

# O Processo de Avaliação em 10 Passos - um Guia



**Publicado por**

Brot für die Welt -  
Evangelischer Entwicklungsdienst  
Evangelisches Werk  
für Diakonie und Entwicklung e. V.

---

Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin, Alemanha

---

Telefone +49 30 65211 0  
info@brot-fuer-die-welt.de  
www.brot-fuer-die-welt.de

---

**Autores**

Nicole Derbinski,  
Thomas Reinhardt

---

**Redação**

Édien Pantoja,  
Dietmar Mälzer

---

**Design gráfico**

NORDSONNE IDENTITY

---

Berlin, junho de 2017

# **O Processo de Avaliação em 10 Passos - um Guia**

# Índice

Prefácio .....	5
Passos de uma avaliação.....	6
Avaliação - Introdução.....	9
Passo 01	
Planejamento e orçamento .....	14
Passo 02	
Termos de Referência.....	16
Passo 03	
Cotação .....	23
Passo 04	
Seleção de avaliadores/as .....	24
Passo 05	
Contratação .....	28
Passo 06	
Reunião inicial .....	30
Passo 07	
Relatório inicial .....	33
Passo 08	
Reunião de balanço (debriefing)/apresentação dos resultados.....	35
Passo 09	
Análise do relatório final .....	37
Passo 10	
Lidando com os resultados da avaliação .....	41

# Prefácio

Avaliações são um instrumento cada vez mais importante na cooperação internacional para o desenvolvimento. Avaliações externas são utilizadas para prestar contas a doadores e financiadores de fundos. Sua utilidade, no entanto, vai muito além disso: as avaliações nos permitem aprender, com as próprias experiências e com as recomendações de especialistas independentes.

Sem preparação e acompanhamento adequados, e sem o tempo necessário, uma avaliação dificilmente satisfará as exigências da entidade executora e dos doadores de fundos.

Quando iniciar o planejamento? O que são Termos de Referência de boa qualidade? Como avaliar se o relatório é bom ou não? Estas e outras perguntas costumam surgir no processo de avaliação. O manual que ora apresentamos é uma ferramenta de apoio para os/as funcionários/as de Pão para o Mundo – Serviço Protestante para o Desenvolvimento e para as organizações parceiras na realização de processos de avaliação.

Para os propósitos deste manual, dividimos o processo de avaliação em dez passos. Os capítulos relativos aos passos específicos podem ser usados de forma avulsa, sem necessidade de consultar os demais. Além disso, o manual compreende uma introdução que descreve os princípios aplicáveis às avaliações. Tendo em vista que a coleta de dados para uma avaliação é uma tarefa de responsabilidade dos/as avaliadores/as, este passo não é objeto do presente manual.

Cada capítulo deste manual explica, de forma detalhada, o que deve ser observado, a importância do mesmo e quem deve ser envolvido. Nosso objetivo é dar o apoio e as orientações necessárias para facilitar a implementação do processo, passo a passo. Embora as avaliações externas, conduzidas por avaliadores/as independentes, sejam o principal tema abordado nos capítulos deste manual, eles contêm informações úteis para todos os tipos de avaliação. Este manual está publicado nas cinco línguas oficiais de Pão para o Mundo – Serviço Protestante para o Desenvolvimento.

O manual e seus anexos são um instrumento auxiliar e, portanto, servem apenas como referência, sem caráter vinculante. As exigências normativas de Pão para o Mundo relativas às avaliações são encontradas em nosso documento “Requisitos para realização de avaliações de projeto” no anexo do contrato de cooperação. É importante observar, contudo, que outros financiadores/doadores de fundos podem ter exigências diferentes das nossas.

**Em caso de dúvidas e propostas de melhora deste manual, entre em contato conosco! Estamos a sua disposição.**

# Passos de uma avaliação

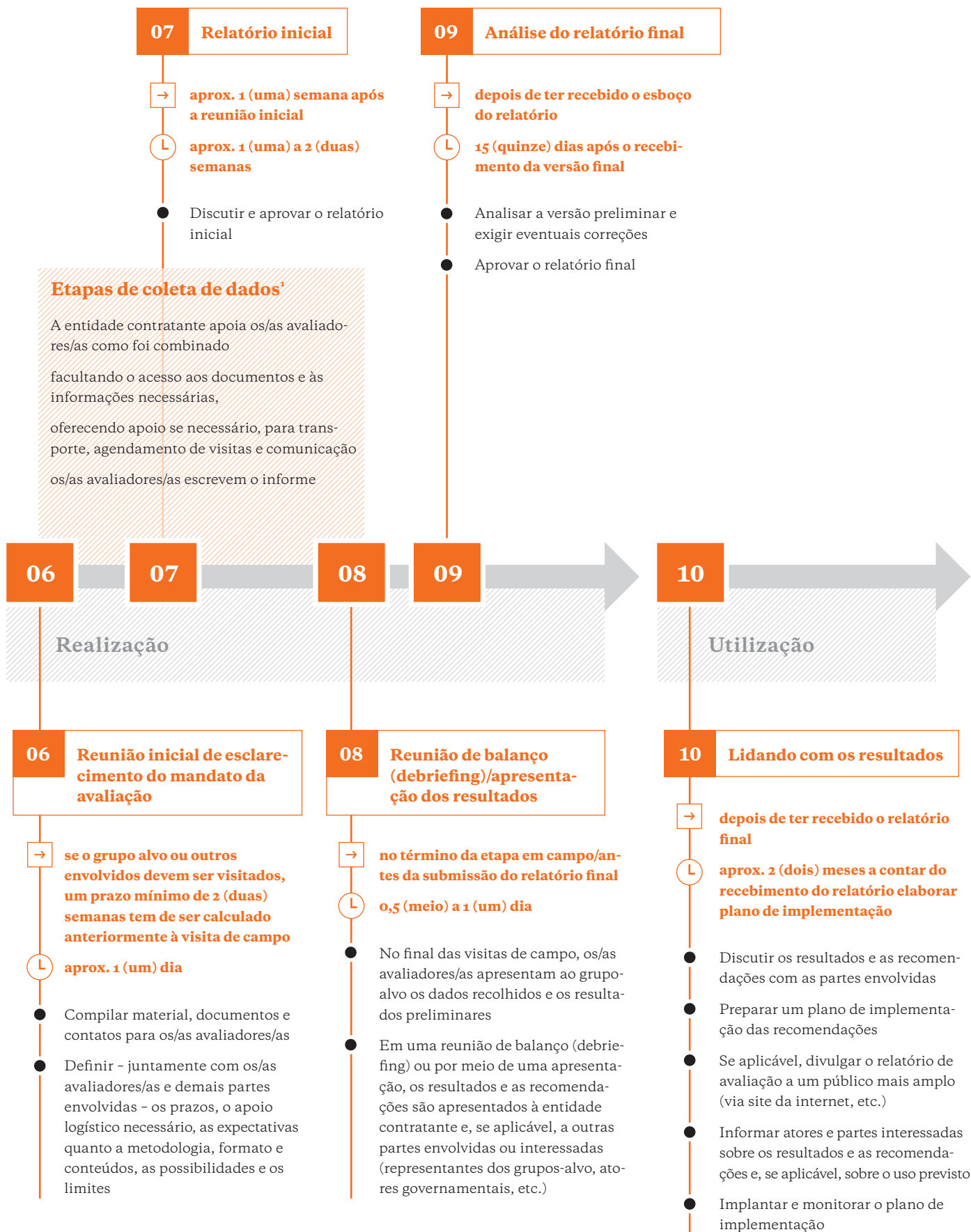


## Legenda

→ Quando

L Duração

<sup>1</sup> Tendo em vista que a coleta de dados é uma tarefa de responsabilidade dos/as avaliadores/as, este passo não é objeto do manual.







# Avaliação - Introdução

## Definição

**Avaliar significa estimar, analisar, verificar, valorar e, por último, julgar.**

No entendimento da cooperação internacional, avaliar significa a

“apreciação sistemática e objetiva de um projeto, programa ou política, em curso ou finalizado, quanto à sua concepção, execução e resultados. O propósito é determinar a pertinência e o grau de cumprimento dos objetivos, a eficiência em matéria de desenvolvimento, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade.

Uma avaliação deve fornecer informações fidedignas e úteis permitindo integrar os conhecimentos adquiridos nos processos de decisão dos beneficiários e dos doadores de fundos.”

Glossário do CAD/OCDE<sup>1</sup>

## Por que fazer avaliações?

As avaliações têm dois **objetivos** essenciais:

- por um lado, elas visam a **aprendizagem** de todos os envolvidos, ou seja: grupos-alvo, organizações parceiras, Pão para o Mundo, doadores de fundos, outras partes interessadas e, não raramente, outras entidades e organizações da cooperação para o desenvolvimento com as quais se compartilham os resultados;
- por outro lado, elas têm como intuito a **prestação de contas** aos financiadores, como doadores, cofinanciadores, etc.

## O que é avaliado?

Os **objetos de avaliação** podem ser os mais diversos. Citamos, a título de exemplo:

- um ou vários componentes de um projeto;
- um projeto em si (avaliação de projeto);
- vários projetos de orientação temática comum (avaliação transversal);

- um programa que abarca vários projetos (todos os projetos em um determinado país, etc.);
- uma política (setorial);
- um instrumento, uma abordagem, um enfoque;
- uma entidade executora de projetos, seus departamentos, áreas ou processos institucionais (PMA, sistemas financeiros, recursos humanos, gestão).

## Quem faz as avaliações?

Existem vários **tipos** de avaliação:

- **auto-avaliações** são avaliações conduzidas pelas próprias pessoas responsáveis pela implementação do projeto ou programa;
- **avaliações internas** são avaliações conduzidas por pessoas que, embora trabalhem na entidade que executa ou financia o projeto ou programa, não estão envolvidas em sua implementação;
- **avaliações externas** são avaliações conduzidas por avaliadores/as externos/as independentes.

