

Informações para organizações parceiras da MISEREOR sobre a realização de avaliações externas encarregadas localmente

Documento de informação:

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

Lugar de publicação: Aachen

Data: Agosto de 2018

Copyright / Direitos do autor:

Este documento de informação destina-se às organizações parceiras da MISEREOR. A utilização e reprodução deste documento requer a autorização prévia de MISEREOR.

Índice

0. Introdução e cronograma	4
1. Planejamento e orçamentação	9
2. Elaboração dos Termos de Referência	10
3. Seleção do consultor/a.....	11
4. Conclusão do contrato e reunião preparatória / de esclarecimento do trabalho	12
5. Realização da fase de campo / levantamento de dados	13
6. Debriefing / Apresentação dos resultados.....	14
7. Apreciação do relatório.....	14
8. Gestão dos resultados	15
Anexos:	16
Lista de verificação para a orçamentação.....	17
Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações	18
Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada	23
Modelo para a contratação de um consultor/a	25
Lista de verificação para a preparação da reunião preparatória ou de esclarecimento do contrato	28
Requisitos mínimos para relatórios de avaliação de projetos financiados com fundos da MISEREOR/KZE	29
Planilha do monitoramento da implementação das recomendações da avaliação	32

0. Introdução e cronograma

Estimada leitora, estimado leitor,

O presente documento de informação trata da avaliação de projetos que são realizados com apoio financeiro da MISEREOR. Destina-se a orientar as organizações executoras de projetos que encomendam uma avaliação externa. As disposições contidas neste documento devem ser respeitadas, em especial no caso de avaliações externas obrigatórias, quando previstas no contrato concluído com a MISEREOR.

O documento oferece sugestões para desenhar o processo de avaliação, desde o planejamento até à gestão dos resultados. O processo descrito, porém, pode não decorrer sempre da mesma forma. Incentivamo-lo a adaptar o processo às necessidades da sua organização.

O cronograma nas páginas 7 e 8 fornece uma orientação grosseira das principais etapas de uma avaliação e os passos a tomar. Aqui encontrará referências aos respectivos capítulos no documento onde as etapas são descritas com maior detalhe.

A fim de lhe permitir considerar os resultados da avaliação no seu próximo projeto, **o relatório deve ser entregue 6 meses antes do fim do projeto ou quando começa o planejamento do novo projeto.** O calendarização da avaliação deve orientar-se a isso.

O presente documento sintetiza os pontos que são importantes para a MISEREOR quando avaliações externas são encomendadas. O documento de informação contém

- a) uma introdução com observações gerais
- b) um cronograma, mostrando as etapas do processo
- c) um texto que aborda e explica os elementos individuais
- d) uma compilação de ferramentas práticas nos anexos.

“MISEREOR entende por avaliação uma apreciação ampla, sistemática e intersubjetivamente verificável de projetos de desenvolvimento, em curso ou concluídos, de instrumentos ou estratégias. Avaliações examinam a abordagem, a implementação e os efeitos de atividades, classificam-nas de acordo com a sua relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade e formulam recomendações concretas. Impulsionam a aprendizagem e contribuem para a responsabilização.” (Documento de informação: A avaliação na cooperação para o desenvolvimento da MISEREOR e suas organizações parceiras, 2017, pág. 6)

Em geral, as avaliações são tidas como instrumento de responsabilização. O relatório de avaliação sintetiza os resultados de uma análise sistemática do trabalho desenvolvido pela organização avaliada e é enviado, por exemplo, a organizações parceiras e entidades financiadoras.

No entanto, as avaliações só mostram todo o seu potencial quando a organização avaliada as utiliza como fonte de aprendizagem para orientar o futuro trabalho. A aprendizagem a partir das avaliações é particularmente importante para nós, na MISEREOR. Para nós, a realização de uma avaliação não é só fazer uma retrospectiva, mas é, sim, um investimento no futuro.

Para contribuir que uma avaliação seja um investimento que proporcione benefícios, é preciso considerar vários aspectos na configuração do processo de avaliação, que são abordados nas seções seguintes.

Para principiar, gostaríamos de mencionar alguns aspectos que consideramos particularmente importantes:

- 1) Pense em como a avaliação deverá ser utilizada mais tarde.
- 2) Como organização avaliada, esclareça quais são as suas perguntas relativamente à avaliação do projeto: O que deseja saber? A que se deve prestar especial atenção? Certifique-se de que as perguntas importantes para si sejam colocadas (por ex. nos Termos de Referência) e respondidas.
- 3) Inclua também as perguntas de outras pessoas/grupos envolvidos no projeto (por ex., em uma oficina para a formulação dos Termos de Referência).
- 4) Assegure-se de que o processo de avaliação decorra de forma participativa e que considere diferentes perspectivas. Diferentes grupos de pessoas (colaboradores/as da organização avaliada, beneficiários/as do projeto, parceiros, pessoas não-participantes, etc.) têm uma percepção diferente do trabalho da organização avaliada. E mesmo dentro dos diferentes grupos, a percepção não é sempre homogênea: As mulheres das famílias beneficiárias percebem as maneira diferente que os homens?

Portanto, apure quem deve ser envolvido no processo de avaliação e como se pode concretizá-lo. Tente definir o processo de tal modo que as diferentes pessoas não sejam abordadas apenas como fonte de informação, mas que, sim, possam contribuir com suas perspectivas para a interpretação dos resultados e a orientação do futuro trabalho (ver caixa na próxima página).

Do ponto de vista da MISEREOR, a **participação no processo de avaliação** é fundamental, para que um máximo de perspectivas seja contemplado nas reflexões e todos os participantes do projeto possam vivenciar um processo de aprendizagem conjunta.

O que significa, afinal, participação e quem deve participar?

Por participação pode-se entender a participação da organização avaliada, como também a participação dos grupos alvo do projeto. Ambas as formas de participação são desejadas pela MISEREOR.

