



# AÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

UMA CONTRIBUIÇÃO AO DEBATE  
SOBRE MONITORAMENTO E  
AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

# AÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

UMA CONTRIBUIÇÃO AO DEBATE  
SOBRE MONITORAMENTO E  
AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

Abril de 2014

**Brot**  
für die Welt



## **Expediente**

### **Pão para o Mundo**

Cristina Esser  
Luciano Wolff  
Mathias Fernsebner  
Martina Winkler  
Tina Kleiber

### **ELO Ligação e Organização**

Fátima Nascimento – Coordenadora  
Maria Elisa Huber Pessina

### **Facilitação do evento**

Domenico Corcione

### **Publicação**

**Organização:** Fátima Nascimento

**Capa, projeto gráfico e diagramação:** Rômulo Garcias

**Foto de capa:** Vander Brás

**Fotos do evento:** Anna Cláudia Lins e Cristina Esser

### **Elo Ligação e Organização**

Rua Lucaia, 295, sala 204  
Edifício Empresarial Lucaia  
Bairro Rio Vermelho  
Cep 41.940.660  
Salvador - Bahia - Brasil  
Fone: 71 3186 2081

[www.elobrasil.org.br](http://www.elobrasil.org.br)



*Embora a palavra humano me arrepie um pouco, de tão carregada de sentidos variados e vazios essa palavra foi ficando, sinto que me encaminho para o mais humano.*

Clarice Lispector

livro "AS PALAVRAS de Clarice Lispector", página 279

# Sumário

## 9 Apresentação

## 11 A configuração do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento no pós 1990 Maria Elisa Huber Pessina

## 27 Processo de monitoramento e avaliação de projetos: desafios e estratégias Domenico Corcione

## 41 A propósito da política de avaliações externas de PPM: breves notas. Fátima Nascimento

## 49 Um panorama sobre o estágio de implantação do PMA pelas organizações parceiras de PPM

## 54 Anexos

- Lista de participantes
- Agenda do encontro
- Diretrizes Recomendadas para a elaboração de termos de referência das avaliações
- Algumas notas sobre as Normas de Qualidade para a Avaliação de Desenvolvimento, Documento de referência e linhas de orientação do CAD
- EM CARTAZ



## Apresentação

Nada é  
permanente,  
exceto a mudança  
*(Heráclito)*

Temos vivido situações de mudanças constantes na pouca mais que quinquentenária cooperação internacional para o desenvolvimento. Especialmente a partir dos anos 90 do século passado e das mudanças vivenciadas nos contextos políticos, econômicos e sociais, o modo como a cooperação operava passou por alterações, sem perder de foco seu objetivo maior que é, no caso das agências de igreja como Pão para o Mundo (PPM), promover a solidariedade entre os povos e a justiça social e ambiental.

A busca pela eficácia da cooperação para o desenvolvimento influencia diretamente o apoio a projetos e a forma como estes são manejados e avaliados. Tendo sido realizado, ao longo das duas

últimas décadas, uma série de eventos ora capitaneados pelas próprias articulações das agências de origem em igrejas, entidades eclesiais e ecumênicas e organizações da sociedade civil, a exemplo daquelas promovidas nos anos de 1990 pelo Conselho Mundial de Igrejas e, mais recentemente, pela ACT Development; ora por organismos internacionais em que tem destaque a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Pão para o Mundo há mais de duas décadas tem promovido debates e formações com o objetivo de contribuir para o fortalecimento das capacidades das organizações parceiras, ao tempo em que também assegura à agência condições de melhor interagir no âmbito da cooperação.

Como continuidade do processo formativo, foi realizado nos dias 4 a 6 de novembro de 2013, na cidade do Rio de Janeiro, um encontro com organizações e movimentos parceiros sobre os temas do Monitoramento e Avaliação de projetos

sociais. O evento contou com a participação de 25 (vinte e cinco) representantes de projetos. A temática proposta é uma sequência da oficina sobre metodologias de elaboração de projetos, com ênfase no Marco Lógico, realizada em 2011.

Os objetivos do evento foram: 1) aprofundar a compreensão sobre a importância dos efeitos diretos e impactos dos projetos sociais e 2) contribuir para o aprimoramento dos processos de monitoramento e avaliação de projetos, que vem sendo implementados por organizações parceiras de PPM.

Apresentamos a seguir as principais questões debatidas no evento. A ideia aqui não é apresentar a memória do encontro, mas sim, fornecer aos parceiros um material que possa servir de subsídio ao debate e contribuir para o aprimoramento da gestão dos projetos das organizações e movimentos. Desta forma, o texto a seguir é composto por: (i) um artigo

de Maria Elisa Huber Pessina sobre as mudanças no contexto da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento a partir, especialmente, da maior presença da OCDE neste debate; (ii) uma contribuição sobre a importância do monitoramento e avaliação dos projetos sistematizada pelo facilitador do evento, Domenico Corcione; (iii) um breve resumo das principais orientações de PPM quanto a avaliações; e (iv) uma síntese dos debates ocorridos na oportunidade, com as pessoas representantes das organizações e movimentos parceiros, ambos, um resumo dos documentos de PPM elaborado por Fátima Nascimento.

Esperamos que este documento seja mais uma contribuição na construção de outro mundo possível.

Boa Leitura!

Equipe para o Brasil de PPM  
e ELO Ligação e Organização



## 1. A configuração do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento no pós 1990<sup>1</sup>

A partir de 1990, as agências não governamentais de cooperação internacional para o desenvolvimento passaram a apresentar uma série de mudanças, seja no que tange a suas agendas e políticas, seja no que tange a seus mecanismos de gestão.

Tal processo de redefinição de agendas e procedimentos não se deu, porém, por força do acaso. O processo de enfraquecimento do ideário econômico keynesiano como hegemônico, a partir do final da década de 1970, e a consequente disseminação e consolidação do ideário neoliberal, a partir dos anos 1990, repercutiu seja nos discursos como nos arranjos institucionais do Sistema Internacional de Cooperação para o Desenvolvimento-SICD<sup>2</sup>.

As políticas neoliberais, entretanto,

fracassaram em gerar crescimento econômico e desenvolvimento social, agravando os índices de pobreza mundial naqueles anos, o que levou as organizações internacionais a anunciar um novo paradigma para o desenvolvimento. Surge, então, uma ampla agenda de temáticas que, segundo anunciada, uma vez implementadas pelas organizações e Estados comprometidos com o desenvolvimento mundial, conduziria à redução da pobreza em determinado período de tempo. Esse discurso, amplamente difundido sob a égide do Desenvolvimento Humano Sustentável, não rompia com as bases neoliberais, assim como não questionava as causas da pobreza mundial que se agravava naqueles anos. Significava, na prática, a generalização das políticas fo-

<sup>1</sup>Texto de autoria de Maria Elisa Huber Pessina, mestre em administração de empresas. Trata-se de uma síntese de um capítulo do Livro Cooperação Internacional para o Desenvolvimento: desafios no século XXI, Salvador, Edufba, 2013.

<sup>2</sup>O Sistema Internacional de Cooperação para o Desenvolvimento é a rede de organizações que promovem ações de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento. Estas organizações também podem ser de diferentes naturezas, orientações e funções, dentre as quais se encontram organismos internacionais intergovernamentais, governos dos países doadores e receptores de ajuda, organizações não governamentais, empresas e outras entidades da sociedade civil (AYLLÓN, 2006).

calizadas de combate a pobreza, sustentada por um novo pacto social para o desenvolvimento: o Estado, o mercado e a sociedade civil.

Tais mudanças, ocorrem em diferente intensidade entre as agências não governamentais europeias, indicando a existência de particularidades nacionais determinantes para tais assimetrias. Este texto tem por objetivo aprofundar a repercussão do novo ideário de desenvolvimento do pós 1990 nas agências não governamentais que cooperam com movimentos e organizações da sociedade civil brasileira.

### 1.1. Um breve histórico do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento e o papel das organizações não governamentais

O Sistema Internacional de Cooperação para o Desenvolvimento – SICD surgiu ao fim da Segunda Guerra Mundial, quando as potências capitalistas vencedoras criaram as principais organizações multilaterais de cooperação internacional para o desenvolvimento: o Fundo Monetário Internacional – FMI, o Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas -ONU, declarando a intenção de garantir o desenvolvimento e a paz mundial. Tal desenvolvimento seria galgado por meio das políticas econômicas keynesianas, a partir de forte atuação do Estado na condução das políticas de desenvolvimento econômico, ao tempo que regulava os distintos interesses de empresas e sindicatos. O desenvolvimento social, igualmente, seria garantido pelo mesmo arranjo, assegurando a manutenção do estado do bem-

estar-social (welfare state). Tratava-se dos anos da Guerra Fria, quando o mundo se encontrava dividido entre o bloco capitalista e o socialista, fazendo com que tal perspectiva de desenvolvimento fosse duplamente instrumental naquele momento histórico: para conter o avanço da ideologia socialista por meio de um capitalismo “mais social”, e para viabilizar a reconstrução das economias capitalistas devastadas pela guerra, que careciam de investimentos estatais.

Foi nesse período – particularmente durante a década de 1960 - que surgiram os principais órgãos oficiais de cooperação bilateral para o desenvolvimento dos países do Norte, que representariam os interesses de seus Estados, junto com as demais instituições internacionais multilaterais, concertados no âmbito da OCDE<sup>3</sup>.

Já as primeiras Organizações Não Governamentais - ONGs de cooperação para o desenvolvimento surgiram durante a década de 1950, motivadas por razões religiosas, políticas e ideológicas, diante das notícias de miséria que chegavam das regiões periféricas do mundo e como gratidão pela assistência recebida de outros países ao final da Segunda Guerra Mundial (BROT FÜR DIE WELT, 2011; MISEREOR, 2008). Em relação às políticas oficiais de intervenção praticadas pelas instituições multilaterais e bilaterais de seus países, as agências não governamentais optaram pelo caminho do apoio e fomento de “políticas alternativas”, expressão comum naqueles tempos, que continha uma crítica aberta às políticas governamentais (JANSEN, 1995, p.4).

Nos países do sul, por sua vez, data dos anos sessenta e setenta o surgimen-

to de tendências que representavam uma posição crítica diante da ordem hegemônica de desenvolvimento. Entre elas, destacam-se a “pedagogia do oprimido”, de Paulo Freire; o nascimento da Teologia da Libertação durante a Conferência Episcopal Latino-Americana celebrada em Medellín em 1968; e as críticas ao “colonialismo intelectual” e à dependência econômica<sup>4</sup>. No seio dessas correntes contrárias, muitas agências não governamentais, e até mesmo governamentais mais progressistas europeias, buscavam parceiros para cooperar por um modelo de Bem Estar Social na América Latina.

As representações contrárias a teoria hegemônica do desenvolvimento, somadas ao insucesso da cooperação oficial em atingir os objetivos sociais prometidos, levou ao surgimento, na década de 60, de um movimento crítico ao modelo de desenvolvimento da cooperação governamental. Nesse período, as agências não governamentais europeias puderam apoiar importantes movimentos de lutas nos países subdesenvolvidos, como movimentos por democracia na América Latina e outros que possuíam o propósito de enfrentar as causas da desigualdade social que marcavam a realidade de muitos países desse continente.

Quanto à forma como se dava a relação com os movimentos e ONGs na América Latina, as agências não governamentais, nesse período, possuíam uma dinâmica de gerenciamento particular, determinada por alguns princípios característicos da filosofia predominante nesse tipo de cooperação. Pouco se falava em comprovação de resultados, construção de indicadores ou métodos de avaliação. As exigências técnicas eram mínimas, o suficiente para prestar contas aos principais financiadores, em geral a sociedade civil dos países de origem dessas agências, igrejas e seus governos.

<sup>3</sup>Para coordenar o Plano Marshall foi criado em 1947 a Organização para a Cooperação Econômica Europeia -OCEE, que posteriormente, com a entrada dos Estados Unidos e do Canadá em 1961, se transformaria na - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Em 1960, foi criado o Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento – CAD, como um dos dois grandes departamentos que compõem a OCDE, responsável por monitorar a ajuda de cada doador, assim como desenvolver os princípios relacionados à sua eficiência e aplicabilidade.

<sup>4</sup>Embora, segundo Escobar (1996), essas tendências não conseguiram articular um “rechaço” ao discurso que combatiam ( p. 22).



Ao longo de suas histórias, a maior parte das agências europeias não governamentais de cooperação para o desenvolvimento contaram com o co-financiamento de seus governos, uma vez que estas possuíam parceiras em muitas regiões onde seus Estados, por meio da diplomacia oficial, encontravam dificuldade de adentrar. Contudo, tais recursos governamentais eram passados com significativa liberdade, pouca intervenção e controle sobre as agendas das organizações cooperantes.

O modelo econômico do pós-guerra, que marcou a era de prosperidade conhecida como anos dourados, entrou em declínio a partir dos anos 1970, quando o mundo capitalista avançado entrou em uma longa e profunda recessão. Nesse contexto, as ideias liberais voltaram a encontrar o espaço que até então não haviam tido no pós-guerra.

O discurso neoliberal passa, a partir da década de 1980, a influenciar gradativamente as recomendações das agências multilaterais internacionais de ajuda e financiamento ao desenvolvimento, principalmente as do Banco Mundial. O foco de tais agências nessa década se colocará nas medidas de reforma econômica, na cobrança fiscal, na liberalização dos intercâmbios comerciais, no incentivo à liberdade para as forças de mercado, eliminando obstáculos à iniciativa privada e, em geral, no favorecimento à privatização e a desregulação estatal (AYLLÓN, 2007). Tais recomendações são acompanhadas do discurso da redução da pobreza via estratégias de atendimento às chamadas necessidades humanas básicas, surgido na década de 1970 e que ganhou força nos anos posteriores.

Entretanto, o balanço geral econômico e social desse período foi marcado por desindustrialização e crescimento do desemprego na Europa com consequên-

cias semelhantes para algumas regiões periféricas, como aconteceu na América Latina (BALANCO, 1999). Os países da periferia capitalista, que haviam seguido o receituário neoliberal como solução para seus altos índices de endividamento e inflação, viram suas economias entrarem em crise além de cortes significativos nas poucas políticas de bem estar que já haviam alcançado.

Em finais dos anos 80, organismos internacionais como o sistema das Nações Unidas e o Banco Mundial começaram a emitir sinais de consideração e preocupação diante das denúncias de que as políticas econômicas e sociais impostas por eles contribuíram para a desestabilização, desumanização e miséria sem saída da imensa maioria dos países do “terceiro mundo” (JANSEN, 1995). Nesse contexto, passa a ocorrer redefinição de diretrizes sobre o desenvolvimento que não representaria, entretanto, o retorno ao ideário keynesiano. A queda do muro de Berlim não representou apenas o fim a Guerra Fria, como a vitória do ideário capitalista neoliberal sobre a até então ameaçadora proposta socialista.

Nesse contexto geopolítico, nos anos 1990, a agenda do desenvolvimento é retomada sob outro prisma, havendo uma redefinição de políticas e de atores (CAMPOS, 2005). Surge uma nova agenda na cooperação para o desenvolvimento que contemplaria âmbitos diversos, como a liberalização e a reforma econômica, a democracia e os direitos humanos, a boa gestão pública, a igualdade entre os sexos, o meio ambiente, a construção da paz e a gestão da crise, e, como questão central desde a metade da década de 90, a luta contra a pobreza (AYLLÓN, 2006).

Conforma-se assim um novo consenso internacional sobre desenvolvimento, cujos objetivos centrais são a luta contra a pobreza e o desenvolvimento social, que

ficaria conhecido como ideário de Desenvolvimento Humano Sustentável. O novo paradigma encontrou seu maior difusor na série de Declarações e Planos de Ação das Cúpulas das Nações Unidas que foram celebradas ao longo dos anos 90, responsáveis por promoverem acordos globais sobre metas de desenvolvimento no contexto do pós-guerra fria e da crise da ideologia neoliberal. Novos temas foram sendo acrescentados a cada Cúpula, “os quais foram sendo incorporados também nos projetos e programas assim como nos planejamentos estratégicos dos doadores bilaterais e multilaterais” (AYLLÓN, 2007).

A sequência de cúpulas e compromissos culminou na formulação da Declaração dos Objetivos do Milênio em junho de 2000, em Genebra. Nela o FMI, o Banco Mundial, a ONU e a OCDE se comprometeram em impulsionar os objetivos de desenvolvimento estabelecidos no âmbito do CAD, em um relatório que ficou registrado como Um Mundo Melhor para Todos:

Fixar objetivos para redução da pobreza é essencial para poder avançar. Os objetivos de desenvolvimento descritos no presente informe, que se baseia nos resultados das conferências e cúpulas mundiais das Nações Unidas celebradas na década de 1990, são objetivos gerais para todo o mundo. Abordam algumas das numerosas dimensões da pobreza e seus efeitos nas vidas das pessoas. Ao aceitar esses objetivos, a comunidade internacional contrai um compromisso com os setores mais pobres e desvalidos da terra, e consigo mesma (FMI, OCDE, ONU e BM, 2000, p. 2)

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM foram adotados pela Assembleia Geral das Nações Unidas em setembro de 2000, na Declaração do Milênio, quando 191 países assinaram o documento, que passou a guiar os discursos e ações das principais Agências de Cooperação para o Desenvolvimento, tornando-se uma espécie de unanimidade nas referências de seus documentos. Desen-

#### Cúpulas Mundiais realizadas na década de 1990

Sobre a Infância	(Nova York, 1990)
Meio Ambiente e Desenvolvimento	(Rio de Janeiro, 1992)
Direitos Humanos	(Viena, 1993)
População e Desenvolvimento	(Cairo, 1994)
Mulher e Desenvolvimento	(Pequim, 1995)
Desenvolvimento Social	(Copenhague, 1995)
Alimentação	(Roma, 1996).





volvimento Sustentável, gênero, entre outros, convertem-se em componentes onipresentes na cooperação, em alguns casos de inclusão obrigatória para a aprovação de projetos (AYLLÓN, 2007).

