Guia

O Processo de Avaliação em 11 Passos

Membro
actaliança

Brot für die Welt

Publicado por
Brot für die Welt
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Telefone +49 30 652110
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Redação Nicole Derbinski,
Thomas Reinhardt, Dietmar Mälzer,
Susanne Neymeyer, Lara Sander,
Judith Stegemann
Layout János Theil

Berlim, dezembro de 2024

Guia

O Processo de Avaliação em 11 Passos

Índice

Prefácio 5

Passos de uma avaliação 6

Avaliação - Introdução 9

Passo 1
Planejamento e orçamento 14

Passo 2
Termo de Referência (TdR) 17

Passo 3
Obter propostas 26

Passo 4
Seleção de avaliadores/as 27

Passo 5
Conclusão do contrato 31

Passo 6
Reunião inicial e esclarecimento 33

Passo 7
Relatório inicial 36

Passo 8
Acompanhamento da coleta de dados 39

Passo 9
Discussão dos resultados preliminares da avaliação 41

Passo 10
Análise do relatório de avaliação 43

Passo 11
Comunicação e utilização dos resultados e recomendações da avaliação ... 49

Prefácio

Avaliações são um instrumento cada vez mais importante do ciclo do projeto na cooperação internacional para o desenvolvimento. Elas servem tanto para a prestação de contas quanto para o aprendizado dentro de uma organização e, idealmente, fora dela. Em Brot für die Welt, a prestação de contas não é feita apenas aos doadores, mas também aos grupos-alvo dos projetos, às organizações parceiras e ao público em geral. Todos/as os/as envolvidos/as devem aprender a fim de aprimorar os projetos e intensificar as mudanças desejadas.

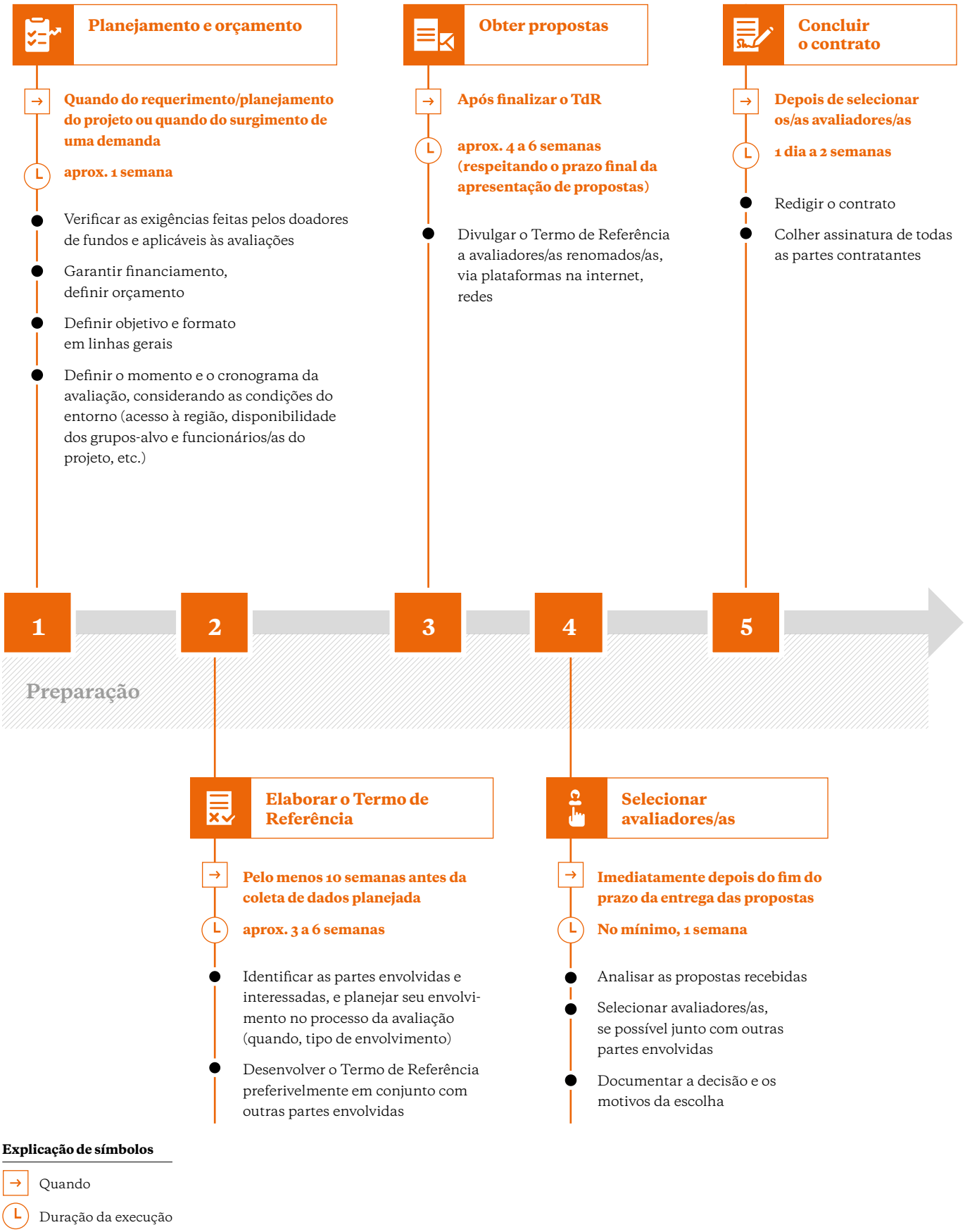
O objetivo de tais orientações é oferecer apoio prático às organizações parceiras e à equipe de Brot für die Welt no acompanhamento das avaliações, em particular avaliações conduzidas externamente, mas também contêm informações relevantes para outras formas de avaliação.

Este guia de avaliação é dividido em onze passos, cada um apresentado com uma estrutura padronizada: O contexto é explicado primeiro e, depois, são discutidos os objetivos, o procedimento e as partes envolvidas. Links adicionais são apresentados ao final de cada passo. O guia também contém materiais para download que estão disponíveis em alemão, inglês, francês, português e espanhol. Além deles as organizações parceiras de Brot für die Welt têm acesso a um curso básico on-line sobre o tema "avaliações externas de projetos" nos quatro idiomas oficiais.

O uso do guia não é obrigatório para Brot für die Welt, devendo ser visto mais como um suporte. Para conhecer as diretrizes obrigatórias de Brot für die Welt sobre avaliações de projetos, consulte o documento "Requisitos para realização de avaliações de projeto" (anexo aos acordos de cooperação entre Brot für die Welt e organizações parceiras). Com esse guia, queremos promover o aprendizado sobre e por meio da avaliação, além de facilitar a realização dos processos de avaliação.

Desejamos uma boa leitura e muito sucesso na realização de avaliações!

Passos de uma avaliação



Explicação de símbolos

→ Quando

Duração da execução

Comentar e aceitar o relatório inicial e de esclarecimento
Aprox. 1 semana após a reunião inicial e de esclarecimento
Aprox. 2 semanas
Discutir e aprovar o relatório inicial
Analisar o relatório de avaliação
Depois de ter recebido o relatório de avaliação preliminar
Até 2 semanas após a receção do relatório de avaliação preliminar
Analisar as propostas recebidas e solicitar correções, caso necessário
Aprovar o relatório de avaliação
Acompanhar a coleta de dados
Durante a coleta de dados
Aprox. 2 a 4 semanas
Chegar a acordo sobre a logística e as datas das reuniões e, eventualmente, tomar medidas para garantir a segurança
6
7
8
9
10
11
Execução
Utilização
Realizar reunião inicial e de esclarecimento
Se o grupo alvo ou outros envolvidos tiverem de ser visitados, um prazo mínimo de 2 semanas tem de ser calculado anteriormente à visita de campo.
aprox. ½ a 1 dia
Compilar material, documentos e contatos para os/as avaliadores/as
Definir, juntamente com os/as avaliadores/as e demais partes envolvidas, os prazos, o apoio logístico e outros apoios necessários, bem como expectativas quanto a conteúdo, metodologia, formato, limites e possibilidades
Discutir resultados preliminares
Após a coleta de dados
½ a 1 dia
Os/as avaliadores/as apresentam os dados coletados e os resultados preliminares
Utilizar e comunicar resultados
Depois de ter recebido o relatório final
aprox. 2 meses após recebimento do relatório final, elaborar o plano de implementação
Discutir os resultados e as recomendações com as partes envolvidas
Comunicar os resultados e as recomendações aos atores relevantes de forma adequada
Implantar e monitorar o plano de implementação

Avaliação – Introdução

Definição

No entendimento da cooperação internacional, avaliar significa a "apreciação sistemática e objetiva de uma intervenção planejada, em curso ou concluída, quanto à sua concepção, execução e resultados. O objetivo é determinar sua relevância, coerência, efetividade, eficiência, impacto e sustentabilidade. Uma avaliação também se relaciona com o processo de determinar o valor ou o significado de uma intervenção.

Uma avaliação deve fornecer informações fidedignas e úteis para que os resultados possam ser usados nos processos de tomada de decisão".

OECD: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management for Sustainable Development, 2023

Por que fazer avaliações?

As avaliações têm dois **objetivos essenciais:**

- por um lado, elas visam a **aprendizagem** de todos os/as envolvidos/as, para melhorar o planejamento de projetos futuros e intensificar as mudanças desejadas. Todos com quem os resultados são compartilhados, ou seja, grupos-alvo, organizações parceiras e implementadoras, organizações financiadoras bem como outras partes interessadas envolvidas (por exemplo, outras entidades e organizações de cooperação), devem ter a oportunidade de aprender com os resultados da avaliação;
- por outro lado, têm o objetivo de **prestar contas** às principais partes interessadas, como grupos-alvo ou apoiadores (doadores, cofinanciadores etc.).

O que é avaliado?

O **objeto de avaliação**, ou seja aquilo que é avaliado, pode ser o mais diverso. Citamos, a título de exemplo:

- um ou vários componentes de um projeto;
- um projeto em si (avaliação de projeto);
- vários projetos com o mesmo foco temático ou com componentes similares (avaliação transversal);
- um programa que inclui vários projetos (todos os projetos em um determinado país etc.);
- uma política (setorial);
- um instrumento ou uma abordagem de trabalho;
- uma entidade executora de projetos, seus departamentos, áreas ou processos institucionais (Planejamento, Monitoramento e Avaliação – PMA, sistemas financeiros, recursos humanos, estrutura de gestão).

Quem faz as avaliações?

As avaliações podem ser realizadas de diferentes maneiras:

- como **autoavaliação** por parte das pessoas responsáveis pela implementação do projeto;
- como **avaliação interna** por parte de pessoas que trabalham na mesma organização que está implementando ou financiando o projeto, mas que não estão envolvidas em sua implementação, ou
- como **avaliação externa** conduzida por avaliadores/as externos/as independentes.

Visão Geral: Quem avalia e quais pontos devem ser levados em consideração?

