteja envolvida no processo. No mais tardar, no âmbito da obrigatória oficina final, que decorrerá no local, a organização parceira é confrontada com os resultados da avaliação e deve refletir sobre as recomendações dos consultores.

No período a seguir, MISEREOR procura verificar que esta aprendizagem se traduza em melhorias concretas no trabalho de projeto. Para tal serve o processo de seguimento (follow-up), em que são dialogadas e acordadas medidas de implementação com a organização parceira que posteriormente são monitoradas.

Caso necessário, este monitoramento da implementação é subsidiado com um formulário. Em qualquer dos casos, os colegas dos departamentos continentais que mantêm o diálogo com as organizações parceiras devem documentar devidamente o processo de "follow-up".

¹⁵ A Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. com sede no EED e a Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE) com sede na MISEREOR.

4.2 Aprendizagem na MISEREOR

Aprendizagem sobre o projeto individual: A aprendizagem sobre o projeto individual se dá, em primeiro lugar, através do relatório de avaliação e o encontro final. Neste encontro participam, além do consultor contratado por MISEREOR, pelo menos o encarregado regional e/ou técnico do departamento continental assim como um(a) colega da Seção de EQM. Neste encontro são discutidos em detalhe os resultados e recomendações da avaliação e o consultor pode dar seu feedback sobre pontos que vão para além do relatório oficial.

Aprendizagem abrangente a partir das avaliações individuais: Para uma aprendizagem abrangente, MISEREOR utiliza dois instrumentos: O relatório anual de avaliação contém, além dos resumos das avaliações individuais realizadas num determinado ano, uma vista geral que é elaborada sempre por um consultor independente. Nesta vista geral são resumidos os efeitos alcançados e as lições aprendidas dos resumos das avaliações individuais. Frequentemente, pode-se discernir uma tendência em determinadas áreas, com a qual se ocupa seguidamente o grupo diretivo da Cooperação Internacional que eventualmente decide sobre consequências a tirar daí. Além disso, o(a) colega da EQM sistematiza os conteúdos que são de interesse geral, para além do projeto individual. Estes são arquivados no banco de dados de avaliação.

Aprendizagem metodológica: Do mesmo modo, as experiências de aprendizagem metodológica são registradas pelo(a) colega encarregada da Seção de EQM e postas ao alcance dos demais colegas da Seção. Também estes conhecimentos são arquivados no banco de dados, junto com uma apreciação do processo de avaliação. O que mostrou ser útil também para promover a aprendizagem metodológica é organizar - em caso de necessidade - intercâmbios de experiências sobre determinados temas com os consultores contratados por MISEREOR¹⁶.

Aprendizagem a partir de avaliações transversais: Por via de regra, os resultados das avaliações transversais assim como das avaliações de instrumentos e procedimentos de MISEREOR são apresentados a muitas pessoas envolvidas na MISEREOR e juntamente se discutem eventuais consequências a tirar. Muitas vezes, estes processos são organizados e moderados pela EQM, com frequência são convidados também os consultores.

No caso das avaliações transversais temáticas, ciclos de aprendizagem com as organizações parceiras envolvidas constituem um elemento importante para aumentar a eficácia do trabalho no local do projeto. Isto começa geralmente com uma oficina conjunta sobre os resultados da avaliação, ao qual segue frequentemente um processo de assessoria - como às vezes também é o caso nas avaliações individuais - para apoiar a implementação das recomendações.

¹⁶ Nos últimos anos foram organizadas oficinas com consultores sobre procedimentos em torno de avaliações transversais, da apreciação de êxito na cooperação para o desenvolvimento e sobre a metodologia de avaliação.