<sup>1</sup> CAD/OCDE: Glossário da avaliação e da gestão centrada nos resultados, 2009

<b>Visão geral: Quem avalia e quais pontos devem ser levados em consideração?</b>			
	<b>Auto-avaliação</b>	<b>Avaliação interna</b>	<b>Avaliação externa</b>
<b>Custo financeiro</b>	... relativamente baixo: normalmente não envolve avaliadores/as externos/as remunerados/as;	... relativamente baixo: normalmente não envolve avaliadores/as externos/as remunerados/as;	... relativamente alto: envolve a remuneração de avaliadores/as externos/as remunerados/as, acrescida de despesas de viagem, acomodação e diárias
<b>Custo não monetário (tempo, recursos humanos, etc.)</b>	... pode ser elevado: uma ou mais pessoas que estão a serviço do projeto ou da entidade dedicam muito tempo e trabalho à preparação da avaliação (metodologia, escopo, etc.) e para a sua realização.	... é relativamente elevado para a pessoa incumbida da avaliação; mas não é exagerado, tendo em vista que a pessoa conhece bem a entidade e as condições gerais.	... não é necessariamente mais baixo, tendo em vista os custos da preparação dos Termos de Referência, cotação e seleção. Vale ressaltar que os/as avaliadores/as externos/as, em sua maioria, não estão familiarizados/as com o projeto nem com as partes interessadas envolvidas, o que aumenta o tempo gasto com informação, comunicação e organização.
<b>Potenciais efeitos negativos</b>	Determinados contextos culturais e características específicas das equipes dos projetos podem dificultar ou, na pior das hipóteses, inviabilizar que os/as participantes realizem uma reflexão crítica do trabalho, e eventualmente identifiquem formas de aprimorá-lo.	As equipes dos projetos devem estar cientes de que os resultados e as recomendações dos/as avaliadores/as dizem respeito exclusivamente ao projeto avaliado e à entidade, e que não se deve levar a mal os/as avaliadores/as pelos resultados da avaliação. Ao mesmo tempo, é preciso garantir que o/a avaliador/a tenha uma postura imparcial.	A capacidade de compreender o projeto, em sua íntegra, e as condições do entorno varia em função da personalidade e dos conhecimentos do/a avaliador/a externo/a. Nem sempre é possível compreender tudo. Adicionalmente, é necessário garantir que todas as pessoas envolvidas no processo de avaliação sejam tratadas com respeito e que a privacidade e anonimato de seus dados pessoais seja assegurada.
<b>Potenciais efeitos colaterais positivos</b>	As pessoas envolvidas em uma avaliação têm a oportunidade de perceber que são responsáveis pelo êxito do projeto e que podem participar da sua criação.	Uma avaliação pode promover a aprendizagem mútua e o intercâmbio dentro da própria entidade. Desta forma, as pessoas podem ser incentivadas a consultar seus colegas, aproveitando seus conhecimentos e experiências acumuladas em benefício do projeto.	Um olhar independente, de fora, pode suscitar novos questionamentos e ideias e servir de estímulo e incentivo ao projeto e à entidade.
<b>Produtos</b>	Não existe modelo padrão para os relatórios de avaliação. A forma de documentação dos resultados será definida antes da avaliação.	O formato do relatório de avaliação deve estar em conformidade com as normas internas aplicáveis. Na ausência destas, ele deve ser definido mediante acordo prévio.	De acordo com as disposições contratuais e as diretrizes do CAD/OCDE, os/as avaliadores/as preparam um relatório que responde às perguntas definidas nos Termos de Referência.

A princípio, não é possível dizer que **tipo de avaliação é melhor que outro, ou seja: a decisão pelo tipo de avaliação que será utilizado depende das condições, dos pré-requisitos, dos objetivos das avaliação e das exigências do financiador/doador de fundos.** Assim sendo, os itens anteriores são apresentados meramente a título de informação e ajuda para a tomada de decisão em relação ao processo de avaliação que será utilizado.

## Quando a avaliação é realizada?

Avaliações podem ocorrer em diversos **momentos**:

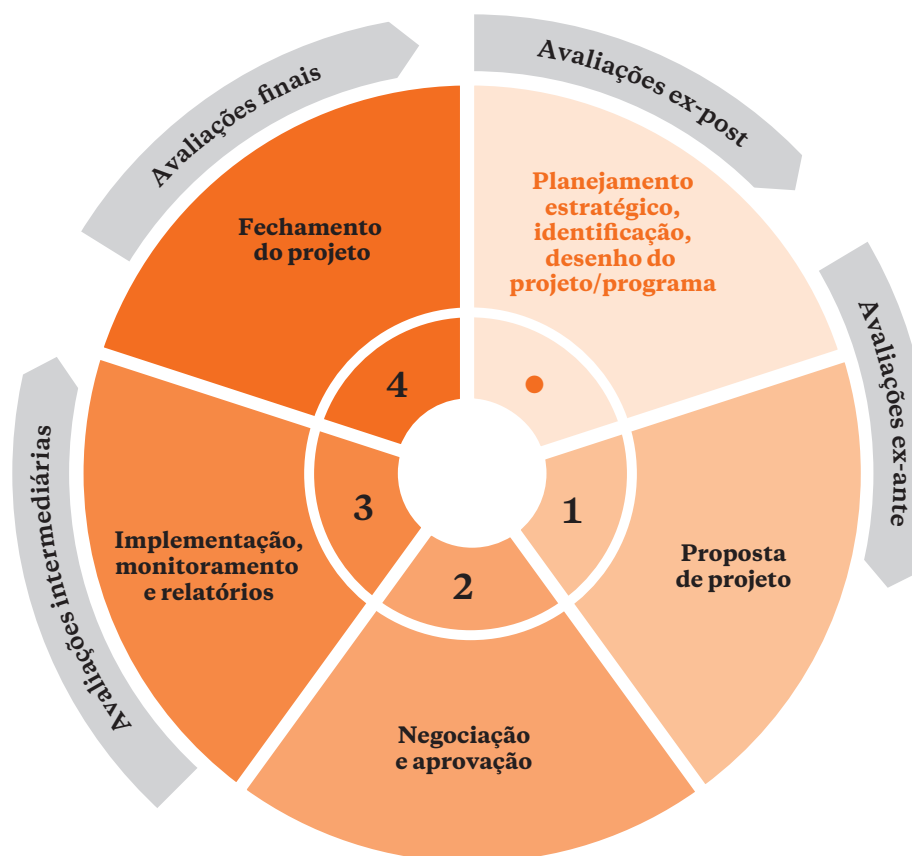
- **avaliações ex-ante** são avaliações conduzidas antes do início de um projeto. Seu propósito consiste em levantar e analisar as condições do entorno e os pré-requisitos para conhecer melhor a situação e as necessidades existentes;

- **avaliações intermediárias** são avaliações conduzidas em algum momento durante a implementação do projeto. Seu propósito consiste em verificar se o projeto está no caminho certo para atingir seus objetivos e identificar o que pode ser melhorado. Além disso, os resultados podem ser úteis para futuros períodos de fomento e para promover a aprendizagem com vistas a projetos semelhantes;

- **avaliações finais** são avaliações conduzidas no término do projeto, isto é do período de fomento. Seu propósito consiste em analisar se o projeto atingiu seus objetivos e que efeitos e impactos foram identificados, os quais são úteis para a aprendizagem com vistas a futuros períodos de fomento e projetos semelhantes;

- **avaliações ex-post**, são avaliações conduzidas algum tempo após o término do projeto. Seu propósito consiste em identificar mudanças de longo prazo produzidas como resultado do projeto e para além do projeto, propriamente dito.

## Quando a avaliação é realizada? - Ciclo do projeto



## Como se avalia? – Normas de qualidade

Para garantir um processo de avaliação de boa qualidade, são utilizadas **normas de avaliação**. Antes de mais nada, as normas constituem uma referência para a contratação, realização e análise das avaliações.

As normas<sup>2</sup> mais importantes são as seguintes:

- **Imparcialidade e independência** – Para evitar conflitos de interesses, os/as avaliadores/as devem, sobretudo em avaliações externas, ser independentes da entidade contratante, do grupo-alvo e das demais partes envolvidas. Além disso, os/as avaliadores/as devem apresentar/considerar os diferentes pontos de vista e opiniões das pessoas envolvidas e afetadas, e expressar sua opinião de maneira imparcial, sem envolvimento emocional.
- **Credibilidade** dos/as avaliadores/as – Para garantir a máxima credibilidade e aceitação dos resultados, as avaliações devem ser conduzidas por profissionais técnica e metodologicamente competentes e que sejam imparciais e independentes.
- **Precisão dos dados** – Uma avaliação deve produzir e transmitir informações e resultados fidedignos sobre o objeto e às perguntas da avaliação. Para tanto, as avaliações devem
  - utilizar metodologias adequadas;
  - considerar as perspectivas e os pontos de vista de todas as partes interessadas relevantes;
  - garantir uma coleta de dados representativa para chegar a afirmações e conclusões válidas.
- **Participação** – Na medida do possível, todas as partes envolvidas no projeto ou programa, como grupo-alvo, entidades executoras, doadores de fundos e outras partes interessadas, devem ser ouvidas e consideradas durante o planejamento e condução da avaliação, bem como na implementação das recomendações.

- **Utilidade** – As avaliações devem ser úteis, cumprir os propósitos a que se destinam e atender à demanda por informação dos/as usuários/as. Os relatórios das avaliações devem ser consistentes, lógicos, conter todas as informações importantes e ser redigidos em uma linguagem acessível e compreensível.
- **Viabilidade** – As avaliações devem ser preparadas e executadas de forma realista, bem fundamentada, diplomática e com consciência sobre os seus custos (relação custo-benefício).
- **Equidade** – Em uma avaliação, todas as pessoas e grupos devem ser tratados com respeito. A segurança, dignidade e os direitos de todas as pessoas envolvidas na avaliação devem ser observados e protegidos. Na medida do possível, todas as pessoas envolvidas e implicadas com a avaliação devem ter acesso aos resultados.

## Temas transversais

Temas transversais são aqueles que permeiam as atividades da entidade contratante e que, portanto, servem de fio condutor para a avaliação do projeto, programa ou da entidade. Os temas transversais, portanto, devem ser considerados na medida do possível, dependendo das perguntas específicas da avaliação, das condições do entorno e das exigências dos doadores de fundos e demais partes envolvidas.

Os temas transversais de Pão para o Mundo são: **gênero, impacto ambiental e inclusão**. Por isso, as avaliações devem responder a perguntas do tipo: “qual é o efeito da intervenção avaliada sobre mulheres, homens e pessoas com deficiência?” No que tange ao impacto ambiental, as avaliações devem indicar até que ponto as atividades avaliadas contribuem para a proteção e preservação do meio ambiente e dos recursos naturais. Em função disso, os temas transversais de Pão para o Mundo devem ser mencionados nos Termos de Referência.