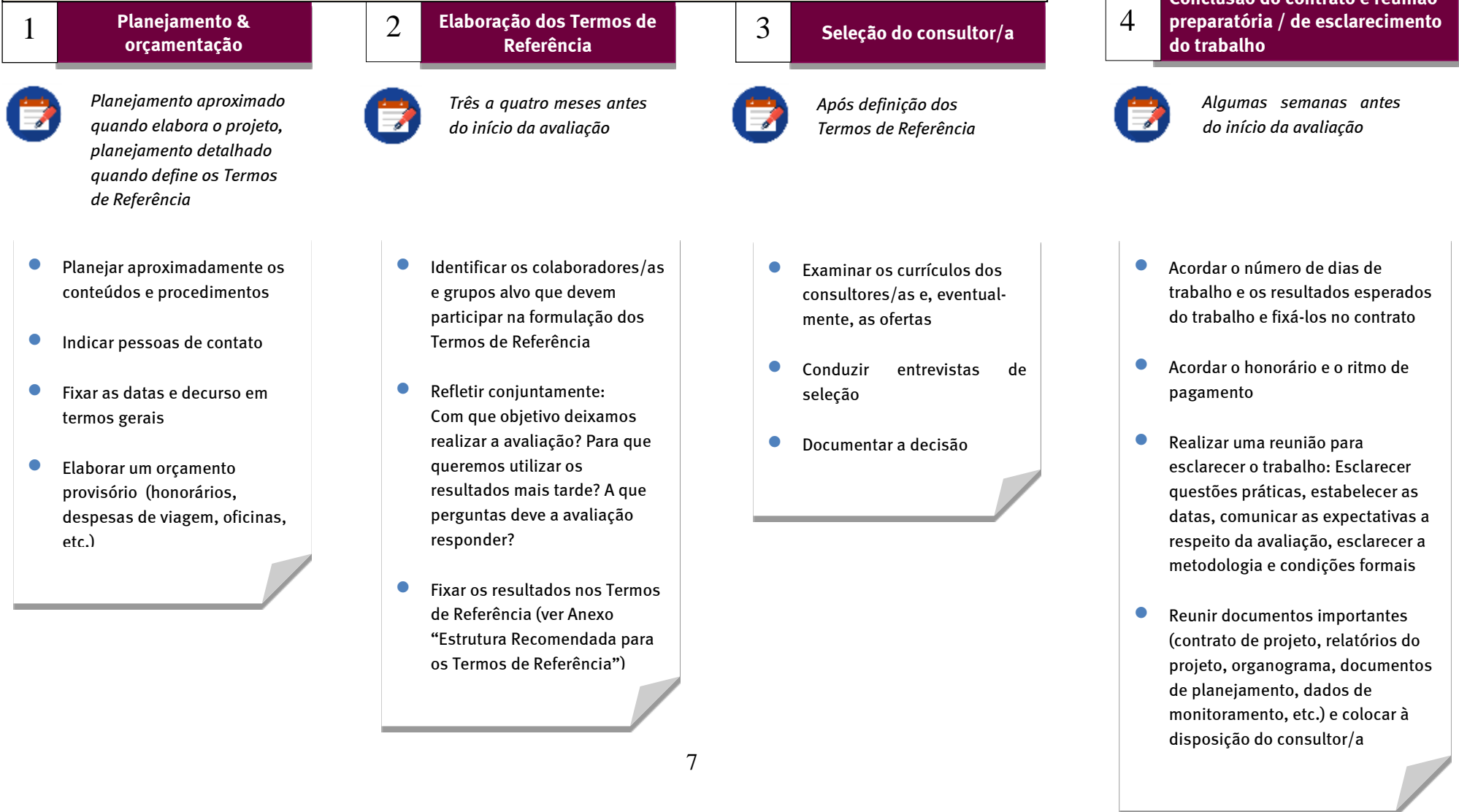
A organização avaliada e os grupos alvo não só devem ser entrevistados com o fim de colher informações, mas sim - se possível e apropriado - envolvidos em todo o processo de avaliação. Por um lado, isso pode contribuir substancialmente para a coleta de bons dados e para assegurar que estes sejam interpretados de forma adequada. Por outro, a participação ajuda a gerar impulsos de mudança, dado que todos os envolvidos conseguem compreender melhor os resultados da avaliação. No caso ideal, a participação dos grupos alvo conduzirá a que a própria avaliação contribua para a conscientização. As pessoas em situação de pobreza refletem sobre o que deve mudar, o que mudou e quem deve fazer o quê para que a mudança pretendida ocorra. Especialmente em projetos que trabalham com uma metodologia participativa, a participação dos grupos é muito possível e desejável.

A presença de pessoal do projeto nas entrevistas pode promover a confiança dos grupos alvo e despertar efeitos de aprendizagem importantes. Porém, também pode levar a que os entrevistados/as dêem respostas (supostamente) desejadas ou que se sintam inibidos/as de falar sobre aspectos críticos. Por isso, a equipe de avaliação deve examinar meticulosamente o benefício que a presença do pessoal do projeto pode trazer e criar um quadro adequado em que os grupos alvo possam participar sem interferência. Por esta razão, uma parte das conversações deve ser realizada sempre sem o pessoal do projeto.

