

A avaliação na cooperação para o desenvolvimento da MISEREOR e suas organizações parceiras

Documento de informação:

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

Lugar de publicação: Aachen

Data: Dezembro de 2010 / 2ª versão setembro de 2014 / 3ª versão 2017

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

Abreviaturas e explicação de conceitos.....	4
Introdução.....	5
Capítulo 1: Para que servem as avaliações na MISEREOR?	6
1.1 Avaliação como instrumento de aprendizagem:	6
1.2. Avaliação como um instrumento no sistema de controle de êxito e responsabilização de contas	7
1.3 As finalidades da avaliação em particular	7
Capítulo 2: Os atores de avaliação na Cooperação Internacional da MISEREOR e a segurança de qualidade por parte da EQM (Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade).....	8
2.1 Metodologia no trabalho de cooperação internacional da MISEREOR.....	8
2.2 Envolvidos na avaliação da cooperação internacional da MISEREOR	9
2.3 A função da EQM na segurança de qualidade.....	10
Capítulo 3: O sistema de avaliação no trabalho de Cooperação Internacional da MISEREOR	14
3.1 A avaliação de projetos individuais	14
3.1.1 Avaliações conjuntas das organizações parceiras e MISEREOR	15
3.1.2 Avaliações externas, encarregadas localmente	17
3.1.3 Avaliações conjuntas de vários financiadores	17
3.2 Avaliações abrangentes.....	17
3.2.1 Avaliações abrangentes de acordo com as necessidades.....	17
3.2.2 Avaliações de instrumentos	18
3.2.3 Avaliações setoriais	18
3.3 Avaliações pelo BMZ ou DEval.....	19
Capítulo 4: Aprendizagem a partir das avaliações	19
4.1 Aprendizagem na organização parceira	19
4.2 Aprendizagem na MISEREOR.....	19
4.3 Aprendizagem para externos	20
Anexo 1: Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada - Indicações para consultores(as)	23
Anexo 2: Estrutura recomendada para os Termos de Referência para Avaliações.....	26
Anexo 3: Requisitos mínimos para relatórios de avaliação de projetos financiados com fundos da MISEREOR/KZE	31

Abreviaturas e explicação de conceitos

BMZ	Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ)
CAD	Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE (sigla em inglês: DAC - Development Assistance Committee)
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V. (Sociedade alemã para avaliações)
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit
EQM	Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM) de MISEREOR
Avaliação ex-post	Avaliação de uma medida ou de um projeto após sua implementação
EZ	Entwicklungszusammenarbeit (Cooperação ao Desenvolvimento)
Inception Report	Relatório inicial sobre a abordagem e metodologia da avaliação
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

Introdução

MISEREOR conta com uma vasta experiência em avaliações e com uma longa tradição de refletir sobre o tema. Já em 1968, MISEREOR encarregou as primeiras avaliações através de um "grupo de avaliação" independente. 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 para o desenvolvimento MISEREOR, *Pão para o Mundo e Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe* relativamente às avaliações. Em 2006 foi elaborado o primeiro conceito de avaliação que, desde então, sofreu várias adaptações.

Ao longo desta história de avaliação, MISEREOR manteve alguns princípios fundamentais:

- MISEREOR coopera com organizações autônomas do Sul e as reconhece como parceiros em pé de igualdade. MISEREOR encara muito seriamente os interesses das organizações parceiras e procura estabelecer uma parceria que as apoie no seu 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 dimensão humana. MISEREOR propõe-se a fomentar processos de autodesenvolvimento complexos e de longo prazo, de indivíduos como de comunidades. Os projetos, porém, seguem uma outra lógica: são concebidos a curto prazo, o que em termos administrativos é necessário e, com vista ao alcance dos objetivos, também útil. Contudo, quando isso impede o desenvolvimento de processos mais complexos, é preciso procurar compromissos responsáveis. As avaliações devem estar sempre atentas a estes processos e não só considerar a superfície da documentação do projeto.
- MISEREOR esforça-se por aplicar os limitados recursos colocados à disposição pelos doadores e doadoras, o Estado alemão e a Igreja, com a maior eficácia e eficiência possível. Os recursos financeiros destinados a avaliações concorrem com os recursos para a realização de projetos e, por isso, devem ser utilizados só na medida em que contribuam para uma maior eficácia na realização do projetos.

O presente documento destina-se a que MISEREOR possa

- recorrer a um entendimento comum do papel das avaliações enquanto instrumento de acompanhamento e controle de êxito dos projetos e comunicá-lo a seus parceiros no Sul;
- transmitir aos consultores e consultoras que realizam as avaliações o que esperamos deles
- demonstrar aos nossos doadores individuais e financiadores institucionais – em especial o BMZ – como, por um lado, utilizamos as avaliações para assegurar um emprego eficaz dos recursos financeiros e, por outro, como mantemos uma relação proporcionada entre custos e benefícios quando este instrumento é aplicado;

- conduzir, sobre esta base, um diálogo com o público interessado e outras organizações afins sobre o papel de avaliações na cooperação eclesial para o desenvolvimento.

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 já concluídos, de instrumentos ou de estratégias. Avaliações examinam o planejamento, a implementação e os efeitos de atividades, aferindo a sua relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade e, em seguida, formulam recomendações concretas. Impulsionam a aprendizagem e contribuem para a responsabilização do projeto.

1.1 Avaliação como instrumento de aprendizagem:

Avaliações são utilizadas na MISEREOR, desde há muito, para fins de aprendizagem e aumento da qualidade do seu trabalho de cooperação internacional. Servem para identificar potencialidades de melhoria na execução dos projetos, na orientação estratégica e na cooperação concreta entre MISEREOR e as suas organizações parceiras.

Sobretudo para uma utilização econômica dos recursos financeiros é essencial que este instrumento – que, geralmente, custa tanto como um dos muitos "pequenos projetos" eficazes da MISEREOR - contribua para gerar efeitos positivos e não só se limite a verificar e documentá-los. Por isso, MISEREOR configura as avaliações de maneira a maximizar o benefício para todos os participantes (as organizações parceiras¹, os grupos beneficiários e a própria MISEREOR) enquanto aprendizes.