4.3 Aprendizagem para externos

No debate sobre o tema de avaliação ouvimos repetidamente o pedido de publicarmos os relatórios de avaliação, a fim de que também pessoas externas possam aproveitar e aprender das avaliações. Com vistas a conseguir melhorias concretas da qualidade do trabalho nos projetos individuais, a primeira preocupação de MISEREOR é possibilitar à organização em questão uma aprendizagem tão ampla quanto aberta. Para tal, as organizações necessitam - além da evidente proteção de seus dados - um espaço protegido, quer dizer, que podem estar seguras de que os resultados de um processo não são divulgados integralmente ao público. Por isso, MISEREOR não divulga regularmente os relatórios de avaliação de projetos individuais. O que se publica no relatório anual de avaliação são resumos anonimizados das avaliações realizadas no respectivo ano e algumas informações sobre o seguimento por MISEREOR.

Além disso, MISEREOR pergunta à organização parceira avaliada se está de acordo que, a pedido de externos, o relatório seja repassado a pessoas externas. Quando MISEREOR receber uma resposta positiva da organização parceira, o relatório de avaliação é posto também ao alcance de pessoas externas, através de MIDOC, a Biblioteca e Documentação Central de MISEREOR.

O interesse de pessoas externas provavelmente é maior em relação a avaliações transversais do que a respeito de avaliações de projetos individuais. Para estas avaliações será elaborada no futuro uma versão anonimizada, que será acessível a um público mais amplo.

13.06.10, Seção de EQM

Abreviaturas e explicação de conceitos

BMZ	Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento
CAD	Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE (sigla em inglês: DAC - Development Assistance Committee)
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V. (<i>Sociedade alemã para avaliações</i>)
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst (<i>Serviço das Igrejas Evangélicas na Alemanha para o Desenvolvimento</i>)
EQM	Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade de MISEREOR
Avaliação ex-post	Avaliação de um projeto após sua implementação
Inception Report	Relatório inicial sobre a abordagem e metodologia da avaliação

Anexos

Anexo 1: Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada

Anexo 2: Estrutura recomendada para os Termos de Referência para a Avaliações

Além disso estão disponíveis os seguintes documentos eletrônicos:

a) Para o pessoal de Misereor na Intranet, sob EQM:

Organização de avaliação e assessoria (individual)

"Folha solta": Avaliações obrigatórias do projeto

Guia para a realização de avaliações externas encarregadas localmente pelas organizações parceiras de Misereor

b) Para leitores externos na nossa página web

Documento de posição "O ponto de vista de MISEREOR sobre o tema dos efeitos" (www.misereor.org)

Glossário sobre o tema "Efeitos" (www.misereor.de)

Guia para a realização de avaliações externas encarregadas localmente pelas organizações parceiras de Misereor (www.misereor.org)

Anexo 1:

Crítérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada Indicações para os consultores

A. Participação

Padrões mínimos:

- A organização parceira está envolvida na concretização do processo metodológico (por via de regra no âmbito de uma oficina inicial). A equipe de consultores assegura que a seleção das áreas do projeto a serem avaliadas (regiões, grupos, etc.) e dos informantes-chaves seja efetuada de forma imparcial.
- Os dados (de monitoramento) levantados pela organização parceira são, sempre que seja útil, aproveitados e - em caso de necessidade - comentados.
- Os resultados (provisórios) da avaliação são apresentados à organização parceira e discutidos com ela no final da estadia no local.
- Apreciações claramente divergentes da organização parceira são documentadas no relatório.
- A perspectiva dos grupos beneficiários deve ser amplamente considerada na avaliação, através de entrevistas e/ou métodos participativos de levantamento. A heterogeneidade dos grupos beneficiários (etnia, sexo, idade, camada social, etc.) são fatores tidos em conta.
- A presença de pessoal do projeto nas entrevistas com os grupos beneficiários pode aumentar a confiança destes últimos e despertar efeitos de aprendizagem importantes no pessoal do projeto. Porém, também pode levar a que os entrevistados dêem respostas (supostamente) convenientes ou que se sintam inibidos de falar sobre aspectos críticos. Neste sentido, é particularmente importante que a equipe de consultores zele por assegurar não só a participação do pessoal do projeto, mas também que existe um ambiente adequado para a participação livre dos grupos beneficiários. Por isso, uma parte das conversações deveria ser realizada sempre também sem a presença do pessoal do projeto (com exceção das auto-avaliações acompanhadas).
(Caso existam barreiras de língua, há que averiguar qual papel pode desempenhar o consultor local nas entrevistas dos grupos beneficiários ou se é necessário recrutar outra pessoa para - num âmbito limitado - servir de intérprete.)