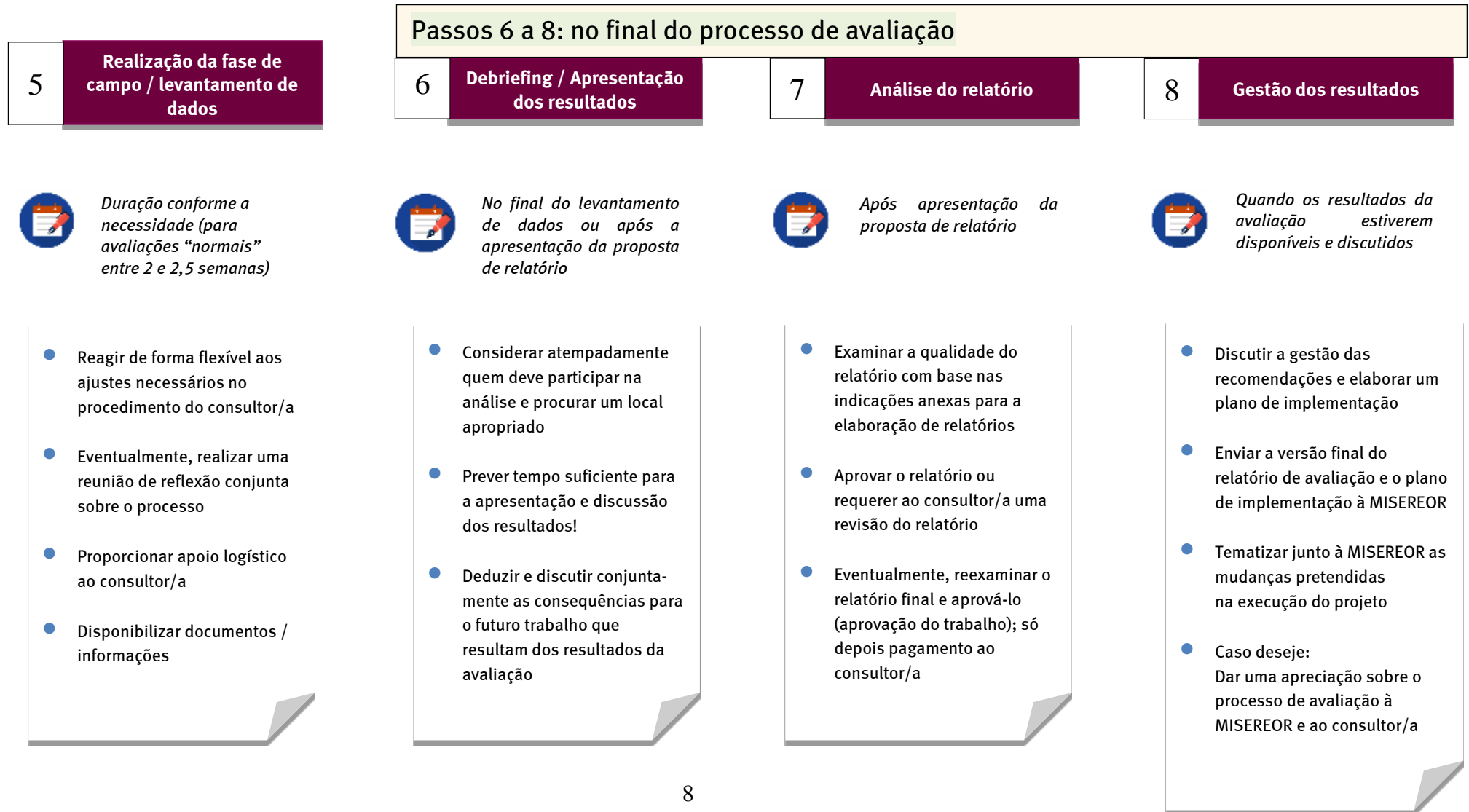
Na opinião da MISEREOR, os consultores/as devem ser independentes, o que não significa que devem criar uma distância entre si e os envolvidos no projeto, mas sim decidir autonomamente de que informações precisam, como analisá-las e que conclusões tiram daí.

Decurso de uma avaliação (1)

Passos 1 a 3: Preparação (decorrem em paralelo)



Decurso de uma avaliação (2)



1. Planejamento e orçamentação

Como entidade que encomenda a avaliação, você é responsável pelo planejamento, o acompanhamento na implementação, a aprovação dos produtos elaborados (por ex., o relatório de avaliação) assim como pela boa análise da avaliação, para que possa aproveitar os resultados mais tarde para o seu trabalho.

De preferência, a avaliação deve ser planejada quando o projeto é elaborado, para que os recursos necessários sejam já incluídos no orçamento. Os pormenores em termos de conteúdo e organização devem ser planejados no momento em que os Termos de Referência são formulados (ver capítulo 2), no mais tardar três a quatro meses antes da avaliação.

Convém considerar os seguintes pontos:

- Conteúdos e procedimento aproximado
 - Com que objetivo deixamos realizar a avaliação? Para que queremos utilizar os resultados mais tarde?
 - Quais perguntas são importantes para nós a que a avaliação deverá responder?
 - Quem assume quais tarefas? (Responsabilidades / papéis)?
 - Reflexões prévia sobre a equipe de consultores/as: Como os papéis vão ser distribuídos pela equipe, caso a avaliação seja realizada por vários consultores/as? Quais tarefas assumem os consultores/as, quais a própria organização?
 - Quem é a pessoa de contato para os consultores/as? Quem negocia / elabora o contrato?
 - Quem trata das questões práticas / logísticas, etc.?
 - Quem toma conta da comunicação com outros atores que deverão ser envolvidos na avaliação?
 - Etc.
 - Participação: Quem deveria participar para que várias perspectivas sejam consideradas? Como se consegue isso?
 - Equipe de consultores/as: Que qualificações (profissionais e metodológicas) devem ter? (Se necessário, podem ser contratados dois consultores/as que se complementam.)
- Datas e duração
 - Até quando os resultados da avaliação devem estar disponíveis (por ex., para que os tenha a tempo para planejar o novo projeto)?
 - Quais passos são necessários e quanto tempo requerem? (por ex.: preparação conjunta, visitas de campo, reflexão conjunta sobre os primeiros resultados, discussão dos resultados)

Importante: Um número suficiente de dias deve ser previsto para as conversas com as pessoas diretamente envolvidas no projeto (colaboradores/as, grupos alvo), para entrevistas com pessoas externas e para a elaboração do relatório!

