

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

Documento de informação:

Autor: Departamento Garantia de Qualidade na Cooperação Internacional (QIZ) - Equipe Avaliação e Assessoria (EB)

Lugar de publicação: Aachen

Data: Dezembro de 2010 / 2ª versão setembro de 2014/3ª versão 2017/4ª versão 2020

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 A avaliação como instrumento de aprendizagem	6
1.2. A avaliação como um instrumento dentro do sistema de controle de êxito e prestação de contas	7
1.3 As finalidades da avaliação em pormenor	7
Capítulo 2: Os atores de avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR e a segurança de qualidade por parte da Equipe Avaliação e Assessoria (EB)	8
2.1 Metodologia no trabalho de cooperação internacional de MISEREOR	8
2.2 Os envolvidos na avaliação da cooperação internacional da MISEREOR.....	9
2.3 A função da equipe Avaliação e Assessoria na segurança de qualidade	10
Capítulo 3: O sistema de avaliação da Cooperação Internacional da MISEREOR.....	13
3.1 Avaliações de projetos individuais.....	13
3.1.1 Avaliações de projetos individuais de acordo com a necessidade: avaliações conjuntas das organizações parceiras e MISEREOR	14
3.1.2 Avaliações externas, encarregadas localmente	16
3.1.3 Avaliações conjuntas de vários financiadores	16
3.2 Avaliações abrangentes	16
3.2.1 Avaliações abrangentes de acordo com as necessidades	16
3.2.2 Avaliações de instrumentos	17
3.2.3 Avaliações setoriais.....	17
3.3 Avaliações pelo BMZ ou DEval	18
Capítulo 4: Aprendizagem a partir das avaliações	18
4.1 Aprendizagem na organização parceira	18
4.2 Aprendizagem na MISEREOR	18
4.3 Aprendizagem para externos.....	19
Anexo 1: Critérios de qualidade para uma metodologia de avaliação adequada – Indicações para consultores/as	22
Anexo 2: Estrutura Recomendada para os Termos de Referência para Avaliações	25
Anexo 3: Requisitos mínimos para relatórios de avaliação de projetos financiados com fundos da MISEREOR/KZE.....	30

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 - Instituto Alemão de Avaliação da Cooperação para o Desenvolvimento
Avaliação ex-post	Avaliação de uma medida ou de um projeto após sua implementação
EZ	Entwicklungszusammenarbeit (Cooperação para o Desenvolvimento)
Inception Report	Relatório inicial sobre a abordagem e metodologia da avaliação
KZE	Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e.V.
MIDOC	MISEREOR Documentação
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
QIZ	Departamento Garantia de qualidade na cooperação internacional na MISEREOR
Equipe Avaliação e Assessoria	Equipe Avaliação e Assessoria no Departamento QIZ

Introdução

A MISEREOR tem uma longa prática de avaliar seus projetos bem como uma longa tradição de se preocupar com avaliações. Já em 1968, um "grupo de avaliação" independente da MISEREOR encomendou as primeiras avaliações. A publicação "A Avaliação no Contexto da Cooperação das Igrejas para o Desenvolvimento" definiu, nos inícios dos anos 90, a posição sobre avaliações das agências eclesiais de cooperação para o desenvolvimento *MISEREOR, Pão para o Mundo e Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe*. Em 2006 foi elaborado a primeira abordagem de avaliação que, desde então, passou por vários ajustamentos.

Alguns princípios fundamentais acompanharam a MISEREOR durante a sua longa história de avaliação:

