ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programas e MEAL: conceber, pilotar e provar o impacto

Material do curso · Semana 9 : Avaliar: critérios, termos de referência, matriz e utilização

Programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para conceber, pilotar e avaliar programas humanitários: avaliação das necessidades e severidade, cadeia de resultados e indicadores, focalização e transferências monetárias, planeamento e orçamento, plano MEAL e qualidade dos dados, amostragem, análise, prestação de contas, avaliação, medição do impacto, otimização dos recursos e gestão adaptativa. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-programmes-meal/semaine-9/

Documento gratuito da Academia Humanitária. Pode ser impresso e partilhado livremente para fins de formação, sem modificações.

Semana 9 : Avaliar: critérios, termos de referência, matriz e utilização

Objetivos

- Escolher o tipo de avaliação e os critérios adequados à decisão que ela deve fundamentar.
- Redigir termos de referência precisos e construir uma matriz de avaliação rigorosa.
- Gerir uma avaliação de forma independente e transformar as suas recomendações em decisões acompanhadas.

Porquê e quando avaliar

Uma **avaliação** é uma apreciação sistemática e objetiva de uma intervenção, da sua conceção, da sua execução e dos seus resultados. Difere da monitorização: a monitorização é contínua e interna, pergunta «estamos a fazer o que tínhamos previsto?»; a avaliação é pontual, muitas vezes externa, e pergunta «estamos a fazer a coisa certa, da maneira certa, e o que é que isso muda?».

Tem duas funções, por vezes em tensão: a **prestação de contas** (prestar contas às pessoas, aos doadores, ao conselho de administração) e a **aprendizagem** (melhorar este programa e os seguintes). Uma avaliação concebida unicamente para a prestação de contas produz notas; uma avaliação concebida para a aprendizagem produz decisões.

Tipo	Momento	Pergunta principal
Avaliação em tempo real	Primeiras semanas de uma emergência	É preciso corrigir a resposta já?
Avaliação intercalar	Meio do projeto	O que é preciso ajustar para a segunda metade?
Avaliação final	Fim do projeto	Que resultados, que lições para o futuro?
Avaliação de impacto	Durante e depois	Que mudança é atribuível à intervenção?
Avaliação ex post	1 a 3 anos após o fim	Os efeitos perduraram?

> Antes de encomendar uma avaliação, escreva quem a utilizará e para que decisão. Se ninguém souber responder, a avaliação será mais um relatório numa prateleira.

Os critérios do CAD da OCDE

Os critérios de avaliação do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE, revistos em 2019, são seis:

- **Pertinência**: a intervenção responde às necessidades e prioridades das pessoas, e continua pertinente se o contexto mudar?
- **Coerência** (acrescentada em 2019): é compatível com as outras intervenções no mesmo contexto, internas e externas à organização?
- **Eficácia**: atinge os seus objetivos, incluindo para os diferentes grupos?
- **Eficiência**: produz os seus resultados de forma económica e a tempo?
- **Impacto**: que efeitos de mais longo prazo, positivos ou negativos, intencionais ou não?
- **Sustentabilidade**: os benefícios continuarão após o fim do financiamento?

No humanitário, utilizam-se também os critérios adaptados pela ALNAP: **cobertura** (alcançaram-se todas as pessoas necessitadas, sem exclusão?), **conectividade** (ligação entre a emergência e o mais longo prazo) e **coordenação**.

Os critérios não se aplicam todos com o mesmo peso. Uma avaliação em tempo real de uma resposta de três meses concentra-se na pertinência, na cobertura e na eficácia; falar de sustentabilidade nesta fase tem pouco sentido. Escolher três ou quatro critérios e aprofundá-los vale mais do que sobrevoar seis.

Termos de referência que obtêm uma boa avaliação

Os **termos de referência** (TdR) são o contrato intelectual da avaliação. TdR vagos produzem avaliações vagas. Contêm:

- **Contexto** e descrição da intervenção (com a teoria da mudança e o quadro lógico em anexo).
- **Objeto e utilizadores**: porquê agora, para quem, para que decisões.
- **Âmbito**: período, zonas, componentes, o que fica excluído.
- **Perguntas de avaliação**: cinco a oito perguntas principais, não trinta. Cada pergunta é avaliável com os meios e o tempo disponíveis.
- **Abordagem e métodos** esperados, deixando a equipa propor, e os dados existentes disponíveis.
- **Ética**: consentimento, proteção de dados, protocolos para os temas sensíveis, participação das pessoas.
- **Produtos e calendário**: relatório inicial (inception), apresentação dos resultados, relatório provisório, relatório final, resumo.
- **Perfil da equipa**, orçamento, governação (grupo de referência) e regras de independência.