Outras expectativas como, por exemplo, uma maior comparabilidade dos resultados das avaliações, uma cooperação ampla entre as agências financiadoras ou a maior transparência possível, são levadas a sério, mas apenas realizadas na medida em que não comprometem o objetivo de contribuir para melhorar a qualidade do trabalho.

MISEREOR fez a experiência que a melhor forma de assegurar que uma avaliação possibilite processos de aprendizagem é através de uma participação ativa dos envolvidos do projeto. Deste modo têm, eles mesmo, a possibilidade de passar por todo o processo de tomada de consciência sobre o que deveria ser melhorado e como se poderia fazê-lo, fazendo com que haja uma aprendizagem efetiva. Isto significa: Uma boa avaliação não só aprecia os esforços de desenvolvimento, mas ela própria contribui para o desenvolvimento.

¹ 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 apoio financeiro de Misereor.

1.2. Avaliação como um instrumento no sistema de controle de êxito e responsabilização

Todavia, e com razão, também as expectativas em relação à responsabilização na cooperação para o desenvolvimento aumentaram. Por isso, MISEREOR desenvolveu o seu sistema de avaliação, para que – junto com muitos outros instrumentos – sirva melhor ao controle de êxito e à responsabilização. Por exemplo:

- Existem critérios claros sobre quando projetos devem ser avaliados (ver capítulo 3). As avaliações podem ser encarregadas pelas organizações parceiras locais ou diretamente por MISEREOR – em ambos os casos são realizadas por consultores(as) independentes.
- As avaliações encarregadas pelas organizações parceiras inserem-se no sistema de avaliação da MISEREOR. Um documento informativo destinado às organizações parceiras define os padrões mínimos para a realização de tais avaliações. Uma revisão periódica da sua qualidade, através de meta-avaliações independentes, faz parte do sistema.
- As avaliações perguntam sempre pelos efeitos do trabalho em projetos.
- As avaliações de "setores de trabalho", realizadas regularmente, examinam as estratégias e os efeitos de uma área de promoção inteira. Estas avaliações incluem projetos escolhidos ao acaso e são realizadas, em parte, a posteriori "avaliação ex post".
- Desde 2005, os resultados das avaliações estão acessíveis ao público, através do relatório anual de avaliação da MISEREOR como também através da nossa página web.

1.3 As finalidades da avaliação em particular

MISEREOR não executa, ela própria, projetos nos países do Sul, mas sim fomenta projetos de organizações parceiras independentes, geralmente locais, por via de regra através de projetos com duração de três anos. No entanto, existem alguns projetos próprios da MISEREOR na área de acompanhamento e fortalecimento de organizações parceiras, por exemplo, através dos escritórios de diálogo e ligação em alguns países do Sul ou através de assessores e assessoras temporários que, em caso de necessidade, assessoram as organizações parceiras sobre diferentes temas. Além disso, a Divisão de Ação a Nível Nacional de MISEREOR realiza projetos próprios, em forma de campanhas.

Por isso, há que distinguir entre diversos níveis de avaliação com diferentes atores. Em seguida, passamos a apresentar as formas distintas de avaliação e classificá-las segundo as quatro finalidades de avaliação definidas por Stockmann - controle, responsabilização, condução e aprendizagem². Por via de regra, uma avaliação não tem só uma única finalidade, mas sim várias, cada uma com um papel e um peso diferenciado na avaliação.

² Stockmann, Reinhard (Hg.): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Waxmann, Münster (2007, ver pág. 37)

- a) Organizações parceiras do Sul encomendam a avaliação de projetos que elas executam e que MISEREOR fomenta.

Desde 2010, as organizações parceiras são solicitadas sistematicamente a realizar estas avaliações externas, encarregadas localmente. MISEREOR documenta estas avaliações e as analisa periodicamente, utilizando-as sobretudo para fins de controle e responsabilização; às organizações parceiras devem servir também, sempre que possível, para subsidiar a gestão e a aprendizagem.

- b) MISEREOR encomenda a avaliação de projetos realizados por organizações autônomas, com apoio financeiro da MISEREOR (projetos individuais ou avaliação transversal).

Estas avaliações que, por via de regra, são concebidas junto com as organizações parceiras, fazem parte do acompanhamento por parte da MISEREOR. São realizadas de acordo com as necessidades, quando é necessário se ter uma base sólida e independente de informações para o futuro acompanhamento do projeto ou quando estratégias de MISEREOR devem ser revistas e aprimoradas. Geralmente, o objetivo é também impulsionar uma melhoria da qualidade do trabalho nas organizações parceiras. As avaliações individuais focalizam sobretudo a gestão e a aprendizagem na organização parceira; as avaliações transversais, por sua vez, estão voltadas para a aprendizagem na MISEREOR, bem como para a justificação de, por exemplo, uma determinada abordagem de promoção.

- c) MISEREOR encomenda a avaliação das suas próprias atividades. Isso podem ser os escritórios de diálogo e ligação no Sul ou programas e processos de promoção.

Estas avaliações são um instrumento para a condução, a aprendizagem para o desenvolvimento da qualidade do nosso trabalho e a responsabilização.

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

2.1 Metodologia no trabalho de cooperação internacional da MISEREOR

No âmbito da cooperação internacional, MISEREOR fornece apoio técnico e financeiro ao trabalho de organizações parceiras autônomas, geralmente locais³. As atividades fomentadas são acompanhadas por MISEREOR, por meio de comunicação escrita e telefônica, exame dos relatórios descritivos e financeiros, visitas aos projetos assim como, caso necessário, através de instrumentos de acompanhamento intensivo, como assessorias e avaliações.

³ Atualmente, MISEREOR apoia cerca de 3.000 projetos de umas 1.900 organizações parceiras em mais de 90 países da África, Médio Oriente, Ásia e Oceânia e América Latina (situação em julho de 2017)..

O acompanhamento dos parceiros e projetos é efetuado nos três Departamentos continentais da MISEREOR - Departamentos de África, Ásia e América Latina – por colegas com especialização regional e técnica assim como por colegas encarregados do acompanhamento administrativo e financeiro.

A Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM) estabelece os padrões para as atividades de avaliação da MISEREOR e monitora a sua observância, contrata consultores/consultoras independentes para realizar as avaliações e assessorias e apoia a Divisão Cooperação Internacional, direcionando o trabalho para os efeitos.

2.2 Envolvidos na avaliação da cooperação internacional da MISEREOR

Os Departamentos continentais da MISEREOR: Os departamentos continentais mantêm o contato direto com as organizações parceiras do 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 do 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: 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, as organizações parceiras fazem parte do objeto da avaliação. Ao mesmo tempo são frequentemente os que encomendam as avaliações.

Os beneficiários: As organizações parceiras trabalham junto aos grupos destinatários ou beneficiários do projeto. Estes são os pobres mesmos – quer dizer, os que o projeto em última instância deve beneficiar - ou os intermediários que, por exemplo, devem adquirir determinadas habilidades ou competências que devem beneficiar os 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. MISEREOR deseja ambas as formas de participação. No primeiro caso, MISEREOR confia em que a organização parceira ganhe uma visão mais clara das necessidades e possibilidades para melhorar o projeto, assim como a motivação para realizá-las. 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.⁴

Os consultores externos: MISEREOR integra no seu sistema de avaliação apenas as avaliações em que participaram consultores independentes. Na maioria dos casos, estes consultores recebem um mandato de avaliação. Em alguns casos específicos, trata-se de auto-avaliações acompanhadas em que a organização parceira assume o papel principal na coleta e avaliação dos dados (ver também pág. 15).⁵

Atualmente, MISEREOR tem por volta de 750 consultores e assessores ativos registrados no seu banco de dados de consultores, entre os quais também mais de 200 residentes fora da Europa (situação em setembro de 2017). São classificados sob palavras-chaves, de acordo com a sua formação, experiências regionais e setoriais, conhecimentos de idioma e metodologia, de modo que, para cada avaliação, podem ser encontrados os consultores apropriados. MISEREOR publica anualmente o plano de avaliações na sua página web e convida consultores e consultoras a apresentar manifestações de interesse. É assim que anualmente são incluídos cerca de 50 novos consultores no banco de dados.

A Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM) da MISEREOR: A Seção de EQM é parte da Divisão de Cooperação Internacional da MISEREOR e está subordinada diretamente à Direção. Dispõe de um fundo próprio para o financiamento das avaliações, assessorias e pesquisas etc. realizadas pelos consultores.

As tarefas da EQM compreendem:

- desenvolver linhas de ação e material de subsídio para as avaliações;
- elaborar planos anuais de avaliações;
- contratar consultores e consultoras externos;
- conduzir e coordenar processos de avaliação;
- 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 oferece apoio organizativa aos demais envolvidos mas, e em particular, assegura a qualidade do sistema de avaliação. Concernente às avaliações encarregadas diretamente pela MISEREOR, isso será explicitado com base nos critérios de qualidade do CAD⁶ e da DeGEval⁷.

⁴ Referente aos padrões mínimos de participação, precisão e independência, ver também o Anexo 1.

⁵ Meras auto-avaliações constituem também um instrumento de gestão e aprendizagem que MISEREOR aprecia e fomenta. Porém, a sua utilidade para a responsabilização e o controle é limitada, de modo que MISEREOR as utiliza no âmbito do acompanhamento geral de projetos, sem integrá-las no seu sistema de avaliação.

⁶ Development Assistance Committee – Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE

⁷ Gesellschaft für Evaluation e. V. (Sociedade alemã para avaliações)

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.
- 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 assumiram atividades de assessoria num projeto, 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 caso das avaliações encarregadas pelas organizações parceiras locais, um guia da Seção de EQM define como se deve garantir a independência dos consultores e consultoras.
- A EQM coordena todo o processo de avaliação, assegurando, por exemplo, com os encontros de preparação e encerramento 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, de conhecimentos do país e idioma, assim como de habilidades pessoais.
- A EQM assegura que os critérios de avaliação do CAD, a saber relevância, eficácia, eficiência, efeito e sustentabilidade, estejam considerados 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.⁸
- A EQM assegura a transparência dos processos de avaliação, através da documentação sistemática bem como por meio da publicação da sua abordagem de avaliação, seu plano de avaliações e do relatório anual de avaliação.
- A EQM encomenda regularmente a realização de meta-avaliações para verificar a qualidade das avaliações e informe sobre os resultados.

Utilidade e factibilidade

- A EQM assegura que para cada avaliação sejam elaborados Termos de Referência individuais que considerem suficientemente os interesses dos envolvidos - nomeadamente da MISEREOR como agência financiadora e das organizações parceiras como executoras do projeto.
- 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 sejam proporcionais ao trabalho avaliado.

⁸ Ver Anexo 1

- Os relatórios de avaliação são redigidos sempre na língua de correspondência, de modo que os responsáveis do projeto avaliado poderão 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 envolvida na avaliação de uma forma que lhe possibilite a compreender e aproveitar os resultados da avaliação. Para tal serve, por um lado, a elaboração dos Termos de Referência em conjunto com a organização parceira. Por outro, os participantes do projeto são envolvidos nas oficinas inicial e final, que são obrigatórias e que são realizadas sempre no início e no final da fase de campo.
- Por via de regra, as avaliações são efetuadas 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 de privacidade 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.

Os instrumentos para garantir a qualidade das avaliações encarregadas pelas organizações parceiras incluem um manual obrigatório, as meta-avaliações acima mencionadas assim como - em algumas regiões particulares - ofertas de qualificação para organizações parceiras e consultores e consultoras locais.

Capítulo 3: O sistema de avaliação no trabalho de Cooperação Internacional da MISEREOR

O sistema de avaliação da Divisão de Cooperação Internacional da MISEREOR abrange todas as avaliações que na área da cooperação internacional são utilizadas para o aprimoramento da qualidade e a responsabilização. As avaliações realizadas em outras Divisões, por exemplo na Divisão Ação a Nível Nacional e Serviços Internos (Administração e Finanças) não são consideradas neste documento, visto que estas avaliações não são da responsabilidade da EQM e, em parte, seguem outros procedimentos (por ex.: de controle interno e gestão de qualidade, ou de controle da eficácia das atividades de publicidade, lobbying, campanhas e captação de recursos). Em casos individuais, a EQM apoia os outros departamentos e seções de MISEREOR na avaliação de tarefas individuais ou projetos implementados na Alemanha.