A aplicação consistente de quaisquer políticas exige a institucionalização permanente de um conjunto complexo de mecanismos políticos e que “tal institucionalização não pode de forma alguma ser tida como certa” (EVANS, 1993, p. 1). Assim, o novo discurso do Desenvolvimento Humano Sustentável representa não apenas uma redefinição da agenda, como de atores do desenvolvimento, comportando a noção de arranjo institucional no qual o mercado figura como o principal condutor da produção e distribuição de bens, o Estado como articulador da redefinição das regras do jogo e um Terceiro Setor, que em parceria com o mercado e o Estado promovam o bem-estar social (KRAYCHETE, 2008).<sup>5</sup>

Nesses anos, registra-se um proces-

so de legitimação e crescimento das organizações não governamentais, ou de um chamado Terceiro Setor, se seguirmos a literatura de origem anglo saxônica, exigindo-lhes o desenvolvimento de uma cultura organizacional semelhante àquela das empresas privadas. Configurou-se uma espécie de mercado de ONGs, com crescente nível de competitividade, ao mesmo tempo em que surgiam na academia as soluções para a chamada gestão social, de modo a suprir as novas demandas gerenciais dessas organizações, as quais, fundamentalmente, tratavam de adaptações das lógicas da gestão privada.

Da mesma forma, cresceu também, nesse período, o número de ONGs voltadas para a cooperação internacional para o desenvolvimento, aumentando a competitividade por recursos públicos e privados do Norte, fazendo com que a adaptação a uma nova cultura organizacional e gerencial se tornasse fundamental para a sustentabilidade das agências não governamentais tradicionais. A racionalização de recursos destinados às políticas de cooperação, registrada nos primeiros anos da década de 1990 até o ano 2000, exigiu ainda mais das agências não governamentais a comprovação de eficácia e eficiência na aplicação dos mesmos perante seus financiadores. Ao mesmo tempo, uma onda de metodologias e instrumentos de avaliação da cooperação era difundida a partir do CAD da OCDE, discussões nas quais os Estados doadores eram os principais atores e repassavam para suas agências executoras, governamentais ou não.<sup>6</sup>

Ao longo da primeira década de

2000, o consenso construído nos anos 1990 busca consolidar-se, quando toda a cooperação internacional para o desenvolvimento, oficial ou não, é chamada a comprometer-se com as agendas internacionais em prol da eficácia da ajuda, aprofundando a onda de pragmatismo também dentro das agências não governamentais europeias.

### 1.2. A generalização do consenso na primeira década do século XXI: as principais declarações internacionais e os fóruns de alto nível para a eficácia da ajuda.

A década de 1990 e a primeira década de 2000 foram marcadas por uma série de encontros identificados com a formação de um consenso mundial a respeito de desenvolvimento. Dos anos 1940 a meados dos anos 1990, as políticas sociais, em todos os lugares, foram objeto de debates e conflitos, que se desdobraram em diversas bases: no âmbito moral, na economia, na política. Porém, nos anos 90, essas polêmicas e conflitos parecem perder clareza e força, acabando por desaparecer no início dos anos 2000, quando o debate dá lugar a um consenso que se desdobra em vários campos (LAUTIER, 2010).

A criação de consensos é necessária para o estabelecimento de um novo ideário de desenvolvimento, mas eles raramente têm uma origem interna em um país - eles são diretamente mundiais, proclamados por uma agência da ONU ou uma assembleia de chefes de Estado, e se impõem nos debates políticos nacionais

(LAUTIER, 2010).

O oitavo Objetivo do Milênio (Todo Mundo Trabalhando pelo Desenvolvimento) prevê a criação de uma parceria global para o desenvolvimento, fundamentada no compromisso com as agendas acordadas internacionalmente e, principalmente, na busca da eficácia dos programas de ajuda. A receita para a redução da pobreza mundial reside na priorização das temáticas que compõem o conceito de Desenvolvimento Humano Sustentável somada ao comprometimento com a eficácia dos programas de cooperação.

Um encontro simbólico da primeira década de 2000 para a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento foi a Conferência Internacional sobre o Financiamento para o Desenvolvimento, promovida pelas Nações Unidas, em Monterrey, no México, em março de 2002, conhecida como Conferência de Monterrey. Dela participaram a quase totalidade das organizações internacionais para tratar da Ajuda Pública ao Desenvolvimento - AOD. Nesse encontro, as instituições de Cooperação Internacional discutiram a diminuição no montante destinado à AOD ocorrida na década de 90, a reversão dessa tendência, além de medidas a serem adotadas em prol da eficácia da ajuda, de modo a melhorar a sua concepção e prestação. Ali, alguns países se comprometeram a aumentar o montante da ajuda e a se aproximarem, gradativamente, da meta estabelecida em 0,7 % do valor do Produto Interno Bruto na forma de AOD<sup>7</sup>, de modo a cumprir as Metas de Desenvolvimento do Milênio.

Entretanto, os esforços que mais

<sup>5</sup> Montano (2002) denominará esta tendência de “nova modalidade de trato à questão social”. O chamado terceiro setor coloca-se como diferente do Estado e da empresa privada, mas dentro e sem questionar os fundamentos do sistema capitalista. Dessa forma, afirma o autor, “a minimização é festejada pelos neoliberais e a expansão do Terceiro Setor é festejada pela nova esquerda” (MONTANO, 2002, p. 23) fortalecendo o consenso que se forma a partir dali.

<sup>6</sup> A década 90 e primeira década de 2000 foram marcadas pela produção e divulgação de um número considerável de documentos sobre a avaliação da ajuda, numa escala crescente de complexidade e rebuscamento. Para análise mais detida ver PESSINA, M. E. H. O ideário de desenvolvimento pós 1990 e as mudanças na cooperação internacional não governamental: entre as circunstâncias e as peculiaridades do caso alemão. Dissertação de mestrado, Núcleo de Pós-graduação em Administração da UFBA - NPGA, Salvador, 2012.

<sup>7</sup> Pela primeira vez, em 1970, os membros signatários das Nações Unidas se comprometeram com a meta de contribuir com 0,7% do seu PIB. Essa taxa estabilizou efetivamente entre os 0,3 e os 0,35%, até ao início dos anos 90, altura em que começou de novo a diminuir. Em 2000, a AOD fornecida pelos 22 países membros do Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE representou, em média, 0,22% do seu PIB. Mesmo se excluirmos os Estados Unidos, que nunca se comprometeram a atingir a meta dos 0,7%, a média foi de apenas 0,33% (NAÇÕES UNIDAS, 2002).

se destacam da cooperação internacional para o desenvolvimento para atingir os oito objetivos de redução da pobreza traçados em 2000 é a série de Fóruns de Alto Nível Sobre a Eficácia da Ajuda, os quais se propõem a serem passos a mais no caminho iniciado em Monterrey para a consecução de uma Ajuda Oficial ao Desenvolvimento de maior qualidade e impacto.

Em cada uma das Declarações geradas nos Fóruns de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda são identificados pressupostos específicos para melhorar a qualidade das ações, que passam a influenciar as políticas de todo o conjunto de agências voltadas para a cooperação internacional para o desenvolvimento. No Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda de Roma (Declaração de Roma sobre Harmonização - 2003), os países e instituições multilaterais presentes se comprometem a harmonizar suas políticas e instrumentos de cooperação, definindo acordos comuns, simplificando os procedimentos e compartilhando informações, guiados pela gestão baseada em resultados. Representou um primeiro esforço em prol da harmonização das políticas tanto nacionais como internacionais de cooperação para o desenvolvimento, sendo responsável, por exemplo, pelos esforços que alguns países têm empreendido em “enxugar” ou fundir o arcabouço institucional que pratica a cooperação por seu país.

No Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda de Paris (Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda - 2005), as organizações e países presentes reafirmam os compromissos assumidos em Roma para harmonizar e alinhar a entrega da ajuda, comprometendo-se a acelerar o ritmo da mudança, por meio da implementação de cinco compromissos de parceria: apropriação, alinhamento, harmonização,

gestão centrada nos resultados e responsabilidade mútua. Para cada uma dessas dimensões foram traçados indicadores de progresso, num total de 12, a fim de monitorar os comportamentos nos Compromissos de Parceria até 2010. O estabelecimento de Indicadores de Progresso objetivos e mensuráveis fez da Declaração de Paris o documento mais conhecido entre os acordos firmados em prol da eficácia da ajuda ao desenvolvimento. Trata-se de compromissos assumidos no nível da cooperação oficial dos países, mas que, posteriormente, no Plano de Ação de Acra, irá ampliar-se num chamado às instâncias da Sociedade Civil para que passem a compartilhá-los.

De grande importância para as organizações não governamentais voltadas ao desenvolvimento, o Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda de Acra (Agenda para Ação de Acra – 2008), por sua vez, representou um esforço de identificar ações prioritárias e imediatas para acelerar e aprofundar a implementação da Declaração de Paris até 2010, uma vez identificado que “estavam ocorrendo progressos, mas que não eram suficientes” (OCDE, 2008, p.1). Na intenção de acelerar os progressos, pela primeira vez, surgem as recomendações sobre o papel da sociedade civil em relação à eficácia da ajuda, identificadas na declaração dentro do macro objetivo “Construir Parcerias de Desenvolvimento mais Eficazes e Inclusivas”, medida número 4: Aprofundar o compromisso com organizações da sociedade civil” (OCDE, 2008, p.4). Ali se encontra o artigo 20, no qual os países doadores comprometeram-se a coordenar a cooperação das Organizações da Sociedade Civil - OSC com os programas governamentais, além de melhorar o controle sobre os resultados de tais instituições:

Aprofundaremos o nosso compromisso com as OSC, enquanto atores de desenvolvimento a título próprio, cujos esforços complementam os dos governos e do setor privado. Partilhamos um interesse em garantir que os contributos das OSC para o desenvolvimento atinjam o seu pleno potencial. Com este objetivo:

a) Convidamos as OSC a refletir sobre o modo como podem aplicar os princípios de Paris sobre eficácia da ajuda, de um ponto de vista das OSC.

b) Acolhemos com agrado as propostas das OSC para nos empenharmos conjuntamente num processo envolvendo múltiplos intervenientes, liderado pelas OSC, que promova a eficácia das OSC no desenvolvimento. Como parte desse processo, procuraremos: i) melhorar a coordenação dos esforços das OSC com programas governamentais, ii) incrementar a responsabilização com vista a resultados das OSC, e iii) melhorar a informação sobre as atividades das OSC.

c) Trabalharemos com as OSC de modo a criar um ambiente favorável, que potencie as suas contribuições para o desenvolvimento (OCDE, 2008, art. 20, p.6).

A Agenda de Acra pode ser considerada a mais importante no que concerne ao estudo das mudanças na cooperação não governamental no pós 1990, uma vez que comprova o compromisso firmado pelos governos dos países doadores em coordenar e alinhar as atividades de cooperação das OSC de seus países com os programas governamentais em prol da maior eficácia da ajuda.

No final de 2011 ocorreu em Busan o IV Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda, dando origem à Aliança de Busan para a Cooperação Eficaz para o Desenvolvimento. As organizações da socie-

dade civil são novamente contempladas na Aliança de Busan, em dois principais aspectos: no reconhecimento de que seu trabalho precisa de um ambiente favorável que garanta sua sustentabilidade e independência; e no chamado para aderirem às boas práticas em prol da eficiência e eficácia. Apesar da participação expressiva da sociedade civil internacional nesse Fórum<sup>8</sup>, o maior destaque foi dado ao setor privado<sup>9</sup>, contemplado no capítulo “Da ajuda eficaz à Cooperação para um desenvolvimento eficaz” da Aliança de Busan. Subjaz aqui a crença de que não se trata apenas de uma questão da eficácia das ações de Ajuda ao Desenvolvimento, mas de que o Desenvolvimento como um todo seja conduzido de forma eficaz. Para isso, a Aliança de Busan enfatiza o papel das empresas e as parcerias público-privadas para o combate eficaz da pobreza mundial, além da importância da abertura de mercados.

### 1.3. A cooperação internacional da União Europeia para o desenvolvimento.

A União Europeia, além de ser um interlocutor reconhecido no âmbito internacional em matéria de cooperação para o desenvolvimento, é o maior doador mundial (somando a política da União e dos 27 Estados membros), sendo responsável em média de 60% (sessenta por cento) da Ajuda ao Desenvolvimento no mundo. Os únicos países que estão cumprindo com a meta de 0,7% são europeus e, como doador, a Europa está presente em quase todos os países do mundo (130 países). Tal posição de destaque nas políticas de Cooperação Internacional para o Desen-

<sup>8</sup> Dois dias antes do Fórum Oficial, aconteceu também em Busan o evento preparatório da sociedade civil, promovido por redes como a BetterAid, Open Forum e a associação coreana de ONGs. Um representante escolhido pelas organizações participou da redação do documento final, a Declaração de Busan sobre a Eficácia da Ajuda.

<sup>9</sup> Nesses documentos, sociedade civil e setor privado são vistos como atores distintos.

volvimento confere ao bloco voz de peso nas negociações sobre o tema, ao mesmo tempo em que exige da União Europeia que ela seja uma espécie de exemplo no cumprimento dos acordos e diretrizes estabelecidas internacionalmente em prol do desenvolvimento.

A União Europeia é, ao mesmo tempo, um projeto político e uma organização jurídica. As políticas do bloco são aplicadas de acordo com regras e procedimentos definidos pelos tratados, por meio dos quais os Estados membros delegaram competências às instituições comunitárias. Dispõe, assim, de competências exclusivas e de competências que partilha com os seus Estados-Membros, os quais ainda conservam competências reservadas (EUROPA, 2012).

O Tratado de Maastricht, de 1992, quando o continente alcançou oficialmente a almejada integração política, também conhecido como Tratado da União Europeia, já trata das políticas de desenvolvimento do bloco. No Título XVII do Tratado, nomeado “A Cooperação para o Desenvolvimento”, a recém criada União Europeia confirma seu compromisso em cooperar com as Nações Unidas e demais organizações internacionais no âmbito das políticas de cooperação para o desenvolvimento, além do foco na luta contra a pobreza. O primeiro artigo desse Título explica que a política da Comunidade em matéria de cooperação para o desenvolvimento será complementar às políticas dos Estados-membros. O artigo seguinte conclama a Comunidade e os Estados-membros a coordenarem as respectivas políticas em matéria de cooperação para o desenvolvimento e concertar-se sobre os seus programas de ajuda, inclusive nas organizações internacionais e no decorrer de conferências internacionais. Subjaz ao princípio da complementaridade que não há obrigatoriedade

para que as políticas de cooperação dos Estados membros sigam as decisões tomadas pela União, entretanto, suas ações devem ser coordenadas e concertadas (UNIÃO EUROPEIA, 1992, artigo 130-U, 130-X, 130-Y).

O discurso da eficácia é absorvido pela Cooperação da União Europeia para o Desenvolvimento e norteia as Declarações e Consensos mais significativas da UE sobre o tema. Em novembro de 2000, é publicada a Declaração do Conselho e da Comissão sobre a Política de Desenvolvimento da Comunidade Europeia, no qual Conselho e Comissão afirmaram sua vontade de “(...) empreender a renovação de sua política de desenvolvimento, baseada na busca de uma maior eficácia em colaboração com os demais agentes de desenvolvimento no âmbito internacional e na adesão de seus próprios cidadãos” (UNIÃO EUROPEIA, 2000, p.1). Notadamente em sintonia com as diretrizes internacionais para o tema, a Declaração afirma possuir como objetivo principal a redução da pobreza, e mais adiante, acabar definitivamente com ela, por meio de estratégias de combate à pobreza alinhadas com a Declaração do Milênio (UNIÃO EUROPEIA, 2000).

Na Declaração do Conselho e da Comissão sobre a Política de Desenvolvimento da Comunidade Europeia, a União afirma que a coordenação das políticas de cooperação do bloco é um elemento fundamental para aumentar a eficácia da ajuda, sendo necessário para isso um melhor conhecimento de todas as políticas de cooperação que vêm sendo empreendidas pelos Estados membro e pela UE (UNIÃO EUROPEIA, 2000, artigo 30). Para que essa coordenação flua da maneira desejada, a Declaração faz referência a “harmonização de procedimentos” de cooperação no interior do bloco (UNIÃO EUROPEIA, 2000, artigo 32).