Boa prática:

- Durante o decurso da avaliação, a organização parceira é envolvida no processo de reconhecimento, sempre que isso seja útil.

B. Precisão e fiabilidade

Padrões mínimos:

- É feita uma triangulação de informações e observações, por ex. utilizando-se uma mistura de vários métodos. Afirmções não fundamentadas devem ser assinaladas claramente como tais no relatório.

- Os entrevistados são selecionados de tal forma a que se obtenha uma maior variedade de perspectivas.
- Provas ao acaso são selecionadas de tal forma que, na medida possível, se evite um viés estatístico, por exemplo, através de um número de provas ao acaso suficientemente grande ou através da seleção consciente de elementos mais fortes, médios e mais fracos de uma população (em relação ao alcance do(s) objetivo(s)). Os critérios e processos de seleção são referidos no relatório de avaliação.
- Sempre que possível, as afirmações são quantificadas (não "as mulheres dizem...", mas sim "em três de cinco grupos entrevistados ..." ou "60% dos entrevistados ...").
- Os métodos, o número e critérios de seleção de entrevistados assim como a extensão e o processo de seleção de provas ao acaso são descritos de forma compreensível num capítulo sobre a metodologia adotada.

Boa prática:

- São levantados dados qualitativos como quantitativos.

C. Análise dos efeitos

Padrões mínimos:

- Para além do alcance do(s) objetivo(s)/efeitos intencionados é perguntado também se foram detectados efeitos inesperados (positivos e negativos).
- É examinado (e documentado no relatório) se as mudanças observadas podem ser atribuídas de forma plausível à intervenção do projeto, fazendo-se uma análise contrafactual: O que seria se o projeto não tivesse sido realizado? (Quais mudanças são atribuíveis ao projeto?)
Métodos para tal podem ser, por exemplo: matriz de influência, entrevista de pessoas chaves, grupos de comparação/entrevista de não-participantes em situação semelhante.

Boa prática:

- As hipóteses de efeitos são construídas com base na análise dos documentos e discutidas no local (por exemplo na oficina inicial).
- Os efeitos são apresentados de forma diferenciada, de acordo com a heterogeneidade dos grupos beneficiários.
- Para detectar efeitos inesperados, será dada atenção também a áreas de vida dos grupos destinatários que não estão no foco imediato do projeto (por ex. mudança na frequência escolar num projeto de água ou efeitos na renda em um projeto de defesa dos direitos humanos). Estes campos de observação adicionais podem resultar, por um lado, do desenvolvimento conjunto de correlações causa-efeito como também, por outro, de temas transversais da organização parceira ou de MISEREOR.
- É examinado se podem ser detectados outros efeitos indiretos (por ex. em termos de reprodução/difusão).



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 CAD¹⁷: 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).

¹⁷ See: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Relevância: Medida em que o projeto se adequa 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)?

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, 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?

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 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:
 - Qual é a situação geral/condições quadro no contexto do projeto?
 - Quais são os objetivos de desenvolvimento e quais os objetivos do projeto?
 - Qual é a estratégia/abordagem do projeto?

- Quais são as atividades do projeto? Há uma diferença entre as atividades planejadas e as realizadas? São realizadas atividades de lobbying e articulação?
 - Quem são os grupos beneficiários? Quantos deles foram atingidos pelas atividades?
 - Como é a estrutura organizacional e como funciona a administração do projeto?
 - 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?

Seção de EQM/Serviço de línguas, dezembro de 2009