	Autoavaliação	Avaliação interna	Avaliação externa
Custos	Custos relativamente baixos, pois são usados/as avaliadores/as internos/as.	Custos relativamente baixos, pois aqui também não é necessário pagar remuneração a avaliadores/as externos/as.	Custos relativamente altos dado que os/as avaliadores/as externos/as têm de ser remunerados. Em geral, há custos adicionais de transporte e acomodação para os/as avaliadores/as.
Custo não monetário (tempo, recursos humanos, etc.)	O tempo exigido pela equipe do projeto é alto: É ela que deve organizar a preparação, a implementação e o acompanhamento da avaliação. Essa equipe precisa ter a experiência necessária para realizar essas atividades.	O tempo necessário para as pessoas que realizam o trabalho é alto. Uma vantagem sobre os/as avaliadores/as externos/as é que elas já conhecem as condições da estrutura organizacional.	O Termo de Referência (TdR) deve ser elaborado, a licitação organizada e os/as avaliadores/as selecionados/as. É necessário um esforço adicional para a disseminação de informações, logística e comunicação, pois os/as avaliadores/as geralmente não conhecem o projeto e os atores envolvidos.
Potenciais efeitos negativos	Os resultados podem ser vistos como menos confiáveis por pessoas de fora, dado existir uma falta de distanciamento em relação ao objeto da avaliação.	Podem surgir conflitos dentro da organização. A independência dos/das avaliadores/as pode ser limitada.	Pode ser demorado para os/as avaliadores/as externos/as entenderem o projeto em sua totalidade e as condições do entorno.
Potenciais efeitos colaterais positivos	As pessoas envolvidas em uma avaliação têm a oportunidade de perceber que são responsáveis pelo êxito do projeto e que podem influenciar sua concepção.	A "aprendizagem mútua" e a troca de ideias dentro da organização podem ser incentivadas para que o conhecimento e a experiência entre colegas sejam melhor utilizadas.	Um olhar independente, de fora, pode suscitar novos questionamentos e ideias e, assim, dar um novo dinamismo ao projeto/organização. A aceitação dos resultados é maior entre as pessoas de fora da organização contratante.
Qualidade do relatório de avaliação	Em geral, não é produzido um relatório de avaliação formal. A forma de documentação dos resultados deve ser claramente definida antes da avaliação ser realizada.	O formato do relatório de avaliação deve estar em conformidade com as normas internas; na ausência destas, deve ser definido eme acordo prévio.	Deve ser preparado um relatório de avaliação que responda às perguntas do TdR e cumpra os requisitos acordados.

Existem ainda **formas híbridas de avaliações nas quais os/as avaliadores/as internos/as e externos/as trabalham juntos.** Esse é o caso, por exemplo, quando avaliadores/as externos/as independentes oferecem suporte sistemático ao processo de autoavaliação. Essa abordagem garante que a avaliação esteja estreitamente alinhada com as necessidades da equipe do projeto, mantendo, ao mesmo tempo, uma visão distanciada.

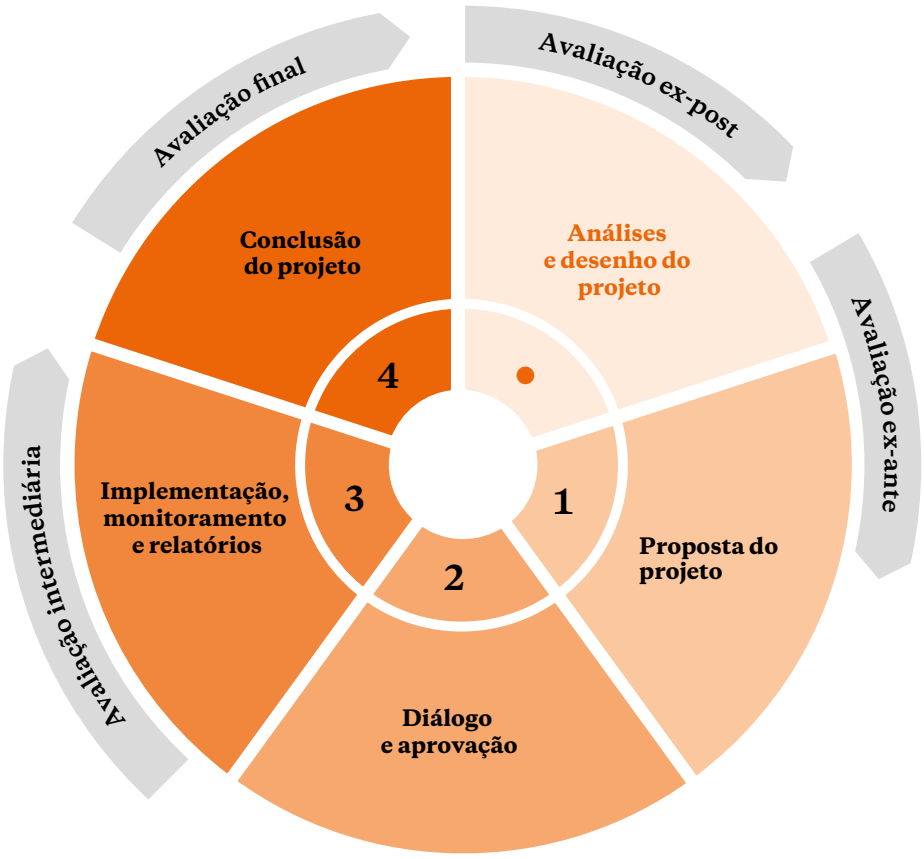
Não há **um tipo de avaliação que seja melhor que outro – dependendo dos requisitos, objetivos e especificações da/s organização/ões financiadora/s, é preciso tomar uma decisão a favor de uma forma ou de outra.** Os pontos anteriores do quadro servem apenas como suporte à tomada de decisões.

Quando uma avaliação é realizada?

Uma avaliação pode ser executada em diferentes momentos, dependendo dos interesses específicos e outros fatores:

- **Avaliações ex-ante** – Antes do início do projeto, as condições e os pré-requisitos do projeto são compilados e as medidas planejadas são avaliadas neste contexto.
- **Avaliações intermediárias** – A avaliação é realizada no decurso do projeto para garantir que o projeto está no caminho correto para atingir os seus objetivos e para identificar qualquer potencial de melhoria. Além disso, lições podem ser aprendidas a partir dos seus resultados e aplicadas em fases futuras do financiamento ou em projetos semelhantes.
- **Avaliações finais** – Elas são realizadas ao final de um projeto (período de financiamento) para estabelecer se os objetivos definidos foram atingidos e quais efeitos já são aparentes, a fim de aplicar as aprendizagens em fases futuras do financiamento ou em projetos semelhantes.
- **Avaliações ex-post** – Algum tempo depois do fim do projeto (muitas vezes vários anos mais tarde), uma avaliação é realizada para determinar quais mudanças foram provocadas pelo projeto e quais se mantiveram para além do período de sua implementação.

Quando uma avaliação é realizada? - Ciclo do projeto



Como se faz uma avaliação? – Normas de qualidade

As normas de avaliação descrevem como o processo de avaliação deve ser organizado, a fim de obter resultados de avaliação de qualidade elevada. Devem ser observados tanto pelos/as avaliadores/as como por aqueles que encomendam as avaliações. Servem de orientação para a atribuição, execução e análise das avaliações.

As normas mais importantes para Brot für die Welt[1]:

- **Utilidade** – A avaliação deve ser orientada para seus objetivos e para as necessidades de informação dos/das interessados/as no projeto (os interesses dos grupos-alvo também devem ser considerados). A utilidade também inclui a competência e a credibilidade dos/das avaliadores/as e a participação, no processo de avaliação, de todos/as os/as envolvidos/as. O ideal é que os resultados da avaliação possam ser incorporados às decisões e alterações futuras. Os relatórios de avaliação devem conter todas as informações essenciais, devem ser transparentes e fáceis de entender.

- **Viabilidade** – Uma avaliação deve ser planejada e conduzida de forma realista e econômica. Isso implica em que os métodos sejam adequados em relação ao benefício esperado.

- **Equidade** – Uma avaliação deve incorporar as diferentes perspectivas das principais partes interessadas e seus resultados devem ser imparciais. Na medida do possível, esses resultados devem ser disponibilizados a todos interessados no projeto. A segurança, dignidade e os direitos de todas as pessoas envolvidas na avaliação devem ser observados e protegidos.

- **Precisão dos dados** – Uma avaliação deve fornecer informações precisas e completas sobre as questões de avaliação previamente acordadas. Isso é garantido, entre outras coisas, se:
  - o objeto e seu contexto forem descritos e analisados com suficiente amplitude e profundidade;
  - forem utilizados adequados métodos e fontes de informação;
  - forem coletados dados suficientes para que, em geral, se possa fazer afirmações e análises válidas;
  - as conclusões formuladas a partir dos resultados da avaliação puderem ser compreendidas e analisadas.

Temas transversais

Temas transversais são aqueles que permeiam, como um fio condutor, o trabalho da organização contratante e, consequentemente, também a avaliação de cada projeto.

Gênero, impacto ambiental e **inclusão** são questões transversais para Brot für die Welt. Isso significa que cada avaliação também analisa como as atividades do projeto afetaram e afetarão as mulheres, os homens, as meninas e os meninos, a igualdade de gênero e as pessoas com deficiência, e qual o papel ativo que elas desempenham na realização dos objetivos das atividades do projeto. O tema transversal relativo ao impacto ambiental centra-se na proteção e preservação dos recursos naturais. Os temas transversais devem ser incluídos no TdR.

! Nota

Para garantir que a qualidade da avaliação atenda o máximo possível das expectativas e aos interesses de todas as partes interessadas, elas devem ser envolvidas em todo o processo da avaliação, desde o planejamento da avaliação até a comunicação e a utilização dos resultados e recomendações trazidas pela avaliação.

1 Com base nas normas de avaliação do DeGEval e nos padrões internacionais de qualidade para avaliação do CAD da OCDE. Para informações adicionais, consulte os documentos de referência na lista de links

Links

OECD (2023): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management for Sustainable Development (inglês, francês, espanhol).
https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es

Avaliação externa
ADA – Austrian Development Agency (2020): Guidelines for Project and Programme Evaluations (inglês)
www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/Guidelines_for_Programme_and_Project_Evaluations_ADA_2020.pdf

Bond (2015): A guide for commissioners and managers (inglês)
www.bond.org.uk/resources/impact-evaulation/

DeGEval: Recommendations for Clients of Evaluations. An Introductory Brochure for the Field of Public Administration (inglês)
www.degeval.org/fileadmin/content/Z03_Publikationen/DeGEval-Empfehlungen/Recommendations_Englisch/Recom_Clients_Evaluations.pdf

Auto-avaliação e avaliação interna
International Labour Organization (2020): Guidance Note 2.2: Self and Internal Evaluations (inglês)
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746710.pdf

Zarinpoush, F. (2006): Project evaluation guide for nonprofit organizations (inglês)
www.researchgate.net/publication/263997175_project_evaluation_guide_for_nonprofit_organizations

DEval (2022): Sowing & Harvesting. Participatory Evaluation Handbook, 2nd English edition (inglês)
www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Externe_Publikationen/2022_Sowing_and_Harvesting/2022-Focelac-Sowing_and_Harvesting.pdf

Padrões de avaliação
DeGEval Standards for evaluation (inglês)
www.degeval.org/en/publications/degeval-standards

OECD (2010): Quality Standards for Development Evaluation (inglês)
https://doi.org/10.1787/9789264083905-en

UNEG – United Nations Evaluation Group (2020): Ethical Guidelines for Evaluation (inglês)
https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=302194

Passo 1
Planejamento e orçamento

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **Ao planejar, o uso futuro dos resultados e das recomendações da avaliação deve ser levado em consideração.**
2. **É importante refletir bem sobre o tempo necessário para os processos de avaliação e planejar seu inicio com uma margem de tempo suficiente.**
3. **Ao planejar, o uso futuro dos resultados e das recomendações da avaliação deve ser levado em consideração.**

Contexto

As avaliações devem ser levadas em consideração desde a fase de planejamento do projeto, para que haja tempo e recursos suficientes para a preparação, implementação, comunicação e utilização dos resultados da avaliação.

Ao planejar um projeto e decidir se uma avaliação deve ser realizada, as seguintes perguntas devem ser levadas em consideração:

- É este um projeto inovador e a viabilidade ou eficácia da sua abordagem deve ser revista após um determinado período de tempo?
- As condições do entorno são estáveis ou estão sujeitas a mudanças extremas, de modo que a viabilidade e a eficácia precisem ser examinadas sob tais condições alteradas?
- O projeto será expandido ou haverá uma fase de acompanhamento?
- O projeto tem importância estratégica ou política específica?
- Existem diretrizes internas ou externas (por exemplo, de organizações de financiamento) que determinem quais projetos devem ser avaliados e quando?

A necessidade de uma avaliação também pode surgir durante o curso do projeto, por exemplo, em caso de

- ocorrência de grandes atrasos,
- indícios de que os objetivos não serão alcançados,
- alterações importantes das condições do entorno.