A “Declaração do Conselho e da Comissão sobre a Política de Desenvolvimento da Comunidade Europeia” reforça a necessidade da complementaridade, ou seja, de estabelecer uma melhor divisão do trabalho entre a Comunidade e os Estados membros, recomendando, para isso, que cada membro determine os setores da cooperação nos quais possuem mais vantagens comparativas. A Declaração recomenda a concentração das atividades em um número mais limitado de setores e a elaboração de documentos de estratégias por países como instrumentos para fomentar a complementaridade. No que tange as organizações da Sociedade Civil, a Declaração afirma que

[...] será igualmente incentivada a aplicação de uma abordagem que favoreça uma participação acrescida das organizações não governamentais, dos agentes econômicos e sociais, assim como do setor privado, no âmbito das relações da União com os outros países em desenvolvimento. A Comunidade procurará reforçar a parceria com a sociedade civil, tanto na Europa como nos países em desenvolvimento, e apoiar o desenvolvimento das capacidades dos intervenientes não estatais nos países parceiros (...) (UNIÃO EUROPEIA, 2000, p. 11)

Em novembro de 2005 foi aprovada uma nova Declaração, que ficou conhecida como Consenso Europeu sobre Desenvolvimento, tornando-se o principal documento referente às políticas de cooperação do bloco. Além de reafirmar que a “prioridade da cooperação do bloco é a minoração da pobreza, atuando em prol dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e dos objetivos de desenvolvimento acordados nas principais con-

ferências e cúpulas das Nações Unidas”, o documento reitera os compromissos anteriores em fomentar a coordenação, a harmonização e o alinhamento (UNIÃO EUROPEIA, 2005).

Todo o processo em busca da complementaridade culminará na aprovação pela UE, em maio de 2007, do Código de Conduta sobre Complementaridade e Divisão de Tarefas na Política de Desenvolvimento, segundo o qual:

A complementaridade começa com a coordenação, mas vai muito mais longe: implica que cada interveniente concentre a sua ajuda em áreas onde pode assegurar o maior valor acrescentado, tendo em conta a contribuição dos outros intervenientes. Por conseguinte, a complementaridade corresponde a uma divisão das tarefas otimizada entre vários intervenientes, a fim de conseguir a melhor utilização dos recursos humanos e financeiros (UNIÃO EUROPEIA, 2007, p. 6)

O Código de Conduta sobre a complementaridade e a divisão das tarefas na política de desenvolvimento apresenta onze princípios orientadores acatados pelos países membros, que, embora não se refiram diretamente às Organizações não governamentais, tem em seu décimo princípio o compromisso em “Prosseguir os progressos nas dimensões vertical e horizontal da complementaridade entre modalidades e instrumentos”. Uma vez que a cooperação via agências não governamentais para o desenvolvimento é uma das modalidades de ajuda à qual os Estados podem recorrer, entende-se que se estendem a elas os esforços em prol da complementaridade dentro de cada país doador.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> O Código de Conduta sobre Complementaridade e Divisão de Tarefas na Política de Desenvolvimento de 2007 foi seguido de outros documentos relativos ao tema da complementaridade, harmonização e alinhamento de políticas, representando medidas cada vez mais concretas visando à complementaridade das atividades de cooperação para o desenvolvimento empreendidas pelos países do bloco. Como parte desses esforços, foi traçado o EU Donor Atlas, o qual, juntamente com outras informações disponíveis e os relatórios do CAD/OCDE, fornece subsídios para diálogo e ação no domínio da divisão de tarefas entre países (UNIÃO EUROPEIA, 2009).

Percebe-se que, além de incorporar os princípios e diretrizes estabelecidos nas agências multilaterais de cooperação para o desenvolvimento, a UE desenvolveu mecanismos próprios para incrementar a eficácia da ajuda oferecida pelo bloco, dentre os quais se destacam os princípios de coordenação, harmonização e complementaridade. No seguimento destes princípios, os Países Baixos, por exemplo, procederam a uma redução drástica do número de países principais/prioritários (de mais de 70 para cerca de 20 países prioritários), adotando três critérios de seleção: (i) nível de pobreza, (ii) desempenho macroeconômico e (iii) qualidade da governação” (UNIAO EURO-

PEIA, 2007, pág. 11). Medidas vêm sendo tomadas também por países europeus na direção de aprofundar a dimensão vertical da complementaridade, notadas na reorganização dos arranjos institucionais que prestam a ajuda. Tais diretrizes estabelecidas pela Comunidade Europeia em busca da eficácia da ajuda têm repercutido direta ou indiretamente na cooperação não governamental para o desenvolvimento dos países membros. Entretanto, esses princípios afetam em proporções distintas as agências não governamentais europeias, a depender do nível de autonomia dessas últimas na relação com os governos de seus países.

## BIBLIOGRAFIA

AYLLÓN, Bruno. O Sistema Internacional de Cooperação ao Desenvolvimento e seu estudo nas Relações Internacionais: a evolução histórica e as dimensões teóricas. *Revista de Economia & Relações Internacionais*, São Paulo, v. 5, jan., 2006.

\_\_\_\_\_. La Cooperación Internacional para el Desarrollo: fundamentos y justificaciones en la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Internacionales. *Carta Internacional*, São Paulo, v. 2, n. 2, out., 2007.

BALANCO, Paulo. As transformações do capitalismo: elementos teóricos para a composição de uma dialética da globalização. IV Encontro Nacional de Economia Política, Porto Alegre: Anais, 1 a 4 de jun., 1999.

BALLÓN, Eduardo, VALDERRAMA, Mariano. Las relaciones de las ONGD de América Latina y las agencias privadas de cooperación internacional europeas en el contexto de la globalización, ALOP, 2004.

BARBANTI JR., Olympio. Desenvolvimento e Relações Internacionais. In: CAMPOS,

Taiane (Org.). *Desenvolvimento, Desigualdades e Relações Internacionais*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

BAVA, Silvio Caccia. O que é e o que pode ser a Cooperação Internacional, In: Brasil, América Latina e a Cooperação Internacional, *Le Monde Diplomatique Brasil*, (Encarte Especial), ago., 2011.

BMZ. Deutsche Entwicklungspolitik auf einen Blick. *Entwicklungspolitische*

Informations- und Bildungsarbeit, Bonn, märz 2011. Disponível em [www.bmz.de](http://www.bmz.de).

\_\_\_\_\_(2012a) Akteure der bilateralen Zusammenarbeit Deutschlands und seiner Partnerländer. Disponível em [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/wege/bilaterale\\_ez/akteure\\_ez/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/wege/bilaterale_ez/akteure_ez/index.html). Acesso em 27/05/2012.

\_\_\_\_\_(2012b). Deutsche Entwicklungspolitik im Koalitionsvertrag von FDP, CDU und

CSU. Deutsche Politik, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Lexikon der Entwicklungspolitik. Disponível em [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/ziele/deutsche\\_politik/koalitionsvertrag/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/ziele/deutsche_politik/koalitionsvertrag/index.html). Acesso 22/03/2012.

\_\_\_\_\_(2012c). Die Entstehung der Kirchlichen Zentralstellen, BMZ, sem data. Documento fornecido pelo BMZ em março de 2012. Ano provável de atualização: 2012.

\_\_\_\_\_(2012d). Sachstand zur Zusammenarbet des BMZ mit den Kirchen, BMZ, sem data. Documento fornecido pelo BMZ em março de 2012. Ano provável de atualização: 2012.

\_\_\_\_\_(2012e) Haushalt 2012 – Entwicklungspolitik mit Aufwärtstrend.

<http://www.bmz.de/de/ministerium/haushalt/index.html>. Acesso em 20/04/2012.

\_\_\_\_\_. Informe Anual 2010. Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirchen in Deutschland e.V., Stuttgart, 2011.

\_\_\_\_\_. Den Armen Gerechtigkeit – 50 Jahre Brot für die Welt. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (EKD): Colônia, nov., 2008.

\_\_\_\_\_. Jahresbericht 2003. Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirchen in Deutschland e.V., Stuttgart, juli., 2004.

BROT FÜR DIE WELT. Jahresbericht 2000. Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V., Stuttgart, Juli 2001. Disponível em [http://www.brot-fuer-die-welt.de/ueber-uns/index\\_1416\\_DEU\\_HTML.php](http://www.brot-fuer-die-welt.de/ueber-uns/index_1416_DEU_HTML.php) Acesso em 01/06/2012.

\_\_\_\_\_. Den Armen Gerechtigkeit – 50 Jahre Brot für die Welt. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (EKD): Colônia, nov. 2008;

CAMPOS, Taiane Las Casas (Org.). Desenvolvimento, desigualdades e relações internacionais. Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

EED. Informe de actividades 2008/2009. Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo - EED: Bonn, jul., 2009.

ESCOBAR, Arturo. La Invención del Tercer Mundo: construcción y Desconstrucción del Desarrollo. Tradução de Diana Ochôa. Santafé de Bogotá: Editorial Norma, 1996.

ESPING-ANDERSEN, Gosta. As três economias políticas do welfare state. Lua Nova, São Paulo, n. 24, set., 1991.

EUROPA. Assuntos institucionais. Sínteses da legislação da UE. Disponível em [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/index\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/index_pt.htm). Acesso em 20/02/2012.

EVANS, Peter. O Estado como problema e solução. Lua Nova, São Paulo, n. 28-29, abr., 1993.

FMI, OCDE, NAÇÕES UNIDAS, GRUPO BANCO MUNDIAL. Un mundo mejor para todos – Consecución de los objetivos de desarrollo internacional. Washington DC, 2000.

JANSEN, Anneke. Opções atuais da cooperação internacional. Cadernos ABONG, São Paulo, n. 7, p. 3-5, jan., 1995.

KAISER, Wolfgang. Cooperação internacional: uma segunda olhada. Cadernos ABONG, São Paulo, n. 7, p. 13-17, jan., 1995.

KOALICK, Madeleine. Kirchliche Entwicklungswerke - unverzichtbare Akteure in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit oder nur ein "Tropfen auf den heißen Stein"? Seminararbeit, München, GRIN Verlag GmbH, 2004.

KRAYCHETE, Elsa Sousa. Modelo de desenvolvimento de pacto social. Bahia Análise e Dados, Salvador, v. 17, n. 4, jan-mar., 2008.

LAUTIER, Bruno. O consenso sobre as políticas sociais na América Latina, negação da democracia? Caderno CRH, Salvador, v. 23, n. 59, maio-ago., 2010. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792010000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792010000200010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 22/04/2011.

MISEREOR. Jahresbericht 2010, Aachen, 2011.

\_\_\_\_\_. 50 anos. Com ira e ternura ao lado dos pobres. Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.: Aachen, 2010.

MONTAÑO, Carlos. Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

NAÇÕES UNIDAS. Carta das Nações Unidas. São Francisco, jun., 1945.

\_\_\_\_\_. Informe de la Conferencia Internacional sobre Financiación del Desarrollo. Monterrey, mar., 2002.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Aid Avaluation: the experience of member of the development assistance committee and of international organizations. Paris, 1975.

\_\_\_\_\_. Declaração de Paris sobre a eficácia da ajuda ao desenvolvimento: apropriação, harmonização, alinhamento, resultados e responsabilidade mútua. In: Fórum de Alto Nível Sobre a Eficácia da Ajuda, 2005, Paris, França. Disponível em [www.oecd.org/dataoecd/56/41/38604403.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/41/38604403.pdf).

\_\_\_\_\_. Agenda para a Acção de Accra. In: Fórum de Alto Nível Sobre a Eficácia da Ajuda, 2008, Accra, Gana. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/58/59/41202060.pdf>.

OLIVEIRA, Amaury Banhos Porto de. A Questão Alemã desgasta a Pax Americana. In: GUIMARÃES, Samuel Pinheiro (Org.). Alemanha: visões brasileiras. Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, Fundação Alexandre de Gusmão, Brasília, 2000.

OLIVEIRA, Nelson de. Neocorporativismo e Política Pública: um estudo das novas configurações assumidas pelo Estado. Salvador: CEAS; São Paulo: Ed. Loyola, 2004.

PESSINA, M. E. H. O ideário de desenvolvimento pós 1990 e as mudanças na cooperação internacional não governamental: entre as circunstâncias e as peculiaridades do caso alemão. 2012. (Administração). Núcleo de Pós-graduação em Administração. UFBA, Salvador.

PPM-EED. Documento de estratégia para o Brasil 2010 – 2014, Stuttgart / Bonn, nov., 2009.

RESHÖFT, Malte. Malte Reshöft: depoimento (15/02/2012). Entrevistador: Maria Elisa Huber Pessina. Áudio Digital. Aachen, Alemanha, 2012.

UNIÃO EUROPEIA. Tratado da União Europeia. Jornal Oficial nº C 191, Maastricht, 29 de Julho de 1992. Disponível em <http://eurlex.europa.eu/pt/treaties/dat/11992M/htm/11992M.html#0001000001>. Acesso em: 23/04/2010;

\_\_\_\_\_. Declaración del Consejo y de la Comisión sobre la Política de Desarrollo de la

Comunidad Europea, 2000. Disponível em:

[http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/Declaracixn\\_del\\_Consejo\\_y\\_de\\_la\\_Comisixn\\_sobre\\_la\\_Polxtica\\_de\\_Development\\_de\\_la\\_Comunidad\\_Europea.pdf](http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/Declaracixn_del_Consejo_y_de_la_Comisixn_sobre_la_Polxtica_de_Development_de_la_Comunidad_Europea.pdf). Acesso em: 24/04/2011.

\_\_\_\_\_. O consenso europeu sobre o desenvolvimento. Conselho da União Europeia, Bruxelas, 22 de novembro de 2005.

\_\_\_\_\_. Código de Conduta da UE em matéria de divisão das tarefas na política de desenvolvimento. Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu, Bruxelas, 28 de fevereiro de 2007.

\_\_\_\_\_. Conclusões do Conselho - Quadro Operacional de promoção da Eficácia da Ajuda. Conselho da União Europeia, Bruxelas, nov., 2009.

WOLFF, Luciano André. Cooperação e Solidariedade Internacional na Alemanha: guia introdutório aos diferentes espectros institucionais. In: Textos ABONG ( série cooperação internacional), out, 1992.

ZIMMER, A. et al. The Third Sector in Germany. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, 2000.



## 2. Processos de monitoramento e avaliação de projetos - desafios e estratégias<sup>1</sup>

O presente texto aborda as estratégias e ferramentas para a viabilização do monitoramento e avaliações, tendo estas como parte integrante do ciclo do PMA de um projeto e ou instituição.

Como assinalado no texto anterior, as mudanças ocorridas no contexto da cooperação internacional para o desenvolvimento implicaram em reorientações no apoio de projetos pelas agências, especialmente no sentido de identificar Efeitos Diretos e Impactos das iniciativas desenvolvidas em parceria, com a valorização das contribuições dos projetos sociais para as mudanças concretas na vida das pessoas, comunidades e contexto dos envolvidos.

As perguntas-chaves que daí se desdobram são:

Quem passou a usar nossos produtos e serviços?

Como isto passou a afetar as condições de vida dos pobres?

Sabe-se que é difícil avaliar em que medida projetos de duração limitada contribuem ou não para mudanças sociais de

longo prazo. Contudo, levando em conta que aproximadamente 80% das cooperações junto a parceiros são “relações de longo prazo”, devido as renovações relativamente frequentes de projetos bi ou trienais, se faz necessário analisar e debater se os vários projetos de curto-médio prazo estão contribuindo ou não com mudanças sociais mais amplas.

Frente a este desafio, o horizonte de planejamento de longo prazo pode ser desdobrado em projetos de menor prazo, cada qual com objetivos realistas e efeitos diretos positivos, previsíveis e alcançáveis numa abrangência temporal bem delimitada.

Dessa forma, ao avaliar “projetos por etapas”, se pode aprender com suas experiências, refletir sobre sua lógica de intervenção e hipóteses subjacentes – de acordo com a teoria da mudança; também se pode analisar os desafios inerentes a estratégias de intervenção específica e, por fim, aprimorar os apoios externos, sempre considerando que se trata de “um entorno” sujeito a contínuas transformações.

<sup>11</sup> Texto elaborado por Domenico Corcione especialmente para o evento, como uma síntese da apresentação realizada.

## 2.1. A cadeia de efeitos e impactos

Há vários modos e pontos de partida para se conceber, elaborar e implementar um projeto. A maioria das abordagens e metodologias, relacionadas ao planejamento e à gestão de projetos, tem a intenção de fazer com que um projeto seja melhor explicitado. Ou seja, que o projeto tenha um encadeamento lógico, que explicita claramente quais as ações que serão desenvolvidas e os recursos que estas requerem, que explicita a finalidade dessas ações, ou seja, em que processos vão incidir e que resultados se espera que o desenvolvimento das ações produzam, e esses, se produzidos, que mudanças podem gerar para a vida das pessoas e seus contextos. A isso é denominado de "Cadeia de Efeitos e Impactos". Ao relacionarmos as ações e respectivos resultados esperados, explicita-se o encadeamento lógico de causa e efeito, pois imagina-se que ao realizar determinadas ações, consequentemente alguns produtos e resultados serão gerados por elas.

Tanto as abordagens de planejamento estratégico situacional quanto o Marco Lógico e suas variantes, consideram a construção da Cadeia de Efeitos e Impactos dos projetos como sendo seu coração, a essência de sua estratégia. Cada abordagem pode utilizar conceitos um tanto diferenciados, mas no geral partem da mesma base: a construção de uma articulação lógica e consistente entre meios e fins.

### Passo a passo da Cadeia de Efeitos e Impactos:

Quando imaginamos e idealizamos um projeto, partimos do pressuposto de que haja um conjunto de recursos a serem mobilizados para promover ações e atividades.

Estas, por sua vez, deverão gerar produtos de diferentes formatos (informação, conhecimento, experiência, materiais didáticos, metodologias etc.), a serem apropriados pelo público-alvo, para que produzam efeitos neles e em suas vidas.