- Orçamento (honorários, despesas de viagem, oficinas, etc.)
 - Quais são os níveis de honorário comumente aplicados no contexto de ONGs no país em questão? (tomar como referência)
 - É exigência, no seu país, que recolhe ofertas ou organize um concurso para a adjudicação da avaliação?



Para planejar os recursos necessários para a avaliação, consulte também o anexo “„Lista de verificação para a orçamentação“ na pág. 17

2. Elaboração dos Termos de Referência

Os Termos de Referência norteiam o trabalho dos consultores/as. Uma proposta de Termos de Referência deve estar disponível cerca de três a quatro meses antes do início da avaliação.

Normalmente, os Termos de Referência devem ser preparados em etapas com os distintos atores. Por exemplo, as principais perguntas relacionadas ao conteúdo devem ser colhidas previamente pelos responsáveis do projeto e os grupos alvo e depois fixadas por escrito nos Termos de Referência. No entanto, a proposta para o procedimento metodológico é normalmente elaborada pelos consultores/as (pode ser que, mais tarde, após a reunião preparatória, deve ser complementada ou revista nos Termos de Referência). Além disso, os consultores/as devem ter a oportunidade de comentar os Termos de Referência, por exemplo, na reunião preparatória, a fim de que possa ajustar as perguntas, caso necessário (no que se refere ao procedimento metodológico, ver também o anexo “Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada”).

Para a elaboração dos Termos de Referência, pedimos que utilize o modelo da MISEREOR no anexo (Estrutura Recomendada para os Termos de Referência”). Mas não copie simplesmente os exemplos de perguntas, mas tente **formular as suas próprias perguntas** a que a avaliação deverá responder. O mais fácil é começar por coletar perguntas junto com os grupos alvo e os colaboradores/as do projeto e, num segundo passo, transpô-las em Termos de Referência formais.

Quando começar a elaboração dos Termos de Referência, é útil considerar as seguintes perguntas:

- Quem deverá participar na elaboração dos Termos de Referência?
 - Os colaboradores/as e grupos alvo devem ser envolvidos na formulação das perguntas
- Com que objetivo realizamos a avaliação? Para que queremos utilizar os resultados mais tarde?
- A que perguntas deve a avaliação responder?
 - É importante centrar as perguntas nas áreas que são particularmente importantes para o futuro trabalho. Demasiadas perguntas podem sobrecarregar uma avaliação!



Para elaborar os Termos de Referência, consulte também o anexo “Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações” na pág. 18

3. Seleção do consultor/a

Recomenda-se que comece a procurar atempadamente um consultor/a apropriado (ou, se for útil, uma equipe de dois consultores/as), dado que profissionais experientes têm frequentemente muitos compromissos. Logo depois de ter definido os Termos de Referência deveria começar a procurar um consultor/a apropriado, para que possa iniciar a preparação.

A adjudicação do contrato deve estar em conformidade com as regras ou procedimentos nacionais, respectivamente legais. Isso pode significar que é preciso realizar um concurso.

Para a MISEREOR é importante que os seguintes critérios sejam observados na seleção do consultor/a:

1. A pessoa deve ter a experiência profissional necessária para analisar e avaliar o projeto.
2. A pessoa deve possuir os conhecimentos metodológicos para realizar uma avaliação. (Para mais detalhes, ver “Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada”)

Ambos estes pontos podem ser melhor verificados por meio de um curriculum vitae do candidato/da candidata, eventualmente também através de uma entrevista pessoal. Se não estiver seguro, solicite ao consultor/a que apresente uma proposta com uma breve descrição do procedimento metodológico. Deste forma poderá ver se as suas expectativas encaixam no procedimento escolhido.

3. A pessoa não deve ter algum vínculo ou relação consigo, como organização executora do projeto, ou também com o projeto a avaliar. Por isso, excluem-se:

- Colaboradores/as atuais e antigos da organização executora assim como os seus familiares diretos/cônjuges;
- Membros dos órgãos de supervisão da organização executora, assim como seus familiares diretos/cônjuges,
- Pessoas que assessoraram no planejamento ou execução do projeto;
- Pessoas que de outra forma estão numa relação hierárquica ou de dependência em relação ao projeto ou a si, como organização executora.

Consultores/as que já tiveram contato com o projeto, mas só na função de avaliador/a podem ser contratados.

4. Conclusão do contrato e reunião preparatória / de esclarecimento do trabalho

O contrato constitui a base jurídica para a cooperação. Deve definir claramente a estrutura quantitativa (quantos dias são remunerados e com que honorário? Que outros custos são restituídos?), os pagamentos acordados e a base para a aprovação do trabalho.

Por favor, preveja dias suficientes para conversas com os participantes, entrevistas com pessoas externas e a elaboração do relatório!

Recomendamos que antes do início da própria avaliação tenha uma conversa pessoal com o consultor/a selecionado/a, para discutir o trabalho em detalhe e para esclarecer o que espera exatamente da avaliação. Neste sentido, a discussão pode servir para ilustrar e compreender melhor os Termos de Referência, como também para completar ou ajustá-los.

O contrato e os Termos de Referência devem ser convergentes, por exemplo, no que se refere ao cronograma e o número de dias. Todos os pontos discutidos deveriam ser fixados por escrito.

É importante que reúna todos os documentos relevantes para a avaliação (contrato de projeto, relatórios do projeto, organograma, documentos de planejamento, dados de monitoramento, etc.) e os coloque à disposição do consultor/a!