- A MISEREOR colabora com organizações parceiras autônomas no Sul e as valoriza como parceiros em pé de igualdade. A MISEREOR leva as preocupações das organizações parceiras a sério e procura moldar a parceria de modo que elas sejam apoiadas no seu próprio desenvolvimento. Isso é uma contribuição importante para o fortalecimento da sociedade civil no Sul.
- O trabalho da MISEREOR está centrado nos pobres, com toda a dimensão do ser humano. A MISEREOR propõe-se a fomentar processos complexos e duradouros de autodesenvolvimento de pessoas e comunidades. No trabalho prático, porém, os projetos e a sua promoção seguem uma outra lógica: são concebidos a um prazo mais curto, geralmente de três anos, o que em termos administrativos é necessário e, com vista ao alcance dos objetivos, muitas vezes também é útil. Porém, quando isso impede o desenvolvimento de processos mais complexos, é preciso procurar compromissos responsáveis. Uma avaliação deve sempre olhar também para estes processos e não só incidir mera e superficialmente na documentação do projeto.
- A MISEREOR esforça-se para utilizar os escassos recursos que doadores e doadoras, o Estado alemão e a Igreja colocam à sua disposição de um modo o mais eficaz e eficiente possível. Recursos para avaliações concorrem com recursos para a realização de projetos - por isso, devem ser utilizados na medida em que contribuam para uma elevada eficácia dos projetos.

A presente abordagem serve

- para se ter, na MISEREOR, uma compreensão conjunta do papel da avaliação enquanto instrumento de acompanhamento do projeto e controle do êxito assim como partilhar esta compreensão com as nossas organizações parceiras no Sul;
- para transmitir aos consultores e consultoras contratados para realizar as avaliações, o que esperamos deles;
- para mostrar aos nossos doadores – os individuais e os institucionais, em especial o BMZ – como a MISEREOR/KZE, por um lado, usa as avaliações para assegurar uma aplicação eficaz dos fundos e, por outro, no caso de haver uma avaliação, como mantém os custos e benefícios deste instrumento numa relação proporcionada;

- para conduzir nesta base o diálogo com o público especializado e outras organizações de cooperação interessadas 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 andamento ou concluídos, de instrumentos ou estratégias. Uma avaliação examine a concepção, a implementação e os efeitos de atividades e as aprecia com vista à sua relevância, coerência, eficácia, eficiência e sustentabilidade e, finalmente, formula recomendações concretas. Impulsionam a aprendizagem e contribuem para a prestação de contas.

1.1 A avaliação como instrumento de aprendizagem

Avaliações são utilizadas na MISEREOR, desde há muito, para fins de aprendizagem e de desenvolvimento da qualidade do trabalho no âmbito da cooperação internacional. Servem para identificar o potencial de melhoria na execução de projetos específicos, na orientação estratégica e na cooperação concreta entre a MISEREOR e suas organizações parceiras.

Sobretudo em termos de uma utilização econômica dos recursos financeiros é essencial que a própria avaliação contribua para potenciar os efeitos positivos e não apenas os verifique e documente. Por isso, a MISEREOR desenha seu trabalho de avaliação de tal forma que o benefício para os participantes (organizações parceiras¹, grupos-alvo e a própria MISEREOR) enquanto aprendizados seja maximizado.

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

Para assegurar que uma avaliação facilite processos de aprendizagem, é particularmente útil que o público alvo do projeto seja envolvido ativamente na avaliação. Deste modo têm a oportunidade de passar eles mesmos pelo processo de tomada de consciência do que deveria ser melhorado e como deveria ser melhorado, e acontece uma aprendizagem efetiva. Isto significa: Uma boa avaliação não só analisa os esforços de desenvolvimento, mas faz a sua própria contribuição 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 um apoio financeiro da Misereor/KZE.

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

Contudo, as expectativas de responsabilização na cooperação para o desenvolvimento também são elevadas, e com razão. Por isso, a MISEREOR tem organizado o seu sistema de avaliação de forma a que - para além de muitos outros instrumentos - sirva também ao controle de êxito e responsabilização. Por exemplo:

- Existem critérios claros quando projetos devem ser avaliados (ver capítulo 3). Estas avaliações são ou encarregadas pelas organizações parceiras locais ou diretamente pela MISEREOR - seja qual for o caso, a avaliação é realizada sempre por consultores/as independentes.
- As avaliações encarregadas pelas organizações parceiras são registradas como parte do sistema de avaliação da MISEREOR. Um folheto elaborado para as organizações parceiras define padrões mínimos para a sua realização. Uma revisão externa regular da qualidade destas avaliações através de meta-avaliações faz parte do sistema.
- Avaliações perguntam sempre pelos efeitos do trabalho de projeto.
- As avaliações periódicas de "áreas de promoção" examinam as estratégias e os efeitos de uma área de promoção inteira - estas avaliações incluem também projetos escolhidos ao acaso e, às vezes, são realizadas "ex post".
- Desde 2005, os resultados das avaliações são tornados públicos no relatório anual de avaliação da MISEREOR e no nosso site.