Ao considerar o momento de uma avaliação, é importante lembrar que tanto seu preparo e coordenação com as partes interessadas (por exemplo, ao elaborar o Termo de Referência – TdR) quanto a efetivação e implementação das recomendações da avaliação levarão tempo e poderão exigir recursos financeiros adicionais. Deve-se planejar pelo menos seis meses para a preparação e a realização da avaliação, levando-se em conta, principalmente, o envolvimento e a disponibilidade das pessoas diretamente relacionadas com o projeto: Em projetos agroecológicos, por exemplo, os grupos-alvo podem não ter condições de apoiar a avaliação durante a época da colheita. Além disso, podem se passar semanas ou meses entre o procedimento de licitação e a realização da avaliação, pois avaliadores/as qualificados/as geralmente não estão disponíveis em curto prazo.

O orçamento do projeto deve conter uma rubrica orçamentária para avaliação. Já se comprovou que é apropriado alocar entre 3 e 5% do orçamento do projeto para essa finalidade. O tamanho do projeto deve ser considerado para estimar quantos dias serão necessários para a avaliação e quais outros custos (por exemplo, despesas de viagem) serão incorridos (consulte a lista de verificação).

Objetivo

Um planejamento sólido e um orçamento consistente garantem que a avaliação seja realizada no momento certo, com abrangência e métodos adequados e que as perguntas do TdR possam ser respondidas. Interessados relevantes do projeto devem estar envolvidos no processo de avaliação desde o início, tornando mais provável a utilização posterior dos resultados da avaliação.

É importante iniciar o planejamento da avaliação em tempo hábil para garantir que a avaliação possa ser concluída no prazo planejado (consulte a síntese geral "Passos de uma avaliação").

Procedimento e partes envolvidas

Como regra geral, a organização executora do projeto elabora o orçamento para a avaliação. Os responsáveis pela avaliação na organização devem alocar tempo suficiente para preparar o escopo e monitorar o processo de avaliação. Já nessa primeira etapa, vale a pena chegar a um acordo sobre quem será responsável pela implementação das recomendações da avaliação ao final do processo. Para garantir que os resultados da avaliação serão bem recebidos pelos grupos-alvo e outros participantes relevantes do projeto (apropriação) é importante organizar o processo de avaliação de forma participativa.

! Nota

Na fase de planejamento, **antes do início do projeto, um orçamento preliminar deve ser elaborado.** Esse orçamento deve ser ajustado posteriormente, durante a criação do TdR ou se as condições do entorno mudarem.

Lista de verificação

Questões importantes a serem consideradas no planejamento e na elaboração do orçamento de uma avaliação:

- ☐ 1. A avaliação será conduzida por uma ou várias pessoas?
- ☐ 2. Quantos dias devem ser alocados para essa(s) pessoa(s)?
- ☐ 3. Qual é a taxa diária/honorário estimado de um/a avaliador/a?
- ☐ 4. Quais áreas/regiões do projeto devem ser incluídas na avaliação ou visitadas pelos/as avaliadores/as?
- ☐ 5. Quais são os custos aproximados das despesas com transporte, acomodação, vistos e logística em geral?
- ☐ 6. Devem ser considerados custos com aluguel de salas para discussões em grupos e/ou apresentação de resultados?
- ☐ 7. Devem ser consideradas despesas com transporte e/ou alimentação dos representantes dos grupos-alvo, de autoridades, especialistas, etc.?
- ☐ 8. Há necessidade de contratar tradutores? Quais custos devem ser considerados para esse serviço?
- ☐ 9. Existem custos para a divulgação dos produtos/resultados da avaliação?
- ☐ 10. Deverão ser assumidos custos com seguros para os/as avaliadores/as de campo (por exemplo: em caso de visitas de campo em regiões de risco)?
- ☐ 11. Serão gerados custos adicionais com impostos e tributos em geral (por exemplo, imposto de renda ou sobre serviços)?

Download de documento em Excel

Exemplo de cálculo de custos para uma avaliação

Cálculo de custos para a avaliação X no país (todos os valores em euros)

Honorários					
Avaliador/a Honorário I	Número estimado de dias:		Taxa diária estimada:		0,00
Avaliador/a Honorário II	Número estimado de dias:		Taxa diária estimada:		0,00
Subtotal (líquido)					0,00
Impostos aplicáveis	Taxa de imposto em porcentagem:				0,00
Subtotal (bruto)					**0,00**

Despesas de viagem					
Custos de acomodação	Número de pernoites:		Custos por unidade:		0,00
Transporte aéreo	Número de voos de ida e volta:		Custos por unidade:		0,00
Outros custos de transporte: viagens de ônibus, táxi etc.	Quantidade:		Custos por unidade:		0,00
Subtotal (líquido)					0,00
Impostos aplicáveis	Taxa de imposto em porcentagem:				0,00
Subtotal (bruto)					**0,00**

Outros Custos	
Custos de tradução	0,00
Custos de reuniões, encontros ou oficinas	0,00
Taxa(s) de visto	0,00
Custos de divulgação dos produtos/resultados da avaliação	0,00
Subtotal (líquido)	0,00
Impostos aplicáveis	0,00
Subtotal (bruto)	**0,00**

Valor total (bruto)	**0,00**

Passo 2

Termo de Referência (TdR)

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **O Termo de Referência é o marco de referência para os/as avaliadores/as e é um anex do contrato de avaliação.**
2. **O TdR é elaborado pela entidade contratante com base em acordos feitos com outras partes interessadas.**
3. **As perguntas a serem respondidas na avaliação devem considerar os critérios de avaliação do CAD/OCDE e os temas transversais.**

De acordo com as definições do CAD/OCDE o Termo de Referência é um documento escrito em que são especificados

- o objetivo e o escopo da avaliação,
- os métodos a serem utilizados,
- as normas e padrões que servirão de base para avaliar o desempenho ou realizar a análise,
- os recursos disponibilizados,
- o prazo definido, e
- os requisitos para a elaboração e apresentação do relatório.

OECD: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management for Sustainable Development, 2023

Contexto

O Termo de Referência (TdR) descreve os serviços a serem prestados no âmbito da avaliação e constitui o marco de referência dos/das avaliadores/as.

Segundo normas de qualidade internacionais, os objetos de uma avaliação devem ser analisados à luz dos seis critério de avaliação do CAD/OCDE (relevância, coerência, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade). Por esse motivo, é útil formular perguntas relacionadas com esses critérios no TdR. Dependendo do objetivo da avaliação, é possível fazer uma seleção bem fundamentada desses seis critérios de avaliação. Na prática, isso significa pensar criticamente sobre quais critérios fazem mais sentido para garantir uma avaliação da mais alta qualidade possível que seja de grande interesse para os usuários (cf. OECD 2021, p. 23). É claro que também podem ser formuladas outras perguntas.

Objetivo

A elaboração participativa do TdR é um processo chave no qual os interesses das diferentes partes envolvidas na pesquisa são discutidos e claramente definidos: Quem precisa de quais informações? O TdR define o que deve ser fornecido e implementado, sob quais condições (tempo disponível, recursos financeiros, tamanho do grupo-alvo etc.) e com quais objetivos. A abordagem metodológica pode ser definida em termos gerais no TdR.

O TdR deve especificar os requisitos mínimos em termos de metodologia:

- Utilização de diferentes métodos, fontes de dados e perspetivas (triangulação)
- Aplicação dos padrões e critérios de qualidade do CAD/OCDE
- Abordagem sensível ao gênero e aplicação dos princípios da abordagem "não causar danos"

Procedimento e partes envolvidas

Normalmente, o TdR é elaborado pela entidade contratante. Entretanto, no intuito de explorar o pleno potencial da avaliação, convém elaborar as perguntas da avaliação com a participação de tantas partes interessadas no projeto quanto possível (representantes dos grupos-alvo, da organização parceira na execução, do doador de fundos, etc.). Quando oportuno, envolver outras partes interessadas, como representantes da administração pública local ou organizações especializadas, podem ser envolvidas. Este procedimento aumenta a abertura e o interesse em relação aos resultados, assim como o desejo de colaborar com os/as avaliadores/as. Caso não seja possível envolver todas as partes interessadas no processo de elaboração do TdR, elas devem ser informadas a respeito e ter acesso ao TdR.

Consultores/as externos/as, como os Serviços de Consultoria e Apoio (SCA), podem participar da criação do TdR. Já os/as avaliadores/as não participam da elaboração do TdR. Entretanto, o TdR deve ser discutido na reunião inicial e de esclarecimento, e, caso necessário, adaptado em seguida (as alterações são registradas no relatório inicial ou em um protocolo). Os interesses da entidade contratante devem orientar a elaboração do TdR: o TdR não se baseia nas competências dos/das avaliadores/as já identificados.

Temas transversais devem ser incluídos no TdR sempre que solicitado pela entidade contratante ou por doadores de fundos, garantindo-se que esses temas sejam considerados na avaliação.

Opções para fornecer informações sobre o orçamento no TdR

Opções		Vantagens	Desvantagens
1	**Nenhuma informação sobre o orçamento da avaliação é incluída no TdR.**	Os/as avaliadores/as interessados/as elaboram uma proposta técnica para responder às perguntas da avaliação e preparam um orçamento condizente. As propostas costumam ser mais heterogêneas.	As propostas podem superar, em muito, o valor orçado.
2	**O orçamento não é mencionado no TdR. Ao invés disso, é indicada uma estimativa do número de dias de trabalho.**	As informações servem como um guia para os/as avaliadores/as com relação à quantidade de trabalho envolvido e, portanto, garantem que as propostas sejam adaptadas com maior precisão.	As sugestões metodológicas das propostas podem ser limitadas pela especificação de dias estimados.
3	**O orçamento máximo é especificado no TdR.**	As informações podem servir de orientação para os/as avaliadores/as interessados/as, de modo a evitar que as propostas excedam o limite máximo previsto.	As propostas financeiras poderiam utilizar totalmente o orçamento especificado, em vez de se basearem no que é necessário.
4	**Um plano de custos detalhado é incluído no TdR.**	Os/as avaliadores/as interessados/as apresentam propostas que correspondem exatamente às ideias da organização contratante.	Os/as avaliadores/as apenas têm uma margem de manobra limitada para projetar a avaliação (metodologia e procedimento).

! Notas

- Quando projetos em andamento são avaliados, pode-se também incluir perguntas relacionadas a projetos anteriores. Dentre outras coisas, isso permite verificar se seus efeitos ainda permanecem.
- Para potencializar a participação, o relatório final (ou um resumo deste) deve ser publicado no idioma local. Isto deve ser definido no TdR.
- Como parte da avaliação de projeto, perguntas sobre o gerenciamento da organização implementadora também podem ser incluídas nas perguntas de avaliação. Atenção: Perguntas sobre a organização (sistema de gerenciamento, desenvolvimento organizacional, etc.) exigem avaliadores devidamente qualificados. Estas qualificações devem ser consideradas e definidas no TdR.
- Eventuais exigências da organização contratante e/ou do doador de recursos (relativas aos componentes mínimos do relatório de avaliação) devem ser consideradas e precisam ser informadas no TdR. Os detalhes devem ser discutidos na reunião inicial e de esclarecimento (consulte a passo 6 "Reunião inicial e de esclarecimento" na lista de verificação)
- Por meio do TdR, os/as avaliadores/as podem ainda ser incumbidos da preparação de um plano de implementação das recomendações. Pode ser necessário planejar custos mais altos para isso (para orçar uma avaliação, consulte "Modelo de um cálculo de custo" no Passo 1 "Planejamento e orçamento"). No entanto, em última análise, a organização contratante é a responsável por lidar com os resultados e as recomendações da avaliação.
- Se for necessária uma equipe de avaliação, isso deve ser mencionado no TdR. Diferentes gêneros devem estar representados na equipe. A cooperação entre avaliadores/as com conhecimentos e experiências diferentes e complementares também é desejável, pois a qualidade da avaliação pode ser aprimorada por meio do intercâmbio interdisciplinar.
- As perguntas relativas aos temas transversais (como gênero, inclusão, impacto ambiental) podem ser integradas àquelas formuladas de acordo com os critérios do CAD. Ao considerar os temas transversais, no TdR, garante-se que as conclusões finais, recomendações e lições aprendidas façam referência a eles.
- O TdR deve observar, na medida do possível e quando oportuno, que as perguntas da avaliação devem ser respondidas considerando características dos grupos-alvo como idade, gênero, condição socioeconômica, deficiência etc. A discriminação múltipla entre os grupos-alvo deve ser considerada (interseccionalidade).
- O orçamento planejado no TdR pode ser tratado de várias maneiras, como mostra a tabela da página 18.