---

<sup>2</sup> Com base nas normas de qualidade para a avaliação do desenvolvimento do CAD/OCDE e das normas de avaliação da DeGEval. Para explicações adicionais, consulte os documentos de referência na lista de links.

## !! Observações

Para garantir que a qualidade da avaliação satisfaça as expectativas e que sejam contemplados os interesses de todas as partes envolvidas, as normas de avaliação e os temas transversais devem ser observados desde o início, isto é, da redação dos Termos de Referência até a preparação do plano de implementação.

### Links

#### Autoavaliação:

IDRC: Enhancing Organizational Performance. A Toolbox for Self-Assessment. 1999. (em inglês)  
<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/22953/34/IDL-22953.pdf>

#### Avaliação externa:

Recommendations for Clients of Evaluations (em inglês)  
<http://www.degeval.de/publikationen/clients-of-evaluations>

Austrian Development Agency: Guidelines for Project and Programme Evaluations. 2009. (em inglês)  
[http://www.entwicklung.at/uploads/media/Guidelines\\_for\\_Project\\_and\\_Programme\\_Evaluations\\_Juli2009\\_02.PDF](http://www.entwicklung.at/uploads/media/Guidelines_for_Project_and_Programme_Evaluations_Juli2009_02.PDF)

#### Relativos as normas para as avaliações:

OCDE-CAD: Principles for Evaluation of Development Assistance. 1991. (em inglês)  
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/2755284.pdf>

OCDE-CAD: Quality Standards for Development Evaluation. 2010. (em inglês)  
<http://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>

OCDE-CAD: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. 2010. (em inglês, espanhol, francês)  
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

OCDE-CAD: Glossário da Avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados. (em português)  
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35882773.pdf>

DeGEval: EVALUATION STANDARDS (DeGEval-Standards) - short version. 2009. (em inglês)  
[http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval\\_-\\_Standards\\_short.pdf](http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval_-_Standards_short.pdf)

# 01

## Passo 01 Planejamento e orçamento

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. O planejamento da avaliação é parte integrante do planejamento e do orçamento do projeto.
2. É importante refletir bem sobre o tempo necessário para os processos de avaliação e planejar seu início com uma margem de tempo suficiente.

### **i** Contexto

Avaliações devem ser previstas e consideradas no momento do planejamento dos projetos. Desta forma é possível reservar o tempo necessário para preparação, a realização, assim como assegurar os recursos financeiros para a avaliação.

Uma avaliação é indicada se os projetos:

- estão sujeitos a exigências feitas por doadores de fundos, etc.
- por sua natureza, indicam a necessidade de uma avaliação, isto é:
  - se destacam por abordagens e enfoques inovadores cuja pertinência e efetividade devem ser avaliados após determinado espaço de tempo;
  - são realizados em contextos inseguros e instáveis e, portanto, sujeitos a mudanças profundas que demandam uma avaliação da pertinência e da efetividade do projeto;
  - estão sujeitos a ampliação;
  - são de elevada importância estratégica ou política.

A necessidade de avaliar um projeto pode surgir no curso do processo de implementação em decorrência de, por exemplo

- ocorrência de grandes atrasos;
- objetivos (provavelmente) não serão alcançados;
- alterações importantes das condições do entorno.

Ao planejar o tempo necessário para a realização da avaliação é importante considerar o tempo para a preparação da avaliação, sobretudo o alinhamento dos Termos de Referência com as partes envolvidas e grupos-alvo, assim como a realização das atividades de avaliação e demais trabalhos resultantes da mesma. Por exemplo: os grupos-alvo têm tempo suficiente e estão disponíveis? É muito importante que isso seja levado em consideração. Afinal, seria pouco oportuno avaliar um projeto com agricultores no período de colheita.

O custo da avaliação está previsto no orçamento do projeto? A remuneração (quantidade de diárias) e as demais despesas (de viagem, etc.) dos/as avaliadores/as variam em função do porte do projeto e podem ser objeto de uma estimativa de custos (ver lista de verificação no final deste capítulo).



## Função no processo de avaliação

Uma avaliação no momento oportuno, com metodologias adequadas e escopo correto que seja capaz de responder às perguntas da avaliação, exige um planejamento concreto e recursos suficientes.

Para garantir que a avaliação seja concluída no prazo previsto, os Termos de Referência devem ser preparados com a devida antecedência (ver visão de conjunto “Passos de uma avaliação”).



## Procedimento e partes envolvidas

Normalmente, cabe à entidade executora do projeto orçar os custos da avaliação. Além disso, as pessoas ligadas à entidade e incumbidas da avaliação devem ter tempo suficiente para preparar os conteúdos e acompanhar o andamento da avaliação.

O planejamento da avaliação deve ser alinhado com os interesses dos doadores de fundos e demais partes envolvidas no projeto.



## Observações

O orçamento apresentado quando do planejamento inicial da avaliação, **antes do início do projeto**, é um **orçamento provisório**. Este planejamento inicial deve ser adaptado posteriormente, quando da elaboração dos Termos de Referência, em caso de mudanças das condições do entorno, do acréscimo de perguntas adicionais, da contratação de equipes de avaliadores/as, etc.

### Lista de verificação

Para a elaboração do orçamento de uma avaliação devem ser consideradas as seguintes perguntas:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> A avaliação será conduzida por um/a ou vários/as avaliadores/as?                                     | <input type="checkbox"/> Serão gerados custos adicionais com impostos e tributos em geral (IVA, etc.)?  |
| <input type="checkbox"/> Há necessidade de contratar avaliadores/as internacionais?   | <input type="checkbox"/> Deverão ser assumidos custos com seguros para os/as avaliadores/as (por exemplo: visitas de campo em regiões de risco, etc.)?          |
| <input type="checkbox"/> Quais áreas e/ou regiões do projeto serão avaliadas e visitadas?                                     | <input type="checkbox"/> A avaliação deverá ser traduzida para outro(s) idioma(s)?  |
| <input type="checkbox"/> Serão realizadas uma ou várias etapas em campo?  | <input type="checkbox"/> Há que considerar custos com aluguel de salas para discussões em grupo, apresentação de resultados, etc.?                              |
| <input type="checkbox"/> Quantos dias de trabalho (do/a avaliador/a) deverão ser estimados?                                   | <input type="checkbox"/> Há que considerar despesas com transporte e/ou alimentação dos representantes dos grupos-alvo, de autoridades, especialistas, etc.?    |
| <input type="checkbox"/> Em média qual é o honorário de um/a avaliador/a nacional e internacional?                            | <input type="checkbox"/> Há necessidade de contratar tradutores ou intérpretes para a coleta de dados? Que custos para essa contratação devem ser considerados? |
| <input type="checkbox"/> Quais são os custos aproximados das despesas com transporte, acomodação, vistos, logística em geral? |   |

# 02

## Passo 02 Termos de Referência

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. Os Termos de Referência constituem o marco do trabalho dos/as avaliadores/as e são anexados ao contrato de avaliação.
2. Os Termos de Referência são elaborados pela entidade contratante mediante acordo com outras partes interessadas.
3. As perguntas a serem respondidas na avaliação devem considerar os cinco critérios do CAD/OCDE e os temas transversais.

### De acordo com as definições do CAD/OCDE<sup>3</sup>, os Termos de Referência são um

“documento escrito que apresenta

- o objetivo e
- âmbito da avaliação,
- os métodos a serem utilizados,
- as normas e referências, as quais permitem avaliar o desempenho ou realizar a análise,
- os recursos,
- e o prazo definido, assim como
- os requisitos para a apresentação e elaboração do relatório.”

<sup>3</sup> CAD/OCDE: Glossário da avaliação e da gestão centrada nos resultados, 2009

### Contexto

Os Termos de Referência (Terms of Reference) descrevem os serviços a serem prestados no âmbito da avaliação e constituem o marco de referência dos/as avaliadores/as.

Segundo normas de qualidade internacionais, os objetos das avaliações devem ser analisados à luz dos cinco critérios do CAD, quais sejam: Relevância, Eficácia, Eficiência, Sustentabilidade e Impacto. Em função disso, os Termos de Referência devem conter perguntas relacionadas a esses cinco critérios. É claro que, também é possível incluir outras perguntas, que vão além dos critérios CAD.

### Função no processo de avaliação

A elaboração participativa (ver a seguir) dos Termos de Referência é um processo de discussão importante para definir, com precisão, tudo aquilo que as diferentes partes envolvidas querem saber e identificar por meio da avaliação. Com ele, as partes envolvidas conhecem o escopo, os fatores determinantes (tempo, recursos financeiros, dimensão do grupo-alvo, etc.) e os objetivos (finalidade) da avaliação.





## Procedimento e partes envolvidas

Normalmente, os Termos de Referência são elaborados pela entidade contratante. Entretanto, no intuito de explorar o pleno potencial da avaliação, convém elaborar as perguntas da avaliação com a participação de todas as partes envolvidas (representantes dos grupos-alvo, da organização parceira, do doador de fundos, etc.) e, quando oportuno, envolver outras partes interessadas (representantes de ministérios, secretarias, administração local, entidades especializadas). Além de contribuir para a transparência, este procedimento desperta interesse pelos resultados e faz com que as partes envolvidas estejam dispostas a colaborar com os/as avaliadores/as. Caso não seja possível envolver todas as partes interessadas no processo de elaboração dos Termos de Referência, estas devem ser informadas e ter acesso aos documentos para evitar que se sintam intimidadas pela avaliação.

As instâncias de assessoria e apoio (BUS, por sua sigla em alemão), podem apoiar o processo de elaboração dos Termos de Referência.

Os/as avaliadores/as não participam da elaboração dos Termos de Referência. Entretanto, os Termos de Referência devem ser discutidos com os/as avaliadores/as na reunião inicial, e, caso necessário, adaptados. Estas modificações são documentadas em ata ou no relatório inicial. Os interesses da entidade contratante deve orientar a elaboração dos Termos de Referência. Desta forma, os Termos de Referência não devem ser pautados pelas qualificações de determinados/as avaliadores/as selecionados/as previamente.

Temas transversais devem ser incluídos nos Termos de Referência sempre que solicitado pela entidade contratante ou por doadores de fundos, assim se garante que esses temas serão considerados durante a realização da avaliação.