1.3 As finalidades da avaliação em pormenor

MISEREOR não executa projetos nos países do Sul por ela mesma, mas fomenta projetos de organizações parceiras autônomas, maioritariamente locais, com base em contratos de projeto, cuja duração é, por via de regra, de três anos. Porém, existem alguns projetos próprios da MISEREOR que consistem no acompanhamento e fortalecimento de organizações parceiras, por exemplo, nos escritórios de diálogo e ligação em alguns países do Sul ou através de assessores e assessoras temporários que oferecem assessoria às organizações parceiras em diferentes temáticas, de acordo com as necessidades. Além disso, a Divisão Campanhas e Ações na Alemanha de MISEREOR realiza projetos próprios, em forma de campanhas.

Por isso, há que distinguir entre diferentes níveis de avaliação com diferentes atores. Estas diferentes formas de avaliação serão seguidamente apresentadas e classificadas segundo as quatro finalidades de avaliação definidas por Stockmann - controle, prestação de contas, condução e aprendizagem². Todavia, avaliações geralmente não têm só uma finalidade, mas uma mistura de todas as quatro, se bem que com peso diferente.

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

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

Desde o 2010, solicita-se sistematicamente às organizações parceiras a realização destas avaliações, que são documentadas na MISEREOR e apreciadas periodicamente. A MISEREOR utiliza estas avaliações sobretudo para fins de controle e prestação de contas; às organizações parceiras devem servir também, sempre que possível, para subsidiar a gestão e a aprendizagem.

- b) A MISEREOR encarrega consultores/consultoras para a avaliação de projetos realizados por organizações parceiras autônomas, com apoio financeiro da MISEREOR (projetos individuais ou avaliação transversal).

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

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

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

Capítulo 2: Os atores de avaliação da Cooperação Internacional de MISEREOR e a segurança de qualidade por parte da Equipe Avaliação e Assessoria (EB)

2.1 Metodologia no trabalho de cooperação internacional de MISEREOR

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

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

A Equipe Avaliação e Assessoria (EB) estabelece os padrões para as atividades de avaliação da MISEREOR e monitora a sua observância, contrata consultores/

consultoras independentes para avaliações e assessorias e apoia a cooperação internacional, no sentido de um direcionamento decisivo para os efeitos do trabalho.

2.2 Os 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 Equipe Avaliação e Assessoria quando surge a necessidade de se realizar uma avaliação.

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

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

Os beneficiários: As organizações parceiras trabalham com os grupos destinatários ou beneficiários do projeto. Estes são os pobres mesmos, quer dizer, os que em última instância devem beneficiar do projeto, ou são intermediários que, por exemplo, devem adquirir determinadas habilidades ou competências que beneficiem 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-alvo beneficiários estão particularmente envolvidos.* Ambas as formas de participação são encorajadas por MISEREOR. No primeiro caso, MISEREOR busca fornecer à organização parceira uma melhor compreensão das possibilidades e necessidades de aprimorar o projeto, assim como promover a sua motivação de o realizar. No segundo caso, a própria avaliação pode transformar-se, no caso ideal, numa atividade de conscientização: Os pobres reflexionam sobre o que se deveria mudar e o que já mudou e quem deve contribuir com o quê, para que a mudança desejada seja alcançada. Contudo, a experiência mostra que um elevado grau de participação dos grupos-alvo 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.³

³ Referente aos padrões mínimos de participação, como também de precisão e independência, ver também Anexo 1.