O sistema de avaliação no trabalho de Cooperação Internacional da MISEREOR

	Avaliações individuais	Avaliações abrangentes
Avaliações encarregadas por MISEREOR / EQM	Avaliações de projetos individuais através da Seção de EQM (inclusive auto-avaliações acompanhadas) Avaliações agregadas ⁹	Avaliações transversais Avaliações de instrumentos Avaliações de áreas de promoção
Avaliações encarregadas por outros	Avaliações externas, encarregadas localmente (incl. autoavaliações acompanhadas) Avaliações de projetos cofinanciados encarregadas por outros financiadores	Integração de projetos de MISEREOR em avaliações temáticas, regionais ou avaliações de instrumentos do BMZ ou do DEval

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

3.1 A avaliação de projetos individuais

Projetos individuais são avaliados na MISEREOR segundo regras estritas - como também, além disso, em situações em que se vê uma necessidade particular de informação. Para projetos financiados com fundos públicos assim como para projetos financiados através de doações, cujo financiamento é superior a € 100.000,-, foi estipulado que deve ser realizada uma avaliação durante o período de execução, sempre e quando se aplique um dos seguintes critérios:

- Para o projeto foi aprovado um período de financiamento de cinco anos ou mais.

⁹ 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.

- O projeto encontra-se numa terceira fase de promoção, sem que tenha havido mudanças essenciais na promoção.
- Nesta fase de promoção foi aprovado um montante superior a 1.000.000,- euros.
- Trata-se de um projeto individual de especial interesse, 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.

Acresce que durante o acompanhamento de projetos surgem sempre 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 uma alteração das condições quadro ou devido à rotatividade do 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.

3.1.1 Avaliações conjuntas das organizações parceiras e MISEREOR

A iniciativa para se realizar uma avaliação provém geralmente de MISEREOR, porém, com maior frequência também das organizações parceiras que desejam avaliar conjuntamente os progressos alcançados até à data. As avaliações obrigatórias pendentes servem muitas vezes para um que se proceda neste sentido. A necessidade de tal avaliação 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 a Avaliação).

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 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"¹⁰ só é exigido quando se trata de uma metodologia muito exigente, por exemplo na área de análise dos efeitos.

¹⁰ Relatório inicial sobre a abordagem e metodologia da avaliação

Uma avaliação conjunta começa geralmente com reuniões preparativas e o estudo do dossiê do projeto por parte do consultor encarregado por MISEREOR, na sede da MISEREOR em Aachen. Paralelamente, o consultor local ocupa-se de estudar a documentação relativa ao projeto, na organização parceira. A fase de campo - geralmente com uma duração de duas a três 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, etc. Frequentemente aplicam-se instrumentos do trabalho participativo de desenvolvimento. A análise dos dados e a formulação de recomendações são efetuadas primeiramente no local e na equipe. Numa oficina final - em que às vezes participa pessoal da 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 oficial da organização parceira, para que ela possa aproveitá-lo para aprimorar a qualidade do seu trabalho.

Na sede da 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 da MISEREOR assim como o colega responsável da Seção de EQM.

Em seguida, a 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 EQM pergunta à organização parceira se deseja comentar 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 ser efetuada 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 consideradas parte do sistema de avaliação de MISEREOR se o relatório conter um capítulo independente redigido pelo(a) consultor(a) externo(a).

3.1.2 Avaliações externas, encarregadas localmente

Quando os critérios acima referidos são aplicáveis a um projeto e deve ser efetuada obrigatoriamente uma avaliação, esta também pode ser encarregada localmente. Neste caso, a organização parceira é obrigada, através do Contrato de Projeto, a realizar uma avaliação externa durante o período de execução do projeto e a orientar-se pelo Guia para a realização de avaliações externas encarregadas localmente por organizações parceiras de Misereor (<http://www.misereor.org/en/cooperation-and-service/evaluation.html>). Este documento explica, por exemplo, como se deve assegurar a independência dos avaliadores assim como sobre que questões a avaliação deve debruçar-se (em especial os critérios de avaliação do CAD: relevância, eficácia, eficiência, efeito 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 registrado no sistema eletrônico de administração de projetos. Os resultados destas avaliações alimentam o acompanhamento regular do projeto.

As avaliações encarregadas localmente são financiadas com recursos do projeto.

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 financiamento conjunto se dá geralmente através do Fundo de EQM. Estas avaliações são igualmente registradas no sistema eletrônico 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 na aprendizagem é da MISEREOR¹¹. 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).

¹¹ Outra possibilidade de proceder é que MISEREOR defina uma parte geral nos Termos de Referência e a outra parte individual é acordada com as respectivas organizações parceiras.

As avaliações transversais são geralmente conduzidas por uma equipe de pelo menos dois consultores, dos quais um deveria ser natural do país em que a avaliação é realizada. Por via de regra, MISEREOR contrata também os consultores locais. Nos casos em que as avaliações se estendem sobre vários países acontece às vezes que a equipe de avaliação não integra consultores locais, por motivos práticos.

Também estas avaliações são organizadas, encomendadas e financiadas pela Seção de EQM. É prática corrente que se elabore um relatório inicial. No final das avaliações transversais são incentivados processos de apropriação dos resultados da avaliação na MISEREOR que, quando necessário, são organizados pela EQM.

3.2.2 Avaliações de instrumentos

A verificação dos instrumentos de apoio¹² adotados pela MISEREOR é efetuada em parte para atender a necessidades específicas e em parte porque a estes instrumentos também são aplicáveis os critérios referidos no número 3.1. 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 recebe o relatório, geralmente junto com o pessoal diretivo da 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, a realização periódica de meta-avaliações têm por finalidade examinar a qualidade das avaliações externas encarregadas a nível local como também das avaliações encarregadas por MISEREOR.