## Observações

- Nos Termos de Referência existem diferentes possibilidades de tratar o orçamento previsto (ver tabela).
- As avaliações de projetos podem também ser extensivas ao sistema de gestão da entidade executora. **Nota:** Perguntas sobre a entidade (sistema de gestão, desenvolvimento organizacional, etc.) exige avaliadores/as devidamente qualificados/as. Estas qualificações devem ser consideradas e definidas nos Termos de Referência.
- Eventuais exigências da entidade contratante e/ou do doador de fundos (relativas ao conteúdo do relatório final, etc.) devem ser consideradas. Estas exigências podem ser mencionadas nos Termos de Referência e os pormenores, discutidos na reunião inicial (ver anexo “Estrutura modelo do relatório de avaliação”, capítulo “6. Reunião inicial”).
- Por meio dos Termos de Referência, os/as avaliadores/as podem ainda ser incumbidos da preparação de um plano de implementação das recomendações, as quais foram apresentadas no relatório final. Eventuais custos adicionais devem ser orçados. **Importante:** O plano de implementação em si, não é um elemento do relatório final a ser elaborado pelos/as avaliadores/as.
- A entidade deve examinar se é conveniente para a avaliação contratar uma equipe de avaliadores/as. O trabalho em equipe pode ser necessário para cobrir temas e idiomas específicos. Em se tratando de equipes de avaliadores/as, estas devem ser formadas por homens e mulheres. Tendo em vista que, em algumas culturas, homens não podem visitar grupos de mulheres, a presença de mulheres pode ser imprescindível. Em outros casos, poderá ser oportuno cooperar com avaliadores/as internacionais: o intercâmbio de conhecimento e as experiências com metodologias de avaliação e peculiaridades culturais pode elevar a qualidade da avaliação. Entidades que pretendem contratar uma equipe de avaliadores/as devem mencionar este fato nos Termos de Referência.
- De acordo com os objetivos e condições do entorno do objeto da avaliação ou as normas internas da entidade contratante e do doador de fundos, a questão de gênero e os demais temas transversais (impacto ambiental e inclusão) devem ser considerados. As perguntas relativas aos temas transversais podem
- Em situações de avaliação de projetos em andamento se pode incluir perguntas relacionadas a projetos anteriores. Com isso, é possível analisar e verificar os impactos a longo prazo e a sustentabilidade.
- Para potencializar a participação, o relatório final (ou um resumo deste) deve também ser publicado no idioma local correspondente. Isto deve ser definido nos Termos de Referência.

ser integradas às perguntas formuladas de acordo com os critérios do CAD da OCDE. Por meio da consideração dos temas transversais, nos Termos de Referência, garante-se que as conclusões finais, recomendações e lições aprendidas façam referência às questões de gênero, impacto ambiental e inclusão.

- Os Termos de Referência devem observar, na medida do possível e quando oportuno, que as perguntas da avaliação devem ser respondidas considerando a idade, o sexo e outros critérios como condição socioeconômica, deficiência, etc.

Possibilidades de tratar o orçamento previsto nos Termos de Referência			
Opções para lidar com o orçamento		Vantagens	Desvantagens
1.	<p><b>Os Termos de Referência não mencionam os valores orçados</b></p> <p>→ Caso os Termos de Referência não cite os valores orçados, eventuais consultas dos/as avaliadores/as podem ser respondidas, por telefone ou outros meios, informando o valor máximo que consta do orçamento.</p>	Os avaliadores/as interessados/as elaboram uma proposta técnica para responder às perguntas da avaliação e preparam um orçamento (proposta financeira). As propostas costumam ser mais heterogêneas.	As propostas financeiras podem superar, em muito, o valor orçado.
2.	<p><b>Os Termos de Referência mencionam o valor previsto no orçamento (custo máximo)</b></p>	A indicação do valor previsto orienta a elaboração das propostas financeiras dos/as avaliadores/as interessados/as, de forma que se evita que as propostas excedam o valor previsto no orçamento.	Este procedimento pode induzir os/as avaliadores/as a apresentar propostas no valor máximo. Neste caso, as propostas nem sempre serão as mais econômicas, por não se restringirem, necessariamente, ao estritamente necessário.
3.	<p><b>Os Termos de Referência contêm uma planilha de custos detalhada</b></p>	Os/as avaliadores/as interessados/as submetem propostas que vão perfeitamente ao encontro das ideias da entidade contratante.	Os/as avaliadores/as têm pouca margem de manobra para propor um desenho diferente (metodologia e procedimento) para a avaliação.

### Links

Banco Mundial (ed.): Writing Terms of Reference for an Evaluation: A how-to Guide. (2011). (em inglês)  
[http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd\\_writing\\_TORs.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf)

Canadian International Development Agency: How to Perform Evaluations - Model TOR. (2000). (em inglês)  
[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/\\$file/Tor.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/$file/Tor.pdf)



Descarga documento word

### **Estrutura modelo**

Os textos inseridos abaixo dos títulos contêm informações para auxiliar a entidade contratante a preencher as informações necessárias. Os trechos em itálico devem ser substituídos por textos que digam respeito à avaliação em questão. Nota: não é necessário incluir todos os tópicos/perguntas nos Termos de Referência. As perguntas ora apresentadas são apenas uma sugestão.

## **Termos de Referência para avaliações**

### **1. Introdução**

---

#### **Exemplos:**

- Perfil sucinto da entidade contratante:
- Descrição do objeto da avaliação (por exemplo: projeto, programa, componentes de projeto, instrumento, etc.); do objetivo do projeto, programa, etc.; da região específica; do grupo-alvo, das entidades, instituições e grupos que participam do projeto; do período a ser avaliado, etc.
- Outras partes interessadas relevantes para a avaliação (entidades, parceiros, redes, autoridades governamentais, etc.)
- Descrição do contexto relevante; principais características ou dificuldades
- Proveniência dos fundos
- Data da última avaliação

#### **Por que?**

Os/as avaliadores/as devem ter uma ideia dos objetos e do contexto da avaliação. Além disso, os/as avaliadores/as são informados/as sobre o contexto do projeto e podem, a partir daí, analisar quem tem interesse e quem exerce influência no projeto. Basta uma descrição sucinta. Os pormenores serão objeto das discussões e reuniões que serão realizadas no âmbito da preparação da avaliação.

### **2. Motivo e objetivo da avaliação**

---

Explicar os interesses imediatos, o que se pretende identificar e os motivos subjacentes à avaliação.

#### **Exemplos:**

- Por que deve ser feita a avaliação?
- Para que propósito os resultados serão utilizados?
- Por quem os resultados serão utilizados?
- Por que a avaliação deve acontecer agora?
- Quem pediu a avaliação?

#### **Por que?**

Para preparar suas propostas e conduzir a avaliação de acordo com a demanda, os/as avaliadores/as precisam conhecer os motivos e propósitos da avaliação.

### 3. Perguntas-chave

---

Aqui são definidas perguntas concretas, as quais devem ser respondidas pelos/as avaliadores/as. Gênero e outros temas transversais, como impacto ambiental e inclusão de pessoas com deficiência devem ser considerados nas perguntas da avaliação.

#### Por que?

Os/as avaliadores/as devem satisfazer as expectativas; o relatório final deve responder às perguntas ora definidas. Este é um dos critérios de qualidade mais importantes das avaliações.

#### ⇒ Relevância

Fazemos o que é certo e indicado? Este critério serve para medir até que ponto os objetivos de um projeto ou programa correspondem às necessidades dos beneficiários e às estratégias dos parceiros e doadores de fundos.

#### ⇒ Eficácia (Efetividade)

O projeto ou programa atingirá seus objetivos? Este critério serve para medir até que ponto os objetivos do projeto ou programa (previstos) serão atingidos.

#### ⇒ Eficiência

Os objetivos serão realizados de forma econômica? Este critério serve para medir se os recursos despendidos são proporcionais aos resultados e efeitos alcançados.

#### ⇒ Impacto

A intervenção contribui para o alcance de objetivos de desenvolvimento (objetivos gerais do projeto)? No âmbito deste critério, deve-se verificar se e em que medida a intervenção contribui para o alcance de objetivos da política de desenvolvimento. Além disso, devem ser identificadas e analisadas outras mudanças positivas e negativas ocorridas.

#### ⇒ Sustentabilidade

As mudanças positivas alcançadas pelo projeto são (provavelmente) duradouras? No âmbito deste critério deve-se estimar até que ponto os efeitos/impactos positivos da intervenção continuarão a existir após o término do projeto.

Além disso, as avaliações podem também ter por objeto processos, procedimentos e formatos ou o sistema de monitoramento e avaliação de uma entidade ou programa.

### 4. Desenho da avaliação/metodologia

---

Descrever, em poucas palavras, as exigências mínimas que deverão ser cumpridas no que se refere à metodologia e ao desenho da avaliação. Normalmente, neste ponto, é reforçada a importância de observar as normas do CAD/OCDE.

Além disso, é necessário indicar, de maneira sucinta, as partes interessadas (parceiros, grupo-alvo, provedor de fundos, etc.) que serão envolvidos na avaliação, bem como os documentos (requerimento do projeto, relatório narrativo/de avanço; etc.) que devem ser considerados.

**Por que?**

Os/as avaliadores/as devem conhecer as normas de qualidade a serem consideradas quando da preparação das propostas e da realização da avaliação. Tendo em vista que os Termos de Referência são parte integrante do contrato, os/as avaliadores/as se obrigam a seguir estas normas.

As informações sobre as partes interessadas e os documentos ajudam os/as avaliadores/as a estimar o tempo necessário para a avaliação. É importante mencionar que este se trata de indicações mínimas. Ou seja, se no decorrer da avaliação se considera oportuno envolver outras partes interessadas, estas devem ser incluídas no escopo da avaliação.

Observação: Não é necessário mencionar nos Termos de Referência métodos para a avaliação, tendo em vista que os/as avaliadores/as devem propor e/ou adicionar métodos para a realização da avaliação. De qualquer forma, se for o caso, a proposição de métodos não está definitivamente excluída. É possível incluir, nos Termos de Referência, os métodos que, necessariamente, devem ser aplicados.

**5. Sequência da avaliação/cronograma**

---

Aqui deve-se traçar as linhas gerais do cronograma, definindo a data e duração da avaliação, o prazo para apresentação de determinados resultados intermediários e o prazo para a conclusão da avaliação.