Por sua vez, a apropriação pelo grupo-alvo poderá desencadear processos de mudança mais amplos na vida de outros indivíduos, grupos, instituições ou no tecido social em geral.

### Exemplo de um projeto de combate à dengue

Como se trata de um problema que atinge de forma indiscriminada toda uma comunidade, sua execução conta com uma alta participação e aderência do público-alvo. Vários grupos participam da sua elaboração e implementação das atividades: prefeitura, centro de saúde, associação de mulheres, professores e alunos.

Um problema a ser considerado - no combate ao mosquito - é sua capacidade de proliferar em qualquer recipiente que acumule água, tais como caixas d'água, vidro, potes, pratos, vasos de plantas, flores, bromélias, cisternas, garrafas, pneus etc. Existe a possibilidade de o mosquito *Aedes Aegypti* encontrar abrigo em qualquer desses recipientes; por isso, o ponto vital para o controle da epidemia fica centrado na participação de toda a comunidade no combate aos seus criadouros.

A figura a seguir traz o resumo do exemplo do Projeto (adaptação da figura extraída de: Piecha, Ascher Petra e Valarelli, Lamas Leandro - 2008).

## EXEMPLO DE UMA CADEIA DE IMPACTO - PROJETO DENGUE -



1: Recursos humanos e financeiros, materiais, conceitos, criatividade . . .

2: Elaboração de material de divulgação; Preparação de campanhas; Preparação de um sistema de inspeção domiciliar; Implementação de um sistema de coleta regular do lixo doméstico; Capacitação dos participantes do projeto; Coordenação das atividades etc.

3: Campanhas de educação em saúde; Campanhas escolares; Boletos informativos, banners etc.; Inspeção domiciliar; Coleta regular do lixo doméstico.

4: População adota as iniciativas propostas em sua casa e arredores para impedir a reprodução dos mosquitos; Estudantes levam para sua família as mensagens educativas recebidas; Disposição adequada do lixo doméstico; Visitas domiciliares regulares; Determinam se há reprodução de mosquitos dentro da casa.

5: Eliminação de potenciais criadouros de mosquitos transmissores de dengue na comunidade.

6: Redução de casos de dengue na comunidade.

### As ações/atividades principais, decididas pela comunidade, foram:

- (i) A conscientização e capacitação da população para adequada ação contra o mosquito;
- (ii) Inspeção domiciliar para controle de reprodução do mosquito;
- (iii) Implementação de um sistema de coleta regular e de acondicionamento adequado do lixo doméstico.

## 2.2. Desafios do monitoramento, frente à complexidade da ação social transformadora

A transformação da realidade é fruto da ação de muitos sujeitos/atores e da interferência de múltiplos fatores.

A Cadeia de Efeitos e Impactos procura considerar os diferentes sujeitos/atores e fatores, mas nem sempre consegue traduzir e incorporar o que de fato acontece na complexa dinâmica social e na intrincada teia de relações que se impõem na esfera micro e macro da sociedade.

A Cadeia de Efeitos, na medida em que prioriza a relação de causa-efeito - e não poderia ser diferente - continua carregando uma certa dose do enfoque de uma concepção reducionista, linear, determinista e quase automática da evolução da sociedade e, em especial, da ação social e do desenvolvimento dos povos.

O processo de desenvolvimento, pois, não é apenas uma relação de causa e efeito, mas uma dinâmica complexa, um campo de forças diversas, múltiplas, muitas vezes antagônicas ou articuladas em rede ou conectadas em outros tipos de interrelações. Com frequência, as mudanças são difíceis de ser previstas e até inesperadas, muitas vezes, sendo fruto de múltiplas interações, que não imaginamos nem conseguimos controlar. É, portanto

### MAIS UMA APOSTA DO QUE UMA CERTEZA

**Por causa de tudo o que falamos acima - qualquer um de nossos projetos é mais uma “aposta” do que uma “certeza”,** principalmente por causa da imprevisibilidade, complexidade, e diversidade do real. Afinal, não há caminhos nem resultados totalmente garantidos, nem pela análise nem pela teoria.

Essa conclusão nos impõe a exigência de investir ao máximo em monitoramento. É fundamental que se monitore sistematicamente um projeto, acompanhar e avaliar a ação e aprender com a mesma, fazendo com que se torne “práxis”, isto é, uma prática permanentemente refletida, geradora de aprendizagem.

Dessa forma, a aprendizagem nos propiciará descobrir acertos, erros, necessidades de redirecionamento estratégico ou de outros ajustes a fazer.

**A base do monitoramento é exatamente a reflexão conjunta sobre o andamento do projeto, produtos e resultados obtidos e mudanças alcançadas, de modo que se possa reorientar estratégias, impulsionar ações e traçar novos caminhos...**

Aprender, entretanto, não é fruto do acaso, mas resultado de:

- uma clara intenção político-metodológica, bem focada e definida;
- um investimento estratégico-operacional contínuo no próprio ato de aprender.

## 2.3. Conceitos, funções e tipos de monitoramento.

### Conceito de Monitoramento

O Monitoramento é um importante instrumento da gestão de projetos.

Monitorar significa garantir - durante a execução de um projeto - que tenhamos a possibilidade de verificar:

- Em que medida estamos avançando em direção aos objetivos propostos;
- Se foram alcançados efeitos não previstos, positivos ou negativos;

- Se há necessidade de mudanças e correções de rumo nas estratégias e atividades do projeto.

Por isso, a base do monitoramento é a reflexão conjunta sobre:

- o andamento de um projeto;
- os produtos e resultados obtidos.
- e as mudanças propiciadas.

### Funções do Monitoramento

O Monitoramento desempenha várias funções:

Garantir a eficiência do projeto: o monitoramento pode retroalimentar a gestão do projeto e subsidiar a melhoria de sua implementação, otimizando a utilização dos recursos e a redução dos custos.

Revisar e ajustar as estratégias do projeto. Considerando a complexidade, a diversidade do real e a ausência de caminhos certos ou de impactos garantidos, o monitoramento é um instrumento de gestão e aprendizagem indispensável para subsidiar a reflexão e os ajustes da estratégia do projeto.

Possibilitar a transparência na informação e o aprimoramento da comunicação. O monitoramento - especialmente em projetos abrangentes e complexos, com ampla dimensão geográfica - possibilita uma informação e comunicação sistemáticas para diversos atores - integrantes, parceiros e público interessado — sobre o andamento das ações e questões específicas do trabalho que está sendo realizado.

### Tipos de Monitoramento

Existem três tipos clássicos de monitoramento; cada um deles atende a objetivos distintos:

- O monitoramento financeiro. Acompanha

a utilização dos **recursos** e a compara com o que foi **planejado**. Verifica se os recursos foram utilizados de forma correta e transparente, possibilitando aos integrantes do projeto a obtenção de suficiente clareza sobre o uso dos recursos. O foco central é a eficiência do projeto.

- O monitoramento de desempenho, tanto das atividades quanto dos produtos. Induz à observação do que foi feito e compara as **atividades realizadas e produtos obtidos** com o que foi planejado. Aqui o foco central é a verificação da eficácia da implementação do projeto e a ponderação do que precisa ser melhorado.

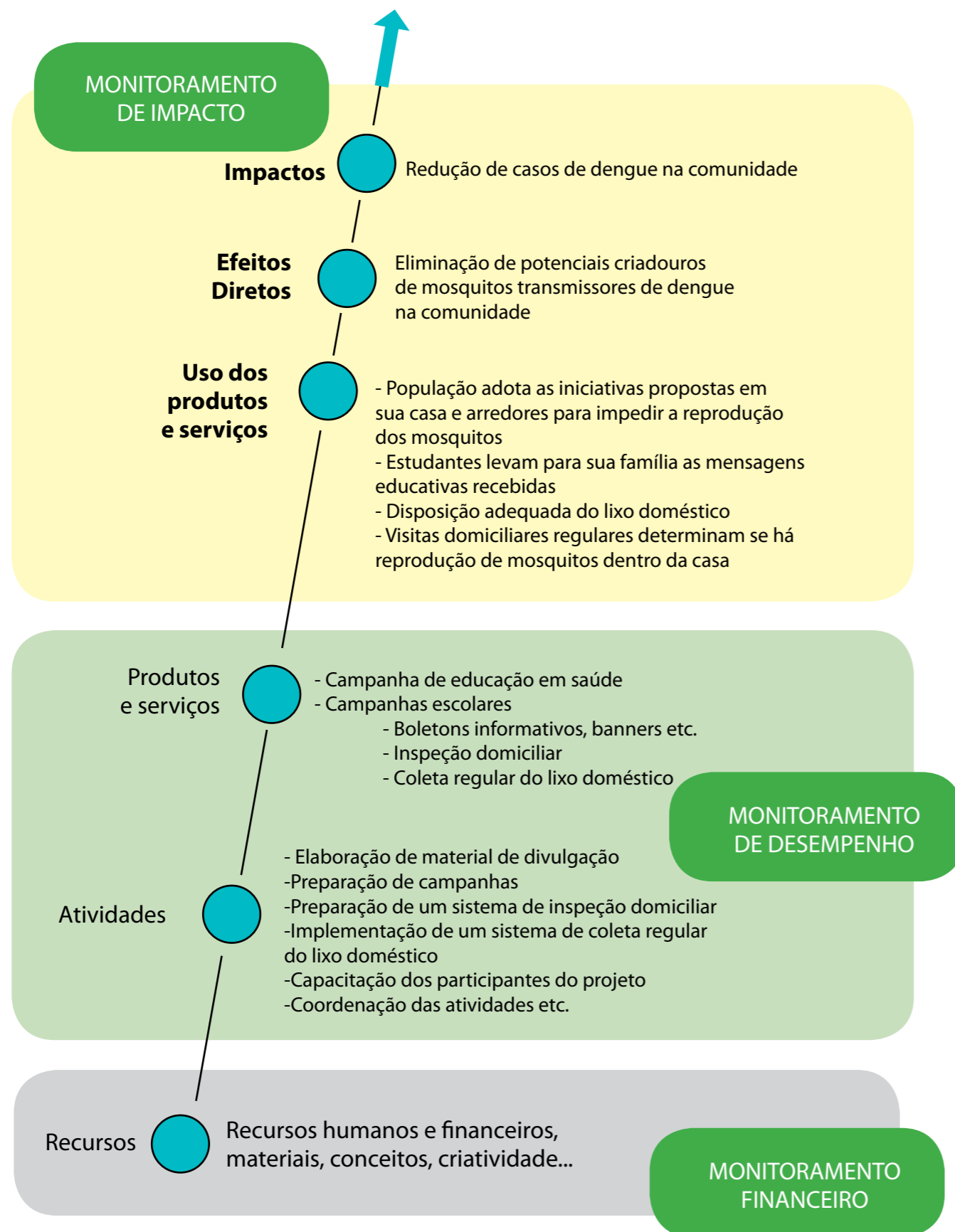
- O monitoramento de efeitos e impactos. Verifica o que mudou realmente e qual é a **conexão do projeto com as mudanças na realidade** onde ele intervém. Foca objetivos, benefícios obtidos e mudanças alcançadas enquanto consequências da implementação do projeto. Esse tipo de monitoramento traz informações que favorecem reflexão, análise, questionamentos e ajustes das estratégias inicialmente adotadas.

Sem menosprezar os primeiros dois tipos de monitoramento, é o terceiro que está sendo enfatizado em nossa reflexão. Afinal, em coerência com a mudança geral de foco dos projetos, como assinalado anteriormente, também o foco central do Monitoramento não está mais no planejamento e na execução de atividades; o monitoramento passa a estar **orientado aos efeitos diretos e impactos**, isto é, nas mudanças, pretendidos e não pretendidos pelo projeto.

A figura na página seguinte resume os três tipos de Monitoramento (cf. Piecha, Ascher Petra e Valarelli, Lamas Leandro – 2008).



## CADEIA DE EFEITOS E IMPACTOS



**Impactos esperados e não esperados:** qualquer projeto pode proporcionar vários impactos em diferentes momentos e níveis, planos e/ou áreas. Vale destacar que nem todas as mudanças são intencionais ou esperadas. Aparecem sempre mudanças não intencionadas e aquelas não esperadas por ninguém. É importante também considerar que as intervenções podem trazer também impactos não desejados ou até negativos.

A partir dessas premissas, fica evidente que a pergunta-chave a ser feita não é: "O que foi realizado pelo projeto?".

A pergunta mais adequada será a seguinte:

### "Os objetivos previstos estão sendo alcançados?"

Assim, o melhor sistema de monitoramento de efeitos e impacto é aquele que:

- acompanha o projeto desde seus momentos iniciais;
- continua fazendo isso ao longo de sua implementação;
- favorece - em tempo hábil - a possibilidade de verificar em que medida o projeto "está no caminho certo", isto é, em coerência com seus objetivos específicos e gerais, mesmo que estes possam ser alcançados somente após a finalização do projeto.

Não é possível monitorar todas as mudanças que uma intervenção provoca — tanto as esperadas como as inesperadas — devido a limitações de recursos humanos e financeiros. Será necessário, então, fazer a seleção de aspectos mais relevantes a serem monitorados, de modo

que possam ser realmente sistematicamente acompanhados.

O monitoramento pressupõe interesse, motivação e disposição dos envolvidos em refletir, analisar, questionar a própria ação e ajustá-la às estratégias adotadas, podendo implicar até em mudanças das estratégias iniciais. O desafio - no monitoramento de efeitos e impactos - é construir — dentro das características, dinâmicas, capacidades e interesses de um projeto — um sistema viável de monitoramento e avaliação que favoreça espaços de reflexão e aprendizagem, úteis para o ciclo do projeto.

#### d. Efeitos indiretos ou impactos

c. Efeitos Diretos = FOCO CENTRAL DO MONITORAMENTO

#### b. Serviços e produtos

#### a. Atividades

Não existe receita garantida de monitoramento; existem, apenas, diferentes caminhos, por meio de abordagens diferenciadas de monitoramento e avaliação de efeitos e impactos.

Um bom monitoramento favorece também a percepção do alcance da eficácia e da eficiência do projeto, melhora os processos de comunicação e possibilita seu permanente replanejamento. Por causa de tudo isso, reafirmamos que o monitoramento é um grande instrumento da gestão de projetos.





#### 2.4. Estratégias e ferramentas para a viabilização do monitoramento e avaliação

Como o monitoramento pode se tornar de fato um importante instrumento da gestão de um projeto?

• Observando, coletando, analisando e organizando sistemática e regularmente os dados relativos às atividades, efeitos e impactos de um projeto;

• Evidenciando em que medida os efeitos esperados estão sendo alcançados;

• Gerando e sistematizando informações para a avaliação, que é entendida enquanto um processo de análise e tomada de decisão mais abrangente.

• Disponibilizando essas informações aos grupos envolvidos no projeto e à opinião pública;

• Propiciando - para o grupo executor do projeto - que sejam extraídas lições aprendidas, a partir da análise e sistematização das informações coletadas.

Para um bom processo de monitoramento são necessárias várias ferramentas. Resaltaremos algumas das principais:

#### 1ª Ferramenta: Garantir, durante o processo de planejamento:

• A formulação de indicadores capazes de evidenciar as mudanças pretendidas com a realização do projeto;

• Os "dados de partida", ou seja, informações precisas - antes da implementação do projeto - sobre qual é a situação inicial das pessoas e grupos envolvidos.

Esta é a base de onde o processo de monitoramento deve partir e que costuma ser chamada de "Marco Zero" ou "Linha de Base".

É fundamental poder contar com um quadro de informações iniciais no processo de monitoramento e avaliação: trata-se de dados essenciais para verificar - por meio do monitoramento - em que medida a mudança ocorreu de fato.

A linha de base representa a situação inicial do conjunto de indicadores que serão usados - logo em seguida - para se mensurar em que medida foram alcançados os efeitos diretos, previstos no *desenho inicial do projeto*.

• Como respaldar a linha de base. Essa situação inicial do **contexto** e o **problema específico** que se pretende atacar costumam

estar respaldados com dados estatísticos nos níveis macro ou micro: IDH, outros indicadores resultantes de pesquisas por amostra de domicílio.

• Quando traçar a linha de base. Tendo em vista que a linha de base serve de referência para o monitoramento e a avaliação, ela deve **ser traçada "antes", isto é, no planejamento do projeto ou logo no início da intervenção**. Isso quer dizer: no caso em que não se disponha ainda de dados relativos à linha de base, o levantamento deles deverá se tornar a primeira atividade a ser realizada pelo projeto.

Por exemplo: o indicador pode ser: "60 por cento das mulheres da vila X aplicam métodos contraceptivos até 2015."

A linha de base desse indicador deverá responder à seguinte pergunta: **quantas mulheres aplicavam métodos contraceptivos, antes do início do projeto? Essa informação se constituirá em linha de base do indicador traçado anteriormente.**

ATUAL SITUAÇÃO	GRAU DE ALCANCE	GRAU DE ALCANCE
Antes do início da intervenção do projeto (linha de base)	PLANEJADO antes do início do projeto	OBTIDO PELO PROJETO relatado no final de um primeiro período do mesmo

**2ª Ferramenta:**  
**Traçar e verificar a Cadeia de Efeitos e Impactos do Projeto.**

A Cadeia de Efeitos e Impactos é construída no processo de elaboração do Projeto, mas serve também para o monitoramento e avaliação, podendo ser sempre mais aprimorada e/ou ajustada.