Os consultores externos: MISEREOR considera no seu sistema de avaliação somente as avaliações em que participaram consultores independentes. Na maioria dos casos, estes consultores têm um contrato de avaliação independente. Em alguns casos específicos, são encarregados de acompanhar uma auto-avaliação da organização parceira que, neste caso, assume o papel principal na coleta e avaliação dos dados (ver também pág. 15).⁴

A MISEREOR tem numerosos consultores e empresas de consultoria no seu banco de dados. São agrupados sob palavras-chaves conforme sua formação, experiências regionais e setoriais, conhecimentos de idioma e metodologia, de modo que, para cada avaliação, podem ser encontrados os consultores/consultoras apropriados. MISEREOR publica o plano de avaliações na sua página web e convida consultores e consultoras a apresentar manifestações de interesse. O plano de avaliações e o banco de dados de consultores/consultoras são constantemente atualizados.

A equipe Avaliação e Assessoria da MISEREOR é parte do Departamento Garantia de Qualidade na Cooperação Internacional (QIZ) da Divisão Cooperação Internacional (HIZ). Dispõe de um fundo próprio para financiar trabalhos de avaliação, assessoria e pesquisa etc.

A equipe Avaliação e Assessoria

- desenvolve linhas de ação e subsídios concernentes às avaliações;
- elabora planos anuais de avaliações;
- contrata consultores e consultoras externos;
- conduz e coordena processos de avaliação;
- acompanha avaliações individuais e projetos e implementa avaliações transversais;
- documenta avaliações para uso interno e para o público;
- organiza, em caso de necessidade, processos de aprendizagem a partir dos resultados das avaliações.

2.3 A função da equipe Avaliação e Assessoria na segurança de qualidade

A equipe Avaliação e Assessoria não só fornece apoio organizacional aos outros 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 CAD⁵ e da DeGEval⁶.

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.

⁴ Meras auto-avaliações constituem também um instrumento de gestão e aprendizagem que MISEREOR aprecia e fomenta. Porém, para fins de prestação de contas e controle, a sua utilidade é limitada, de modo que a MISEREOR as utiliza no âmbito do acompanhamento geral de projetos, mas não as incorpora no seu sistema de avaliação.

⁵ Development Assistance Committee – Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE

⁶ Gesellschaft für Evaluation e. V. (Sociedade alemã para avaliações)

Imparcialidade e independência:

- A equipe Avaliação e Assessoria trabalha independentemente das outras áreas de elaboração e acompanhamento de projetos na MISEREOR e com acesso direto à direção. Dispõe de um orçamento próprio para a realização de avaliações independentes.
- A equipe Avaliação e Assessoria assegura que sejam contratados consultores e consultoras independentes para a realização das avaliações. Para tal serve, entre outros, o banco de dados de consultores da equipe Avaliação e Assessoria. Pessoas que já trabalharam uma vez em um projeto como assessor ou consultor, por via de regra não são contratadas para efetuar uma avaliação do mesmo projeto. Para evitar dependências, nenhum consultor/consultora externo é contratado por MISEREOR por mais de 100 dias por ano.
- A equipe Avaliação e Assessoria coordena todo o processo de avaliação, assegurando, por exemplo, nos encontros preparativo e final que não se exerça influência sobre o conteúdo dos resultados da avaliação.
- No que diz respeito às avaliações encarregadas pelas organizações parceiras locais, um guia elaborado pela equipe Avaliação e Assessoria define como garantir a independência dos consultores e consultoras.

Fiabilidade e precisão:

- A equipe Avaliação e Assessoria assegura a contratação de consultores que disponham de conhecimentos técnicos e metodológicos adequados assim como de conhecimentos do país e do idioma local, assim como de habilidades humanas.
- A equipe Avaliação e Assessoria assegura a consideração dos critérios de avaliação do CAD, a saber relevância, coerência, eficácia, eficiência, efeitos e sustentabilidade, nos termos de referência.
- A equipe Avaliação e Assessoria 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 com relação à metodologia e ao relatório.⁷
- A equipe Avaliação e Assessoria assegura a transparência dos processos de avaliação, através da documentação sistemática bem como por meio da publicação da sua abordagem de avaliação e do relatório anual de avaliação.
- A equipe Avaliação e Assessoria encomenda regularmente a realização de meta-avaliações para verificar a qualidade das avaliações e informe sobre os resultados.