**Por que?**

Os/as avaliadores/as precisam conhecer as datas e prazos definidos para analisar se podem entregar os produtos definidos, nos prazos previstos.

**6. Produtos esperados**

---

Descrever os produtos que devem ser apresentados pelos/as avaliadores/as, mencionando o conteúdo e demais especificações (idioma, exigências formais, etc.).

**Exemplos:**

- Relatório inicial (ver capítulo “7. Relatório inicial”)
- Relatório intermediário (se justificado pelo escopo da avaliação)
- Versão preliminar do relatório final
- Relatório final<sup>1</sup> (número máximo de páginas, idioma)

**Por que?**

Os/as avaliadores/as são capazes de avaliar o escopo dos trabalhos e se obrigam, pelo contrato, a apresentar os produtos especificados de acordo com as especificações indicadas, já que os Termos de Referência são parte integrante do contrato.

**7. Qualificações-chave dos/as avaliadores/as**

---

Aqui devem ser definidas as qualificações, conhecimentos e experiências dos/as avaliadores/as em termos técnicos, metodológicos, culturais e no que tange ao conhecimento da região e domínio de idiomas. Embora não seja obrigatório contratar equipes de avaliadores/as, frequentemente se recomenda trabalhar com uma equipe.

---

<sup>1</sup> Para conhecer uma estrutura modelo, vide a “Estrutura modelo do relatório final” no final do capítulo “6. Reunião inicial”.

**Por que?**

Os/as avaliadores/as conhecem as expectativas e exigências da entidade contratante, e podem verificar se têm condições de atender à demanda e submeter uma proposta ou se vão precisar adicionar outro/a avaliador/a com qualificações e experiências suplementares para assegurar que determinadas exigências e/ou áreas de especialização sejam cobertas.

**8. Conteúdo da proposta dos/as avaliadores/as**

Definir claramente o conteúdo obrigatório das propostas enviadas pelo/as avaliadores/as, como:

- CVs de todos/as os/as avaliadores/as envolvidos/as
- Proposta técnica:
  - Esboço do procedimento para a realização da avaliação
  - Justificar a seleção e explicar as metodologias propostas; de acordo com interesses específicos, a entidade contratante pode solicitar que os/as avaliadores/as expliquem, em um parágrafo, de que forma pretendem abordar os temas transversais relevantes.
- Proposta financeira:
  - Apresentação de orçamento completo, com especificação dos honorários e despesas adicionais, como despesas de viagem e acomodação, impostos e tributos em geral, despesas com a realização de workshops no âmbito da avaliação, etc.
- Além disso, é necessário especificar
  - até quando (prazo de envio das propostas);
  - de que forma (correio eletrônico ou carta);
  - a quem (endereço de e-mail e/ou endereço postal da entidade e do responsável)a proposta deve ser submetida para que ela possa ser considerada e analisada pela entidade contratante.

**Por que?**

Os/as avaliadores/as sabem os requisitos técnicos e exigências que devem ser consideradas na proposta. Desta forma, a entidade contratante recebe propostas claras, comparáveis entre si. Se os/as avaliadores/as interessados/as têm perguntas e dúvidas, eles sabem a quem devem se dirigir.

# 03

## Passo 03 Cotação

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. Antes da contratação, é necessário obter três ou mais propostas.
2. A solicitação destas propostas se dá com base nos Termos de Referência.

### Contexto

Para uma avaliação se deve realizar cotação prévia.<sup>4</sup> Geralmente as propostas submetidas por avaliadores/as independentes abrem horizontes, apresentam novas perguntas e/ou propõem métodos adicionais. As propostas normalmente são formadas pelos seguintes elementos: proposta técnica, proposta financeira e CV(s) com as qualificações do(s)/a(s) avaliador(es)/a(s), com suas experiências e conhecimentos prévios. Assim é possível verificar a independência dos/as avaliadores/as.

### Função no processo de avaliação

As propostas devem ser solicitadas após a elaboração dos Termos de Referência, que definem as qualificações necessárias para conduzir a avaliação. Os Termos de Referência constituem a base a partir da qual os/as interessados/as preparam e apresentam suas propostas. Por meio deste processo é possível comparar tanto as ofertas financeiras como os conteúdos e abordagens metodológicas. Além disso, o processo permite a seleção de avaliador(es)/a(s) independente(s) e imparcial(ais), devidamente qualificado(s)/a(s).

### Procedimento e partes envolvidas

Normalmente, cabe à entidade contratante solicitar as propostas.

Para tanto, a entidade contratante pode consultar avaliadores/as e empresas de consultoria conhecidos/as, recomendados/as por outras entidades ou identificados/as por meio de uma busca direcionada na internet.

Uma outra possibilidade é a publicação, pela entidade contratante, de editais em jornais ou revistas, plataformas na internet ou por e-mail enviado a redes de avaliadores/as autônomos/as e empresas de consultoria.

Caso a instância de assessoria e apoio (IFAA) disponha de contatos de consultores, esta pode apoiar o processo e facilitar o contato com avaliadores/as.

<sup>4</sup> De acordo com as disposições de execução relativas ao fomento financeiro de Pão para o Mundo - Serviço Protestante para o Desenvolvimento, o parceiro, antes da aquisição de bens e contratação de serviços com valor superior a 400 euros, deve obter e avaliar três ou mais propostas.

# 04

## Passo 04 Seleção de avaliadores/as

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. A seleção dos/as avaliadores/as deve ser feita de forma participativa e transparente, de acordo com critérios previamente definidos.
2. A privacidade e a proteção dos dados contidos nos CVs devem ser garantidos.



### Contexto

Após o recebimento das propostas, procede-se à seleção dos/as avaliadores/as externos/as. Para integrar as diferentes perspectivas e pontos de vista, o processo seletivo deve ser o mais participativo possível. Antes de proceder a seleção das propostas propriamente dita, é importante definir critérios para a seleção e avaliação das propostas. Com vistas à transparência, o processo de avaliação das propostas e os motivos da seleção ou rejeição devem ser documentados. Além da transparência, a documentação tem dois propósitos adicionais: por um lado, ela permite a realização de feedback aos/às avaliadores/as no que tange às propostas recebidas, caso solicitado e, por outro lado, possibilita a prestação de contas no âmbito de auditorias (ver “Grade modelo para a seleção de avaliadores/as” no final deste documento).



### Função no processo de avaliação

A credibilidade e utilidade dos resultados da avaliação dependem, em larga escala, da experiência e do conhecimento dos/as avaliadores/as e das metodologias sugeridas. Portanto, convém analisar criteriosamente se as exigências e expectativas definidas nos Termos de Referência serão cobertas (pelo menos em sua maior parte), pela qualificação, experiência e metodologias propostas pelos/as avaliadores/as.



### Procedimento e partes envolvidas

No intuito de ver contempladas as diferentes perspectivas e promover a aceitação dos resultados, o processo seletivo deve envolver, na medida do possível, todas as partes envolvidas na avaliação.

Tendo em vista que normalmente os CVs dos/as avaliadores/as formam parte das propostas, a que se certificar que serão cumpridas as exigências relativas a proteção de dados, e assegurar que essas informações não sejam transmitidas a terceiros.

Durante o processo seletivo, a entidade contratante tem a oportunidade de negociar com os/as avaliadores/as propostas recebidas, no que diz respeito ao número de dias de trabalho, período, etc.

Caso várias propostas pareçam interessantes ou seja difícil tomar uma decisão com base nas propostas escritas, se recomenda convocar um(a) ou dois/duas avaliador(es)/a(s) para uma entrevista.

No que tange à contratação de equipes de avaliadores, ver também o capítulo “2. Termos de Referência”.





Descarga documento word

### Como usar a grade de seleção de avaliadores/as

A grade que apresentamos a seguir pode ser utilizada para documentar o processo e os motivos de seleção.

- A grade é um modelo que deve ser adaptado à cada avaliação específica. Isto significa que os critérios de seleção contidos neste modelo podem ser suprimidos e substituídos. Os critérios mais importantes devem ter peso maior ou podem ser divididos em vários critérios secundários.
- O uso desta grade não é obrigatório.

### Quando é pertinente o preenchimento da grade?

---

#### A grade pode ajudar a comparar resultados, por exemplo

- quando várias pessoas são responsáveis pelo processo seletivo. Neste caso, as propostas são analisadas e, em seguida, avaliadas individualmente pelas pessoas envolvidas no processo seletivo. Ou seja, num primeiro passo, cada pessoa avalia por si só, as propostas. Num segundo passo, as pessoas envolvidas no processo seletivo se reúnem e debatem suas avaliações individuais.
- se houver muitas propostas. Aqui a grade facilita a comparação das propostas sem perder a visão do todo.

#### Estrutura da grade

---

Para que se saiba exatamente a que proposta a grade de avaliação se refere, os dados gerais são registrados na parte superior da grade.

Na segunda parte da grade foram incluídos cinco critérios. O não cumprimento desses critérios pode levar a exclusão do(s)/a(s) avaliador(es)/a(s) do processo de seleção.

A terceira parte da grade contém uma tabela que permite avaliar a qualidade da proposta analisada.

#### A análise está submetida a dois critérios principais:

1. **Experiência do(s)/a(s) avaliador(es)/a(s)** com relação a realização de avaliações, a temática e com a região, etc. Para poder documentar diferentes qualidades, utiliza-se um sistema de pontuação (por exemplo: pontuação 0 indica uma qualificação baixa; a pontuação máxima, por sua vez, uma qualificação muito alta). A pontuação máxima é variável: afinal, alguns **critérios podem ter um maior peso e importância que outros**.
2. **Avaliação da proposta** (se existente) para a presente avaliação. A avaliação da proposta segue as mesmas referências aplicadas para a avaliação dos/as avaliadores/as.

No final do processo, os pontos são somados e assim se obtém o total de pontos para cada proposta. Por meio da grade, as avaliações individuais das pessoas envolvidas no processo seletivo podem ser comparadas.

A coluna "Observações" pode ser utilizada de forma variada, por exemplo para registrar o que mais chamou atenção (metodologia diversificada, etc.).