Links

Better Evaluation: Terms of Reference
(inglês, francês)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/terms-reference
www.betterevaluation.org/evaluation-options/terms_of_reference
(neste site, você também pode encontrar alguns exemplos de TdR).

WFP (2021): Technical Note:
Evaluation Questions and Criteria (inglês)
https://docs.wfp.org/api/documents/258036f37ecb4a17af7ea8afd212b0f1/download/

OECD (2021): Applying Evaluation Criteria Thoughtfully
(inglês, francês)
www.oecd.org/en/publications/applying-evaluation-criteria-thoughtfully_543e84ed-en

Weltbank (2011): Writing Terms of Reference for an Evaluation: A how-to Guide (inglês)
http://documents.worldbank.org/curated/en/2093599772583527/Writing-Terms-of-Reference-for-an-Evaluation-A-How-to-Guide

As organizações parceiras de Brot für die Welt podem encontrar mais informações sobre esse tópico no curso básico on-line sobre avaliações externas de projetos. Informações sobre o acesso ao curso podem ser encontradas no *folheto informativo*. O curso básico pode ser encontrado no portal de aprendizado de Brot für die Welt:
https://ewde-elearning.de/

Download de documento em Word

Estrutura modelo

As dicas sobre como redigir o TdR podem ser encontradas abaixo de cada título. Elas devem ser substituídas por informações específicas à avaliação em questão.
Observação: Nem todos os pontos/perguntas precisam ser incluídos no TdR, as perguntas servem apenas como um guia!

Termo de Referência (TdR) para avaliações

Introdução

O objetivo da avaliação e suas condições contextuais devem ser descritos aqui em poucas frases.

Possíveis conteúdos:

- Perfil sucinto da organização contratante
- Descrição sucinta do objeto da avaliação (por exemplo, o projeto, seus componentes ou instrumentos), o objetivo do projeto ou do instrumento, a cobertura geográfica, o(s) grupo(s)-alvo, as organizações e outros atores envolvidos no projeto, o período a ser avaliado etc.
- Outros partes do projeto relevantes para a avaliação (organizações, redes, agências governamentais, etc.)
- Descrição do ambiente relevante, características ou dificuldades excepcionais
- Fontes de recursos
- Informações sucintas sobre a última avaliação, se relevantes

Por quê?
Os/as avaliadores/as devem ter uma ideia dos objetos e do contexto da avaliação. Com isso, os/as avaliadores/as podem analisar quem tem interesse e quem exerce influência no projeto. Não são necessários detalhes, dado que eles podem ser discutidos amplamente depois, durante a preparação da avaliação.

Motivo e objetivo da avaliação

Os motivos e os interesses da pesquisa devem ser trazidos aqui.

Possíveis conteúdos:

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

Por quê?
Para preparar suas propostas de acordo com a demanda e, caso sejam contratados, para ajustar sua carga de trabalho os/as avaliadores/as precisam conhecer os motivos e propósitos da avaliação.

Perguntas-chave

Aqui são formuladas as perguntas específicas que a avaliação deve responder. É recomendável limitar a avaliação a um máximo de 15 perguntas para garantir que as perguntas mais relevantes sejam tratadas com profundidade suficiente. Gênero e outros temas transversais, como impacto ambiental e inclusão de pessoas com deficiência devem ser considerados nas perguntas da avaliação. Neste ponto podem também ser integradas perguntas sobre a gestão de projetos, processos, procedimentos e regras, bem como sobre o sistema de monitoramento e avaliação (M&A) de um projeto ou uma organização. Se aconselha organizar as perguntas de acordo com os critérios de avaliação do OCDE selecionados.

Por quê?
Os/as avaliadores/as devem assegurar que a avaliação atenda as expectativas; o relatório de avaliação deve responder às perguntas formuladas no TdR

⇨ Relevância
O projeto está fazendo o que é certo?

Perguntas padrão:

1. Em que medida os objetivos do projeto estão alinhados com as necessidades do grupo-alvo?
2. Em que medida os objetivos do projeto estão orrientados para as necessidades de grupos-alvo particularmente desfavorecidos ou vulneráveis (possível diferenciação em função da idade, renda, sexo, etnia etc.)?
3. Em que medida a concepção do projeto é plausível, apropriada e realista (em termos técnicos, organizacionais e financeiros)?
4. Em que medida o projeto foi adaptado à evolução das condições durante a implementação?

⇨ Coerência
Quão adequado é o projeto?

Perguntas padrão:

1. Em que medida é que o projeto se enquadra noutras políticas (de desenvolvimento) de um país, região ou setor?
2. Em que medida é que a conceção do projeto e a sua implementação estão coordenadas com as atividades de outras organizações financiadoras?
3. Em que medida o projeto é coerente com as normas e os padrões internacionais e nacionais (tais como os direitos humanos)?
4. Em que medida são utilizados os sistemas e as estruturas existentes (de organizações parceiras, outras organizações doadoras/internacionais) para a implementação das atividades?

⇨ Eficácia
O projeto atinge os objetivos?

Perguntas padrão:

1. Em que medida os objetivos do projeto foram ou se espera que sejam alcançados?
2. Em que medida se esperava ou se espera que os produtos/resultados do projeto fossem entregues?
3. Em que medida as atividades ou os produtos/resultados contribuíram para a realização do projeto? Quais fatores foram decisivos para atingir ou não dos objetivos do projeto?
4. Em que medidao projeto contribuiu para a realização dos objetivos dos grupos-alvo diretos?

⇨ Eficiência
Quão eficiente está sendo o uso dos recursos?

Perguntas padrão:

1. Em que medida foram os inputs do projeto (recursos financeiros, humanos e materiais) utilizados com parcimónia em relação aos resultados produzidos (produtos, bens de capital e serviços) (eficiência de produção)?
2. Em que medida foram os produtos/resultados produzidos a tempo e dentro do prazo previsto?
3. Em que medida poderiam os produtos/resultados do projeto ter sido aumentados através da utilização alternativa de inputs?
4. Em que medida é adequada a relação entre os inputs e os impactos alcançados pelo projeto (eficiência da afetação)? O investimento valeu a pena (eficiência de alocação)?

⇨ Impacto global sobre o desenvolvimento
Que diferença o projeto faz?

Perguntas padrão:

1. Em que medida é que os efeitos globais pretendidos/não pretendidos ou positivos/negativos são identificáveis ou previsíveis?
2. Que fatores foram decisivos para realização ou não realização dos impactos de desenvolvimento?
3. Em que medida é que o projeto levou a mudanças estruturais ou institucionais?
4. Em que medida o projeto foi exemplar e/ou amplamente eficaz?

⇨ Sustentabilidade
Os efeitos são duradouros?

Perguntas padrão:

1. Em que medida podem os efeitos positivos do projeto ser avaliados como duradouros?
2. Em que medida o projeto contribuiu para a capacidade e vontade dos grupos-alvo de sustentar os efeitos positivos do projeto ao longo do tempo?
3. Em que medida o projeto contribuiu para fortalecer a resiliência dos grupos-alvo?
4. Que riscos e que potenciais estão a surgir para a eficácia sustentável do projeto?

Desenho da avaliação/metodologia

Este tópico deve incluir uma breve descrição das exigências mínimas no que se refere à metodologia e ao desenho da avaliação. O relatório inicial estipula quais métodos serão realmente usados para quais perguntas de avaliação durante a fase de coleta (consulte passo 7). Normalmente, neste ponto, é destacado que os padrões do CAD/OCDE devem ser considerados e que diferentes métodos e perspectivas dos distintos grupos de partes interessadas devem ser aplicados para responder às perguntas da avaliação (triangulação). Às vezes, também é especificado aqui se uma Teoria da Mudança (TdM) deve ser analisada ou reconstruída como parte da avaliação. Ou seja, as avaliações devem analisar as suposições de causa e efeito implícitas ou explícitas em um projeto e estimar até que ponto as medidas podem levar aos resultados e impactos desejados.

Também deve indicar brevemente quais partes interessadas no projeto (organizações parceiras, grupos-alvo, outras organizações, agências governamentais, organizações de financiamento etc.) devem ser envolvidas na avaliação e quais documentos (aplicação do projeto, relatórios de progresso etc.) devem ser levados em consideração.

Por quê?
Os/as avaliadores/as são assim informados sobre quais normas de qualidade devem observar na elaboração de suas propostas e na realização da avaliação, considerando que o TdR é parte integrante do contrato.
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, no entanto, que estas são "indicações mínimas", e, assim se no decorrer da avaliação se considerar oportuno envolver outras partes interessadas, elas também devem ser incluídas no escopo da avaliação.

Nota: Os métodos específicos a serem usados durante a avaliação devem ser sugeridos ou complementados pelos/as avaliadores/as, mas os métodos obrigatórios podem ser estipulados no TdR.

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

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 (conforme escopo da avaliação)
- Versão preliminar do relatório da avaliação
- Relatório de avaliação final[1], incluindo informações precisas sobre a extensão esperada do relatório (número de páginas), o idioma do relatório, o tipo e número de recomendações
- Documentação dos principais resultados da avaliação em um formato curto e atraente (em 1 a 2 páginas com imagens e/ou gráficos) ou como um infográfico
- Relatório em vídeo ou em forma de história fotográfica

Por quê?
Os/as avaliadores/as conseguem estimar o volume de trabalho envolvido e, como o TdR faz parte do contrato, são contratualmente obrigados a entregar os produtos estabelecidos atendendo às características especificadas.

Principais qualificações dos/das avaliadores/as

Aqui devem ser definidas as qualificações, o conhecimento prévio e a experiência esperada dos/das avaliadores/as no que diz respeito à capacidade técnica, idioma, metodologia, especificidades da cultura e região. A contratação de uma equipe é recomendável, embora não seja obrigatória. Os/as avaliadores/as devem ser competentes nos temas transversais relevantes.

Por quê?
Os/as avaliadores/as conhecem as expectativas e exigências da entidade contratante com base nas quais a adequação das propostas é avaliada durante o processo de seleção. Com isso, eles/elas podem verificar se estão aptos/as a se candidatar ou se outros/as avaliadores/as devem ser envolvidos/as para assegurar que quaisquer lacunas nas habilidades e na experiência sejam cobertas.

[1] Para obter um exemplo de estrutura, consulte "Exemplo de estrutura do relatório de avaliação" no final do passo 10 "Análise do relatório de avaliação".

Conteúdo da proposta dos/das avaliadores/as

Indicar aqui se as propostas podem ser enviadas de imediato ou se antes deve ser apresentada uma manifestação de interesse acompanhada dos currículos; neste caso, as propostas devem ser enviadas apenas após um convite. A proposta dos/das avaliadores/as deve conter:

- CVs de todos/as os/as avaliadores/as envolvidos/as
- proposta técnica:
  - esboço do procedimento para a realização da avaliação
  - breve explicação e justificativa dos métodos a serem utilizados; dependendo do interesse da pesquisa, a organização contratante pode solicitar um parágrafo específico explicando como as questões transversais relevantes serão levadas em consideração
- proposta financeira:
  - apresentação de orçamento completo, com especificação dos honorários e despesas adicionais, como despesas de viagem e acomodação, impostos e tributos em geral e despesas com a realização de oficinas ou reuniões
- além disso, neste ponto, devem ser fornecidas informações sobre os seguintes pontos:
  - prazo de envio das propostas,
  - forma de envio (correio eletrônico ou carta),
  - a quem a proposta deve ser submetida (endereço de e-mail e/ou endereço completo e detalhado da pessoa responsável),
  - critérios de exclusão, por exemplo, casos em que os/as avaliadores/as estiverem envolvidos/as no planejamento e na implementação do projeto a ser avaliado e não isentos de conflitos de interesse.

Por quê?
Os/as avaliadores/as sabem o que devem enviar e a organização contratante recebe propostas comparáveis e informativas. Se os avaliadores interessados tiverem alguma dúvida, eles/elas saberão com quem entrar em contato.