Utilidade e factibilidade

- A equipe Avaliação e Assessoria assegura que para cada avaliação sejam elaborados Termos de Referência individuais em que os interesses de compreensão dos envolvidos - nomeadamente da MISEREOR como agência financiadora e das organizações parceiras como executores do projeto - sejam levados devidamente em consideração.

⁷ Ver Anexo 1

- A equipe Avaliação e Assessoria 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 de desenvolvimento avaliado.
- Os relatórios de avaliação são redigidos sempre na língua de comunicação da organização parceira e a MISEREOR. Quando necessário, o relatório é traduzido para o idioma nacional para permitir aos responsáveis do projeto tirar pleno benefício dele. A equipe Avaliação e Assessoria assegura que os relatórios de avaliação sejam elaborados prontamente e acessíveis a todos os envolvidos.
- A equipe Avaliação e Assessoria assegura que a organização parceira seja integrada na avaliação, pelo menos de uma maneira que lhe possibilite 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 realizadas durante a execução do projeto, de modo que as recomendações podem ser utilizadas imediatamente para aprimorar o trabalho.

Participação e equidade:

- A equipe Avaliação e Assessoria 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 equipe Avaliação e Assessoria assegura que os direitos da personalidade sejam protegidos e que os resultados da avaliação sejam tratados confidencialmente, caso a organização parceira do projeto assim o deseje.
- Através de um pedido formalizado, no final da avaliação, a equipe Avaliação e Assessoria possibilita à organização parceira dar o seu feedback sobre o processo de avaliação.

Os instrumentos de garantia de 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 da Cooperação Internacional da MISEREOR

O sistema de avaliação da Cooperação Internacional da MISEREOR abrange todas as avaliações utilizadas na área da cooperação internacional para o desenvolvimento de qualidade e a prestação de contas. As avaliações realizadas na Divisão Campanhas e Ações na Alemanha e a Divisão Serviços Internos (Administração e Finanças) não são consideradas neste documento. Em casos individuais, a equipe Avaliação e Assessoria os apoia na avaliação de tarefas individuais ou projetos implementados na Alemanha.

O sistema de avaliação da Cooperação Internacional da MISEREOR

	Avaliações de projetos individuais	Avaliações abrangentes
Avaliações encarregadas por MISEREOR / equipe Avaliação e Assessoria	Avaliações de projetos individuais através da equipe Avaliação e Assessoria (inclusive auto-avaliações acompanhadas) Avaliações agregadas ⁸	Avaliações transversais Avaliações de instrumentos Avaliações de áreas de promoção
Avaliações encarregadas por outros	Avaliações externas encarregadas localmente (inclusive auto-avaliações 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 a cada ano pelo menos 10 % dos projetos financiados com fundos públicos e dos projetos aprovados com um valor superior a 100.000,- euros, financiados através de doações.

3.1 Avaliações 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.
- O projeto encontra-se numa terceira fase de promoção, sem que tenha havido mudanças essenciais na promoção.

⁸ 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.

- 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.

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

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

A iniciativa para tal avaliação provém geralmente de MISEREOR, mas também das organizações parceiras que desejam uma avaliação conjunta do progresso alcançado até à data. Frequentemente, aproveita-se a ocasião de uma avaliação obrigatória pendente para tal procedimento conjunto. A necessidade de estas avaliações é comunicada à equipe Avaliação e Assessoria pelos departamentos continentais.