Para a elaboração de um contrato com consultores/as, veja o anexo “Modelo para a contratação de um consultor/a” na pág. 25



Para a preparação da reunião preparatória, veja o anexo “Lista de verificação para a reunião preparatória / de esclarecimento do trabalho” na pág. 28

5. Realização da fase de campo / levantamento de dados

A fase de campo / levantamento de dados é principalmente conduzida pelo consultor/a. No entanto, o seu apoio é necessário sobretudo para os seguintes pontos:

- Aspectos práticos devem estar assegurados:
 - Transporte
 - Organização de reuniões
 - Tradução, caso necessário
 - Acompanhamento para as entrevistas (isso não necessariamente implica uma presença durante a própria entrevista, pelo contrário, isso também pode ser impeditivo. Mas, frequentemente, é benéfico apresentar a equipe de consultores/as às pessoas a serem entrevistadas.)
- Especialmente durante a realização da avaliação, os consultores/as precisarão repetidamente do seu apoio.
- Durante a avaliação, o consultor/a deve refletir e, caso necessário, ajustar seus procedimentos. Por isso, é necessário que preveja tempo suficiente e a oportunidade para uma reflexão conjunta com o consultor/a sobre se o processo está fornecendo as informações desejadas.
- Durante a fase de campo, você deve ser suficientemente flexível para poder ajustar o procedimento às circunstâncias específicas e dar apoio organizativo ao consultor/a, caso mudanças no programa se tornem necessárias.



Para mais informações sobre os Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada da MISEREOR, ver o anexo „Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada“ na pág. 23

Estes critérios de qualidade devem ser comunicados ao consultor/a.

6. Debriefing / Apresentação dos resultados

No final do levantamento de dados deve-se realizar uma oficina final, em que o consultor/a apresenta os resultados das visitas de campo e entrevistas e você tem a oportunidade de comentá-los e fazer perguntas.

Recomendamos que reserve tempo suficiente para uma apresentação clara e debates aprofundados. É importante que na oficina não se apresentem meramente os resultados. Também deve dar-lhe a possibilidade de comentar esses resultados, discutí-los e, caso necessário, fornecer informações complementares ao consultor/a.

No debate final, devem ser abordadas também as consequências para o futuro trabalho que derivam dos resultados da avaliação e os passos concretos que serão planejados.

Talvez considere útil distribuir os debates sobre várias reuniões e combiná-los com o debate do relatório. Em todo o caso gostaríamos de encorajá-lo/la a desenhar o processo de acordo com as suas próprias necessidades.

O envolvimento do maior número possível de intervenientes, inclusive representantes do grupo alvo no debate final tem-se mostrado proveitoso. Pode ser oportuno que, imediatamente após o levantamento dos dados, seja feita uma breve análise dos primeiros resultados nas comunidades de intervenção do projeto, especificamente para os envolvidos.

7. Apreciação do relatório

Em especial no caso de avaliações obrigatórias, previstas no Contrato com a MISEREOR, é importante utilizar o anexo “Requisitos mínimos para relatórios de avaliação” para a elaboração do relatório.

No final, você deve aprovar formalmente o relatório. Normalmente, o contrato de avaliação com o consultor/a termina com a aprovação do relatório. Por isso, verifique se o relatório cumpre os seus critérios de qualidade e os mencionados no anexo. Você pode exigir do(s) consultores ajustamentos ao relatório, se este não satisfizer os requisitos formais ou tiver falhas na análise do projeto. **No entanto, as declarações e conclusões estão sob a alçada dos consultores/as independentes!**



Para a análise e aprovação do relatório de avaliação, veja o anexo “Requisitos mínimos para relatórios de avaliação de projetos financiados com fundos da MISEREOR/KZE” na pág. 29

8. Gestão dos resultados

Para você, o processo não acaba com a aprovação do relatório de avaliação. Os resultados da avaliação devem ser utilizados para a futura orientação do seu trabalho. Mudanças podem ser necessárias no projeto em curso ou no projeto seguinte, como também nas estruturas organizativas ou na direção/coordenação do projeto.

Os seguintes passos podem ser úteis para traduzir os debates da avaliação em um planejamento concreto de mudança:

- Discuta aprofundadamente os resultados dentro da sua organização, tomando por base a discussão tida com o consultor/a durante a oficina final. Envolve outros intervenientes e os grupos alvo quando for necessário ou conveniente.
- Elabore um plano de implementação que torne claro o que você pretende fazer com as recomendações da avaliação.
- Envie à MISEREOR a versão final do relatório de avaliação e o seu plano de implementação dos resultados e recomendações. Indique também claramente as recomendações que você não pode ou não deseja implementar ou que apenas pode implementar parcialmente.
- Comunique à MISEREOR se, com base na avaliação, deseja proceder a mudanças na execução do projeto.



Para o planejamento da implementação de recomendações da avaliação, veja o anexo “Planilha para o monitoramento da implementação das recomendações da avaliação” na pág. 32

A MISEREOR está muito interessada em saber a sua opinião sobre o processo de avaliação e sobre o trabalho do consultor/a.

Anexos:

Lista de verificação para a orçamentação

Ao planejar o orçamento para uma avaliação, deve-se considerar as seguintes questões:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> A avaliação será realizada por um/a ou vários consultores?
_____ | <input type="checkbox"/> Incurrerão custos adicionais devido a impostos, como o IVA, por ex.?
_____ |
| <input type="checkbox"/> Que áreas / regiões do projeto devem ser incluídas na avaliação?
_____ | <input type="checkbox"/> O relatório de avaliação será traduzido para outra/a língua/s?
_____ |
| <input type="checkbox"/> Que passos individuais e visitas de campo a avaliação deve compreender?
_____ | <input type="checkbox"/> Será necessário alugar salas para as discussões em grupo ou para a apresentação?
_____ |
| <input type="checkbox"/> Quantos dias úteis o consultor/a necessita, aproximadamente (para a preparação, o levantamento das informações, relatórios)?
_____ | <input type="checkbox"/> Será necessário cobrir as despesas com transporte e/ou a alimentação dos/das representantes das comunidade, representantes de órgãos públicos, peritos, etc.?
_____ |
| <input type="checkbox"/> Qual é a diária média local e/ou internacional de consultores/as?
_____ | <input type="checkbox"/> Será preciso recorrer a interpretes para o levantamento de dados? Quais serão os custos inerentes a este serviço? |
| <input type="checkbox"/> Quais são as despesas (aproximadamente) com transporte, alojamento, outras exigências logísticas e custos acessórios como comunicação / material / alimentação / oficinas? | |



Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações

Os Termos de Referência norteiam o trabalho dos consultores/as. Estabelecem os objetivos e as questões da avaliação e são acordados entre todas as partes envolvidas no trabalho 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

Esta seção deve descrever brevemente o projeto a ser avaliado e explicar qual foi a razão de encomendar uma avaliação?