Critérios de seleção para a concessão do trabalho

No final do TdR, também podem ser fornecidas informações sobre os critérios de seleção e sua ponderação. Faz sentido usar pelo menos os três dos seguintes critérios:

Critérios de seleção	Ponderação dos critérios de seleção em %[2]
Qualidade da proposta técnica (a concepção proposta desempenha um papel importante aqui)	40 %
Qualificação dos/das avaliadores/as	30 %
Preço total	30 %

Por quê?
Essas informações ajudam os/as avaliadores/as a identificar suas chances reais de contratação e a adequar seus serviços ainda mais aos requisitos. Além disso, essas informações promovem a transparência e procedimentos justos de concessão de trabalho.

[2] É responsabilidade da pessoa ou unidade contratante determinar a ponderação de acordo com os requisitos. A ponderação na tabela é apenas um exemplo.

Passo 3
Obter propostas

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **Por norma, é necessário obter, pelo menos, três propostas.**
2. **A solicitação destas propostas se dá com base no Termo de Referência (TdR).**

Contexto

Como regra geral, para uma avaliação devem ser obtidas pelo menos três propostas. As propostas submetidas por avaliadores/as abrem horizontes, apresentam novas perguntas e/ou propõem métodos adicionais. Normalmente, as propostas incluem uma parte com conteúdos e abordagens metodológicas, uma proposta financeira e currículos que mostram o conhecimento prévio dos/das avaliadores/as. Muitas vezes também permite verificar a imparcialidade dos/das avaliadores/as.

Objetivo

As propostas devem ser solicitadas após a elaboração do TdR, quando já estão definidas as qualificações necessárias para conduzir a avaliação. O TdR constitui 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 avaliadores/as independentes e imparciais, com a devida qualificação técnica.

Procedimento e partes envolvidas

Normalmente, cabe à organização contratante solicitar as propostas. Uma possibilidade é a solicitação direcionada de propostas a avaliadores/as e empresas de consultoria que já sejam conhecidas pelo contratante, recomendadas por outras organizações ou encontradas por meio de pesquisas direcionadas. Outra possibilidade é a publicação, pela organização contratante, de editais jornais, websites, redes sociais ou através de listas de distribuição de e-mails a redes de avaliadores/as autônomos/as. A publicação de anúncios em portais de licitação de organizações de avaliação nacionais ou regionais é outra opção. As organizações parceiras de Brot für die Welt também podem solicitar o apoio dos Serviços de Consultoria e Apoio (SCA) para assistência na localização de avaliadores/as adequados/as. Contudo, para evitar conflitos de interesses, o SCA não deverá avaliar nenhum projeto.

É importante criar oportunidades iguais para todos os/as licitantes. Por isso, as informações sobre a tarefa de avaliação que vão além daquelas tratadas no TdR devem ser disponibilizadas a todos/as potenciais avaliadores/as. Para conseguir isso, é uma boa ideia coletar perguntas das partes interessadas e compartilhar as respostas com todas elas em um momento previamente especificado no TdR.

Passo 4
Seleção de avaliadores/as

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **A seleção dos/das 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

Assim que as propostas são recebidas, faz-se a seleção dos/das 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 avaliação e escolha das propostas. Os critérios relacionados às competências técnicas relativas aos tópicos transversais (como gênero, inclusão e impacto ambiental) também são definidos dependendo dos interesses com a pesquisa. Para garantir a transparência na atribuição de contratos, os critérios devem ser especificados no TdR (ver Passo 2, Estrutura modelo do TdR: critérios de seleção para a concessão do trabalho), devendo a avaliação e os motivos da escolha ou rejeição ser documentados. Isso permite dar feedback aos/às avaliadores/as em relação a suas propostas, se solicitado, além de apresentar justificativas a auditores, se necessário.

Objetivo

Tanto os métodos de avaliação propostos quanto a experiência e o conhecimento dos/das avaliadores/as são cruciais para a credibilidade e a utilidade dos resultados da avaliação. Portanto, convém analisar criteriosamente se as exigências e expectativas definidas no TdR foram atendidas.

Procedimento e partes envolvidas

Além da organização contratante, outras partes interessadas no projeto devem ser envolvidas na seleção dos/das avaliadores/as para que suas perspectivas sejam consideradas. Isso pode levar a uma maior aceitação dos resultados da avaliação. Tendo em vista que normalmente os CVs dos/das avaliadores/as fazem parte das propostas, deve-se tomar cuidado para garantir que as regulamentações de proteção de dados sejam cumpridas e assegurar que as informações contidas nos currículos não sejam repassadas a terceiros.

Durante o processo seletivo, a organização contratante tem a oportunidade de negociar com os/as avaliadores/as as propostas recebidas (por exemplo, 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 nos documentos apresentados, pode ser uma boa ideia convidar vários/as avaliado-

res/as ou equipes para uma entrevista. No entanto, essa opção e a possibilidade de negociar a proposta apresentada devem ser comunicadas com antecedência no TdR; deve-se garantir a igualdade de oportunidades para os licitantes.

É recomendável criar uma matriz de avaliação para comparar e avaliar as propostas individuais de acordo com os critérios previamente definidos. Os critérios usados para avaliar as propostas devem estar dentre os critérios de seleção especificados no TdR. Em geral, os critérios estão relacionados com:

1. a qualidade da proposta técnica, incluindo a adequação dos métodos e procedimentos propostos para atingir os objetivos da avaliação;
2. as qualificações dos/das avaliadores/as, que geralmente estão perceptíveis em seus currículo, e
3. o preço total indicado na proposta.

Um modelo em Excel para avaliar as ofertas é fornecido em "Downloads" no final desta seção. O modelo deve ser entendido como um exemplo e deve ser adaptado à respectiva avaliação. Ou seja, os critérios ali listados podem ser excluídos e novos podem ser adicionados; o número máximo de pontos a serem atribuídos em um critério também pode ser ajustado.

Link

Better Evaluation: Select an evaluator/evaluation team (inglês, francês)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/engage-team/select-evaluator-evaluation-team

Download de documento em Excel para a análise de propostas de avaliação

	Nome dos/das avaliadores/as/ equipes de avaliação											
Critérios de exclusão	A proposta não foi enviada dentro do prazo											
	A proposta está incompleta											
	Os/as avaliadores/as propostos estiveram envolvidos no planejamento ou na implementação do projeto a ser avaliado											
	Existem conflitos de interesse com os/as avaliadores/as propostos											
	Critério (ajustar conforme necessário)	Pontuação máxima (ajustar conforme necessário)	Pontuação obtida (é calculado automatica-mente)	Avaliação do critério de cumprimento/ preço da oferta	Comentário/ justificativa	Pontuação obtida (é calculado automatica-mente)	Avaliação do critério de cumprimento/ preço da oferta	Comentário/ justificativa	Pontuação obtida (é calculado automatica-mente)	Avaliação do critério de cumprimento/ preço da oferta	Comentário/ justificativa
Qualidade da proposta técnica	a) Os objetivos centrais de avaliação e as perguntas do TdR são abordados na proposta. Os produtos e as tarefas a serem fornecidos estão incluídos na proposta.	12	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	b) Vários métodos são previstos para responder cada pergunta avaliativa. Os métodos propostos são adequados	11	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	c) A abordagem é viável, leva em conta as condições contextuais e o número de dias é apropriado	11	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	e) A proposta está bem estruturada e claramente formulada	6	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	Total de pontos da proposta técnica	**40**	**0,00**			**0,00**			**0,00**		
Qualificação dos/das avaliadores/as	a) Conhecimento comprovado sobre o tópico/setor do projeto a ser avaliado	7	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	b) Experiência comprovada na realização de avaliações	7	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	c) Experiência profissional com atores da sociedade civil/igreja	6	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	d) Habilidades relevantes com o idioma	5	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	e) Experiência relevante na região	5	Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>			Inserir pontuação >>		
	Total de pontos para a qualificação da equipe de avaliação	**30**	**0,00**			**0,00**			**0,00**		

Pontuação total (proposta técnica e qualificação)				**70**	**0,00**			**0,00**			**0,00**				
Preço*	Insira aqui o preço bruto total da oferta mais favorável recebida >>.		**Pontos para o preço bruto total da proposta**	**30**	Insira o preço bruto total da proposta >>			Insira o preço bruto total da proposta >>			Insira o preço bruto total da proposta >>				
Pontuação total				**100**	O número total de pontos alcançados é exibido se o preço da proposta e o preço da proposta mais favorável recebida tiverem sido inseridos			O número total de pontos alcançados é exibido se o preço da proposta e o preço da proposta mais favorável recebida tiverem sido inseridos			O número total de pontos alcançados é exibido se o preço da proposta e o preço da proposta mais favorável recebida tiverem sido inseridos				
Comentários resumidos															

* Cálculo de pontos para preço: Número máximo de pontos a ser alcançado menos o desvio relativo da proposta mais baixa; se negativo = 0

1. A grade de avaliação serve como um modelo que pode e deve ser adaptado a requisitos específicos.
2. A planilha de avaliação é protegida para evitar que as fórmulas sejam alteradas/excluídas acidentalmente. A proteção da planilha pode ser cancelada sem uma senha, se necessário (clique em “Desproteger folha” na aba “Rever”).
3. Os critérios que são avaliados (colunas B-D) devem corresponder às informações fornecidas no ToR e ser ajustados de acordo. Se for necessário adicionar mais critérios, novas linhas poderão ser inseridas. Para fazer isso e copiar/editar as fórmulas, a proteção da planilha deve ser cancelada (consulte o item 2).
4. A ponderação dos critérios pode ser ajustada. Para isso, ajuste a distribuição do número máximo de pontos a serem concedidos (coluna E).
5. A pontuação do preço é calculada da seguinte forma: a proposta com o preço mais favorável recebe o número máximo de pontos a serem concedidos. As outras propostas recebem menos pontos de acordo com o desvio relativo do preço mais baixo. Não são concedidos pontos negativos.
   Exemplo: o preço mais favorável oferecido pelo proponente A é de €150 e recebe o máximo de 30 pontos na avaliação. O próximo preço mais alto do licitante B é de €200, com desvio de €50, ou seja, 33%, e recebe 20 pontos.
6. A moeda pode ser ajustada na formatação das células correspondentes. Para fazer isso, a proteção da planilha também deve ser cancelada (consulte o item 2).
7. Para avaliar mais de três propostas, copie as colunas F a H antes de preenchê-las e cole-as à direita quantas vezes forem necessárias. A proteção da planilha também deve ser cancelada para isso (consulte o item 2).

Passo 5
Conclusão do contrato

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **O contrato estabelece, de forma vinculativa, o que as partes contratantes devem cumprir e como, bem como respectivos prazos.**
2. **O Termo de Referência (TdR) e a proposta devem ser anexados ao contrato.**

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 organizações adotam um modelo de contrato padrão, que apenas precisa ser adaptado ao caso específico. Contratos padronizados são muito úteis, pois sua formulação deve considerar a legislação do país e ser inequívoco juridicamente. No caso de contratos internacionais quando, por exemplo, da contratação de avaliadores/as estrangeiros/as, é necessário especificar o foro de jurisdição (em outras palavras, o sistema legal em que o contrato será baseado).

O TdR e a proposta dos/das avaliadores/as devem ser anexados e são componentes integrais do contrato. Diretrizes adicionais, como as orientações para faturamento, também podem ser anexadas.

Objetivo

A assinatura do contrato define claramente,
- o objeto,
- os prazos,
- a forma (formato, especificações),

ou seja, tudo aquilo que a organização contratante e os/as avaliadores/as devem cumprir e quais as obrigações de ambos os lados. Desta forma, as partes contratantes terão clareza de suas atribuições, seus direitos e deveres inerentes à sua relação contratual.

Procedimento e partes envolvidas

O contrato é celebrado entre a organização contratante e o/a contratado/a, neste caso, os/as avaliadores/as. Caso vários/as avaliadores/as sejam subcontratados/as deve-se definir claramente as funções e responsabilidades das pessoas envolvidas e quem é responsável pelo envio do relatório.

Como em todos os contratos, este também deve ser firmado pelas partes em duas vias de igual teor. Uma cópia ficará com a organização contratante e outra com os/as avaliadores/as.