Os Termos de Referência são elaborados individualmente e acordados entre a MISEREOR e a organização parceira. Isto deve assegurar que os interesses específicos de ambas as partes em obter determinada informação sejam suficientemente considerados. A equipe Avaliação e Assessoria 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 equipe Avaliação e Assessoria; o(a) segundo(a) consultor(a), por via de regra proveniente do país em que o projeto está sendo executado, é encarregado(a) 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 pela MISEREOR. Nestas avaliações, um "inception report"⁹ só é exigido quando se trata de uma metodologia muito exigente, por exemplo na área de análise dos efeitos.

Uma avaliação conjunta começa geralmente com reuniões preparativas e o estudo do dossiê do projeto por parte do consultor encarregado pela MISEREOR, na sede da

⁹ Relatório inicial sobre a abordagem e metodologia da avaliação

MISEREOR em Aachen. Paralelamente, o(a) consultor(a) local ocupa-se de estudar a documentação relativa ao projeto, na organização parceira. A fase de campo - geralmente com uma duração de 2 a 3 semanas - em que a equipe atua conjuntamente, começa com uma oficina inicial em que participa o responsável do projeto. Os dados são coletados através do estudo da documentação no local, através de entrevistas semi-estruturadas, reuniões com grupos focais, visitas, etc. Frequentemente aplicam-se instrumentos do trabalho participativo de desenvolvimento. A análise de dados e a formulação de recomendações são efetuadas primeiramente no local e na equipe. Numa oficina final, são apresentados à organização parceira os resultados e as recomendações. Em seguida, a sua plausibilidade é verificada conjuntamente. 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 em que a organização parceira comunica com a Misereor e, caso necessário, traduzido para a língua local, para que a organização parceira possa aproveitar para aprimorar a qualidade do seu trabalho.

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

Em seguida, a equipe Avaliação e Assessoria 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 equipe Avaliação e Assessoria pergunta à organização parceira se deseja dar seus comentários sobre o processo de avaliação e esclarece com ela se o relatório de avaliação pode ser repassado a pessoas externas.

O financiamento destas avaliações é feito através do Fundo para avaliações e assessorias administrado pela equipe Avaliação e Assessoria e através dos fundos colocados à disposição da organização parceira para o projeto.

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

3.1.2 Avaliações externas, encarregadas localmente

Quando os critérios acima referidos são aplicáveis a um projeto e deve ser efetuada obrigatoriamente uma avaliação, esta pode ser encarregada conjunta ou localmente. Neste último 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, coerência, eficácia, eficiência, efeitos e sustentabilidade).

Aqui, 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 fundos 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 a 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, a MISEREOR participa na formulação dos Termos de Referência e na seleção do(s) consultor(es); o cofinanciamento é efetuado geralmente através do Fundo da equipe Avaliação e Assessoria. 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, a 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 principalmente da MISEREOR¹⁰. 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).

¹⁰ 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 duas pessoas, das quais uma deveria ser natural do país em que a avaliação é realizada. Por via de regra, MISEREOR contrata também os consultores locais.

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

3.2.2 Avaliações de instrumentos

O reexame dos instrumentos de promoção¹¹ aplicados por MISEREOR é feito em parte para atender a necessidades específicas e em parte porque a estes instrumentos aplicam-se também os critérios referidos no número 3.1. A equipe Avaliação e Assessoria 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 equipe Avaliação e Assessoria 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 qualidade destas avaliações externas encarregadas localmente bem como as avaliações encarregadas pela MISEREOR é verificada, periodicamente, através de meta-avaliações.

3.2.3 Avaliações setoriais

Uma particularidade entre as avaliações abrangentes são as avaliações setoriais, acordadas entre o Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) e as instituições eclesiais de cooperação ao desenvolvimento¹², como parte do controle do êxito da cooperação eclesial ao desenvolvimento. Aqui, a área a avaliar e o quadro de referência são acordados entre os três atores acima referidos.

Diferente de todas as outras avaliações, que normalmente são realizadas durante a implementação do projeto, as avaliações setoriais são concebidas pela MISEREOR – pelo menos em parte – como avaliações ex-post. Também aqui é prática padrão que se elabora um Inception Report.