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 para o desenvolvimento¹³, como parte do controle do êxito da cooperação eclesial para o desenvolvimento. Aqui, a área a avaliar e o quadro de referência são acordados entre os três atores acima referidos.

Ao contrário de todas as outras avaliações, que normalmente são realizadas durante a implementação do projeto, as avaliações setoriais são concebidas por MISEREOR – pelo menos em parte – como avaliações ex-post. Também aqui é padrão que se elabore um relatório inicial.

Na fase de estudo documental é examinada uma população de até várias centenas de projetos. Incluem-se as avaliações existentes bem como apreciações internas dos projetos. Na fase de campo em vários países é efetuada uma triangulação dos

¹² Por exemplo, o programa de assessores temporários ou os escritórios de diálogo e ligação em determinados países em desenvolvimento.

¹³ A Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. com sede no EED e a Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE) com sede na MISEREOR.

resultados da fase de estudo documental e são aprofundadas questões específicas. Um relatório de síntese reúne os resultados transversais e as conclusões para o setor.

3.3 Avaliações pelo BMZ ou DEval

Para além das avaliações descritas acima, é evidente que o financiador mais importante dos projetos da 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 desenvolvimento¹⁴. Isso vale da mesma maneira para o DEval (Instituto alemão para a avaliação do trabalho de cooperação). 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 é avaliado, já começa durante a avaliação, contanto que esteja envolvida no processo. No mais tardar, no âmbito da oficina final obrigatória, 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 deve assegurar 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 o processo de "follow-up".

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 do 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: Uma vez por ano, a Seção de EQM reporta à Direção da Cooperação Internacional os conhecimentos

¹⁴ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009

gerais resultantes das avaliações individuais, por via de regra com base no relatório anual de avaliação.

Por vezes são encomendados estudos documentais ou sínteses de avaliações sobre temas ou questões específicos, cujos resultados são apresentados à Direção. Da abordagem destes temas podem resultar ajustes no acompanhamento de projetos e na política de fomento.

A aprendizagem metodológica ocorre sobretudo na Seção de EQM, onde as experiências de aprendizagem das avaliações individuais são partilhadas e intercambiadas. 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 MISEREOR¹⁵.

Aprendizagem a partir de avaliações transversais, nomeadamente setoriais: 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 são discutidas eventuais consequências a tirar. Frequentemente, as avaliações setoriais conduzem a um desenvolvimento ou aperfeiçoamento dos documentos de orientação sobre a respectiva área temática. Estes processos são geralmente organizados e moderados pela EQM, muitas vezes são convidados também os consultores(as).

No caso das avaliações transversais temáticas, a aprendizagem de ciclo com as organizações parceiras envolvidas constitui 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 seguem, frequentemente, processos de assessoria - como às vezes também é o caso nas avaliações individuais - para apoiar a implementação das recomendações.

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. Em vez disso, são publicados no website de MISEREOR resumos anonimizados das avaliações, com informações sobre o nosso trabalho de seguimento.

Além disso, a organização parceira avaliada é perguntada, após a avaliação, se está de acordo que, a pedido de externos, o relatório seja repassado a pessoas externas.

¹⁵ Nos últimos anos foram organizadas oficinas com consultores(as) sobre procedimentos em torno de avaliações transversais, da apreciação de êxito na cooperação para o desenvolvimento, sobre a metodologia de avaliação e sobre a diferenciação dos grupos-alvo.

Quando MISEREOR receber uma resposta positiva da organização parceira, o relatório de avaliação é posto ao alcance de pessoas externas, através de MIDOC, a Biblioteca e Documentação Central da 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 é elaborada uma versão anonimizada na internet, acessível a um público mais amplo.

Anexos

- Anexo 1: Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada
- Indicações para consultores(as)
- Anexo 2: Estrutura recomendada para os Termos de Referência para Avaliações
- Anexo 3: Requisitos mínimos para relatórios de avaliação de projetos financiados com fundos da MISEREOR/KZE

No nosso website estão disponíveis os seguintes documentos :

<https://www.misereor.de/informieren/evaluierung-beratung-wirkung/>

- Relatório anual de avaliação
- Documento de posição: O que MISEREOR entende por efeitos.
- Relatórios de síntese de avaliações setoriais

Relatórios de avaliações setoriais assim como o Guia para a realização de avaliações externas encarregadas localmente em outras idiomas, estão disponíveis no site <https://www.misereor.org/>

Anexo 1:

Crítérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada - Indicações para consultores(as)

A. Participação e independência

Palavras preliminares: Por participação pode entender-se tanto a participação da organização avaliada como também a participação dos grupos-alvo do projeto. Participação é mais que a mera realização de consultas para obter informações. MISEREOR recomenda de configurar as avaliações de forma participativa, pois ambas as partes podem contribuir substancialmente para a obtenção de bons dados e interpretações exatas. Por outro, em ambos os casos a participação antes suscitará impulsos de mudanças e, no caso ideal, fortalecerá a própria capacidade avaliatória. A independência da equipe de consultores deveria manifestar-se, por isso, não tanto numa distância máxima em relação aos participantes do projeto, mas sim na configuração autônoma da coleta de informação e na análise e apreciação independentes.

- A organização parceira está envolvida na determinação do procedimento metodológico (por via de regra no âmbito de uma oficina inicial). A equipe de consultores assegura que a seleção das áreas a serem avaliadas (regiões, grupos, etc.) e dos informantes-chaves seja efetuada de forma imparcial. Por exemplo, não se deve visitar apenas os grupos com que a colaboração funciona melhor.
- Os dados (de monitoramento) levantados pela organização parceira são, sempre que seja útil, aproveitados e - em caso de necessidade - comentados.
- A organização parceira é envolvida, sempre que seja útil, no processo de tomada de consciência, quer dizer que a equipe de consultores comunica as observações, apresenta e discute as interpretações e apreciações.
- 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 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 assegure não só a participação do pessoal do projeto, mas também um ambiente adequado para que os grupos beneficiários possam participar livre e independentemente, sem serem influenciados. Uma parte das conversações deveria ser realizada também sem a presença do pessoal do projeto (com exceção das auto-avaliações acompanhadas).