Lista de verificação para a elaboração de contratos

Pontos que devem ser cobertos por um contrato de avaliação:

- [ ] 1. Nome, endereço, informações de contato da organização de comissionamento
- [ ] 2. Nome, endereço, informações de contato dos/das contratados/as
- [ ] 3. Objeto do contrato (por exemplo, avaliação do projeto XY)
- [ ] 4. Início e término do prazo do contrato
- [ ] 5. Produtos esperados (por exemplo, relatório inicial, versão preliminar do relatório de avaliação, versão final do relatório, resumo etc.) e prazos
- [ ] 6. Direitos autorais e de uso dos produtos
- [ ] 7. Discriminação do valor do contrato por:
  - honorários (número de dias a serem remunerados, valor diária)
  - se aplicável, despesas de viagem e outros custos a serem reembolsados mediante apresentação dos comprovantes
  - Impostos cabíveis
- [ ] 8. Modalidades de pagamento: datas e requisitos para pagamentos (parciais) e informações sobre transações de pagamento. **Nota:** o pagamento final apenas deve ser efetuado após o recebimento e aprovação de todos os produtos definidos no contrato (por exemplo, relatório de avaliação, etc.).
- [ ] 9. Consequências do não cumprimento do contrato, sendo que deve ser feita uma distinção entre o não cumprimento do contrato devido a culpa de terceiros ou força maior ou culpa por parte dos/das contratados/as.
- [ ] 10. Confidencialidade (inclusive após o término do contrato):
  - os direitos pessoais dos/das participantes da avaliação devem ser garantidos (por exemplo, por meio de declarações anônimas)
  - os documentos devem ser protegidos contra o acesso de terceiros
  - informações e dados obtidas não podem ser repassadas a terceiros sem a expressa autorização e por escrito da organização contratante.
- [ ] 11. Se aplicável, determinar se terceiros podem ser subcontratados para o cumprimento do contrato
- [ ] 12. Regulamentar se os seguros da organização contratante incluem uma cobertura de riscos dos/das contratados/as e, eventualmente, seus equipamentos, ou os/as contratados/as se precisam providenciar tais coberturas
- [ ] 13. Observe que as alterações contratuais ou outros acordos devem ser feitos por escrito para serem legalmente válidos
- [ ] 14. Determinação do local de jurisdição
- [ ] 15. Assinaturas das partes contratantes
- [ ] 16. Anexos: TdR, proposta e demais normas internas (despesas de viagem, código de conduta, confirmação de imparcialidade dos/das avaliadores/as)

Passo 6

Reunião inicial e de esclarecimento

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **A reunião inicial e de esclarecimento ocorre antes do início da avaliação entre a organização contratante e os/as avaliadores/as.**
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

Na reunião inicial as partes contratantes discutem as informações estabelecidas no TdR em mais detalhes; e têm a oportunidade de fazer perguntas. São fornecidas informações iniciais, como documentos básicos e detalhes de contato.

Objetivo

No início do trabalho, **após** assinatura do contrato, deve haver uma reunião para esclarecimentos detalhados e precisos sobre a avaliação. Em particular, são esclarecidas todas as questões relativas ao TdR, bem como as expectativas e as questões logísticas. Esse procedimento previne equívocos e conflitos, contribui para uma cooperação construtiva e objetiva e promove a compreensão mútua sobre as possibilidades e limites das partes contratantes. Se, por exemplo, do ponto de vista dos/das avaliadores/as certas perguntas do TdR não puderem ser respondidas, esse fato deve ser discutido e documentado

Procedimento e partes envolvidas

As partes diretamente envolvidas – representantes da organização contratante e dos/das avaliadores/as – devem participar da reunião inicial de esclarecimento. Dependendo dos objetivos e do escopo da avaliação, outras partes interessadas no projeto podem ser convidadas como por exemplo, representantes de grupos-alvo, organizações de financiamento ou estruturas de apoio, como os Serviços de Consultoria e Apoio (SCA). Uma agenda, incluindo os objetivos da reunião inicial e de esclarecimento, deve ser enviada aos/às participantes com antecedência.

Para garantir a confidencialidade, a reunião inicial e de esclarecimento, assim como a liberação de documentos e dados (por exemplo, relatórios do projeto, dados do grupo-alvo) devem sempre ocorrer após a assinatura do contrato.

! Notas

- Recomenda-se pedir aos/às avaliadores/as que apresentem o desenho preliminar da avaliação às partes interessadas.
- É aconselhável manter um breve registro dos pontos mais importantes discutidos na reunião.
- O diálogo contínuo entre a organização contratante e os/as avaliadores/as a partir da reunião inicial é essencial para que a implementação da avaliação seja harmoniosa.
- Assuntos delicados, como conflitos, não podem ser mencionados no TdR, devendo ser discutidos na reunião inicial.

Lista de verificação para a reunião inicial e de esclarecimento

Deve-se programar um período de tempo suficiente para a reunião, pois frequentemente surgem outras perguntas e questões que exigem esclarecimentos. A lista a seguir contém perguntas que podem ser usadas para estruturar sua reunião inicial e de esclarecimento. Elas são opcionais e servem apenas como um auxílio.

- ☐ 1. Quais informações básicas (por exemplo, visão, missão, tamanho) sobre a **organização contratante** são úteis para os/as avaliadores/as?
- ☐ 2. Qual é exatamente o **objeto da avaliação** (por exemplo, projeto, instrumento, vários projetos, um componente específico do projeto etc.)? Que **período de tempo** deve ser considerado? Quem são os **participantes do projeto**? Quais são as **condições do entorno**?
- ☐ 3. O que exatamente a organização contratante ou doadora de fundos deseja alcançar com a avaliação **(objetivo)**? Por que existe um interesse em conhecer os resultados de uma avaliação? Por quê agora **(motivo concreto)**?
- ☐ 4. O que será feito com os resultados **(utilização)**? Quem vai usar os resultados **(destinatários/as das recomendações)**?
- ☐ 5. Existem dados de linha de base, de monitoramento ou de avaliações desse projeto ou de projetos anteriores (produtos prévios)?
- ☐ 6. O que deve ser observado e evitado a todo custo durante a avaliação (assuntos delicados, sensíveis, tabus culturais, etc.)?
- ☐ 7. Quais **métodos** devem ser usados para coletar os dados?
- ☐ 8. Quais grupos/indivíduos serão consultados para manifestar opinião sobre o projeto ou as condições do entorno (autoridades, outras organizações etc.)?
- ☐ 9. Discussão/esclarecimento das **perguntas da avaliação.** Há algo a **esclarecer**? Quais são os **resultados** que provavelmente **não poderão ser fornecidos** (em função de condições do entorno externas)? O que teria de ser **adaptado** para que assim se possa, eventualmente, alcançar os resultados? É necessário suprimir ou modificar determinadas perguntas?
- ☐ 10. Caso que se trabalhe com uma equipe de avaliadores/as: os **papéis e responsabilidades** estão claramente definidas?
- ☐ 11. Quando devem ser entregues os produtos **(prazos,** inclusive para resultados preliminares)? Os **prazos de submissão de comentários** pela organização contratante (por exemplo, em relação ao do relatório inicial e à versão preliminar do relatório final) estão claramente definidos?
- ☐ 12. O **cronograma** previsto para a avaliação é realista e foi discutido com todos os envolvidos (grupos-alvo, outras partes interessadas) ? É necessária alguma alteração?

- [ ] 13. Que apoio os/as avaliadores/as precisam em relação à **logística, de transporte, acomodação, tradução etc.**? Quem é **responsável** pelo apoio necessário?

- [ ] 14. Quais **especificações** – por exemplo, requisitos gerais de qualidade e **determinações** formais da(s) organização(ões) financiadora(s) – devem ser cumpridas?

- [ ] 15. Existem ainda **pontos em aberto em relação ao contrato,** por exemplo, em relação a **prestação de contas** (o que é necessário para o faturamento, quais documentos devem ser entregues, prazos, etc.) ou à **cláusula de confidencialidade?**

- [ ] 16. Próximos passos: Quem comunica e a quem (por exemplo, **quem é responsável na organização contratante** pela apresentação dos/das avaliadores/as aos grupos-alvo e partes interessadas)? Quem deve providenciar e enviar os documentos e dados necessários aos/ás avaliadores/as?

Passo 7
Relatório inicial

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **O relatório inicial descreve a atribuição, os métodos de avaliação, o cronogramae as possíveis restrições.**
2. **Após o Termo de Referência (TdR) e a reunião inicial e de esclarecimento, o relatório inicial é o "roteiro" escrito e vinculativo para a realização da avaliação.**
3. **O relatório inicial é preparado pelos/as avaliadores/as. Pode ser elaborado como um relatório ou em outra forma. O importante aqui é que a organização aprove seu conteúdo.**

Contexto

No relatório inicial:
- a descrição do trabalho é apresentada novamente, e o objetivo e as perguntas da avaliação são especificados,
- a metodologia a utilizar é descrita detalhadamente,
- uma matriz de avaliação e a versão preliminar de instrumentos de coleta de dados, como questionários e roteiros de entrevistas, são apresentados,
- as possíveis restrições e dificuldades são registradas,
- um cronograma detalhado é estabelecido.

Objetivo

O relatório inicial é um documento decisivo para a execução das avaliações. Ele pode assegurar que a tarefa foi adequadamente compreendida e a avaliação pode ser realizada com a intensidade e a qualidade correspondentes aos padrões da organização contratante e, eventualmente, do doador de fundos. Além disso, no relatório, os/as avaliadores/as indicam suas necessidades em relação a documentos, apoio com transporte, outros itens de logística etc. Eventuais dificuldades e limitações podem ser indicadas como, por exemplo, o fato de que determinadas perguntas da avaliação podem não ser respondidas.

Uma matriz de avaliação deve fazer parte do relatório inicial. Ela mostra quais fontes de informação e quais métodos serão usados para responder a cada perguntas da avaliação. Há várias maneiras de apresentar a matriz de avaliação. Um exemplo de estrutura para um relatório inicial com uma matriz de avaliação pode ser encontrado no final do Passo 7.

Procedimento e partes envolvidas

O relatório inicial é elaborado, pelos/as avaliadores/as, depois da reunião inicial e de esclarecimentos e após uma primeira revisão dos documentos básicos. A organização contratante aprova o relatório inicial por escrito em um prazo acordado. Existe a possibilidade de obter apoio por parte de consultores externos, como os Serviços de Consultoria e Apoio (SCA), que podem auxiliar na análise da adequação dos métodos de coleta de dados, instrumentos e métodos de avaliação propostos.

Notas

- O relatório inicial ainda não contém nenhum resultado de avaliação, mas podem ser incluídas análises iniciais do objeto de avaliação.
- Recomenda-se reservar tempo suficiente para a apresentação de comentários sobre o relatório inicial e o processo de aceitação.