Exemplo: Cadeia de Efeitos e Impactos do "Projeto Dengue"

Podem ser utilizadas mapas, tabelas ou outros modelos de visualização na construção da Cadeia de Efeitos e Impactos, procurando recorrer sempre a uma dinâmica participativa das pessoas envolvidas no projeto:

• **Mapas verticalizados**, coloridos, construídos de baixo para cima:



• **Mapas concêntricos, coloridos.** Coloca-se em destaque - no centro do primeiro círculo - os **impactos esperados**; no segundo círculo, concêntrico ao primeiro, ressaltam-se os **efeitos diretos esperados**; em círculos concêntricos gradativamente mais abrangentes poderão ser sinalizados: **produtos e serviços - ações e atividades - atores e parceiros - recursos...**



• **Tabelas coloridas**, com 01 ou 02 entradas. Com elas poderão ser organizados os mesmos dados acima lembrados: recursos, atividades, produtos, serviços...

Níveis do projeto	Descrição
Impactos Esperados	
Efeitos Esperados	
Resultados Esperados	
Produtos e Serviços	
Ações e Atividades	
Atores e Parceiros	
Recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos	

No monitoramento feito por meio da (re)construção da Cadeia de Efeitos e Impactos é conveniente inserir também a explicitação e análise dos RISCOS relacionados com as reais possibilidades de se alcançar os efeitos desejados:

Atividades	Efeitos/ Impactos Possíveis	Riscos

**3ª Ferramenta:**  
**Planejamento e implementação das ROTINAS de monitoramento.**

Trata-se de fazer com que o monitoramento se torne parte integrante das ações do projeto e da vida do grupo ou organização que o está executando. Isto quer dizer que o monitoramento deve ser inserido no calendário das atividades do projeto e que é preciso assegurar a participação do

conjunto da equipe de trabalho e dos grupos envolvidos em sua implementação.

Como fazer isso?

• Confeccionando fichas de registro das atividades - organizadas em blocos de papéis ou em arquivos virtuais; esse registro de informações deve ser simples e conter dados realmente necessários.

• Organizando e implementando um Plano de Coleta das Informações relativas aos indicadores de efeitos diretos a serem alcançados. Este Plano pode ser feito em forma de tabela, explicitando prazos e responsáveis. (veja o quadro no pé desta página)

Como pode ser feito isso?

- Montando e implementando uma agenda de reuniões de monitoramento do projeto. Esta agenda exigirá um acordo e um compromisso dos membros da equipe: isso deverá ser assegurado com rigor. As reuniões servirão para socializar os dados do Plano da Coleta, analisá-los periodicamente, extrair lições e reorientar as ações futuras do projeto. Pelo menos de algumas reuniões de monitoramento deverão participar - na medida do possível - representantes dos grupos alvo.

Objetivo	Indicador	Dados Necessários	Prazo de Coleta	Responsáveis pela coleta

**4ª Ferramenta:  
Elaboração de relatórios.**

Deverão ser redigidos de acordo com parâmetros estabelecidos previamente. Pão para o Mundo necessita receber relatórios narrativos/financeiros a cada seis meses, na maioria dos casos (verificar convênio e acordo)  
Para PPM, projetos iniciados após **maio de 2013**, todos os relatórios deverão ser

apresentados de acordo com o novo modelo.  
O modelo de relatório de PPM define um marco para prestar contas sobre os objetivos de projetos e seus componentes, indicadores, atividades planejadas e implementadas; contudo, a tabela abaixo não deve ser vista como um instrumento obrigatório, mas apenas uma referência a ser considerada num relatório descritivo de um projeto:

**4ª Estratégia:  
Elaborar relatórios**

**Fazer parte da rotina, mas merece destaque  
Modelo PPM ( a partir de maio de 2013**

Objetivos dos componentes do projeto	Indicadores	Grau de alcance dos objetivos, à luz dos indicadores	Atividades Planejadas	Atividades executadas

**Bom monitoramento** → **Bons relatórios**

Vale destacar que um bom monitoramento - orientado a efeitos diretos e com o acúmulo das rotinas anteriormente apontadas - facilita a elaboração de relatórios, pois estes serão capazes de explicitar:

- se o projeto está seguindo na direção planejada;
- em qual ponto o trabalho se encontra;
- e o que se faz necessário reorientar ou ajustar.

**2.5. Avaliações**

As avaliações são um outro caminho para identificar e analisar os efeitos diretos e indiretos dos projetos. Segundo as exigências da entidade que financia o trabalho e parceria com PPM, é necessário avaliar pelo menos 10% dos projetos por região e ano.  
Deverão ser avaliados, por amostra:

- todos os projetos aprovados por 05 ou mais anos;
- todos os projetos que recebem fomento por mais de 02 fases, sendo cada uma de três anos;

- todos os projetos cujo orçamento for superior a 01 milhão de euros;
- todos os projetos considerados de grande relevância, em função de seu desenho inovador (projetos-piloto); de seu impacto amplo (previsto); de sua implantação em situações e contextos de elevado risco.

**2.6. O monitoramento e a avaliação dentro do ciclo do PMAS Institucional**

O Monitoramento e a Avaliação devem ser vistos como partes integrantes do Ciclo Institucional de PMA - ou de PMAS, como preferem algumas instituições. O diagrama abaixo representa este Ciclo, usando a imagem que alude a um "relógio diferente do normal": é um "relógio trienal", respeitando "a sequência das horas"; não se pode pular horas... (cf. Corcione - 2007).  
Afinal, o desafio não é apenas garantir um ciclo de PMA para cada Projeto, mas inserir todos os projetos de uma organização na dinâmica de seu **CICLO INSTITUCIONAL** de PMA ou PMAS.

**Monitoramento e avaliações dentro do ciclo do PMAS Institucional**



## BIBLIOGRAFIA

1. Armani, Domingos - Como Elaborar Projetos? - Tomo Editorial - Porto Alegre, 1ª Edição, 2000.
2. CAIS (Centro de Assessoria e Apoio a Iniciativas Sociais) - Projeto de Atuação Social: Planejamento, Monitoramento, Avaliação - Edição 2013.
3. Corcione, Domenico - Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização - no LIVRO "ONGs: Repensando sua Prática de Gestão" — p. 11-67 – ABONG – 1ª Edição, São Paulo, 2007.
4. Piecha, Ascher Petra e Valarelli, Lamas Leandro - Monitoramento de Impacto, Uma Proposta Metodológica - Ministério do Meio Ambiente - 1ª Edição, Brasília, 2008.
5. Documentação fornecida por PPM e Elo.

## 3. A propósito da política de avaliações externas de PPM: breves notas<sup>12</sup>



Durante a década de 90 do século passado ocorreram importantes debates em torno do tema da avaliação, envolvendo agências, igrejas e parceiros. A partir das mudanças nas agendas políticas da cooperação para o desenvolvimento nos anos 2000, a crescente demanda de financiadores e da opinião pública sobre provas concretas dos resultados das ações de combate à pobreza, trouxeram consigo novos desafios para todos os envolvidos nos processos de desenvolvimento, inclusive as agências de cooperação das

igrejas. Trata-se, pois, de aprofundar o conhecimento dos efeitos da cooperação para o desenvolvimento (e das atividades de formação correlatas na Alemanha) no sentido de melhorar a qualidade e prestar contas ao público em geral. Para dar conta disto, as agências passaram a adaptar os sistemas de avaliação existentes às novas condicionantes.

A seguir apresentamos uma síntese dos principais conceitos e recomendações sobre os processos avaliativos.

<sup>12</sup> Síntese elaborada por Maria de Fátima Pereira do Nascimento, com base no documento "Política de Avaliação do EED e sua implementação", de dezembro de 2010.

### 3.1. O sentido das avaliações

Todas as avaliações, cada qual em sua medida, sempre conjugam a aprendizagem das instituições e pessoas envolvidas com a prestação de contas. O que prevalece, se é a aprendizagem ou o controle, varia em função do caso e da situação específicos. A avaliação é, antes de tudo, uma ferramenta utilizada para aprender com experiências, aprimorar a qualidade e eficácia de seus empreendimentos, aperfeiçoar o trabalho nos programas e aumentar a eficácia do trabalho conjunto. Para tanto, experiências bem sucedidas e boas práticas dos projetos são destacadas. O sucesso da aprendizagem depende em grande medida da participação intensiva dos responsáveis e envolvidos no processo de avaliação, na sua reflexão e nos seus comentários sobre as conclusões e recomendações.

#### Fomentar processos de aprendizagem e conhecimento

O levantamento e processamento de informações proporcionam um conhecimento mais profundo da eficácia de projetos e programas em matéria de política de desenvolvimento, dos processos correlatos de mudanças sociais e dos fatores que determinam os sucessos e malogros do trabalho, que servirão para o aperfeiçoamento de projetos/ações futuras.

Na medida do possível, todas as etapas do processo de avaliação – planejamento, implementação, conclusão, análise dos resultados e *follow-up* – devem promover a aprendizagem.

Processos de aprendizagem apenas são possíveis caso as organizações promovam a aprendizagem com base nas avaliações e disponibilizem o tempo e recursos suficientes.

### Prestar contas

A prestação de contas é um elemento constitutivo das avaliações: prestam-se contas, seja a si mesmo, seja a outros (doadores, organizações parceiras, grupo-alvo, etc.). Trata-se de verificar se efeitos foram obtidos, objetivos alcançados, medidas corretamente realizadas, tarefas cumpridas e se a qualidade do trabalho e a competência das pessoas envolvidas são suficientes.

Como assinalado no texto anterior, PPM avalia pelo menos 10% (dez por cento) dos projetos apoiados a cada ano. As avaliações são feitas por amostragem, de acordo com os seguintes critérios: 1) todos os projetos aprovados por 5 ou mais anos; 2) todos os projetos que recebem apoio por mais de 02 fases, de 3 anos cada; 3) todos os projetos com orçamento superior a um milhão de euros; 4) todos os projetos considerados de grande relevância, em função do desempenho inovador, do amplo impacto e/ou de situações e contextos de elevado risco.

### 3.2. Algumas modalidades de avaliações

**Avaliações de projetos:** é a avaliação de um projeto específico, ou de um programa, que busca analisar/refletir sobre os efeitos gerados pelo desenvolvimento deste. São parte do PMA do projeto e devem estar previsto em sua realização.

**Avaliações transversais:** Avaliações transversais são realizadas para responder perguntas que transcendem a esfera de projetos individuais e possuem relevância estratégica para temas centrais ou para a atuação da agência proponente. As avaliações transversais analisam sempre vários projetos ou programas à luz de uma determinada questão ou temática-

específica.

Para PPM, as avaliações transversais adquirem importância crescente: elas contribuem para a aprendizagem institucional e constituem a base do planejamento estratégico e de sua prestação de contas aos doadores (Ministério da Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha – BMZ, igrejas, etc.).

**Avaliação de instrumentos e procedimentos:** Os procedimentos internos e instrumentos das entidades também estão sujeitos a avaliações, e tem como fim a qualificação de determinado programa/estratégia e serviço.

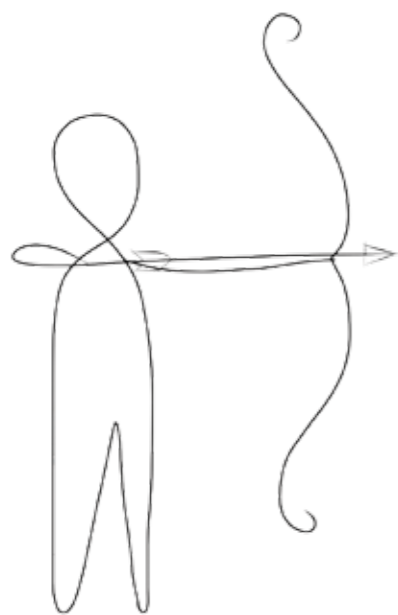
**Avaliações conjuntas:** Avaliações conjuntas são oportunas e eficientes quando vários atores (agências de fomento, parceiros no âmbito do fomento consorciado) estão interessados em avaliar o mesmo assunto. Neste caso, uma das partes envolvidas deve assumir a coordenação da avaliação e os custos são rateados.

### 3.3. Dos princípios das avaliações

Os cinco critérios de avaliação definidos pelo OCDE/CAD (Comitê de Assistência ao Desenvolvimento da Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento) que, para o ministério BMZ, possuem caráter normativo são: Relevância, Eficácia, Eficiência, Eficácia da incidência nas estruturas e processos sociais, Sustentabilidade.



**Relevância:** Medida segundo a qual uma intervenção de desenvolvimento corresponde as prioridades e políticas do grupo-alvo, dos destinatários e doadores. Quando da avaliação da relevância de um projeto ou programa, convém responder as seguintes perguntas: Em que medida os objetivos do projeto/programa continuam válidos? As intervenções, prestações e ofertas do programa correspondem ao objetivo global e contribuem para alcançar seus objetivos? As intervenções, prestações e ofertas do programa correspondem aos impactos e efeitos previstos?

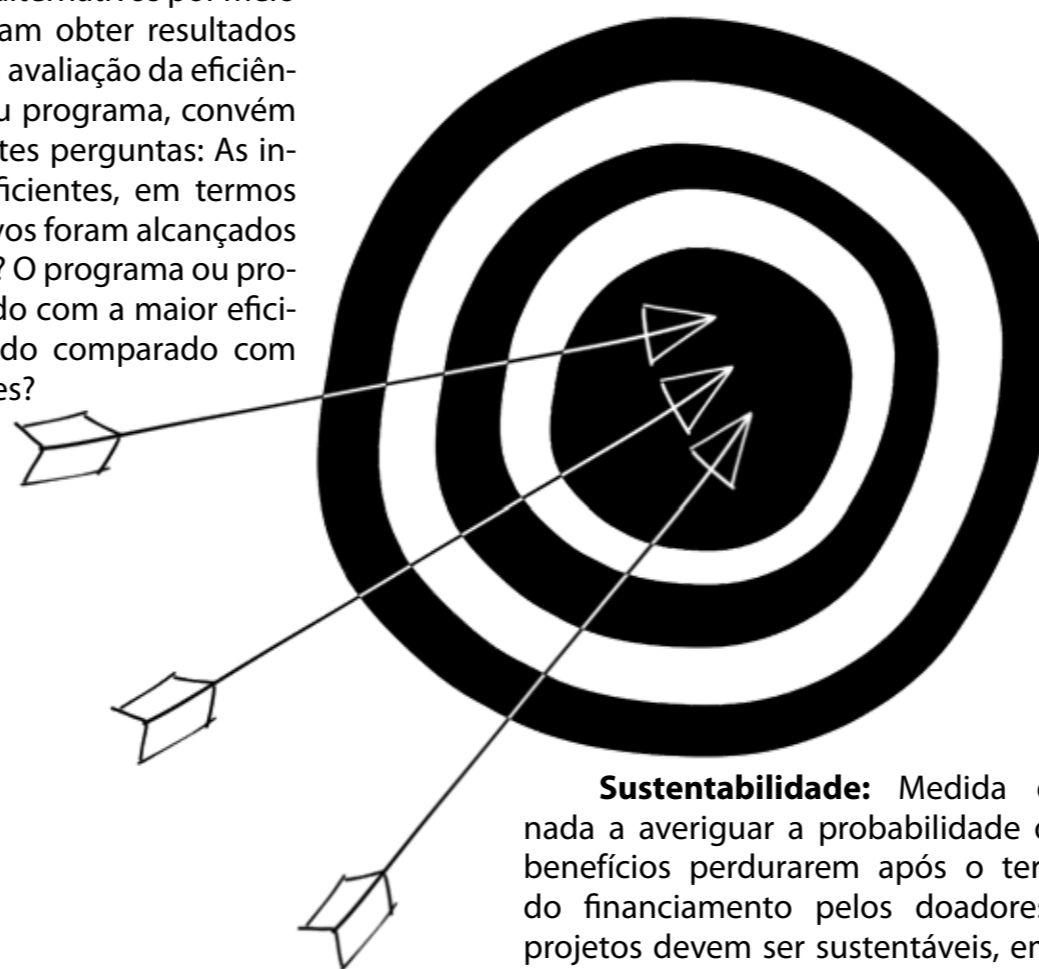


**Eficácia:** Medida para apurar até que ponto os objetivos da intervenção de desenvolvimento são atingidos. Quando da avaliação da eficácia de um projeto ou programa, convém responder as seguintes perguntas: Em que medida os objetivos foram atingidos ou tendem a ser atingidos? Quais foram os fatores que mais contribuíram para que os objetivos fossem alcançados ou não?



**Eficiência:** A eficiência determina a qualidade e quantidade de prestações e ofertas em relação aos recursos. O termo, com origem na ciência econômica, significa que a intervenção deve utilizar os recursos mais econômicos para alcançar os resultados previstos. Para responder a pergunta se o processo adotado é o mais eficiente ou não, ele costuma ser compa-

rado com processos alternativos por meio dos quais se poderiam obter resultados similares. Quando da avaliação da eficiência de um projeto ou programa, convém responder as seguintes perguntas: As intervenções foram eficientes, em termos de custos? Os objetivos foram alcançados nos prazos previstos? O programa ou projeto foi implementado com a maior eficiência possível quando comparado com alternativas existentes?