- Desde quando a MISEREOR apoia o projeto? Quando foi avaliado pela última vez?
- Quais são as áreas prioritárias de atuação do projeto? Quem são os grupos alvo? Que estratégias adota o projeto para alcançar mudanças?
- Quem propôs a avaliação?
- Porque foi proposta?
- 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 se estenda também a outros aspectos do trabalho da organização?)

Caso necessário:

- Informações gerais sobre a região e o setor de trabalho.

2. Objetivos da avaliação

Relativamente às avaliações, a MISEREOR segue 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. Isto é particularmente importante para a equipe de avaliação, dado que dos objetivos da avaliação depende quais dados devem ser coletados e quais métodos de coleta são aplicados.

- A que fim deve servir a avaliação (p. ex. desenvolvimento das futuras 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 devem considerar-se os critérios de avaliação do CAD¹: Relevância, Eficiência, Eficácia, Efeitos e Sustentabilidade. O quadro abaixo inclui uma explicação de cada critério assim como algumas perguntas de exemplo. Estas perguntas-chave devem ser adaptadas a cada avaliação específica (i.e. especificadas, alteradas, eliminadas, ou complementadas). A ordem dos critérios do CAD pode ser adaptada, conforme a necessidade.

Com respeito ao procedimento, recomendamos que reflita primeiro, de modo aberto, com os colaboradores/as, os grupos alvo e os demais envolvidos, quais as perguntas que a avaliação deverá abordar. Em um segundo passo, devem ser selecionadas as perguntas mais importantes que, na medida do possível, devem ser relacionadas aos critérios do CAD expostos mais adiante. Se as perguntas formuladas abaixo 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 (p. ex., estrutura da organização ou outros temas).

- A que perguntas deve a avaliação responder?
- Quais perguntas são importantes para cada critério do CAD?

Relevância: Mede em que grau 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 alvo diretos e indiretos o projeto se dirige e porque foram escolhidos? Pertencem a grupos da população particularmente desprivilegiados?
- Em que medida as intervenções do projeto são importantes para os grupos alvo (por exemplo, concentram-se em um problema importante / um estrangulamento)?
- A abordagem do projeto é adequada para contribuir - direta ou indiretamente - para uma melhoria das condições de vida de grupos particularmente desfavorecidos?
- Que condições-quadro são importantes para o projeto? Em que medida são consideradas?
- Até que ponto os objetivos iniciais do projeto ainda são apropriados?
- A estratégia do projeto é consistente para alcançar os objetivos do projeto?

¹ Ver: http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Eficácia: Mede o grau de alcance dos objetivos propostos do projeto (de acordo com o Contrato de projeto), i.é., compara os efeitos tencionados 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 atividades e serviços contribuíram mais 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 específicos pode ser útil relacionar os efeitos do projeto com os recursos investidos.

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 pessoa beneficiada; ...)? 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 tencionados quanto não intencionados.

Relativamente aos Efeitos podem ser abordadas as seguintes perguntas:

- O que o projeto realmente mudou nos beneficiários(as)? Aqui, devem 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 depois de terminado o apoio financeiro. 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 continuarão 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: 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 consultores/as elabora em seguida a metodologia a ser aplicada. Por isso, os Termos de Referência devem mencionar, pelo menos:

- O que é importante para nós em relação à metodologia?
- Com que pessoas é muito importante falar e quais comunidades devem ser visitadas sem falta?

Seguem algumas indicações gerais sobre a metodologia que podem ajudar a determinar com maior precisão o que é importante em cada caso:

É importante considerar que um projeto não incide em um grupo beneficiário homogêneo, mas sim em diversos grupos com interesses e perspectivas distintos (p. ex. 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 deve 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. Deve já basear-se tanto quanto possível na boa análise dos dados levantados e envolver os principais intervenientes do projeto (inclusive os grupos alvo, caso possível). A oficina de encerramento deve 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 consultores/as, 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 avaliadora...)
- o cronograma da avaliação:
 - duração das atividades preparatórias,
 - programação do trabalho (inclusive a oficina inicial),
 - programação 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 avaliadora,
 - prazo para a elaboração (da proposta) do relatório e para os passos posteriores de entrega e aprovação.

6. Relatório

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

Os Termos de Referência devem esclarecer sobretudo as seguintes questões:

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

EQM 2017

Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada²

A. Participação e independência

Palavras preliminares: Por participação pode-se entender 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. A 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 avaliativa. A independência da equipe de consultores/as 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 independente.

- 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 do projeto 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 aquisição de conhecimentos durante o decurso da avaliação, i.é 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 alvo deve ser amplamente considerada na avaliação, através de entrevistas e/ou métodos de levantamento. A heterogeneidade dos grupos alvo (etnia, sexo, idade, camada social, etc.) são fatores tidos em conta.
- A presença de pessoal do projeto nas entrevistas pode fomentar a confiança dos grupos alvo e despertar efeitos de aprendizagem importantes nos colaboradores/as do projeto. Porém, também pode levar a que os entrevistados dêem respostas (supostamente) desejadas 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. Uma parte das conversações deveria ser realizada também sem a presença do pessoal do projeto (exceto no caso das auto-avaliações acompanhadas).
- Caso hajam barreiras linguísticas, deve-se averiguar se é necessário recrutar outra pessoa para - num âmbito limitado - servir de intérprete.