- Caso hajam barreiras linguísticas, deve-se averiguar se é necessário recrutar outra pessoa para - num âmbito limitado - servir de intérprete.

B. Precisão e fiabilidade

- As informações e observações são validadas através de triangulação. Tal é feito através da obtenção de diferentes perspectivas e da utilização de diferentes 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. Também são incluídas perspectivas externas ao projeto.
- 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. Os critérios e processos de seleção são referidos no relatório de avaliação.
- São levantados dados qualitativos como quantitativos.
- Sempre que possível, as afirmações são quantificadas (não "as mulheres dizem...", mas sim "em três de cinco grupos ..." ou "60 % dos entrevistados ...").
- Os métodos, o número e critérios de seleção de interlocutores/entrevistados assim como a extensão e o processo de seleção de provas ao acaso são descritos de forma lógica e compreensível num capítulo sobre a metodologia adotada. Os limites da adequação dos dados são indicados.

C. Análise dos efeitos

- Caso ainda não estejam disponíveis, as hipóteses de efeitos, um conjunto de correlações causa-efeito ou uma Teoria de Mudança são construídos com base na análise dos documentos e discutidos no local (por exemplo na oficina inicial).
- A fim de incluir todos os efeitos importantes do projeto, é oportuno em termos metodológicos realizar primeiro uma análise ampla e aberta dos efeitos e só depois fazer a referência de volta para o conjunto de correlações causa-efeito assim como analisar a eficácia com base nos objetivos e indicadores.
- Os efeitos são apresentados de forma diferenciada e de acordo com a heterogeneidade dos grupos beneficiários.
- 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, entrevista de não-participantes em situação semelhante, grupos de comparação.

- Para além do alcance do(s) objetivo(s)/efeitos intencionados é perguntado também se foram detectados efeitos inesperados (positivos e negativos). Para tal são incluídas áreas de vida de dos grupos beneficiários que não estão precisamente no foco do projeto. 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).

Anexo 2:



Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações

Os Termos de Referência (TdR) estabelecem o escopo da avaliação para a equipe de consultores. Definem os objetivos e questões da avaliação e são acordados entre todos os envolvidos no trabalho a ser realizado pela equipe avaliadora. 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 as 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 e contexto

Nesta seção deve-se descrever brevemente o projeto a ser avaliado e explicar o que levou a esta avaliação.

- Desde quando MISEREOR fomenta o projeto? Quando foi a última avaliação do projeto?
- Quais são as áreas de trabalho prioritárias do projeto? Quem são os grupos beneficiários? Que estratégia segue o projeto para alcançar mudanças?
- Quem iniciou a avaliação?
- Porque foi iniciada?
- Qual o período que a avaliação deve considerar (p. ex. o projeto em curso ou também um ou vários projetos anteriores)?
- O que se deve analisar? (Só o projeto fomentado pela MISEREOR? Ou é útil e desejável que a análise seja estendida também a outros aspectos do trabalho da organização?)

Caso necessário:

- Informações gerais sobre a região e o setor.

2. Objetivos da avaliação

Relativamente às avaliações, a MISEREOR adota uma abordagem centrada na aprendizagem. Isso significa que a avaliação deve dar impulsos à aprendizagem e trazer melhorias para o trabalho. É evidente que as avaliações externas também são um instrumento de responsabilização. A fim de esclarecer quais são as expectativas em relação à avaliação, é importante que esta parte descreva de forma mais exata possível os objetivos pretendidos da avaliação. Isto é particularmente importante para a equipe de avaliação, dado que dos objetivos da avaliação depende quais dados devem ser coletados e quais os métodos a aplicar para coletá-los.

- Para que deve servir a avaliação, exatamente (p. ex. desenvolvimento de estratégias, planejamento da próxima fase do projeto, retorno sobre uma abordagem inovadora, ...)?

3. Perguntas a que a avaliação deve responder

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 CAD¹⁶: Relevância, eficácia, eficiência, efeitos 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 concreta (i.e. modificadas, formuladas com maior precisão, complementadas ou omitidas). A ordem dos critérios do CAD pode ser adaptada, conforme a necessidade.

Com respeito ao procedimento, recomendamos que reflita primeiro de modo aberto com o pessoal, os grupos beneficiários e os demais envolvidos, quais as perguntas que a avaliação deve abordar. Em um segundo passo, devem ser selecionadas as perguntas mais importantes e atribuídas, na medida do possível, aos critérios do CAD que seguem abaixo. Se as perguntas formuladas mais adiante a título de exemplo forem utilizadas também, é importante ajustá-las ao conteúdo da avaliação. Em geral, os Termos de Referência devem refletir claramente as perguntas em que a avaliação se deverá centrar.

É possível que algumas perguntas de importância não se enquadrem propriamente em um dos critérios do CAD. Neste caso, pode-se acrescentar cabeçalhos adicionais para além dos cinco critérios do CAD (por exemplo, estrutura da organização ou outros temas).

- Quais as perguntas a que a avaliação deve responder?
- Quais perguntas são importantes para cada um dos critérios do CAD?

Relevância: Medida em que o projeto se adequa às prioridades e estratégias dos grupos beneficiários, da organização executora e da organização financiadora assim como às condições-quadro.

Relativamente à Relevância podem ser abordadas as seguintes perguntas:

- A que grupos beneficiários diretos e indiretos se dirige o projeto e qual o motivo por que foram escolhidos? Pertencem eles a grupos da população particularmente desprivilegiados?
- Em que medida a intervenção é importante para os grupos beneficiários (por exemplo, enfatiza um problema/uma escassez / estrangulamento importante)?
- A abordagem do projeto é adequada para contribuir - direta ou indiretamente— para uma melhoria das condições de vida de grupos particularmente desfavorecidos?
- Que condições de contexto são importantes para o projeto? Em que medida foram consideradas?
- Até que ponto os objetivos iniciais do projeto ainda são apropriados?
- A estratégia a ser adotada é conclusiva para alcançar os objetivos do projeto?