**Impacto:** Mudanças, positivas e negativas, induzidas direta ou indiretamente por uma intervenção de desenvolvimento, previstas ou não; ou seja, os principais impactos e efeitos no âmbito local que resultam da intervenção e incidem, entre outros, sobre indicadores de desenvolvimento social, econômico e ambiental. A análise deve ter em conta os resultados, previstos e não previstos, e incluir os impactos, positivos e negativos, de fatores externos, tais como eventuais mudanças de termos comerciais e condições financeiras. Quando da avaliação do impacto de um projeto ou programa, convém responder as seguintes perguntas: O que aconteceu como resultado do programa ou projeto? Em que sentido a intervenção realmente fez diferença para os beneficiários? Quantas pessoas foram atingidas?

**Sustentabilidade:** Medida destinada a averiguar a probabilidade de os benefícios perdurarem após o término do financiamento pelos doadores. Os projetos devem ser sustentáveis, em termos ambientais e financeiros. Quando da avaliação da sustentabilidade de um projeto ou programa, convém responder as seguintes perguntas: Em que medida os benefícios do programa perduram após o término do financiamento pelos doadores? Quais foram os fatores que mais contribuíram para a sustentabilidade ou não do programa ou projeto?

Estes critérios são decisivos para a definição dos "Termos de Referência" das avaliações. A ponderação dos critérios varia em função do caso específico. Quando justificável, alguns critérios podem ser preponderantes, outros, suprimidos.

Além disto, pode-se adotar os princípios aplicáveis à realização de avaliações, enunciados pelo OCDE/CAD e pela DeGEval (Sociedade Alemã de Avaliação). Estes

princípios são os seguintes: Independência, Eficiência (o que é feito é o correto? os objetivos são atingidos de forma econômica?), Eficácia de desenvolvimento (o projeto contribui para que objetivos?), Credibilidade, Participação, Utilidade, Transparência.

A comprovação de efeitos mediante avaliações é parte integrante das "Diretrizes relativas à avaliação de desempenho objetiva e centrada nos efeitos no âmbito do fomento de empreendimentos importantes para o desenvolvimento promovidos pelas igrejas"<sup>13</sup>, definidas em conjunto com o BMZ, em 2009. Nestas diretrizes, as agências de cooperação para o desenvolvimento ligadas as Igrejas assumem o compromisso da "avaliação de desempenho" por avaliações realizadas por conta própria em conformidade com reconhecidos padrões/standards técnicos. Na esfera dos projetos e programas individuais, esta avaliação é feita por amostragem. Na esfera das áreas de fomento, a análise sistemática dá-se por meio de avaliações transversais centradas nos efeitos.

O sucesso das avaliações de efeitos depende sempre do seu desenho específico que precisa estar direcionado para a análise dos efeitos. Isto implica na adoção de procedimentos consagrados de análise de efeitos e de métodos correspondentes de levantamento, processamento e análise de dados. Para tanto, os/as avaliadores/as devem possuir a experiência prática necessária e o conhecimento adequado das metodologias atuais.

O estudo de efeitos e a identificação dos processos e procedimentos requerem, no presente e no futuro, o aperfeiçoamento contínuo de conceitos, atividade essa a ser desenvolvida também em conjunto com as organizações parceiras.

<sup>13</sup> "Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Forderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen"

### 3.5. Procedimento para a implementação de avaliações Planejamento das avaliações:

É de fundamental importância que os objetivos da avaliação sejam delimitados quando do planejamento. Para além dos objetivos de aprendizagem e prestação de contas, convém esclarecer como os resultados da avaliação vão ser usados e quais os efeitos que isto vai surtir na cooperação futura. No âmbito de PPM as avaliações **não** podem ser usadas para justificar, *a posteriori*, decisões tomadas (para 'maquiar' ou suspender, de imediato, um projeto/programa).

**Gestão:** Compete as pessoas responsáveis pela avaliação: elaborar os termos de referência, identificar equipes de avaliadores adequados, controlar a qualidade, receber, aceitar e divulgar relatórios.

Ao longo de todo o processo, estes responsáveis servem de interlocutores junto a equipe de avaliadores e os protegem de investidas contra a sua independência. No período posterior à avaliação, os responsáveis pelas avaliações velam por uma abordagem crítica de resultados e recomendações. Ademais, contribuem para a elaboração do programa de implementação das recomendações

As Instâncias de Facilitação, Apoio e Assessoria (IFAA)<sup>14</sup>, podem ser envolvidas para dar apoio a todas as tarefas acima mencionadas.

**Preparação:** Cabe aos responsáveis pelas avaliações definir os termos de referência em acordo com PPM e em consonância com os destinatários (organizações parceiras, etc.). Os termos de referência

definem o enquadramento, motivo, objeto, objetivos e utilização das avaliações, contêm a descrição de tarefas, questões de avaliação, produtos a realizar, cronograma e perfil da equipe de avaliadores. Dado o caso, os termos de referência devem conter, ainda, a especificação dos insumos e da gestão da avaliação, bem como referências bibliográficas e fontes documentais de caráter introdutório. As questões das avaliações, geralmente, seguem os critérios de avaliação definidos pelo OCDE/CAD: Relevância, Eficácia, Eficiência, Eficácia de desenvolvimento, Sustentabilidade.

Estes critérios são decisivos para a definição dos termos de referência das avaliações. A ponderação dos critérios varia em função do caso específico. Quando justificável, alguns critérios podem ser preponderantes e outros, suprimidos. Desde que indicado e justificável em função da amplitude e do foco específicos da avaliação.

As avaliações devem considerar ainda as questões de gênero e os temas transversais importantes para a agência.



**Seleção e contratação de avaliadores:** Os critérios para a seleção dos avaliadores são os seguintes: experiência com avaliações, conhecimentos metodológicos e técnicos, conhecimento dos países e idiomas, capacidade de comunicação, capacidade intercultural e de gênero, e custos. Para garantir a independência, os membros da equipe não podem ter participado do planejamento e da implementação da intervenção de desenvolvimento. Ademais, não pode haver conflitos de interesses. Eventuais ressalvas precisam ser documentadas. Na medida do possível, as equipes de avaliadores devem ser formadas por homens e mulheres e contar com avaliadores locais qualificados. Os serviços dos avaliadores devem ser definidos em um contrato escrito e remunerados adequadamente.

**Implementação:** A equipe de avaliadores tem acesso irrestrito às informações necessárias no contexto da avaliação e conta com o apoio de todos os envolvidos, notadamente pela entrega de todos os documentos relevantes e pela identi-

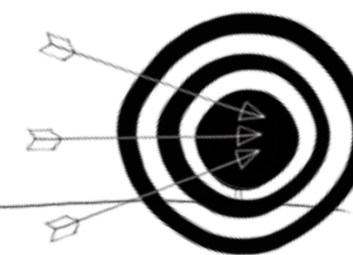
ficação de interlocutores importantes. Os envolvidos respeitam a independência da equipe de avaliadores.

Os avaliadores, por sua vez, obrigam-se a proceder de forma justa e transparente: adotam procedimentos adequados para obter as informações necessárias que não sobrecarreguem os envolvidos, assumem uma postura imparcial, são honestos e abertos, respeitam a cultura, a dignidade e os direitos das pessoas, abstendo-se, especialmente, de atos que, por intenção ou negligência, tendem a agravar conflitos no país do parceiro ou entre pessoas e grupos envolvidos.

**Procedimentos no espírito de parceria:** Na medida do possível, os destinatários da avaliação (tais como: organizações parceiras, etc.) são envolvidos no planejamento, na realização e na discussão dos relatórios. É oportuno debater a ponderação prevista de 'avaliação de desempenho' e 'aprendizagem'. Elementos de controles formais (tais como: auditorias financeiras) não são objeto de avaliações e sempre são efetuados em separado.

**Metodologia:** Antes das visitas em campo ou do levantamento de dados, as pessoas responsáveis pela avaliação definem, com base nos termos de referência e em conjunto com a equipe de avaliadores, os pormenores da abordagem analítica, os critérios de avaliação, a metodologia aplicável e o plano de atividades. Normalmente, estas definições são objeto do *inception report*, um relatório preparado pela equipe de avaliadores a ser submetido, para fins de aprovação, ao responsável principal pela avaliação. As exigências formais a este relatório devem ser definidas nos termos de referência.

Para aumentar a precisão das informações, aplica-se a seguinte regra básica:





o que é contável, será contado, e o mensurável, mensurado.

No caso de avaliações com foco em processos de aprendizagem, pode ser indicado optar por uma equipe de avaliação com profundos conhecimentos dos processos. Embora isto afete sua independência, os processos de aprendizagem provavelmente serão beneficiados.

Elaborado no final da etapa preparatória, o *inception report* (relatório inicial, de aprox. 3 a 5 páginas) é um documento de consulta que permite verificar se os objetivos, as questões e os produtos definidos nos termos de referência podem ser atingidos por meio da avaliação.

**Qualidade dos relatórios:** Os relatórios de avaliação refletem a opinião de equipes de avaliadores independentes. Esta opinião nem sempre é idêntica à das organizações contratantes. Os relatórios devem estar em conformidade com os padrões/standards de qualidade internacionais. A conformidade com estes padrões/standards é verificada quando do recebimento formal dos relatórios. Não serão aceitos, pela agência parceira, relatórios de avaliação que, em sua integridade, são considerados insuficientes.

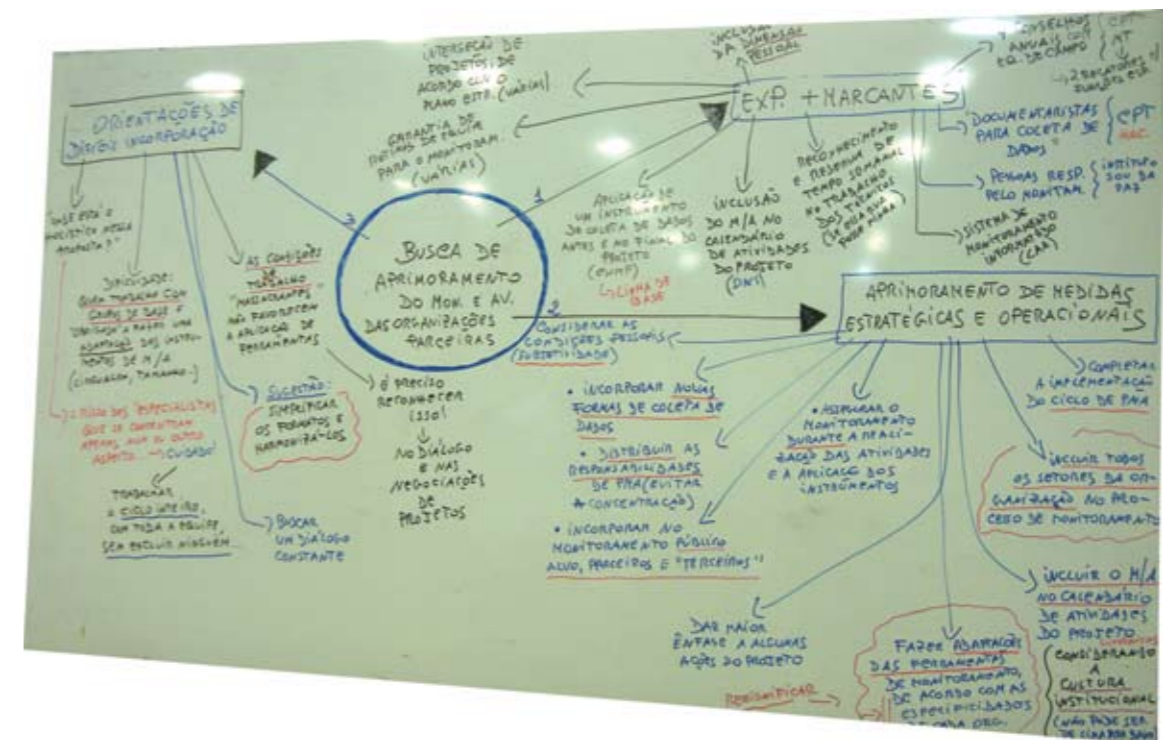
**Divulgação dos resultados das avaliações:** Todas as avaliações encomendadas são propriedade de quem as solicita, que possui direitos exclusivos de processar, transmitir e publicar todos os documentos e materiais produzidos pelos avaliadores no âmbito das avaliações. A exploração dos conhecimentos adquiridos pelos avaliadores carece de aprovação da organização que solicitou a avaliação. Os avaliadores obrigam-se a não revelar a terceiros quaisquer fatos de que tomarem conhecimento no decorrer da avaliação.

APPM tem o interesse de publicar os resultados das avaliações, especialmente as de impacto. Em geral, as modalidades de publicações são definidas nos termos de referência. *Workshops* realizados com pessoas ligadas à várias organizações parceiras após a conclusão das avaliações provaram ser um instrumento de divulgação eficiente.

**Recomendações das avaliações – decisões e planejamento da implementação:** Depois da submissão do relatório final, trata-se de decidir se as recomendações são aceitas ou rejeitadas, no todo ou em parte. No caso de projetos, programas e fomentos que estão em andamento, o processo decisório e o programa de implementação das recomendações são coordenados pela pessoa/seção/responsável. Para a tomada de decisões, uma lista das recomendações pode ser usada como proposta. Neste caso, as decisões e eventuais passos consecutivos podem ser documentos nesta lista.

**A organização avaliada ou responsável pelo projeto avaliado, deve preparar um posicionamento institucional a respeito da avaliação e um plano de implementação das recomendações. No caso de haver discordância – sobre as conclusões e/ou recomendações –, estas podem ser mencionadas no posicionamento.**

## 4. Um panorama sobre o estágio de implementação do PMA pelas organizações parceiras de PPM<sup>15</sup>



Como assinalado anteriormente, o evento se concentrou no debate acerca dos temas do monitoramento e avaliação de projetos, visando a qualificação da gestão das organizações e projetos, de forma a assegurar a concretização das mudanças desejadas no contexto das comunidades, nas políticas públicas, na melhoria das condições de vida das populações que se constituem na razão de ser dos projetos.

A metodologia adotada foi de apresentação dialogada (cujos textos-base

constituem os itens I, II e III deste documento) e em trabalho de grupos. Cabe aqui, então, um panorama das percepções acerca das vantagens, dificuldades, limites e desafios da implementação das metodologias relacionadas ao PMA, que, após profundo debate, foi acrescido do "S" de Sistematização, em reconhecimento a importância desta para a vida das organizações. Segue, então, o resumo dos debates em grupos e em plenária sobre PMAS:

<sup>15</sup> A presente síntese foi elaborada com base nos relatórios dos grupos de discussão realizados durante o evento e do resultado dos debates em plenária.

#### 4.1. Planejamento e elaboração de indicadores

Há uma compreensão geral sobre a importância do Sistema de PMA e, particularmente do planejamento. Entende-se que o processo de elaboração de indicadores e planejamentos trienais possibilita, (i) a elaboração da linha de base do projeto, (ii) fortalece o diálogo entre instâncias da organização e destas com a “sua” base, e (iii) possibilita a maior integração das equipes, sendo um momento privilegiado de integração entre coordenação e equipe administrativa e de envolvimento dos beneficiários, facilitando o diálogo entre as instâncias (org. e público alvo).

O **planejamento trienal** é visto como um facilitador da construção do planejamento anual, pois as bases do que se quer e onde se quer chegar estão dados. Mas também se tem consciência de que nem sempre o planejamento consegue dar conta da realidade social e dos direitos humanos.

As parceiras também ressaltaram a dificuldade que alguns ainda apresentam para elaborar indicadores tanto qualitativos quanto quantitativos.

Outro fator limitante é que, como algumas das parceiras de PPM se identificam como movimentos e pastorais, para estes os planejamentos muito vezes não incorporam as emergências e demandas não planejadas, e estas, para alguns, ainda tomam mais tempo e não é possível seguir o previsto, demandando planejamentos mais flexíveis, na medida em que a realidade em que estão inseridos é muito dinâmica.

No aspecto das condições de pessoal, foi salientado como fatores dificultadores o “ritmo” e a rotatividade das equipes técnicas, na medida em que é cada vez mais difícil assegurar financiamentos

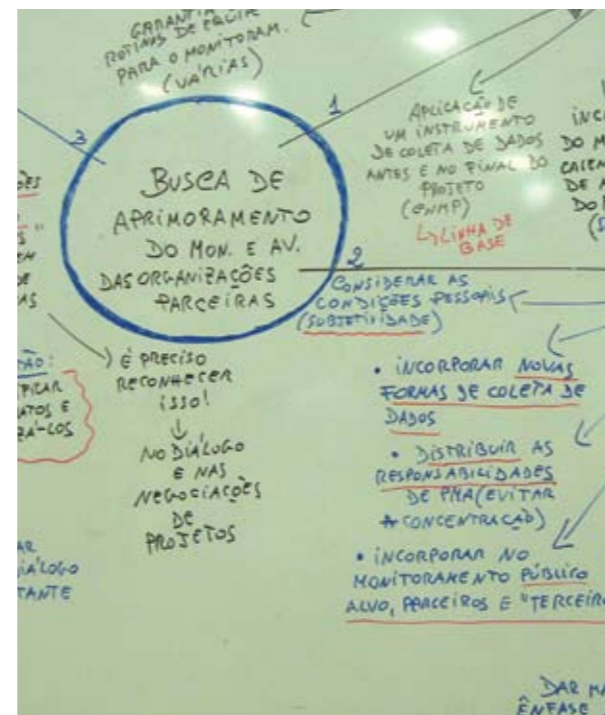
e conseqüentemente, contratações mais estáveis.