Descarga documento word

### Grade modelo para a seleção de avaliadores/as

Projeto: \_\_\_\_\_

Período: \_\_\_\_\_

Avaliador/a ou empresa de consultoria: \_\_\_\_\_

A proposta foi recebida no prazo?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não ► Desconsiderar proposta
A proposta está completa?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não ► Desconsiderar proposta
O/a avaliador/a está livre de interesses próprios, é independente e imparcial?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não ► Desconsiderar proposta
O/a avaliador/a demonstrou atitudes inadequadas/foi avaliado/a negativamente no passado (por Pão para o Mundo ou outras entidades)?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim ► Desconsiderar proposta
O valor da proposta se encontra dentro do orçamento previsto para a avaliação?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não ► Desconsiderar proposta

### Avaliação equipe de avaliadores/as

Critério	Peso atribuído	Avaliação	Observações/motivos
... provou, de forma convincente, possuir as qualificações técnicas e a experiência necessárias.	até 60		
... provou, de forma convincente, dominar as metodologias da avaliação.	até 50		
... provou, de forma convincente, ter conhecimento e experiência no tratamento do(s) tema(s) transversal(ais) relevante(s).	até 20		
... fala o(s) idioma(s) necessário(s).	até 25*		
... provou, de forma convincente, ter conhecimento e experiência na região.	até 15		
... provou, de forma convincente, ter competência social e experiência para lidar com grupos-alvo e parceiros.	até 20		
... cumpre com as preferências em relação à características pessoais (por ex.: sexo, etc.).	até 10		
... é capaz de conduzir e concluir a avaliação no prazo previsto.	até 10*		
<b>Subtotal – Avaliação da equipe</b>	até 220		

\* pode ser critério de exclusão

**A proposta**

<b>Critério</b>	<b>Peso atribuído</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Observações/ motivos</b>
... é adequada: o projeto e o planejamento do trabalho condizem com as exigências e expectativas.	até 150		
... contempla, na medida do possível, recursos locais.	até 30		
<b>Subtotal – Avaliação da proposta</b>	até 180		
<b>TOTAL</b>	<b>até 400</b>		

Avaliado por: Nome: \_\_\_\_\_

Função/cargo: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

# 05

## Passo 05 Contratação

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. Os Termos de Referência e a proposta para a avaliação devem ser anexados ao contrato.
2. O contrato define, de forma clara e vinculante, o objeto, a forma e os prazos até quando ambas as partes devem efetuar suas respectivas entregas.

### Contexto

O contrato é um instrumento jurídico que vincula legalmente as partes contratantes. Por meio de sua assinatura, as partes contratantes aceitam as disposições e obrigações contratuais definidas.

Muitas entidades adotam um modelo de contrato padrão, que apenas precisa ser adaptado ao caso específico. Contratos padronizados são muito úteis. Afinal, a contratação é regida pela legislação nacional e seu teor deve ser claro, e não pode deixar margem de dúvidas. No caso de contratos internacionais quando, por exemplo, da contratação de avaliadores/as estrangeiros/as, é necessário mencionar a legislação aplicável e o foro que será usado para dirimir litígios resultantes da interpretação do contrato.

Os Termos de Referência e a proposta dos/as avaliadores/as devem ser anexados e são parte integrante do contrato. Além disso, a entidade contratante pode adicionar ao contrato diretrizes, como, por exemplo, normas aplicáveis à prestação de contas.

### Função no processo de avaliação

Por meio do contrato, as partes contratantes definem

- o objeto,
- os prazos,
- a forma (formato, especificações),

ou seja, tudo aquilo que a contratante (entidade) e a contratada (avaliadores/as) precisam fazer, como e até quando. Desta forma, as partes contratantes terão clareza dos direitos e deveres inerentes à sua relação contratual.

### Procedimento e partes envolvidas

O contrato é celebrado entre a entidade contratante (pessoa jurídica) e os/as avaliadores/as contratados/as (pessoa física ou jurídica). Em caso de uma subcontratação de vários avaliadores/as externos/as, deve-se definir claramente quem é responsável pela apresentação do relatório.

Como é de costume, os contratos são firmados pelas partes em duas vias de igual teor. Uma via é da entidade contratante, a outra dos/as avaliadores/as.

**Lista de verificação para a elaboração de contratos****O contrato de avaliação deve conter:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nome, endereço, informações de contato da contratante   | <input type="checkbox"/> A possibilidade de subcontratar: a contratante pode definir se a contratada poderá ou não firmar contratos com terceiros para a realização dos trabalhos de avaliação; esta disposição é importante para salvaguardar os direitos de privacidade e o direito à publicação |
| <input type="checkbox"/> Nome, endereço, informações de contato da contratada  | <input type="checkbox"/> Duração do contrato - início e fim da vigência do contrato  |
| <input type="checkbox"/> Objeto do contrato (p. ex.: avaliação do projeto [título], realizado no período compreendido entre [datas])   | <input type="checkbox"/> Seguros - indicar se os seguros da contratante incluem uma cobertura de riscos das contratadas, eventualmente, do equipamento, ou se os/as avaliadores/as precisam providenciar os seguros  |
| <input type="checkbox"/> Produtos esperados (p.ex.: relatório inicial, versão preliminar do relatório final, etc.) e prazos  | <input type="checkbox"/> Informar sobre quem será responsável por garantir que o trabalho possa ser realizado (p. ex.: tramitação de vistos, etc.)   |
| <input type="checkbox"/> Direitos autorais e de uso dos produtos (os relatórios só podem ser publicados pela entidade contratante, etc.)   | <input type="checkbox"/> Informar sobre as consequências em relação ao não cumprimento das disposições contratuais (distinguir entre causas decorrentes de atos de terceiros ou de força maior, ou motivos decorrentes da contratada)  |
| <input type="checkbox"/> Privacidade - para além do término da relação contratual - ou seja: <ul style="list-style-type: none"><li>- os direitos das pessoas entrevistados/as (respostas despersonalizadas, etc.) devem ser garantidos,</li><li>- os documentos devem ser protegidos contra o acesso de terceiros e</li><li>- informações e dados não podem ser enviados a terceiros; sem autorização expressa e por escrito da contratante.</li></ul> | <input type="checkbox"/> Incluir disposição que define que a validade de alterações e aditamentos, os quais exigem a forma escrita   |
| <input type="checkbox"/> Valor total do contrato, dividido em <ul style="list-style-type: none"><li>- honorários dos serviços, com indicação de eventuais impostos e tributos em geral</li><li>- despesas (p. ex.: viagem, etc.), passíveis de restituição contra apresentação dos comprovantes (contendo, conforme o caso, referência a valores máximos para as diárias, normas legais ou internas de restituição, etc.)</li></ul>                    | <input type="checkbox"/> Assinaturas, em caso de empresas e entidades (pessoas jurídicas), assinaturas de representantes legais (isto é, com poderes de representação legal)   |
| <input type="checkbox"/> Condições de pagamento: prazos e condições dos pagamentos (totais ou parciais), considerando valores desembolsados pelos/as avaliadores/as (viagens, etc.).<br><b>Observação:</b> O pagamento final (liquidação) apenas deve ser efetuado após o recebimento e aprovação de todos os produtos definidos no contrato (p. ex.: relatório final, etc.).  | <input type="checkbox"/> Anexo: Termos de Referência, proposta e demais normas internas (despesas de viagem, código de conduta, etc.)  |

# 06

## Passo 06 Reunião inicial

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. A reunião inicial é uma conversa entre a entidade contratante e os/as avaliadores/as contratados/as, e ocorre antes do início da avaliação.
2. Nesta reunião deve-se discutir de forma franca e aberta, os objetivos, as exigências, as possibilidades e os limites da avaliação.
3. Os resultados da reunião devem ser registrados em ata.

### Contexto

A reunião inicial é uma conversa entre representantes da entidade contratante e os/as avaliadores/as contratados/as, na qual se discute os detalhes da avaliação. A entidade contratante responde a perguntas, dirime dúvidas e entrega aos/às avaliadores/as os primeiros dados, documentos básicos e contatos, incluindo, se for o caso, contatos de representantes dos grupos-alvo e de outras partes interessadas.

### Função no processo de avaliação

No início do trabalho, após a assinatura do contrato, a avaliação deve ser debatida minuciosamente com os/as avaliadores/as. Convém esclarecer todos os tópicos importantes dos Termos de Referência e demais exigências (de doadores de fundos, etc.), bem como as questões logísticas. A reunião previne equívocos e conflitos, contribui para uma cooperação construtiva e objetiva e promove a compreensão mútua, das possibilidades e limites das partes contratantes (p. ex.: os/as avaliadores/as podem entender que certas perguntas dos Termos de Referência não poderão ser respondidas e que, portanto, devem ser modificadas).

### Procedimento e partes envolvidas

São participantes da reunião inicial: pessoas da entidade contratante diretamente envolvidas e os/as avaliadores/as. Dependendo dos objetivos e do escopo da avaliação podem ser convidados para a reunião representantes de partes interessadas, doadores de fundos e estruturas de apoio, como IFAAs, caso existam.

Tendo em vista que os/as avaliadores/as terão acesso a documentos e dados de uso interno (relatórios de projetos, dados de grupos-alvo, etc.), a reunião inicial não deve ser realizada antes da assinatura do contrato.

### Observações

- Recomenda-se registrar de forma sucinta, em ata, os pontos principais discutidos e os resultados mais importantes da reunião.
- Existe a possibilidade de enviar antecipadamente documentos e dados relativos aos projetos aos/às avaliadores/as, antes da reunião inicial, desde que o contrato já esteja assinado.

- É importante um diálogo contínuo entre a entidade contratante e os/as avaliadores/as, mesmo após a reunião inicial. Isso contribui para um bom processo de implementação da avaliação.
- Assuntos “sensíveis” ou delicados, como conflitos, não podem ser mencionados nos Termos de Referência. Estes devem ser discutidos na reunião inicial.

### Lista de verificação para reuniões iniciais

Tendo em vista que é comum surgirem perguntas e dúvidas durante a reunião, é importante reservar bastante tempo para ela. A seguir, apresentamos várias perguntas que podem servir de referência

para o planejamento e a realização de uma reunião inicial. Estas perguntas são opcionais e têm caráter meramente orientador.