Links

AF-TERG (2024): Guidance Note: Inception Report. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG) (inglês)
www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/AFBEFC.318Add.6-02.13.24.pdf

International Labour Organization (2022): Checklist 4.8: Writing the Inception Report (inglês)
www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_746817.pdf

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Passo 06: Inception Report (inglês, francês)
www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual
www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation

Links úteis para métodos/instrumentos de coleta de dados:
INTRAC (2019): M&E Universe: Data collection (inglês)
www.intrac.org/resources/me-universe-data-collection/

Community Sustainability Engagement: Evaluation Toolbox (englisch)
https://evaluationtoolbox.net.au

As parceiras de Brot für die Welt podem encontrar mais informações sobre esse tópico no curso básico on-line sobre avaliações externas de projetos. Informações sobre o acesso ao curso podem ser encontradas no *folheto informativo*. O curso básico pode ser encontrado no portal de aprendizado de Brot für die Welt:
https://ewde-elearning.de/

Download de documento em Word

Estrutura modelo

Relatório inicial para avaliações

1. **Breve visão geral do projeto a ser avaliado e respectivo contexto**
   - Informações básicas sobre o projeto a ser avaliado
   - Objetivo(s), grupos-alvo e atividades centrais do projeto
   - Condições contextuais do projeto

2. **Objetivo e finalidade da avaliação, âmbito e questões centrais da avaliação**

3. **Compreensão sobre o objeto da avaliação**
   - Estratégias e abordagens do projeto a ser avaliado
   - Marco lógico/Teoria da Mudança do projeto

4. **Conceito e métodos de avaliação**
   - Métodos de coleta de dados para responder às questões de avaliação
   - Métodos de análise qualitativa e quantitativa
   - Procedimento de amostragem/seleção das pessoas a serem entrevistadas
   - Possíveis riscos para a realização da avaliação e medidas para minimização de risco

5. **Prazo e plano de atividades para realização da avaliação**
   - Cronograma detalhado para coleta, análise e relatórios
   - Se aplicável, calendário de visitas de campo para coleta de dados
   - Se necessário, plano de trabalho detalhado e divisão de trabalho dentro da equipe

Anexos

Anexo A "matriz de avaliação"

Critérios de avaliação	Perguntas de avaliação	Especificação das perguntas e subperguntas da avaliação	Indicadores/ critérios para análise	Fontes de informação	Métodos de coleta de dados
Relevância					
Coerência					
Eficácia					
Eficiência					
Impacto					
Sustentabilidade					

Anexo B “Esboços dos instrumentos de pesquisa” (por exemplo, questionários e diretrizes de entrevistas)
Anexo C “Índice preliminar do relatório de avaliação”
Anexo D “Bibliografia”

Passo 8

Acompanhamento durante a coleta de dados

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **O acesso a interessados/as e fontes de dados relevantes deve ser fornecido aos/às avaliadores/as.**
2. **A logística da coleta de dados deve ser acordada entre a organização contratante e os/as avaliadores/as.**
3. **Um protocolo de segurança deve ser elaborado para contextos com problemas de segurança.**

Contexto

Para uma coleta de dados bem sucedida, as condições contextuais devem ser consideradas e a logística bem preparada. Para isso, acordos prévios devem ser feitos entre a organização contratante e os/as avaliadores/as sobre responsabilidades, precauções de segurança e regras de conduta. A organização contratante deve partilhar informações relevantes com os/as avaliadores/as, fornecer dados de contato e, quando apropriado, apoio logístico para o processo.

Objetivo

O apoio aos/às avaliadores/as na coleta de dados tem três funções:

1. assegurar que os/as avaliadores/as tenham acesso aos detentores de conhecimentos, atores e fontes de dados relevantes, garantindo que o processo de coleta de dados aconteça da melhor forma possível;
2. aumentar o desejo e a motivação dos/das participantes relevantes envolvidos no projeto para partilharem as suas opiniões e pontos de vista sobre o projeto em reuniões e debates. Isto inclui informar antecipadamente as pessoas a serem entrevistadas sobre o objetivo da avaliação e determinar datas e locais adequados para a entrevista, e
3. garantir, na medida do possível, a segurança dos/das avaliadores/as e de todas as pessoas envolvidas na avaliação durante a fase de coleta de dados.

Procedimento e partes envolvidas

A coleta de dados é da responsabilidade dos/das avaliadores/as. A organização contratante e os/as avaliadores/as devem fazer acordos sobre a coordenação logística e o agendamento, o transporte e o contacto com os/as parceiros/as de diálogo. Devem também ser identificados locais adequados para a realização de reuniões e oficinas. Uma pessoa de contato da equipe do projeto ou da organização contratante deve estar disponível para os/as avaliadores/as durante a coleta de dados, a fim de discutir e, se necessário, coordenar quaisquer alterações durante este processo.

Se a coleta de dados for efetuada em áreas com problemas de segurança, devem também ser estabelecidos acordos sobre as precauções de segurança e, se necessário, uma pessoa de contato para emergências deve ser designada.

Notas

- É importante que todas as pessoas envolvidas na avaliação compreendam que esta é uma oportunidade para melhorar o projeto ou projetos futuros.
- Se forem organizadas discussões/reuniões de grupo ou oficinas, os/as avaliadores/as e a organização contratante devem discutir em conjunto quais serão os/as participantes e a dimensão do grupo.
- Se serviços de tradução forem necessários, os/as tradutores/as devem ser independentes do projeto e imparciais.
- Os/as funcionários/as do projeto sob avaliação não devem estar presentes durante as reuniões com os grupos-alvo e outras partes interessadas, uma vez que a presença deles/as pode influenciar o conteúdo das discussões.

Link

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Passo 07: Field Phase – Data Collection and Analysis (inglês, francês)
www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual
www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation

Passo 9

Discussão dos resultados preliminares da avaliação

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **Os resultados preliminares da avaliação devem ser discutidos e verificados com as pessoas envolvidas na avaliação.**
2. **A discussão dos resultados preliminares pode eliminar informações factuais incorretas, bem como ambiguidades e equívocos na coleta de dados.**

Contexto

Os/as avaliadores/as apresentam os resultados preliminares e suas conclusões às partes relevantes envolvidas no projeto e à organização responsável pela adjudicação em uma reunião, discutindo-os e verificando-os em conjunto. Nesta base, as alterações necessárias, os esclarecimentos e/ou os pontos de discussão importantes são incorporados no relatório de avaliação.

Objetivo

A discussão dos resultados preliminares da avaliação tem as seguintes funções:

- As pessoas envolvidas no projeto tiram as suas próprias conclusões sobre os resultados e partilham as suas opiniões acerca das conclusões e recomendações preliminares.
- Os/as participantes no projeto e os outros intervenientes envolvidos na avaliação têm a oportunidade de corrigir eventuais equívocos ou informações incorretas.
- Os/as avaliadores/as podem abordar pontos que ainda não estão claros para eles/as e obter mais informações relevantes para a avaliação.

Procedimento e partes envolvidas

A discussão dos resultados preliminares pode envolver várias partes interessadas:

- funcionários/as do projeto e da organização contratante;
- grupos-alvo/participantes no projeto, e
- outras pessoas envolvidas na avaliação (por exemplo, funcionários de organizações que trabalham com temas semelhantes, organizações de financiamento, representantes do governo).

Se tiver sido criado um grupo de apoio para gerir e acompanhar o processo de avaliação, os membros deste grupo devem participar na discussão dos resultados preliminares. Idealmente, todas as pessoas envolvidas na avaliação devem ser convidadas para o debate.

Se estiver previsto o envolvimento de consultores/as externos/as, como os Serviços de Consultoria e Apoio (SCA) , na utilização dos resultados e recomendações, estes devem ser incluídos/as já nesta fase do processo.

Deve ser planejado um período de tempo entre duas horas e um dia útil para a discussão dos resultados preliminares, dependendo se as recomendações também serão desenvolvidas em conjunto. A organização contratante é responsável por informar e convidar as partes relevantes para o agendamento em tempo hábil.

Notas

- A organização contratante e os/as avaliadores/as devem decidir, em comum acordo, quem participará da discussão.
- No início, deve ser comunicado claramente por que os resultados da avaliação preliminar estão sendo discutidos em conjunto. O objetivo não é minimizar os resultados críticos da avaliação. A discussão deve ser caracterizada por um clima de abertura à crítica e pela disposição de refletir e aprender.
- A forma de apresentação e discussão dos resultados preliminares da avaliação deve ser previamente acordada entre os/as participantes.

Links

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Passo 08: Conduct debriefing (inglês, francês)
www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual
www.welthungerhilfe.de/manuel-de-levaluation

Gullickson, A.; Stufflebeam, D. L. (2001): Feedback Workshop Checklist (inglês)
www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf

Passo 10

Análise do relatório de avaliação

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **Os requisitos formais e de conteúdo do Termo de Referência (TdR) devem ser respeitados no relatório de avaliação.**
2. **A versão preliminar do relatório de avaliação pode e deve ser objeto de comentários.**
3. **Afirmações factuais incorretas devem ser alteradas pelos/as avaliadores/as**

Contexto

O relatório de avaliação é apresentado pelos/as avaliadores/as em versão preliminar, que é então lida por todas as partes relevantes (incluindo as organizações financiadoras), comentada e devolvida aos/às avaliadores/as. A falta de detalhes nas análises pode ser criticada e os/as avaliadores/as podem ser solicitados/as a aprofunda-las ou esclarecê-las. Quaisquer requisitos formais mínimos para o relatório, como, por exemplo, a existência de um resumo executivo, também devem ser verificados. Comentar a versão preliminar do relatório de avaliação requer tempo e diálogo entre as pessoas envolvidas.

Objetivo

Essa etapa tem a função de verificar a precisão factual e a integridade das declarações e descrições e, se necessário corrigi-las ou complementa-las. Além disso, deve-se examinar criticamente se os requisitos de qualidade para uma avaliação e o relatório de avaliação foram observados. Em especial, é importante verificar se as perguntas do TdR foram respondidas e se o procedimento acordado no relatório inicial foi cumprido. As avaliações e conclusões são de responsabilidade dos/das avaliadores/as independentes.

Procedimento e partes envolvidas

A versão preliminar do relatório de avaliação deve ser lida e comentada por escrito, no mínimo, pela entidade contratante. O ideal é que o relatório seja lido e comentado por todos/as aqueles/as que irão trabalhar com os resultados e as recomendações da avaliação e se beneficiarão deles. Os/as avaliadores/as devem considerar estes comentários no relatório de avaliação de maneira adequada. O relatório de avaliação é então aprovado pela da organização contratante.

A pessoa de contato da organização contratante deve coordenar e coletar feedback sobre a versão preliminar do relatório e, se necessário, esclarecer comentários contraditórios com antecedência. O quadro modelo abaixo pode ser usado para a análise do relatório de avaliação e compartilhado com os/as avaliadores/as.

Notas

Somente os relatórios de avaliação na fase preliminar podem ser comentados e alterados pelos/as avaliadores/as. Depois que o relatório de avaliação tiver sido formalmente aprovado, não será mais possível fazer alterações.

Links

Better Evaluation: Reporting (inglês, francês)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/reporting

AF-TERG (2024): Guidance Note: Evaluation Reporting. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG) (inglês)
www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/2023-03-06-AFBEFC.31.8.Add_.3-EPG-Development-Annex-3-Draft-GN-Eval-Budgeting.pdf

Download de documento em Word

Quadro modelo para análise de relatórios de avaliação

Nº	Critério	Avaliação			Observações
	Critérios formais	**Sim**	**Não**	**Em parte**	
1	Inclui folha de rosto	☐	☐		
2	A folha de rosto contém: ▪ Título do projeto	☐	☐		
	▪ Nº do projeto	☐	☐		
	▪ Organização executora do projeto	☐	☐		
	▪ Nome dos/das avaliadores/as (autores/as)	☐	☐		
	▪ Data do relatório	☐	☐		
	▪ Região/país	☐	☐		
	▪ Versão do relatório (por exemplo, versão preliminar ou relatório de avaliação final)	☐	☐		
3	Índice com números de páginas	☐	☐		
4	Lista de abreviaturas	☐	☐		
5	Sumário com descrição do tema da avaliação (por exemplo, o projeto a ser avaliado), resultados centrais e recomendações	☐	☐	☐	
6	No apêndice encontram-se o TdR, uma lista das pessoas entrevistadas, documentos e fontes de dados consultados, o cronograma, possivelmente também a Teoria da Mudança (TdM) ou a estrutura lógica e os instrumentos de coleta de dados	☐	☐	☐	
7	A fonte e o tamanho são apropriados. As imagens e outros elementos gráficos estão apropriadamente apresentados	☐	☐	☐	
8	Linguagem clara; ortografia e a gramática levadas em consideração e o relatório em geral é de fácil leitura	☐	☐	☐	
9	O tamanho do relatório é apropriado – na medida do necessário para apresentar os fatos, as circunstâncias e as recomendações de forma compreensível	☐	☐	☐	

Nº	Critérios relativos a conteúdo	Sim	Não	Em parte	Observações
10	A estrutura do relatório é lógica e compreensível	☐	☐	☐	
11	Todas as perguntas do TdR foram respondidas. Eventuais desvios são indicados e suficientemente justificados	☐	☐	☐	
12	O objeto e os objetivos da avaliação estão claramente descritos	☐	☐	☐	
13	Os critérios acordados do CAD (relevância, coerência, eficácia, eficiência, impacto e/ou sustentabilidade) foram processados	☐	☐	☐	
14	Os temas transversais acordados (por exemplo, gênero, impactos ambientais, inclusão) foram considerados	☐	☐	☐	
15	As declarações e perspectivas dos/das entrevistados/as foram tratadas de forma anônima	☐	☐	☐	
16	As posições e perspectivas dos/das entrevistados/as são apresentadas de forma neutra e equilibrada	☐	☐	☐	
17	Sempre que possível e conveniente, há apresentação de desagregados (por exemplo, por gênero ou idade)	☐	☐	☐	
18	A metodologia da coleta e análise de dados está claramente descrita. As limitações associadas à avaliação são mencionadas	☐	☐	☐	
19	Os resultados são justificados e dizem respeito às questões e ao objeto da avaliação	☐	☐	☐	
20	As recomendações: ▪ estão claramente separadas dos resultados, ou seja, em uma seção distinta	☐	☐	☐	
	▪ são claramente baseadas em resultados específicos, abordando potenciais ou riscos identificados	☐	☐	☐	
	▪ têm um destinatário	☐	☐	☐	
	▪ são concretas e viáveis/realistas	☐	☐	☐	
	▪ são factíveis considerando a quantidade	☐	☐	☐	
	▪ são priorizadas	☐	☐	☐	

Download de documento em Word

Estrutura modelo de um relatório de avaliação

Os pontos apresentados a seguir são o conteúdo mínimo dos relatórios de avaliação.
Os temas transversais devem ser considerados onde apropriado.