Há o reconhecimento por parte dos parceiros de PPM de que o planejamento é a referência básica para os processos de monitoramento e avaliação e da importância das rotinas de PMAS estarem incluídas nos projetos e programas.

#### 4.2. Monitoramento

As organizações parceiras de PPM, presentes no encontro, em geral, realizam etapas de monitoramento/avaliação semestral dos projetos desenvolvidos, mas o mais comum é que o monitoramento ocorra nas reuniões dos colegiados de coordenação das organizações e/ou projetos e, como salientou a representação de uma parceira, muitas vezes se concentra no “levantamento das dificuldades”. Em alguns casos, há ainda a visita a algum grupo de base escolhido aleatoriamente para o acompanhamento do projeto.

Entretanto, como acontece em todo processo social, as organizações parceiras apontam algumas dificuldades na



concretização do monitoramento ao longo do projeto. Uma destas está relacionada ao tempo em que reservam para esta tarefa, ocasionando no monitoramento apenas na etapa final do projeto, ou seja, na fase de avaliação.

Outra dificuldade destacada foi quanto ao acompanhamento do Marco Lógico, o que quer dizer que as análises nem sempre adotam como parâmetro o que foi planejado. Há a dificuldade de implementação de metodologias/instrumentos/ferramentas que facilitem tanto a coleta de dados e quanto análise de indicadores qualitativos e quantitativos, de forma a mostrar concretamente o alcance dos objetivos. Esta dificuldade em contabilizar os dados gera, dentre outras questões, atrasos na elaboração e apresentação de relatórios.

As participantes argumentaram também as dificuldades decorrente de insuficiente dimensão participativa nas instituições. Além disso, a dimensão de pessoal também foi considerada como uma limitante, na medida em que, na maioria das organizações estão executando mais tarefas com equipes cada vez menores e com menos recursos, o que as obriga a eleger prioridades, e esta nem sempre está relacionada ao monitoramento.

#### 4.3. Avaliação

O encontro focou mais sobre a importância de ter dados relativos aos resultados, efeitos e impactos do que propriamente nos processos de avaliação e nas orientações para isto. Devido a essa lacuna, incorporamos a esse documento uma síntese da política de avaliações adotada por PPM.

Quando a análise dos efeitos e impacto dos projetos, as participantes destacaram que é muito difícil de mensurar a verificação dos impactos do trabalho, na

medida em que parte deste diz respeito a políticas públicas.

Foi ressaltada ainda a dificuldade de medir resultados, quando do monitoramento dos indicadores, devido ao caráter processual das ações, pela diversidade de público e de ações, acrescida da sobrecarga de trabalho das equipes.

#### 4.4. Sistematização

O tema da sistematização inicialmente gerou dúvidas: a Sistematização é parte do processo de avaliação? Ou seria apenas uma etapa posterior a ela?

O debate resultou na percepção de que a Sistematização acontece em duas dimensões, a primeira é a sistematização dos dados coletados ao longo do processo, destacando apenas as informações mais relevantes, deixando o processo mais simples para o momento de elaborar o relatório final. Na segunda dimensão tem-se a Sistematização do PMA, ou seja, a sistematização final de todas as dimensões do projeto, atividades, resultados alcançados, aprendizados, metodologias desenvolvidas, dificuldades e estratégias de superação destas. Neste segundo caso, a sistematização visa contribuir com o empoderamento da sociedade, como instrumento de multiplicação, com linguagem acessível. Neste âmbito a Sistematização acontece apenas depois da avaliação e tem o objetivo de compartilhamento de boas práticas, de modo a facilitar a sua disseminação e aplicação em outros projetos, territórios, etc.

Algumas lacunas identificadas para o aprimoramento dos processos de sistematização são: (i) a falta de domínio da equipe sobre os vários tipos de sistematização, e na tentativa de fazer algo muito grande, acabam não fazendo sistematização nenhuma; (ii) insuficiente clareza

sobre a finalidade da sistematização; (iii) dificuldade de implementar a sistematização por duas razões: equipe voluntária e/ou com alta rotatividade; a cultura da descrição dos processos, sem análise crítica. Uma organização parceira argumentou ainda que no seu caso, a dificuldade em sistematizar está nas limitações do seu pessoal quanto ao domínio da escrita.

Como assinalado por algumas parceiras, a sistematização normalmente é realizada pela coordenação com a participação do coletivo. Salientou-se ainda a importância de superar a resistência de boa parte dos profissionais em fazer os registros necessários, com a tradição oral sendo a prática mais comum no compartilhamento das experiências, com dificuldade em traduzir nos instrumentos e relatórios a dimensão completa e complexa das mudanças geradas pelas ações dos projetos/organizações.

#### 4.5. Sobre a participação dos diversos atores/sujeitos nas várias etapas da gestão dos projetos

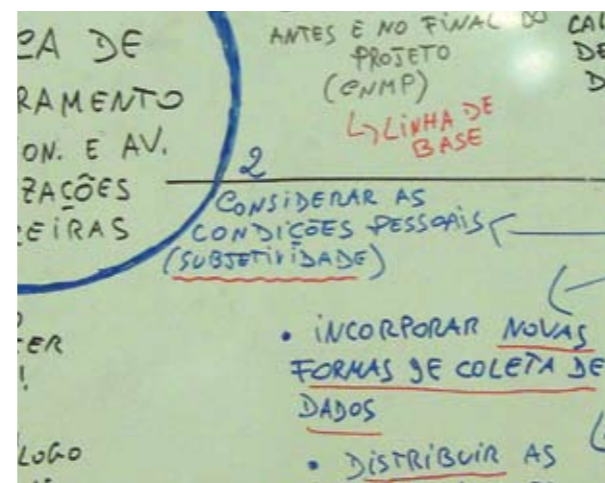
As organizações identificam e reconhecem a importância da participação das comunidades e trabalhadores na elaboração, monitoramento e avaliação dos projetos. Entretanto, percebe-se que as organizações apresentam estágios diferenciados deste processo e que há distintos graus e métodos de participação dos/as beneficiários/as nas etapas de gestão dos projetos.

#### 4.6. Sobre outros aspectos relevantes da gestão

Os grupos levantaram ainda uma série de dificuldade no âmbito da gestão em sentido mais amplo, como a coexistência de modelos de gestão ainda centralizados, personalistas; o desequilíbrio

entre o grau de conhecimento e envolvimento dos integrantes da gestão/equipe; o endurecimento e falta de corresponsabilidade de alguns integrantes das equipes; problemas com as “zonas de conforto” dos gestores; dificuldades quanto a perdas de pessoas da equipe.

A questão do desequilíbrio que ocorre entre quantidade de demandas e tamanho das equipes, resulta muitas vezes em condições de trabalho considerados massacrantes. Outro elemento ainda quanto a pessoal a ser considerado é a precarização das condições de trabalho cada vez mais presente no meio, o que tem dificultado a consolidação de equipes e impondo a necessidade de se estar, permanentemente, capacitando os novos integrantes.



#### 4.7. Orientações para PPM e parceiras

Ao final dos debates, foi acordado que é importante superar a concepção de que a incorporação do monitoramento e avaliação dos efeitos diretos e impactos se constituem apenas em exigência das agências de cooperação. Na medida em que o público alvo cobra essas análises, bem como a sociedade e os demais financiadores nacionais, sejam eles público ou privados.

Por fim, foram apresentadas algumas sugestões de orientações específi-

cas, relativas ao uso das ferramentas de monitoramento e avaliação dos projetos, quais sejam:

- Incluir rotina de PMAS, bem como a elaboração de relatórios, nos projetos e programas para garantir a atividade, assegurando tempo de trabalho técnico para sua execução.

- Fortalecer a correlação entre o Projeto Institucional e projetos específicos.

- Elaborar instrumento específico da organização que permita visualizar o que se pretende monitorar em cada projeto específico e como este projeto dialoga com o Plano Estratégico Institucional.

- Identificar, com clareza e objetividade, quais as informações / dados que se pretende monitorar, de forma que se possibilite uma melhor interpretação / reflexão no momento de realização das atividades.

- Elaborar instrumentos (simples e objetivos) que façam referência aos recursos, atividades/ações e indicadores definidos no Planejamento.

- Incorporar as ferramentas e instrumentos de monitoramento e avaliação de forma institucional, “resignificando” estes instrumentos no contexto da realidade e do planejamento estratégico institucional, com a harmonização e simplificação dos formatos de PMAS.

- Definir espaços e momentos de monitoramento e avaliação intermediários, nos quais se possa se fazer uma análise e reflexão de um conjunto de atividades e ações realizadas, seus efeitos e impactos, garantindo-se eventuais ajustes em tempo.

- Garantir, sempre que possível, a sistematização ao invés de puro registro, garantindo a conexão das ações e resultados pontuais com o Plano Global.

- Criar novas formas de registros que garantam a coleta de dados, como vídeos, entrevistas, etc.

- Incluir a dimensão pessoal (subjetividade) ao trabalho, considerando os planos e os planejamentos pessoais.

- Distribuir as tarefas de PMAS com toda equipe, indicando responsáveis e prazos desde o momento do planejamento.

- Adequar as propostas e formatos de PMA(S) à realidade das organizações, diferenciando por exemplo, organizações que atuam por meio de ações articuladas/coletivas; organizações que atuam territorialmente ou com grupos.

- Destacar, para efeitos de análise mais profunda, 1 (uma) ação do projeto com seus resultados / impactos.

- Garantir a participação do público alvo, os parceiros, e quando possível uma avaliação externa, não restringido o PMA ao auto monitoramento / auto avaliação.

- Promover intercâmbio entre as parceiras de PPM sobre PMAS.

- Promover intercâmbio entre parceiras e pessoal de PPM sobre a temática de PMAS

# Anexos

## ANEXO I

### LISTA DE PARTICIPANTES

	Entidade	Cidade	Representante
1	Assesoar	F. Beltrão/PR	Ivete Bianchini
2	Assesoar	F. Beltrão/PR	Andreia Vansetto
3	ABIA	Rio de Janeiro/RJ	Simone Lima
4	ABIA	Rio de Janeiro/RJ	Katia Edmundo
5	ABIA	Rio de Janeiro/RJ	Viviane Martinhão
6	CAA - N. Minas	Montes Claros/MG	Arlãn Monção
7	Capina	Rio de Janeiro/RJ	Teresinha de Jesus
8	Centro Nordestino de Medicina Popular	Olinda/PE	Vania Araújo
9	CPT Nacional	Goiânia	Isolete Wichinieski
10	CPT Paraná	Curitiba/PR	Juvenal Rocha
11	CPT-MT	Cuiabá/MT	Nelson Filho
12	CRIA	Salvador/BA	Camila Veiga
13	Comin	São Leopoldo/RS	Renate Gierus
14	Comin	São Leopoldo/RS	Jasom de Oliveira
15	Cebi	São Leopoldo/RS	Maribel Rodrigues
17	Cebi	Campo Grande/MS	Edmilson Schinelo
16	Etapas	Recife/PB	Waneska Bonfim
17	FIAN Brasil	Goiânia/GO	Jônia Rodrigues
18	PACS	Rio de Janeiro/RJ	Sandra Quintela
19	PROFEC	Duque de Caxias/RJ	Jose Carlos Dionizio
20	Se Essa Rua Fosse Minha	Rio de Janeiro/RJ	Antônio Cesar Marques
21	Se Essa Rua Fosse Minha	Rio de Janeiro/RJ	Natalia Bittar
22	SDDH Pará	Belém/PA	Anna Claudia Lins
23	Sempre Viva Organização Feminista	São Paulo/SP	Renata Moreno (Tica)
24	Terramar	Fortaleza/CE	Rogéria de Oliveira
25	Terramar	Fortaleza/CE	Karleane Nogueira
26	ELO	Salvador/BA	Fátima Nascimento
27	ELO	Salvador/BA	Maria Elisa Huber Pessina
28	Consultor	Recife/PE	Domenico Corcione
29	PPM	Berlim/Alemanha	Cristina Esser
30	PPM	Berlim/Alemanha	Martina Winkler

## ANEXO II

### PROPOSTA METODOLÓGICA DA OFICINA SOBRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

- Rio de Janeiro, de 04 a 06 de novembro de 2013

#### 1. Significado e alcance da oficina

Há mais de duas décadas PPM vem realizando vários eventos, com o objetivo de dialogar sobre o tema do PMA. Mais recentemente investiu na discussão sobre o aprimoramento da análise de efeitos diretos e impactos dos projetos. Nesse sentido, em 2011 promoveu uma Oficina sobre elaboração de projetos, com ênfase no Marco Lógico e na definição de objetivos e indicadores. A Oficina de 2013 dará continuidade à anterior, abordando conceitos e metodologias de monitoramento e avaliação.

A partir dessa premissa, podemos definir os objetivos dessa nova Oficina.

#### 2. Objetivos:

i) Aprofundar a compreensão sobre a importância dos efeitos diretos e impactos dos projetos sociais.

ii) Contribuir para o aprimoramento dos processos de monitoramento e avaliação de projetos, que vem sendo implementados pelas organizações parceiras de PPM.

#### 3. linha metodológica e principais pontos da agenda

Considerando o quadro de participantes confirmados para a Oficina, bem como as reações e sugestões enviadas pelas Organizações Parceiras após a circulação da Proposta Metodológica Preliminar,

apresentamos um maior detalhamento da Agenda do Evento, mantendo os eixos temáticos definidos anteriormente e fazendo alguns ajustes na sequência dos vários Momentos.

Após a Abertura inicial - com breve integração grupal, socialização de objetivos e programação, atualização de informação sobre PPM - a Oficina partirá das práticas de PMA implementadas pelas organizações parceiras, de modo que se possa identificar principais avanços e dificuldades.

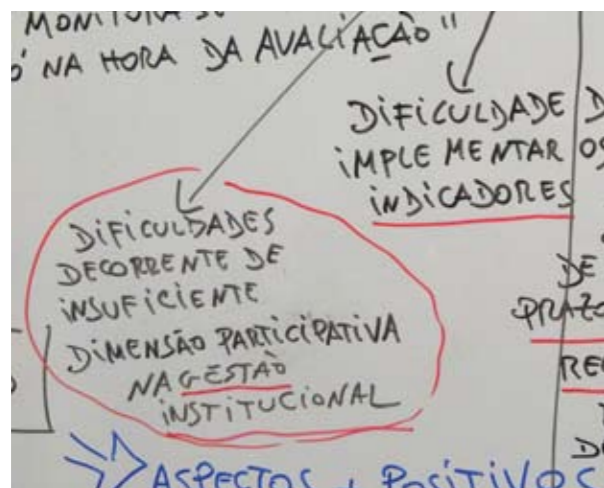
Em seguida, com a contribuição da consultoria externa e complementações de representantes dos Parceiros da Alemanha, será feita a contextualização das mudanças que estão em andamento - nos últimos anos - sobre orientação estratégica e avaliação de projetos sociais.

Com este acúmulo, a Oficina passará a focar os processos de monitoramento e avaliação, com ênfase no uso de estratégias e ferramentas que ajudem a aprimorá-los.

A Oficina se concluirá com a construção de orientações metodológicas gerais, que possam favorecer - no respeito às especificidades de cada organização parceira - referências comuns, no sentido de consolidar tanto as práticas de PMA quanto as relações entre parceiros brasileiros e alemães.

	04 DE NOVEMBRO DE 2013	05 DE NOVEMBRO DE	06 DE NOVEMBRO DE 2013
M		<p><b>SEGUNDO MOMENTO:</b> <b>Contextualização das Mudanças de PPM na Orientação e Avaliação de Projetos</b></p> <p>Contribuição da Consultoria Externa: • Principais mudanças em andamento; • Fatores que levaram às mudanças; • Desafios.</p> <p>Abertura para esclarecimentos e complementações da plenária.</p> <p><b>Intervalo</b></p> <p><b>TERCEIRO MOMENTO:</b> <b>Busca de Aprimoramento do Monitoramento e Avaliação de Projetos, dentro do Sistema de PMA</b></p> <p>Contribuição da Consultoria Externa: Marco Lógico e Cadeia de Impactos - Estratégias e Ferramentas de Monitoramento e Avaliação. Exposição dialogada.</p>	<p><b>QUARTO MOMENTO:</b> <b>Orientações Finais para PPM e Organizações Parceiras</b></p> <p>Grupos de Trabalho: Construção coletiva de Orientações Gerais para PPM e Organizações Parceiras.</p> <p><b>Intervalo</b></p> <p>Plenária conclusiva: socialização dos grupos, debate e sistematização das orientações.</p> <p>Encaminhamentos finais.</p> <p><b>AVALIAÇÃO FINAL E ENCERRAMENTO</b></p>
T	<p><b>ABERTURA</b> <b>Breve integração grupal - boas vindas - objetivos e programação - Atualização de informação sobre PPM</b></p> <p><b>PRIMEIRO MOMENTO:</b> <b>Avanços e Dificuldades das Organizações Parceiras nas Práticas de PMA</b></p> <p>Orientações iniciais; Trabalho em grupos: troca de experiências e identificação de avanços e dificuldades dos Parceiros em suas práticas de PMA. Plenária: socialização, debate e sistematização.</p>	<p>Contribuição complementares da Consultoria Externa e aprofundamento sobre os processos de Monitoramento e Avaliação:</p> <p>• Grupos de Trabalho (em torno do uso de estratégias e ferramentas de monitoramento e avaliação);</p> <p>• Plenária: socialização e debate.</p>	<p><b>Retorno dos Participantes</b></p>
N	Reunião da Coordenação ----- Livre	Reunião da Coordenação Confraternização na sede do SER	

## ANEXO III



### DIRETRIZES RECOMENDADAS PARA A ELABORAÇÃO DOS TERMOS DE REFERÊNCIA PARA AVALIAÇÕES DE PPM (junho de 2010)

O termo de referência deve conter as seguintes informações

#### Parte introdutória

- 1) Nome/número do projeto/programa a ser avaliado
- 2) Solicitante da avaliação
- 3) Motivos pelos quais a avaliação será realizada e por que ela se dá neste determinado momento.
- 4) A finalidade da avaliação, que está, por sua vez, relacionada com as funções de aprendizagem e prestação de contas das avaliações, i.e., sua finalidade pode ser a de a) contribuir para melhorar uma política, procedimento ou técnica; b) ponderar a continuação ou não de um projeto ou programa; c) prestar contas sobre o uso de verbas de cooperação para o desenvolvimento a partes interessadas (stakeholders) e contribuintes.