1. Dados básicos (p. ex.: visão, missão, porte) da **entidade contratante**
2. **Objeto específico da avaliação** (p. ex.: projeto(s), instrumento, componente de projeto, etc.)? Qual o **período de referência** para a avaliação? Quem são os **Grupos-alvo** e as partes **interessadas**? **Quais são as condições do entorno do projeto?**
3. Quais são as **expectativas concretas** da entidade contratante/do doador de fundos? (**objetivo(s) da avaliação**)
4. O que será feito com os resultados? (**utilização**) Favor especificar Quem vai usar os resultados? (**destinatários/as das recomendações**)
5. Por que existe um interesse em conhecer os resultados de uma avaliação? Por que este interesse se manifesta no presente momento? (**motivo concreto**)
6. Com que **métodos** os dados serão coletados?
7. Quando devem ser entregues os produtos (p. ex.: versão preliminar do relatório final, etc.)? (**prazos**, inclui prazos de apresentação de resultados preliminares) Estão claramente definidos os **prazos de submissão dos comentários** pela entidade contratante (p. ex.: do relatório inicial, da versão preliminar do relatório final)?
8. Quais são os grupos/indivíduos que serão consultados para manifestar sua opinião sobre o projeto ou as condições do entorno? (autoridades, outras entidades, etc.)
9. Que **especificações** devem ser cumpridas – requisitos gerais no que se refere a qualidade e exigências formais, p. ex.: do doador de fundos? (política de avaliação, documentos do CAD/OCDE relativos à avaliação, exigências mínimas do relatório final)
10. Existem dados de linha de base, de monitoramento ou de avaliações desse projeto ou de projetos anteriores? (produtos prévios)
11. Discussão/esclarecimento das **perguntas da avaliação**. Existem **dúvidas**? **Questões a esclarecer**? Quais são os **resultados que provavelmente não poderão ser apresentados** (em função de fatores e circunstâncias externas)? De que forma os Termos de Referência poderiam ser **adaptados** para que assim se possa, eventualmente, alcançar estes resultados (mais tempo, etc.)? Faz-se necessário suprimir ou modificar determinadas perguntas?
12. O que deve ser observado e evitado de forma imprescindível durante a avaliação? (assuntos delicados, sensíveis, tabus culturais, etc.)
13. Próximos passos: Quem comunica com quem? (p. ex.: quem é responsável pela **entidade contratante** pela apresentação dos/as avaliadores/as aos grupos-alvo e partes interessadas?). Quem deve providenciar e enviar os documentos e dados necessários aos/as avaliadores/as?
14. Segue sendo realista e viável o **cronograma** previsto para a avaliação, e este foi discutido com todos/as os/as envolvidos/as (grupos-alvo, partes interessadas, etc.)? O cronograma precisa ser modificado e atualizado?
15. Os/as avaliadores/as precisam de **apoio logístico, de transporte, acomodação, tradução, etc.**? Quem é **responsável** pelo apoio necessário?
16. Comentar as **disposições contratuais importantes**, como: **prestação de contas** (notas fiscais, faturas, recibos necessários para fins de prestação de contas, prazos, etc.), **sigilo**, etc.
17. Caso que se trabalhe com uma equipe de avaliadores/as, as **funções e competências** estão claramente definidas?



Descarga documento word

### **Estrutura modelo de um relatório de avaliação**

Os elementos apresentados a seguir delimitam o conteúdo mínimo dos relatórios de avaliação. Os temas transversais devem ser considerados onde e quando for conveniente.

---

#### **Capa** indicando

- Título do projeto
- Nº do projeto
- Entidade responsável
- Avaliadores/as (autores/as)
- Data do relatório
- Região/país
- Duração do projeto (se aplicável)

---

#### **Índice**

---

#### **Lista de siglas e abreviações**

---

#### **Resumo**

- apresentação sucinta do objeto da avaliação e eventualmente aspectos essenciais das condições do entorno
- apresentação sucinta da avaliação: motivo, objetivo e objeto da avaliação
- constatações mais importantes
- recomendações mais importantes

---

#### **1. Descrição sucinta do objeto da avaliação**

- projeto/programa/instrumento (ideia, grupo-alvo, objetivos)
- entidade executora, duração, doador(es) de fundos

---

#### **2. Condições do entorno (desde que relevantes para o objeto da avaliação)**

- fatores políticos, econômicos, ecológicos, sociais e socioculturais
- riscos que podem comprometer o êxito do projeto, pressupostos, pré-requisitos
- atividades relevantes de outras entidades/empresas privadas
- papel dos atores governamentais

---

#### **3. Descrição da avaliação e da metodologia aplicada**

- momento da avaliação considerando a implementação do projeto
- composição, qualificações e capacidades da equipe de avaliadores/as
- metodologia
- grupos envolvidos, número de participantes
- eventuais dificuldades encontradas durante a realização da avaliação e a forma como lidar com elas

---

#### **4. Resultados**

- 4.1 Relevância
- 4.2 Eficácia
- 4.3 Eficiência
- 4.4 Impacto
- 4.5 Sustentabilidade

---

#### **5. Recomendações (com base nos resultados da avaliação: realistas, específicas, direcionadas a determinadas pessoas/entidades)**

Se aplicável

---

#### **6. Conclusões gerais (lições aprendidas)**

- relativas a projetos do mesmo tipo (se pode utilizar como modelo)
- relativas a procedimentos e instrumentos

---

#### **7. Anexo**

- Cronograma de viagens e trabalho
- Fontes (entrevistados/as, documentos, literatura especializada, coleta de dados primários, etc.)
- Mapa
- Termos de Referência



# 07

## Passo 07 Relatório inicial

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. O relatório inicial é elaborado pelos/as avaliadores/as e aprovado, por escrito, pela entidade contratante.
2. No relatório inicial, os/as avaliadores/as apresentam seu entendimento sobre o mandato/objetivo da avaliação, a metodologia a ser utilizada, um cronograma do trabalho, bem como eventuais restrições e ressalvas.

### Contexto

O relatório inicial é um documento elaborado pelos/as avaliadores/as e deve no mínimo

- apresentar uma descrição detalhada do mandato e dos trabalhos de avaliação,
- comentar eventuais restrições, limitações e dificuldades (como o fato de determinadas perguntas não poderem ser respondidas),
- descrever a metodologia que pretendem aplicar e
- apresentar um cronograma detalhado dos trabalhos.

### Função no processo de avaliação

O relatório inicial é um documento decisivo nas avaliações: por meio deste relatório, as partes contratantes certificam-se de que compreenderam a tarefa e, com isso, garantem que a avaliação, em termos de intensidade e qualidade, seja realizada segundo as expectativas da contratante e, eventualmente, do doador de

fundos. Além disso, o relatório define os documentos e o apoio logístico necessário (p.ex.: transporte, etc.) para os /as avaliadores/as, de forma que esta demanda seja suprida no momento e prazo adequados. Eventuais dificuldades e limitações identificadas pelos/as avaliadores/as e que poderão implicar na não realização de determinadas atividades também devem ser mencionadas no relatório.

O relatório inicial deve ser aprovado pela organização contratante (p. ex.: em forma escrita por e-mail) dentro do prazo definido e acordado. Por meio desta aprovação, o relatório inicial está validado e é a base para a realização da avaliação.

### Procedimento e partes envolvidas

O relatório inicial é elaborado, pelos/as avaliadores/as, depois da Reunião inicial e após uma primeira revisão dos documentos fundamentais, se assim definido nos Termos de Referência. Compete aos representantes da entidade contratante controlar, comentar e aprovar o relatório inicial.

## ! Observações

- O relatório inicial não deve ser confundido com um relatório prévio ou intermediário de uma avaliação. O relatório inicial não contém uma análise detalhada do objeto da avaliação.
- Todos os tópicos e assuntos mencionados acima (no ponto Contexto) devem ser considerados e documentados, por escrito, no relatório. A forma como esse registro será apresentado (relatório formal, e-mail, etc.) pode ser definida mediante acordo entre as partes contratantes (entidade contratante e avaliadores/as).

## Links

Estrutura modelo e diretrizes aplicáveis a relatórios iniciais:  
UNESCO: Guidelines for Inception Reports, 2008. (em inglês)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001583/158397e.pdf>

## 08

## Passo 08

## Reunião de balanço (debriefing)/apresentação dos resultados

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. A reunião de balanço (debriefing) diz respeito à uma apresentação sucinta e discussão dos resultados com o grupo-alvo.
2. Trata-se de apresentar e discutir os resultados do trabalho com a entidade contratante.
3. É possível – e bastante conveniente – mesclar ambas as formas.

### Contexto

Na Reunião de balanço (debriefing)/referente a apresentação dos resultados, os/as avaliadores/as apresentam e discutem com as partes interessadas, grupos-alvo e a entidade contratante os resultados preliminares e suas conclusões. Com base nesta discussão, os/as avaliadores/as fazem as correções necessárias ou incluem os tópicos mais importantes da discussão no relatório final.

### Função no processo de avaliação

A Reunião de balanço (debriefing)/apresentação dos resultados tem duas funções principais.

- Por um lado, representantes dos grupos-alvo, das partes interessadas, bem como da entidade contratante, são informados dos resultados da avaliação, tendo a possibilidade de formularem suas próprias conclusões e comentar as conclusões e recomendações dos/as avaliadores/as. Assim, a Reunião de balanço deixa de figurar meramente como “fonte de informação”.
- Por outro lado, é também uma oportunidade para corrigir mal-entendidos e informações equivocadas.

### Procedimento e partes envolvidas

Reuniões de balanço (debriefing) e apresentações podem ser realizadas em vários formatos:

#### **Debriefing com o(s) grupo(s)-alvo:**

É recomendável fazer o debriefing com o(s) grupo(s)-alvo logo após a etapa de campo, destinada à coleta de dados (equidade).

#### **Debriefing/apresentação com a entidade contratante:**

Uma sessão de debriefing ou apresentação dos resultados deve ser realizada com a entidade contratante após a coleta e análise dos dados e pouco antes ou depois da apresentação do relatório final (em sua versão preliminar).

**Apresentação a todas as partes envolvidas:**

Pouco antes ou depois da entrega do relatório final (em sua versão preliminar) deveria ser realizada uma apresentação dos resultados, para qual, conforme o caso, seriam convidados representantes dos grupos-alvo, da entidade contratante, do doador de fundos, outras partes importantes interessadas como autoridades locais e representantes de outras entidades mantenedoras de projetos.

Compete à entidade contratante organizar e convocar a reunião, assim como convidar as partes interessadas.