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 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.

¹¹ Por exemplo, o programa de assessores temporários ou a criação de escritórios de diálogo e ligação em determinados países em desenvolvimento.

¹² A Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. com sede no EED e a Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE) com sede na MISEREOR.

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 desenvolvimento¹³. Isso vale da mesma maneira para o DEval (Instituto alemão para a avaliação do trabalho de cooperação). Em todos estes casos, a equipe Avaliação e Assessoria coordena as contribuições que a 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 obrigatória oficina final, que decorrerá no local, a organização parceira é confrontada com os resultados da avaliação e deve refletir sobre as recomendações dos consultores.

No período a seguir, MISEREOR 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 devidamente 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 o encontro final. Neste encontro participam, além do consultor contratado por MISEREOR, pelo menos o encarregado regional e/ou técnico do departamento continental assim como uma pessoa da equipe Avaliação e Assessoria. Neste encontro são discutidos em detalhe os resultados e recomendações da avaliação e o(a) consultor(a) pode dar seu feedback sobre pontos que vão para além do relatório oficial.

Aprendizagem abrangente a partir da avaliação de projetos individuais: Uma vez por ano, a equipe Avaliação e Assessoria reporta à Direção da Cooperação Internacional os conhecimentos gerais resultantes das avaliações de projetos individuais, por via de regra com base no relatório anual de avaliação.

¹³ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009

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 equipe Avaliação e Assessoria, 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/as contratados por MISEREOR¹⁴.

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 da MISEREOR são apresentados a muitas pessoas envolvidas na MISEREOR e juntamente se discutem 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 equipe Avaliação e Assessoria, 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 segue frequentemente um processo de assessoria - como às vezes também é o caso nas avaliações de projetos 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. Quando MISEREOR receber uma resposta positiva da organização parceira, o relatório de avaliação é posto ao alcance de pessoas externas, através da MIDOC, a Biblioteca e Documentação Central da MISEREOR.

¹⁴ Nos últimos anos foram organizadas oficinas com consultores sobre procedimentos em torno de avaliações transversais, da apreciação de êxito na cooperação para o desenvolvimento e sobre a metodologia de avaliação.

O interesse de pessoas externas provavelmente é maior em relação a avaliações setoriais e transversais do que a respeito de avaliações de projetos individuais. Para estas avaliações é elaborada uma versão anonimizada - também nas línguas de comunicação da MISEREOR e disponibilizada na internet 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 eletrônicos:

<https://www.misereor.org/pt/cooperacao-servico>

- Documento de posição: O que MISEREOR entende por efeitos.
- Relatórios de síntese de avaliações setoriais
- Relatórios de avaliações transversais
- Guia para a realização de avaliações externas encarregadas localmente

Anexo 1:

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

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 concretização do processo metodológico (por via de regra no âmbito de uma oficina inicial). A equipe de consultores assegura que a seleção das áreas do projeto a serem avaliadas (regiões, grupos, etc.) e dos informantes-chaves seja efetuada de forma imparcial. 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 conhecimento 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 com os grupos-alvo pode aumentar a confiança destes últimos e despertar efeitos de aprendizagem importantes no pessoal do projeto. Porém, também pode levar a que os entrevistados dêem respostas (supostamente) convenientes ou que se sintam inibidos de falar sobre aspectos críticos. Neste sentido, é particularmente importante que a equipe de consultores zele por assegurar não só a participação do pessoal do projeto, mas também que existe um ambiente adequado para a participação "livre" dos grupos-alvo. Uma parte das conversações deveria ser realizada também sem a presença do pessoal do projeto (com exceção das auto-avaliações acompanhadas).

- Caso haja 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. São coletadas diferentes perspectivas e utilizados vários métodos. Afirmações não fundamentadas devem ser assinaladas claramente como tais no relatório.
- Os entrevistados são selecionados de tal forma que a uma variedade de perspectivas é obtida.
- 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/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. 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.
- 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 dos grupos-alvo 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 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?
- Porquê 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 CAD¹⁵: Relevância, Coerência, 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 específica (i.e. especificadas, alteradas, eliminadas, ou complementadas). A ordem dos critérios do CAD pode ser adaptada, conforme a necessidade. Também é possível centrar-se no trabalho de um ou mais critérios.