As finalidades da avaliação são especificadas por objetivos. Exemplo: a) apurar resultados (prestações/ofertas, efeitos, impactos) e apreciar a eficácia, eficiência e relevância de uma determinada intervenção de desenvolvimento; b) fornecer constatações, conclusões e recomendações no que diz respeito a uma política ou um programa específico, etc.

5) Os destinatários principais da avaliação

6) A descrição das tarefas e

7) O âmbito da avaliação, que deve ser claramente definido com a especificação das questões colocadas, do período de tempo, do tipo das intervenções e da cobertura geográfica.

#### Contexto do programa e questões da avaliação

As diretrizes concernentes à descrição do contexto e às questões da avaliação são apresentadas a seguir e constituem uma base geral para a reflexão. A lista não tem pretensão de ser exaustiva. Quando necessário, convém elaborar e acrescentar questões específicas. Para esclarecer eventuais dúvidas, a contratante ou a equipe de avaliação são incentivadas a comentar os termos de referência antes e durante a reunião inicial.

#### Análise do programa ou projeto

- a) Descrever a organização parceira
- b) Descrever o programa ou projeto
- c) Descrever o grupo-alvo

#### Análise do contexto

- a) O contexto do desenvolvimento e das políticas

b) O contexto institucional: Em caso de avaliações anteriores: Quem foi contratado, quem realizou a avaliação? Quais foram os principais resultados?

c) O contexto sociopolítico, econômico e de gênero.

d) Regime de implementação: O relatório de avaliação descreve os papéis dos parceiros e dos doadores.

#### Questões da avaliação

Baseadas nos critérios do CAD (cf. anexo).

**Relevância:** a) Planejamos a intervenção certa? Realizamos a intervenção certa? Em que medida os objetivos, atividades, prestações e ofertas planejadas correspondem aos efeitos e impactos previstos? Houve mudanças desde o momento em que o programa/projeto foi planejado? b) Em que medida os objetivos do projeto ou programa continuam válidos?

**Eficácia:** Em que medida os objetivos foram atingidos ou tendem a ser atingidos? Quais são os efeitos do programa ou projeto, previstos ou não, no curto e médio prazo? Em que medida o grupo-alvo escolhido foi atingido? Quais são os fatores que mais contribuíram para que os objetivos fossem alcançados ou não?

**Eficiência:** As intervenções foram eficientes, em termos de custos? Os objetivos foram alcançados nos prazos previstos? O programa ou projeto foi implementado com a maior eficiência possível quando comparado com alternativas existentes?

**Impacto:** O que aconteceu como resultado do programa ou projeto? (Impactos previstos e não previstos, igualdade de oportunidades para mulheres e homens, melhorias da infraestrutura social e econômica, redução da pobreza, impactos supra setoriais e outros assuntos transversais). Em que sentido a intervenção realmente fez diferença para os beneficiários? (O que teria acontecido sem esta intervenção?) Quantas pessoas foram atingidas?

**Sustentabilidade:** Em que medida os impactos positivos e as mudanças originadas pelo projeto ou programa (provavelmente) perdurarão? Quais são as medidas implementadas com vistas à promoção da sustentabilidade? Em que medida os benefícios do programa perduram após o término do financiamento pelos doadores? Quais foram os fatores que mais contribuíram para a sustentabilidade ou não do programa ou projeto?

#### Desenho da avaliação e metodologia

(devem ser aplicáveis conforme os padrões OCDE/CAD).

**Perfil da equipe de avaliação** (traçar o perfil desejado da equipe de avaliação)

**Processo, relatórios e cronograma da avaliação**

**a) Cronograma e etapas**

O cronograma e as etapas apresentados a seguir constituem apenas um exemplo para a implementação de uma avaliação.

	Deveres e responsabilidades	Dias/pessoas	Tempo previsto
1	Preparação: reunião inicial, análise da documentação relevante, concepção do design da avaliação. Preparação do relatório inicial (inception report)		
2	Entrega do relatório inicial à contratante Aceitação do relatório inicial pela contratante dentro de 10 dias		
3	Implementação da avaliação de acordo como o planejamento (relatório inicial)		
3a	1a etapa (exemplo): Preparação do questionário e realização de um levantamento. Análise dos resultados. Preparação das visitas a campo (os pormenores são objeto do relatório inicial)		
3b	2a etapa (exemplo): Visita a campo: Entrevistas no país ou na região. Entrevistas dos grupos-alvo. (Os pormenores são objeto do relatório inicial)		
4	Workshop: feedback ao nível do projeto no que tange os resultados preliminares		
5	Elaboração do relatório preliminar		
6	Entrega do relatório preliminar à contratante		
7	Feedback ao relatório preliminar num workshop final (com participação da contratante e de outras partes interessadas)		
8	Entrega do relatório final e do plano de implementação preliminar (ver anexo) à contratante		
	TOTAL		

**b) Relatórios e informes**

O relatório inicial de aproximadamente 3 a 5 páginas (inception report) deve dar um retorno sobre como será possível alcançar os objetivos, responder as questões e apresentar os relatórios e informes especificados nos Termos de Referência. Propostas para ampliar ou restringir os Termos de Referência são lícitas. Tendo em vista que constituem uma alteração do contrato original, estas propostas, notadamente aquelas que dizem respeito a modificações de objetivos ou questões elementares da avaliação, carecem da aprovação escrita da contratante.

Para o relatório inicial, propomos a seguinte estrutura:

1. Dados básicos da avaliação: nome, número e duração do projeto ou programa a ser avaliado; título da avaliação, contratante da avaliação (quem encomendou a avaliação), contratada, data do relatório.

2. *Feedback/emendas* aos Termos de Referência: A equipe da avaliação compreendeu todos os Termos de Referência em sua íntegra? O foco da avaliação foi definido de forma inequívoca? Propostas de emendas dos Termos de Referência foram apresentadas (de forma que a contratante possa aceitar ou rejeitá-las)?

3. Estado atual dos preparativos: composição da equipe de avaliação (qualificações, atribuição de tarefas, liderança/coordenação), cronograma indicativo e dias de trabalho previstos da equipe de avaliação. Relatório dos problemas e riscos detectados.

4. *Design* e metodologia da avaliação: relatório sobre os métodos qualitativos e/ou quantitativos escolhidos e passos neces-

sários à sua implementação (amostragem, estratégias de levantamento e análise de dados, questões de avaliação adicionais e específicas, hipóteses sobre efeitos e impactos, descrição dos contatos e consulta previstos e das visitas a campo planejadas). Medidas a serem realizadas com vistas à obtenção de informações adequadas para a análise em termos de gênero.

5. Instrumentos de levantamento e análise de dados (tais como questionários)

O relatório final (Máximo de 50 páginas, mais anexos) compreenderá os seguintes elementos obrigatórios:

1. Dados básicos da avaliação: ver “relatório inicial”, letra 1)

2. Resumo executivo: documento independente, resumido e pontual, de aprox. cinco páginas, incluindo as questões centrais da avaliação, as principais constatações analíticas, conclusões, lições aprendidas e recomendações.

3. Introdução: finalidade e âmbito da avaliação, questões centrais; descrição sucinta do projeto ou programa a ser avaliado e das condições-quadro pertinentes;

4. *Desenho* e metodologia da avaliação

5. Resultados ou constatações principais: no que diz respeito às questões especificadas nos Termos de Referência/no relatório inicial (incluindo projeto/programa e análise do contexto), apreciação em que medida questões de gênero e equidade são integradas ao programa ou projeto.

6. Conclusões com base em evidências e análises.

7. Recomendações para os próximos passos/atividades/seguinte – orientadas para os públicos-alvo em todos os níveis,

relevantes e viáveis (dentro do possível, cada conclusão deve vir acompanhada de uma recomendação).

8. Lições aprendidas (generalização das conclusões tendo em vista sua aplicação em um âmbito maior).

9. Anexos (Termos de Referência, lista das pessoas/organizações consultadas, literatura e documentação consultada, etc.).

10. As relações entre os resultados principais/as constatações, as conclusões e as recomendações/lições aprendidas devem ser inequívocas e transparentes. As relações podem ser estabelecidas em tabelas (ver anexo 2) e/ou através de referências no texto.

### Plano de implementação preliminar

Por meio deste documento a ser apresentado pela equipe de avaliadores, a contratante e outros atores recebem as recomendações resultantes da avaliação.

### Responsabilidades e deveres

Descrição de responsabilidades e deveres: A quem compete a coordenação geral da avaliação? Quem conduz a avaliação? Quais são as responsabilidades, quais os deveres dos diversos atores?

### Divulgação dos resultados da avaliação

Quais são os planos? Exemplos: *workshop* sobre resultados e lições aprendidas com a avaliação; divulgação do relatório de avaliação a outras organizações;

publicação do resumo executivo ou do relatório na internet, em revistas.

### Literatura

Para familiarizar-se com o assunto, a equipe de avaliação pode receber uma lista de literatura.



## ANEXO VI

### Algumas notas sobre as Normas de Qualidade para a Avaliação de Desenvolvimento, Documento de Referência e Linhas de Orientação do CAD)<sup>16</sup>

- **Explicação da metodologia utilizada:** o relatório da avaliação deve descrever e explicar a metodologia e sua aplicação e analisa sua validade e confiabilidade. O relatório reconhece quaisquer restrições constatadas e a forma como estas afetaram a avaliação, incluindo a independência e imparcialidade da avaliação. Os métodos e as técnicas utilizados para fins do levantamento e da análise de dados são apresentados de forma pormenorizada; um dos focos principais será a análise em termos de gênero. As escolhas são justificadas, eventuais limitações e lacunas são explicadas.

- **Apreciação dos resultados:** Os métodos utilizados para a apreciação dos resultados são especificados. A atribuição de fatores benéficos e adversos são explicitados. Os indicadores utilizados para fins de avaliação dos resultados devem ser SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo).

### Consulta a partes interessadas relevantes

As partes interessadas relevantes são envolvidas no processo de avaliação, contribuindo para a identificação das questões a tratar e dando subsídios à avaliação. O relatório de avaliação especifica as partes interessadas consultadas, os

critérios de sua escolha e descreve a sua participação. Caso a consulta tenha sido restrita, não consultando todas as partes interessadas, os métodos e motivos subjacentes à escolha são descritos.

### Amostragem

O relatório de avaliação explica o processo de escolha das amostras. Eventuais limitações relativas às amostras são identificadas.

### Equipe de avaliação

Os membros da equipe de avaliação possuem competências em matéria de avaliação e, ao mesmo tempo, conhecimentos técnicos. O equilíbrio de gênero é considerado; a equipe inclui especialistas oriundos dos países ou das regiões envolvidas.

### Fontes de informação Transparência das fontes de informação

O relatório de avaliação descreve as fontes de informação utilizadas (documentos, entrevistados, literatura, etc.) de forma suficientemente detalhada para proporcionar a apreciação da precisão das informações. Na medida em que isso não afete a privacidade e confidencialidade da informação e dos participantes, as listas completas das pessoas entrevistadas e dos documentos consultados são anexadas ao relatório da avaliação.

<sup>16</sup>A versão em português das Normas de Qualidade para a Avaliação do Desempenho foi preparada pelo Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, em 2010, e estão disponíveis em <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45464406.pdf>



### Validade e confiabilidade das fontes de informação

A avaliação realiza uma validação cruzada das fontes de informação e analisa criticamente a validade e fiabilidade dos dados. Recorre, para tanto, a métodos e fontes de informação diversos. Na medida em que isso não afete a privacidade e confidencialidade da informação e dos participantes, listas completas das entrevistas e de outras fontes de informação são incluídas no relatório.

- **Independência dos avaliadores perante as partes interessadas:** O relatório de avaliação descreve em que medida os avaliadores são independentes das funções políticas, operacionais e de gestão da contratante, dos atores responsáveis pela implementação e dos beneficiários. Eventuais conflitos de interesse são apresentados, de forma aberta e honesta.

- **Processo de avaliação livre e aberto:** A equipe de avaliação está em condições de trabalhar livremente e sem quaisquer interferências. A equipe de avaliação conta com a cooperação e o acesso a toda a informação pertinente. O relatório de avaliação indica qualquer obstrução suscetível de impactar no processo de avaliação.

- **Ética da avaliação:** O processo de avaliação, realizado com integridade e honestidade, respeita os grupos étnicos, as questões de gênero, os credos, comportamentos e costumes de todas as partes interessadas. Os direitos e o bem-estar dos participantes da avaliação são salvaguardados. Quando assim solicitado ou previsto pela legislação, o anonimato dos informantes individuais e o caráter confidencial da informação devem ser preser-

vados.

- **Reconhecimento de eventuais divergências dentro da equipe de avaliação:** Os membros da equipe de avaliação têm a oportunidade de discordar de julgamentos ou recomendações com os quais não concordem. O relatório reconhece a existência de divergências de opinião que não tenham sido resolvidas dentro da equipe.

### Garantia da qualidade

- **Incorporação dos comentários das partes interessadas:** As partes interessadas têm a oportunidade de comentar as constatações, conclusões, recomendações e lições aprendidas. O relatório de avaliação considera estes comentários e reproduz todas as divergências substanciais. Ao tratar-se de divergências sobre fatos que podem ser verificados, os avaliadores são obrigados a investigar os fatos e, eventualmente, modificar a versão preliminar. Ao tratar-se de opiniões ou interpretações divergentes, os comentários das partes interessadas são reproduzidos literalmente, por exemplo, no anexo, na medida em que isso não fira os direitos e o bem-estar dos participantes.

- **Controle da qualidade:** O controle da qualidade é realizado ao longo de todo o processo de avaliação. Dependendo do âmbito da avaliação e da sua complexidade, o controle da qualidade pode ser realizado interna ou externamente, por exemplo, por um grupo de peritos ou um grupo de referência.

### Relevância dos resultados da avaliação

- **Elaboração das constatações da avaliação:** As constatações são pertinentes ao objeto e à finalidade da avaliação.

As constatações decorrem claramente das questões da avaliação e da análise dos dados, demonstrando uma linha de evidência clara para sustentar as conclusões.

Quaisquer discrepâncias entre o planejado e o estado de implementação atual do projeto a ser avaliado são explicadas.

- **Realização da avaliação nos termos do cronograma e orçamento aprovados:** A avaliação é realizada e os resultados são colocados à disposição no prazo que é adequado para a realização dos objetivos. Alterações não previstas do cronograma e orçamento são explicadas no relatório da avaliação. Quaisquer discrepâncias entre o planejado, o estado de implementação atual e os produtos da avaliação são explicadas.

- **Recomendações e lições aprendidas:** As recomendações e as lições aprendidas são relevantes, orientadas para os usuários e operacionalizáveis por eles, no quadro das suas responsabilidades. As recomendações são propostas operacionalizáveis, as lições aprendidas são generalizações das conclusões com potencial de utilização mais ampla.

- **Utilização da avaliação:** Avaliações pressupõem o reconhecimento e respostas explícitas por parte dos gestores no tocante ao seguimento pretendido dos resultados da avaliação. A gestão assegura a disseminação sistemática, o armazenamento e a gestão dos produtos da avaliação, no sentido de garantir o acesso fácil e a maximização dos benefícios obtidos com as constatações da avaliação.

### Integralidade

- **Respostas às questões da avaliação:** O relatório de avaliação apresenta

respostas a todas as questões e necessidades de informação especificadas nos Termos de Referência. Lacunas precisam ser justificadas e explicadas.

- **Clareza da análise:** A análise segue uma sequência lógica. Dados e informações são apresentados, analisados e interpretados de forma sistemática. Constatações e conclusões são claramente identificadas e decorrem, logicamente, da análise dos dados e informações. Pressupostos subjacentes são explicitados e considerados.

- **Distinção entre conclusões, recomendações e lições aprendidas:** O relatório de avaliação apresenta as constatações, conclusões, recomendações e lições aprendidas de forma separada, distinguindo-as de forma lógica e clara. Conclusões são alicerçadas em constatações e na análise realizada. As recomendações e lições aprendidas são deduzidas, de forma lógica, das conclusões.

- **Clareza e representatividade do resumo:** O relatório de avaliação contém um resumo executivo. O resumo apresenta uma síntese do relatório, realçando as principais conclusões, recomendações e lições aprendidas.



# EM CARTAZ





**Brot**  
für die Welt