Eficácia: Mede em que grau o projeto alcança seus objetivos, i.é., compara os efeitos intencionados com os efeitos alcançados (ver abaixo sob 'Efeitos').

Relativamente à Eficácia podem ser abordadas as seguintes perguntas:

- Até que medida os objetivos foram alcançados ou são prováveis de serem alcançados? Que informações existem com respeito aos indicadores estabelecidos? Que outras indicações existem, com vista ao alcance dos objetivos?
- Foram alcançadas tantas pessoas como previsto e quantas foram?
- Quais foram os principais fatores que influenciaram o alcance ou não-alcance dos objetivos?
- Quais as atividades e serviços que mais contribuíram para o alcance dos objetivos do projeto, quais menos?
- Os objetivos iniciais foram realistas? Os objetivos foram formulados como efeitos diretos?

Eficiência: Relaciona os produtos e serviços qualitativos e quantitativos do projeto (outputs) com os recursos utilizados (inputs ou insumos). Em casos particulares pode ser útil relacionar os efeitos do projeto com os recursos utilizados.

Relativamente à Eficiência podem ser abordadas as seguintes perguntas:

- Que indicações existem que o projeto foi implementado de forma economicamente responsável, sob as circunstâncias dadas? O projeto realizou-se de forma econômica e atenta aos custos?
- Em que dados métricos se sustenta esta apreciação (por ex. custo por serviço do projeto: custos por cursos de treinamento ou por pessoa formada ou custos por hectare convertida, custos por beneficiado; ...)? Existem parâmetros de referência (benchmarks) de outros projetos ou instituições para estes dados métricos?
- Qual é o desempenho da organização? Aspectos possíveis para medir o desempenho poderiam ser, por exemplo, os sistemas de gestão e administração, as estruturas de comunicação, um sistema de PMA adequado e a propagação ou concentração regional e temática.

Eventualmente:

- Como se pode estimar a relação entre os efeitos observados e os esforços investidos?

Efeitos (diretos e indiretos): As mudanças positivas e negativas produzidas pelo projeto, de forma direta ou indireta. A avaliação deverá contemplar tanto efeitos intencionados quanto não intencionados.

Relativamente aos Efeitos podem ser abordadas as seguintes perguntas:

- O que o projeto realmente mudou nos beneficiários? Aqui, deveriam ser destacadas as mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e ecológicas, considerando o aspecto de gênero e outras diferenciações sociais relevantes.
- Que outros fatores contribuíram para produzir mudanças, em que medida estas mudanças podem ser atribuídas à intervenção do projeto (plausibilidade)?
- A lógica de efeito real coincide com a lógica de efeito presumida no planejamento do projeto? Se não, onde há diferenças?

Sustentabilidade: O benefício de um projeto que provavelmente persistirá após o término do apoio. Os benefícios devem ser sustentáveis em termos sociais e ecológicos, eventualmente também em termos econômicos e técnicos.

Relativamente à Sustentabilidade podem ser abordadas 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 da 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: Estes temas podem ser, por exemplo, 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

É importante que a metodologia seja elaborada individualmente para cada avaliação. Como regra, a organização que encomenda a avaliação apresenta algumas reflexões preliminares e a equipe de avaliadores elabora a metodologia a ser aplicada. Por isso, nos Termos de Referência deveria mencionar-se pelo menos:

- O que é importante para nós em relação à metodologia?
- Com quais pessoas é muito importante falar e quais lugares deviam ser visitados sem falta?

Seguem algumas indicações gerais sobre a metodologia que podem ajudar a determinar com maior precisão o que é importante no caso em questão:

É importante considerar que um projeto não incide em um grupo beneficiário homogêneo, mas sim em diversos grupos com interesses e perspectivas distintos (por exemplo, mulheres e homens, jovens e pessoas de idade, diferentes grupos étnicos, agricultores e pecuaristas, pessoas com grandes ou pequenas propriedades, etc.) Daí que a diferenciação social dos grupos com quem o projeto trabalho deveria ser analisada e as perspectivas destes grupos integradas de forma adequada.

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, análise dos dados regionais e técnicos disponíveis, preparação ou realização de levantamentos quantitativos próprios, caso seja útil, ...
- Durante a visita de campo: oficina inicial, estudo de documentos, observação participante, levantamento quantitativo, entrevistas qualitativas (abertas, semi-estruturadas, ...), discussões com grupos focais, uso de métodos participativos (PRA, NGO-IDEAS etc.), análise contextual, entrevistas a informantes chave, oficina de encerramento, ...
- A oficina de encerramento é um elemento importante para a triangulação/validação dos dados levantados, para a revisão das conclusões e a elaboração de recomendações operacionais. Deveria já basear-se tanto quanto possível na boa análise dos dados levantados e envolver os principais intervenientes do projeto (inclusive os grupos beneficiários, caso possível). A oficina de encerramento deveria ser utilizada, além disso, para iniciar a reflexão dos resultados e a aprendizagem com a avaliação. A

duração da oficina deveria depender da disposição dos participantes de já entrar num debate de fundo.

5. Organização da missão

Esta seção inclui detalhes sobre:

- os membros da equipe de avaliação, seus conhecimentos técnicos e perícia assim como suas competências metodológicas e seus papéis
- o acompanhamento da avaliação por parte da organização avaliada (logística, pessoas de contato para a equipe de avaliação...)
- o cronograma da avaliação:
 - duração das atividades preparatórias,
 - datas para realizar o trabalho (inclusive a oficina inicial),
 - agendamento da oficina de encerramento no local do projeto, a fim de que a organização avaliada tenha a possibilidade de dar seu feedback sobre os primeiros resultados da avaliação, apresentados pela equipe de avaliação,
 - o prazo para a elaboração (do esboço) do relatório e para os passos posteriores de entrega e aprovação (inclusive o tempo previsto para o debriefing na MISEREOR).

6. Relatório

Existem alguns requisitos para os relatórios de avaliação. Alguns são obrigatórios, outros podem ser adaptados conforme a situação. Os requisitos estão descritos no documento "Requisitos mínimos para relatórios de avaliação de projetos financiados com fundos da MISEREOR/KZE".