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 seis 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: Medida em que os objetivos e o desenho do projeto correspondem às prioridades e estratégias dos grupos-alvo, da organização executora e da organização financiadora e continuam a fazê-lo quando as condições-quadro mudaram.

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 a intervenção é importante para os grupos-alvo (por exemplo, enfatiza um problema/défice 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-quadro são importantes para o projeto? Em que medida são consideradas?
- A estratégia do projeto é consistente para alcançar os objetivos do projeto?
- Até que ponto os objetivos iniciais e o desenho do projeto ainda são apropriados?

¹⁵ Ver: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Coerência: A compatibilidade do projeto com outras intervenções em um país, setor ou uma instituição.

Relativamente à Coerência podem ser abordadas as seguintes perguntas:

- A nível interno: Quais são as sinergias e vínculos entre o projeto e outras intervenções realizadas pela mesma instituição?
- A nível interno: O projeto é consistente com as normas e padrões subjacentes ao trabalho da organização parceira?
- A nível externo: Qual é a consistência do projeto com as intervenções de outros atores no mesmo contexto?
- A nível externo: Há, sempre que razoável, complementaridade, harmonização e coordenação com outros? Em que medida o projeto gera um valor acrescentado e evita, ao mesmo tempo, duplicações de trabalho?

Eficácia: Medida em que o projeto alcançou ou provavelmente alcançará seus objetivos (conforme definidos com contrato de projeto) e serviços, i.é., tendo em conta os diferentes resultados nos diversos grupos-alvo.

Relativamente à Eficácia podem ser abordadas as seguintes perguntas:

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

Eficiência: A medida em que o projeto produz ou provavelmente produzirá resultados de modo econômico e com pontualidade.

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?
- Os objetivos foram alcançados dentro de um prazo razoável? Houve ajustes, por exemplo, devido à alteração das condições?
- 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.
- Como se pode estimar a relação entre os efeitos observados e os esforços investidos?

Efeitos As mudanças positivas e negativas produzidas pelo projeto em um nível mais elevado. 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.
- Quais fatores externos contribuíram para as mudanças e em que medida estas mudanças podem ser atribuídas à intervenção do projeto (plausibilidade)?
- A lógica de efeito presumida no planejamento do projeto confirmou-se? Se não, onde há divergências?

Sustentabilidade: O benefício de um projeto que provavelmente persistirá. Os benefícios devem ser sustentáveis em termos sociais e ecológicos, assim como em termos econômicos e técnicos. A contemplação deve incluir aspectos institucionais.

Relativamente à Sustentabilidade podem ser abordadas as seguintes perguntas:

- Em que medida os benefícios do projeto persistirão em diferentes níveis?
- Quais foram os principais fatores que influenciaram o alcance ou não alcance de sustentabilidade do projeto?
- Qual a importância de riscos e potenciais conflitos de interesse, assim como da resiliência, por exemplo, dos grupos-alvo e parceiros?

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-alvo 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:
 - duração das atividades preparatórias,
 - datas para realizar o 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 (do esboço) do relatório e para os passos posteriores de entrega e aprovação (inclusive o intervalo de tempo para o debriefing na MISEREOR).

6. Relatório

Existem alguns requisitos para os relatórios de avaliação. Alguns são obrigatórios, outros podem ser adaptados à situação. As instruções podem ser encontradas 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 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)*
- *caso se trate de uma avaliação através da MISEREOR/Equipe Avaliação e Assessoria, também o número de avaliação*
- *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")*

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 de 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, Coerência, 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 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 entrevistadas¹⁶;*
- *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)*

QIZ EB 2020

¹⁶ Consoante o caso e o contexto do país pode ser necessário observar indicações especiais relativas à confidencialidade e privacidade de dados.