² Em: Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM), MISEREOR, 2017: "A avaliação na cooperação para o desenvolvimento da MISEREOR e suas organizações parceiras, Documento de informação."

B. Precisão e fiabilidade

- As informações e observações são validadas através de triangulação. Para isso são coletadas diferentes perspectivas e utilizados vários métodos. Afirmções não fundamentadas são assinaladas claramente como tais no relatório.
- Os entrevistados são selecionados de tal forma que uma variedade de perspectivas é obtida; incluem-se também perspectivas externas ao projeto.
- Amostras estatísticas são escolhidas de tal forma que, na medida possível, é evitado 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 (quer dizer, não "as mulheres dizem...", mas sim "em três de cinco grupos ..." ou "60 % dos entrevistados/as ...").
- Os métodos, o número e critérios de seleção de interlocutores/as 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 ou em um anexo. Os limites da validade são mencionados.

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 e analisar a eficácia com base nos objetivos e indicadores.
- Os efeitos são apresentados de forma diferenciada e de acordo com a heterogeneidade dos grupos alvo.
- 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.
- É importante perguntar não só sobre o alcance do objetivo/efeitos intencionados mas também sobre se foram detectados efeitos inesperados (positivos e negativos). Para tal são incluídas áreas de vida 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).

Nota: Este contrato-modelo é uma proposta para organizações parceiras que não têm modelos de contrato próprios. É semelhante aos contratos que a MISEREOR utiliza para a contratação de consultores/as e deve ser adaptado ao contexto concreto.

Modelo para a contratação de um consultor/a

concluído entre:

A organização contratante

com endereço

- contratante -

e

O/A consultor/a:

com endereço

- contratado/a

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

I. Objeto do contrato

A contratante incumbe ao contratado/a a realização de uma avaliação: [redacted] (para os detalhes veja-se os Termos de Referência, Anexo I)

II. Realização do contrato

- (1) A atuação do contratado/a começa com a preparação do trabalho. Estão previstos [redacted] dias para a preparação e [redacted] dias para os trabalhos consecutivos (inclusive o relatório / análise). As datas para uma estadia de campo de [redacted] dias são agendadas entre a contratante e o contratado/a. A contratante estabelece também quando se realizará o encontro final com o contratado/a, depois da entrega do relatório.
- (2) Antes da estadia de campo, a contratante fornecerá ao contratado/a, com a devida antecedência, todos os documentos necessários à realização dos serviços objeto do contrato.
- (3) O(A) contratado/a emitirá um relatório (para os detalhes, veja Anexo I). O relatório será redigido em [idioma].
O relatório será entregue à contratante até [Dia/Mês/Ano] (por e-mail; o relatório inteiro deve ser entregue em um único arquivo Word ou Adobe PDF); caso necessário, o contratado/a elaborará uma versão revisada após a reunião de análise.

III. Duração do contrato

- (1) O contrato terminará quando a contratante tiver recebido e aprovado o relatório referido no item II n.º 3.

IV. Honorários e reembolso de custos

- (1) Honorário: A contratante paga ao contratado/a por cada dia de trabalho durante a preparação, estadia, análise e elaboração do relatório uma diária no valor de [moeda] [] (por extenso [] [moeda]) ou um honorário global¹ de [moeda] [] (por extenso [] [moeda]) contra apresentação da prestação de contas.
- (2) Para os dias necessários de estadia de campo, a contratante pagará ao contratado/a uma diária e um subsídio de alojamento no valor de [] (diária) e [] (subsídio de alojamento). No caso de alojamento ou alimentação gratuitos, não serão pagos diárias ou subsídios de alojamento.
- (3) Além disso, serão reembolsadas ao contratado/a todas as despesas de transporte e viagem até o valor de [], contra apresentação dos comprovantes. Outras despesas necessárias (com comunicação, material e cópias, eventualmente com a obtenção de visto e vacinações profiláticas) são restituídas até o valor de [], contra apresentação dos respectivos comprovativos. (Excluem-se os custos de seguro do contratado/a). Em **casos de exceção** os custos acessórios podem ser restituídos de forma global.
- (4) A pedido do contratado/a, a contratante pagará um adiantamento sobre as despesas de viagem e o honorário até o valor de []. O restante será pago após conclusão dos serviços objeto do contrato, com base na prestação de contas.
- (5) Qualquer rescisão requer a forma escrita. No caso de motivo importante, a relação contratual pode ser rescindida sem aviso prévio (rescisão por justa causa).
- (6) Se o(s) relatório(s) não for(for) integral ou parcialmente entregue(s) na data acordada, por motivos imputáveis ao contratado/a, a contratante pode estabelecer um período adicional adequado para a entrega e determinar uma redução de 10 % no honorário. Se o contratado/a também não entregar o(s) relatório(s) dentro deste prazo adicional, a contratante pode rescindir o contrato. Neste caso apenas serão reembolsados ao contratado/a os custos materiais, nos termos do item IV n.º 2, 3, contra apresentação dos respectivos comprovativos.
Se o(s) relatório(s) não cumprir(em) as exigências do objeto do Contrato, conforme definido no item I, a contratante pode estabelecer um prazo para a reparação dos defeitos, a expensas do contratado/a. Se a reparação falhar, a contratante pode rescindir o contrato. Neste caso apenas serão reembolsados à contratada os custos materiais, nos termos do item IV n.º 2 e 3, mediante apresentação dos respectivos comprovantes.
- (7) A prestação de contas final dos honorários e das despesas deverá ser feita imediatamente após a conclusão dos serviços.
- (8) Todos os tributos e encargos decorrentes deste contrato correrão por conta do contratado/a.