Capa
- Título do projeto
- Nº do projeto
- Entidade responsável
- Avaliadores/as (autores/as)
- Data do relatório
- Região/país
- Se aplicável, duração do projeto

Índice

Lista de abreviações

Sumário
- Apresentação sucinta do objeto da avaliação e eventualmente aspectos essenciais das condições de contexto
- Apresentação sucinta da avaliação: motivo, objetivo e período da avaliação
- Principais resultados da avaliação
- Recomendações principais

---

1. Descrição sucinta do objeto da avaliação
- Projeto(s) ou componentes que foram avaliados (por exemplo, estratégias de projeto, objetivos do projeto, grupo-alvo)
- Entidade executora, duração, organizações de financiamento
- Momento da avaliação no decorrer do projeto

---

2. Condições do contexto (apenas se relevantes para o objeto da avaliação)
- Fatores políticos, econômicos, ecológicos e socioculturais que podem comprometer o êxito do projeto
- Atividades relevantes de outras organizações (por exemplo, governo, sociedade civil, agentes do setor privado)
- Papel dos atores governamentais

---

3. Descrição da avaliação e da metodologia aplicada
- A metodologia utilizada para coleta e análise de dados
- Grupos de pessoas e outras partes envolvidas (amostra e método de amostragem)
- Limitações da metodologia usada e implicações para os resultados da avaliação

---

4. Resultados (de acordo com os critérios de avaliação especificados no TdR)

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

---

5. Conclusões gerais (lições aprendidas)

---

6. Recomendações (com base nos resultados, realistas, específicas e direcionadas)

---

7. Anexo

- Termo de Referência
- Cronograma de viagens e trabalho
- Fontes (entrevistados/as, documentos revisados do projeto e literatura especializada)
- Matriz de avaliação
- Instrumentos de coleta de dados (por exemplo, questionários e roteiros de entrevistas)
- Análise de dados desagregados, na medida do necessário (tabelas e gráficos)
- Conforme apropriado, a Teoria da Mudança (TdM) ou quadro lógico do projeto, bem como outras apresentações/representações relevantes

Passo 11

Comunicação e utilização dos resultados e recomendações da avaliação

Resumo dos tópicos mais importantes

1. **Os resultados e as recomendações da avaliação devem ser compartilhados com as partes interessadas de forma apropriada.**
2. **Os resultados e as recomendações devem ser focos de reflexão e discutidos com diferentes grupos de partes interessadas.**
3. **A forma de lidar com as recomendações de avaliação aceitas deve ser registrada em um plano de implementação.**

Contexto

O principal valor agregado das avaliações se desenvolve por meio de seu uso, do aprendizado resultante e da melhoria associada dos projetos. A comunicação e a utilização dos resultados da avaliação estão estreitamente ligadas. Mesmo durante a fase de planejamento da avaliação, a organização contratante deve considerar quem deve ser informado posteriormente sobre os resultados e as recomendações da avaliação e quais formas de comunicação são adequadas para cada grupo destinatário. Os resultados e as recomendações da avaliação devem ser compartilhados não apenas com as pessoas diretamente envolvidas no projeto, mas também com outras partes interessadas (por exemplo, membros interessados do público, organizações de financiamento). Além de comunicar os resultados da avaliação, é importante discutir as recomendações.

Objetivo

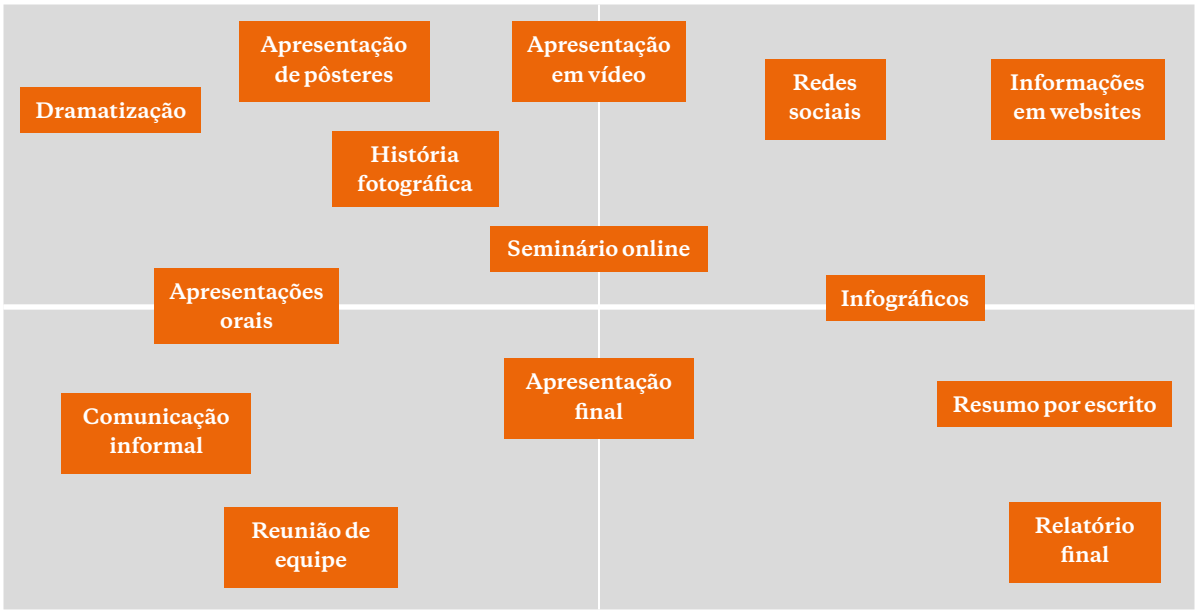
O objetivo dessa etapa é usar as avaliações para a gestão, a aprendizagem e a prestação de contas. As recomendações e os resultados podem e devem ser considerados ao fazer ajustes no decorrer do projeto e/ou ao elaborar projetos de acompanhamento.

Procedimento e partes envolvidas

Os/as envolvidos/as no projeto (incluindo representantes do grupo-alvo das organizações parceiras e financiadoras) devem ter a oportunidade de refletir e discutir os resultados e as recomendações da avaliação. A forma e o conteúdo da comunicação dependem dos grupos destinatários. Suas respectivas preferências de comunicação devem ser levadas em conta quando os meios de comunicação forem selecionados. Deve-se considerar também como as informações podem ser transmitidas de forma acessível, contemplando pessoas deficiências auditivas ou visuais. O diagrama a seguir mostra as formas pelas quais os resultados da avaliação podem ser comunicados a diferentes grupos destinatários.

Além do clássico relatório de avaliação, os resultados e as recomendações também podem ser comunicados através de infográficos, mensagens curtas em boletins informativos, websites ou em formatos visuais, como mensagens em vídeo e cartazes.

Comunicação dos resultados da avaliação (seleção de opções)



Fonte: Compilação própria

Ao final de cada processo de avaliação, um plano de implementação deve ser desenhado. Esse plano deve definir como as recomendações de avaliação acordadas serão implementadas, por quem, em que prazo e quem o supervisionará. Se alguma recomendação não tiver sido aceita ou tiver sido apenas parcialmente aceita pelos/as participantes, isso deve ser explicado e documentado (ver o modelo de plano de implementação no final do passo 11). É aconselhável priorizar as etapas de implementação de acordo com sua importância. Em alguns casos outras ações podem ser necessárias além daquelas apontadas nas recomendações advindas dos resultados da avaliação. A organização contratante e todas as partes interessadas relevantes a quem as recomendações são dirigidas devem ser envolvidas no desenho plano de implementação. A organização contratante e todas as partes interessadas relevantes a quem as recomendações são dirigidas devem estar envolvidas do plano de implementação.

Consultores/as externos/as, (por exemplo, dos Serviços de Consultoria e Apoio (SCA)), podem apoiar a organização contratante em oficinas de aprendizagem e na elaboração do plano de implementação.

! Notas

- A aprendizagem não ocorre apenas no final de uma avaliação. Reflexão contínua com base em dados de monitoramento e avaliação é importante. A integração de eventos de aprendizagem no ciclo do projeto é fundamental.
- Sempre que possível, as recomendações devem ser integradas aos documentos de planejamento ou estratégia.
- A implementação das recomendações da avaliação é um processo para o qual devem ser planejados tempo, pessoal e recursos financeiros suficientes.
- Os custos adicionais para a comunicação e discussão dos resultados da avaliação (por exemplo, para eventos, impressão e tradução) devem ser considerados no orçamento do projeto.

Links

Better Evaluation (2018): Three templates for effective communications planning (inglês)
www.betterevaluation.org/blog/three-templates-for-effective-communications-planning

CIPP (2017): Effectively Communicating Evaluation Findings (inglês)
https://cippsite.org/wp-content/uploads/2022/07/CIPP-TA-Product-Effectively-Communicating-Evaluation-Findings.pdf

O'Neil, Glenn (2017): A Guide: Integrating communication in evaluation (inglês)
www.owlre.com/wp-content/uploads/2019/08/A_guide_integrating_communication_in_evaluation_FINAL.pdf

Better Evaluation: Support the use of evaluation findings (inglês, francês)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/distribution-learnings/support-use-evaluation-findings

As organizações parceiras de Brot für die Welt podem encontrar mais informações sobre esse tópico no curso básico on-line sobre avaliações externas de projetos. Informações sobre o acesso ao curso podem ser encontradas no *folheto informativo*. O curso básico pode ser encontrado no portal de aprendizado de Brot für die Welt:
https://ewde-elearning.de/

Download de documento em Word

Modelo de um plano de implementação

Data:	
Título da avaliação:	
Responsabilidade geral/ liderança da organização contratante:	
Data do relatório de avaliação:	
Partes envolvidas na elaboração do plano de implementação:	
Responsável pelo monitoramento do plano de implementação:	

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	**A recomendação foi aceita?**			**Caso a resposta seja "sim": Especificar as principais etapas para implementação da recomendação. Caso a resposta seja "em parte" ou "não": Explicar porque a recomendação não pode ser implementada e, conforme o caso, indicar alternativas (adequadas, incluindo suas etapas parciais)**	**(Até) quando (mês/ano)**	**Responsável**	**Monitoramento: Status da implementação**
	sim	em parte	não				
Recomendação 1: *[trecho/citação do relatório de avaliação]*							
Recomendação 2: *[trecho/citação do relatório de avaliação]*							
Recomendação 3: *[trecho/citação do relatório de avaliação]*							
Recomendação 4: *[trecho/citação do relatório de avaliação]*							
Recomendação 5: *[trecho/citação do relatório de avaliação]*							
⋮							

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

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Telefone +49 30 652110
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de