Dos Termos de Referência deveria constar sobretudo:

- quem escreve o relatório? Quem é o responsável principal?
- que tamanho deve ter o relatório?
- o que deveria ser incluído no relatório?
- quais são as exigências com respeito ao formato do relatório?

Anexo 3:

Requisitos mínimos para relatórios de avaliação de projetos financiados com fundos da MISEREOR/KZE

Um relatório de avaliação contém geralmente entre 25 e 40 páginas (sem anexos), devendo incluir sempre os seguintes elementos:

1. Página de rosto, indicando:

- *o título e o local do projeto a ser avaliado*
- *o nome da organização ou entidade responsável pelo projeto*
- *o número do projeto (sob o qual o projeto está registrado na MISEREOR)*
- *o número de avaliação, caso se trate de uma avaliação encomendada pela seção EQM*
- *o nome de todos os membros da equipe de avaliadores e o nome do responsável pelo relatório*
- *a data de elaboração do relatório (com a menção "Esboço" ou "Versão final")*

2. Lista das abreviaturas usadas

3. Índice (claramente estruturado, com subcapítulos e números de página)

4. Resumo de cerca de 2-3 páginas contendo:

- *uma breve descrição do projeto avaliado*
- *a finalidade e os objetivos da avaliação*
- *os resultados importantes relativamente às perguntas de avaliação principais, de acordo com os Termos de Referência, assim como uma apreciação global do trabalho desenvolvido (conclusões)*
- *recomendações importantes*

5. Descrição do projeto avaliado e do seu contexto, assim como do motivo e objetivos da avaliação

- *Contexto do projeto e condições-quadro*
- *Grupos alvo do projeto*
- *Objetivos e lógica de intervenção do projeto: O que o projeto visa alcançar e como pretende alcançá-lo?*
- *Estrutura e gestão da organização executora*
- *Natureza e âmbito da cooperação com a MISEREOR (e - se aplicável e relevante - com outras organizações, por exemplo, em caso cofinanciamento)*
- *Motivo e objetivos da avaliação*

6. Capítulos de metodologia contendo:

- *uma apresentação dos métodos de levantamento de dados utilizados*
- *a descrição da amostra: Quem, quantos (em separado para homens e mulheres e, caso aplicável, outras características distintivas como grupos étnicos, faixas etárias, etc.), e quais foram os critérios de seleção?*

Boa prática:

- * *Fornecer em um anexo de metodologia uma visão do procedimento prático, por exemplo: Como foram coletadas as informações / levantados os dados e de quem? Como foram escolhidos os métodos de avaliação e, dado o caso, testados antes da realização (pré-teste)? Como foram analisadas as informações coletadas (em especial, caso tenham sido aplicados métodos quantitativos/entrevistas)*
- * *Mencionar obstáculos/restrições relevantes à avaliação (por exemplo: possibilidades limitadas de viajar pela região do projeto devido à situação de segurança, visita de apenas um número limitado de aldeias devido ao tempo muito limitado da estadia, etc.)*
- * *Explicar os limites do significado do procedimento metodológico: Quão confiáveis e pertinentes se mostraram os métodos para esta avaliação?*
- * *Explicar as restrições que daí resultam para a interpretabilidade dos dados*

7. Apresentação dos resultados da coleta e análise dos dados

Quantificar as descrições, sempre que possível, e diferenciá-las em função dos diferentes grupos (homens/mulheres, etnias, faixas etárias, nível de pobreza, etc.; distinguir entre descrição/fatos e apreciação.

Boa prática:

- * *Apresentar um conjunto de correlações causa-efeito elaborado conjuntamente com os parceiros*
- * *Agrupar em separado os dados obtidos através do monitoramento do projeto, inclusive os dados do monitoramento financeiro.*
- * *Fazer referência aos (fontes de) dados, documentações de oficinas etc. no Anexo*
- * *Apresentar resultados selecionados em diagramas ou tabelas, utilizar cartazes, caso oportuno (por exemplo, para ilustrar distribuições e diferenças regionais)*
- * *Acrescentar exemplos ou citações conclusivos (partes transcritas/gravadas das entrevistas)*

8. Análise das informações coletadas

- *a partir das perguntas de avaliação*
- *a partir dos critérios do CAD Relevância, Eficácia, Eficiência, Efeitos e Sustentabilidade*

Boa prática:

- * *Realçar em um capítulo as aprendizagens obtidas em relação ao setor transversal ou, em geral, à estratégia de projetos no setor*

9. Conclusões gerais e recomendações

As conclusões devem ser uma síntese compacta e concisa, construída a partir da resposta às perguntas de avaliação e que vá um pouco mais longe na análise, não deve ser um resumo dos fatos apresentados.

As recomendações devem restringir-se ao essencial, de modo a dar uma possibilidade razoável de seguimento (follow-up) (avaliação em aprendizagem).

Boa prática:

- * *Mostrar como as conclusões foram deduzidas dos dados levantados*
- * *Priorizar as recomendações: Quais são as mais importantes?*
- * *Dirigir sempre que possível as recomendações a atores específicos: Quem devia fazer o quê?*
- * *Discutir as recomendações previamente na oficina de avaliação e examinar a sua viabilidade*

10. Anexos, pelo menos:

- *Quadro de Referência*
- *Cronograma: Programa da avaliação (tabela com data, local, pessoas encontradas/entrevistadas)*
- *Lista das pessoas entrevistadas¹⁷*
- *Lista dos documentos referenciados no relatório*
- *Documentação das oficinas inicial e final*

Boa prática:

- * *Documentação dos instrumentos utilizados para o levantamento de dados (por exemplo, questionários, diretrizes de entrevista)*
- * *Fotos ou cópias de quadros de folhas móveis, visualizações, etc.*
- * *Documentos detalhados que comprovam a argumentação na parte principal (por exemplo, compêndios detalhados com dados quantitativos).*

EQM 2017

¹⁷ Consoante o caso e o contexto do país pode ser necessário observar indicações especiais relativas à confidencialidade e privacidade de dados.