**Links**

Guias (em inglês): Arlen Gullickson & Daniel L. Stufflebeam 2001: Check-list Feedback-Workshops  
<http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf>

# 09

## Passo 09

# Análise do relatório final

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. A versão preliminar do relatório final pode e deve ser comentada!
2. Afirmações erradas (fatos incorretos) devem ser corrigidas pelos/as avaliadores/as.
3. Em cada um dos casos, deve-se observar e comprovar se os relatórios respeitaram as exigências e especificações formais definidas nos termos de referência.

### Contexto

O relatório final deve ser sempre submetido pelos/as avaliadores/as em versão preliminar. Esta versão preliminar será lida e comentada por todas as partes relevantes envolvidas e, em seguida, devolvida aos/às avaliadores/as. Este passo deve ser planejado com antecedência e agendado previamente com todas as pessoas envolvidas nesse processo.

A entidade contratante pode acordar com os/as avaliadores/as exigências formais mínimas para o relatório final, como a obrigatoriedade de um resumo, a incorporação dos Termos de Referência no anexo, etc. (ver “Estrutura modelo do relatório final” no capítulo “6. Reunião inicial”). É necessário considerar, ainda, eventuais exigências adicionais feitas por outro(s) doador(es) de fundos. Estas exigências devem ser incluídas nos Termos de Referência ou comunicadas na reunião inicial.

### Função no processo de avaliação

Neste passo, as afirmações, constatações e descrições são verificadas, em termos de conteúdo, e quando necessário, corrigidas. Ao mesmo tempo, é verificado se as exigências de qualidade aplicáveis às avaliações e aos relatórios de avaliação (p. ex.: normas e critérios de avaliação, etc.) foram consideradas. O mais importante é verificar se as perguntas definidas nos Termos de Referência foram respondidas e se os/as avaliadores/as seguiram o procedimento definido no relatório inicial.

### Procedimento e partes envolvidas

A versão preliminar do relatório de avaliação deve ser lida e comentada, no mínimo, por representantes da entidade contratante que conheçam bem o objeto da avaliação. Os/as avaliadores/as devem considerar estes comentários no relatório final de maneira adequada. O relatório final está sujeito à aprovação da entidade contratante.

**IMPORTANTE:** Os resultados da avaliação externa, como tal, não podem nem devem ser rediscutidos, a não ser que se comprove que estes tenham sido baseados em informações/fatos equivocados ou mal-entendidos. As recomendações devem apenas ser comentadas caso estas sejam de baixa qualidade ou incompreensíveis.

## !! Observações

Todos os critérios de análise de relatórios de avaliação, mencionados acima ou na grade seguinte, aplicam-se de forma igual às versões preliminar e final do relatório de avaliação, com uma diferença importante: apenas a **versão preliminar do relatório** poder comentada pela entidade contratante e corrigida pelo/a avaliador/a. Uma vez aprovado o relatório final, não é possível, normalmente, realizar alterações.



Descarga documento word

### Grade padrão para análise de relatórios de avaliação

Nº	Critério	Análise			Comentários
		Sim	Não	Em parte	
	<b>Crítérios formais</b>				
1	O relatório final tem uma capa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	A capa contém as seguintes informações:				
	▪ Título do projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Nº do projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Instituição responsável pelo projeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Nome(s) do(s)/da(s) avaliador(es)/a(s) [autores/as]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Data do relatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Região/país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Tipo do relatório (p. ex.: versão preliminar ou final)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	O relatório contém um índice com páginas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	Há uma lista de siglas e abreviações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	Há um resumo contendo uma descrição do projeto, resultados e recomendações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	Há um anexo com os Termos de Referência, lista dos entrevistados, cronograma e eventualmente, mapas, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	Tipo e tamanho da fonte do texto são adequados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	A linguagem é concisa, o relatório é compreensível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Foram consideradas as regras de ortografia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	O número de páginas é adequado (de acordo com as disposições dos Termos de Referência), ou seja, suficiente para fornecer uma descrição lógica e compreensível dos fatos e recomendações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	As exigências formais dos Termos de Referência foram respeitadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	A relação entre texto e imagens é adequada. Ou seja, as imagens sustentam o conteúdo dos textos escritos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13	O relatório (capa, texto principal e anexos) foi apresentado em um único arquivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Nº	Crítérios de conteúdo	Sim	Não	Em parte	Comentários
14	O relatório tem uma estrutura lógica e compreensível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	As perguntas feitas nos Termos de Referência foram respondidas. Eventuais discrepâncias foram comentadas e justificadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	O objeto da avaliação foi descrito de maneira compreensível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

17	Todos os critérios do CAD (relevância, eficácia, eficiência, impacto, sustentabilidade) foram considerados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	As normas do CAD foram consideradas. Em outras palavras: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ os direitos de todas as partes envolvidas foram respeitados.</li> <li>▪ o anonimato foi garantido, os dados foram despersonalizados.</li> <li>▪ o relatório apresenta, de maneira imparcial e equitativa, as diversas posições e perspectivas das partes envolvidas e afetadas.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Os temas transversais foram considerados de forma apropriada (gênero, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	A metodologia aplicada foi apresentada/descrita (número de pessoas entrevistadas, tipo de documentos analisados, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	A amostra utilizada para a coleta e análise dos dados parecem adequadas para responder às perguntas da avaliação. Todas as partes interessadas relevantes foram envolvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	Os pontos fortes e fracos do objeto da avaliação foram incluídos e analisados de forma equitativa e mais completa possível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	Os resultados podem ser atribuídos claramente ao objeto da avaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	As recomendações: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ foram separadas dos resultados, ou seja, apresentadas em um capítulo específico ou identificadas como tal.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ baseiam-se em resultados concretos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ têm um destinatário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ são viáveis/realistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



# 10

## Passo 10

# Lidando com os resultados da avaliação

### Resumo dos tópicos mais importantes:

1. Depois de cada avaliação, a entidade contratante deve preparar um plano de implementação, o qual define a forma como serão tratadas as recomendações.
2. Todos os indivíduos e grupos mencionados no plano de implementação e que têm uma responsabilidade, devem participar da elaboração do plano.
3. Definir os prazos de implementação!

### Contexto

Tendo em vista que o propósito e o sentido das avaliações implicam na aprendizagem, o processo não termina com a entrega do relatório final. Em geral, uma avaliação não só contém recomendações dirigidas à entidade contratante, mas também, a outras partes envolvidas no projeto. Todos os destinatários (p.ex., ministérios parceiros, doadores de fundos, grupos-alvo) devem reagir às recomendações que lhes dizem respeito.

### Função no processo de avaliação

Este passo é de fundamental importância para dotar as avaliações de sentido. Afinal, o efeito de aprendizagem apenas será percebido e mudanças positivas somente serão alcançadas, caso as recomendações sejam realistas, aceitas e, por fim, implementadas.

Recomendações e resultados podem e devem ser considerados quando da elaboração de projetos de continuidade ou semelhantes.

### Procedimento e partes envolvidas

Num primeiro momento, os destinatários das recomendações feitas no relatório final (entidades, departamentos, etc.) devem ter a oportunidade de se manifestar se aceitam ou não as recomendações. Em caso de discordância ou concordância parcial, é importante documentar os motivos que levaram a discordar ou a concordar parcialmente com a recomendação. Caso se concorde com uma recomendação, convém definir, mediante acordo, a maneira, o prazo e os responsáveis pela implementação, e identificar as partes que serão envolvidas. Estas definições podem ser objeto de um plano de implementação (ver em anexo um modelo para o plano de implementação) que, normalmente, será elaborado pela entidade contratante.

Convém definir, ainda, a quem competirá monitorar a implementação das medidas acordadas e seus eventuais efeitos.

O plano de implementação das recomendações deve ser compartilhado com os funcionários responsáveis pelo projeto na entidade doadora de fundos.

## !! Observações

- Caso não seja possível implementar todas as recomendações de uma só vez, o plano de implementação pode definir prazos diferenciados, de acordo com a importância das medidas (ver item 5. Modelo do plano de implementação, coluna “até quando ...”)
- As vezes ocorre a necessidade de definir algumas ações, partir dos resultados de uma avaliação, a qual não corresponde a uma recomendação específica dos/as avaliadores/as, a pessoa responsável pelo projeto (da entidade executora) deve incluir estas medidas no plano de implementação.
- O plano de implementação pode ser preparado pelos/as avaliadores/as. Sua contribuição, contudo, fica restrita ao preenchimento da coluna “Recomendações” (ver ponto “5. Modelo do plano de implementação”). Todas as demais colunas devem ser preenchidas pelos/as destinatários/as, isto é, a entidade contratante, o grupo-alvo e as demais partes envolvidas.



Descarga documento word

**Modelo de um plano de implementação**

<b>Data:</b>	
<b>Título da avaliação:</b>	
<b>Responsável na entidade contratante:</b>	
<b>Nome(s) dos/as avaliadores/as:</b>	
<b>Data da versão final do relatório final:</b>	
<b>Partes envolvidas na elaboração do plano de implementação:</b>	
<b>Responsável pelo monitoramento do plano de implementação:</b>	

**Informações sucintas sobre o objeto da avaliação:** *[de particular importância em caso de avaliações com foco específico, de avaliações transversais, de componentes de um projeto, ou de instrumentos]*

Recomendações do relatório de avaliação/ resultados que demandam ações	Destinatário concorda com a recomendação			Em caso de concordância: especificar as principais etapas ou indicadores relativos à implementação da recomendação  Em caso de concordância parcial ou discordância: explicar por que a recomendação não pode ser implementada e, conforme o caso, indicar alternativas (e as respectivas etapas de implementação)	(Até) quando mês/ano	Responsabilidade
	Sim	Em parte	Não			
<b>Recomendação 1:</b> <i>[trecho/citação do relatório de avaliação]</i>						
<b>Recomendação 2:</b> <i>[trecho/citação do relatório de avaliação]</i>						
<b>Recomendação 3:</b> <i>[trecho/citação do relatório de avaliação]</i>						
<b>Recomendação 4:</b> <i>[trecho/citação do relatório de avaliação]</i>						
<b>Recomendação 5:</b> <i>[trecho/citação do relatório de avaliação]</i>						
⋮						



**Brot für die Welt -  
Evangelischer  
Entwicklungsdienst**

---

Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

---

Tel +49 30 65211 0  
Fax +49 30 65211 3333  
info@brot-fuer-die-welt.de  
www.brot-fuer-die-welt.de