V. Seguro

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

¹ um honorário global pode eventualmente incluir diárias e subsídios de alojamento; neste caso é preciso indicá-lo.

VI. Repasse de informações

- (1) O contratado/a compromete-se a manter sigilo sobre todos os fatos de que tenha conhecimento em decorrência da realização dos serviços. Sem o consentimento prévio da contratante, o contratado/a não transmitirá quaisquer informações que lhe forem fornecidas ao amparo dos serviços ora contratados.
- (2) A contratada compromete-se a respeitar a confidencialidade dos dados. Isto significa que o contratado/a apenas recolherá, sistematizará ou utilizará dados pessoais na medida necessária para a realização do serviço.

VII. Disposições finais

- (1) Todas as alterações ou complementos a este contrato exigem a forma escrita para terem eficácia.
- (2) Em especial, as partes contratantes comprometem-se a não oferecer a terceiros vantagens diretas ou indiretas, seja qual for a sua natureza, nem a receber, para si ou para outrem, presentes ou favores diretos ou indiretos ou a obter ou aceitar a promessa de quaisquer vantagens que são ou podem ser consideradas prática ilícita ou suborno. Em caso de violação ou inobservância desta cláusula exigir-se-á do contratado/a a restituição.
- (3) A ineficácia de qualquer cláusula do presente contrato não afeta a eficácia das restantes cláusulas.

....., dia

Local da contratante

Data

....., dia

Local do contratado/a

Data

.....
p/o do contratante

.....
O/A contratado/a

Lista de verificação para a preparação da reunião preparatória ou de esclarecimento do contrato

Deve-se prever um espaço de tempo relativamente grande para a reunião, dado que frequentemente surgem outras perguntas e é necessário fazer esclarecimentos adicionais. A seguinte lista contém perguntas que poderá utilizar para a preparação da reunião de esclarecimento do trabalho. Estas perguntas são opcionais e servem apenas de orientação.

-
- 1. Informações básicas sobre a organização contratante (p. ex. visão, missão, tamanho).

 - 2. O que é precisamente o **objeto da avaliação** (p. ex. projeto, determinada abordagem, determinados instrumentos, vários projetos, um determinado componente do projeto, etc.)? Qual período de tempo a avaliação deve considerar? Quem são o **grupo alvo** e os **intervenientes**? Quais são as **condições-quadro**?

 - 3. O que pretende a organização alcançar com a avaliação? (**objetivo**)

 - 4. O que será feito com os resultados? (**Utilização**) Quem utilizará o resultado? (**destinatários/as das recomendações**)

 - 5. Porque há interesse nos resultados? Porque agora? (**razão**)

 - 6. Com que **métodos** serão levantados os dados?

 - 7. Quando devem ser entregues os produtos? (**datas**, também as datas para os resultados intermediários) Foram esclarecidos os **prazos para apresentação de comentários** por parte da organização contratante (p. ex. versão preliminar do relatório final)?

 - 8. Quais grupos/pessoas devem ser entrevistados sobre a sua percepção do projeto ou das condições-quadro? (p. ex. representantes governamentais, outras organizações)

 - 9. Quais **exigências** - exigências gerais de qualidade e requisitos formas, p. ex. da agência financiadora - devem ser cumpridas)

 - 10. Quais dados de linha de base, monitoramento e avaliação já estão disponíveis no projeto ou em projetos anteriores? (produtos anteriores)

 - 11. Debate/Esclarecimento das perguntas de avaliação conforme constam dos Termos de Referência. Existem **dúvidas**? Quais **resultados** provavelmente **não podem ser fornecidos** (devido a condições externas)? O que, eventualmente, deve ser **ajustado** para produzir os resultados (p. ex. mais tempo)? É necessário abandonar ou adaptar algumas perguntas?

 - 12. O que se impõe evitar ou levar em conta durante a avaliação? (temas ou formulações críticas, tabus culturais, etc.)

 - 13. Próximos passos: Quem comunica com quem (p. ex. **quem, na organização contratante, é responsável**, quem anuncia a vinda dos consultores/a), quem os/as apresenta, por ex. aos grupos alvo e intervenientes? De quem os consultores/as recebem os documentos e dados necessários?

 - 14. O **calendário** previsto da avaliação é realista e combinado com todos os envolvidos (p. ex. grupos alvo, intervenientes, etc.)? É necessário ajustar o calendário?

 - 15. Que apoio necessitam os consultores/as em termos de **logística, transporte, alojamento, interpretação, etc.**? Quem é **responsável** por isso?

 - 16. Destaque para **pontos importantes do contrato**, p. ex. a **prestação de contas** (o que é preciso para a prestação de contas, quais comprovativos devem ser submetidos, prazos, etc.), cláusula de **confidencialidade**, etc.

 - 17. No case de uma equipe de consultores(as): Foram esclarecidos os **papéis e responsabilidades**, p. ex. referente à elaboração do relatório?
-

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:

a. 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 consultores/as e o nome do responsável pelo relatório
- a data de elaboração do relatório (com a menção "Proposta" ou "Versão final")

b. Lista das abreviaturas usadas

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

d. 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

e. 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 de cofinanciamento)
- Motivo e objetivos da avaliação

f. 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*

g. 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)*

h. 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*

i. 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*

j. Anexos, pelo menos:

- Quadro de Referência
- Cronograma: Programa da avaliação (tabela com data, local, pessoas encontradas/entrevistadas)
- Lista das pessoas entrevistadas³;
- 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)*

³ Consoante o caso e o contexto do país pode ser necessário observar indicações especiais relativas à confidencialidade e privacidade de dados.

Tratamento das recomendações

Planilha do monitoramento da implementação das recomendações da avaliação

Recomendações	Decisão de gestão (acordo / desacordo / parcialmente de acordo)	Ação prevista	Data limite	Estado / Comentário

Fonte: *betterevaluation.org*; Planilha da UNDP