Ordem de grandeza. Uma avaliação final externa de qualidade de um projeto multissetorial custa muitas vezes entre 25 000 e 80 000 USD consoante o terreno e os métodos. Um orçamento demasiado baixo leva a poucos dias de terreno e a um relatório sem evidências; mais vale menos avaliações, mais bem feitas.

A matriz de avaliação e o relatório inicial

A **matriz de avaliação** é a ferramenta central do relatório inicial: para cada pergunta, precisa as subperguntas, os indicadores ou critérios de juízo, as fontes de dados, os métodos de

recolha e de análise, e os limites.

Exemplo. Pergunta: «Em que medida as transferências monetárias melhoraram a segurança alimentar dos agregados mais vulneráveis?» Critérios de juízo: evolução da pontuação de consumo e do rCSI entre a base e o fim, comparada com uma zona de comparação; diferenças segundo o sexo do chefe do agregado e a presença de uma pessoa com deficiência. Fontes: inquéritos de base e final, monitorização pós-distribuição, discussões de grupo. Métodos: diferença nas diferenças, análise qualitativa por grupo. Limites: zona de comparação parcialmente ajudada por outros atores a partir do mês 6.

O **relatório inicial** é o momento de corrigir o rumo: a equipa confirma o que é exequível, assinala as perguntas impossíveis de tratar, propõe a amostragem. O gestor valida-o com o grupo de referência antes do terreno. É o melhor investimento de tempo de toda a avaliação.

A **qualidade** de uma avaliação julga-se pela clareza da ligação entre **constatações** (apoiadas por dados), **conclusões** (juízos baseados nas constatações) e **recomendações** (ações que decorrem das conclusões). Uma recomendação sem constatação correspondente é uma opinião do avaliador.

Independência, ética e gestão da avaliação

A **independência** protege a credibilidade: a equipa de avaliação não participou na conceção nem na execução; o gestor da avaliação não é o gestor do projeto avaliado; a equipa tem acesso livre aos dados e às pessoas; o programa pode comentar os factos do relatório provisório, mas não impor que se mudem as conclusões.

As normas e padrões de avaliação do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG) e os princípios da ALNAP insistem na **ética**: não causar dano às pessoas inquiridas, consentimento informado, confidencialidade, atenção às pessoas em sofrimento e aos riscos de represálias, apresentação dos resultados às comunidades.

O **gestor da avaliação** tem um papel ativo: prepara os dados, organiza o acesso ao terreno, reúne o grupo de referência, controla a qualidade nas etapas-chave, protege a independência da equipa, e organiza a apresentação dos resultados. Os principais riscos são conhecidos: atrasos no arranque que reduzem o trabalho de terreno, dados de base inexistentes, acesso limitado, pressão para suavizar as constatações.

> Uma avaliação que só encontra pontos positivos não é credível. Um programa que aceita constatações negativas bem fundamentadas mostra que é sério.

A resposta da direção e a utilização

A **resposta da direção** (management response) é o documento que transforma uma avaliação em decisões. Para cada recomendação: aceite, parcialmente aceite ou rejeitada, com a justificação; ações previstas; responsável; prazo. É redigida no mês seguinte ao relatório final e publicada com ele.

O **acompanhamento** das ações faz-se nas revisões trimestrais da direção: em que ponto está cada ação? As organizações maduras publicam todos os anos uma taxa de execução das

recomendações aceites.

Uma recomendação pode ser legitimamente rejeitada: demasiado dispendiosa, fora do mandato, já em curso. Mas a justificação deve ser escrita. O que não é aceitável é a ausência de resposta.

Por fim, a **difusão** adapta o formato ao público: resumo de duas páginas para a direção e os doadores, apresentação para as equipas, versão simples e oral para as comunidades, e publicação do relatório completo (por exemplo na biblioteca da ALNAP) para o setor. A publicação das avaliações, incluindo as críticas, é um compromisso do Grand Bargain em matéria de transparência.

Exercício: escrever as perguntas e a matriz de uma avaliação

Situação. Um projeto de 18 meses (água, higiene e proteção) em três campos de deslocados chega a meio. A direção do país deve decidir dentro de quatro meses se alarga o projeto a um quarto campo e como. O doador pediu uma avaliação mas não fixou perguntas. Orçamento: 30 000 USD. Os dados de base existem para a água, não para a proteção.

Trabalho pedido. 1) Que tipo de avaliação e que critérios principais? 2) Escreva três perguntas de avaliação. 3) Para uma delas, preencha uma linha da matriz (critérios de juízo, fontes, métodos, limites).

Correção. Avaliação intercalar, formativa, tendo como utilizadores a direção do país e o doador; critérios principais: pertinência, eficácia, cobertura, eficiência (a sustentabilidade é secundária nesta fase). Perguntas possíveis: 1) Em que medida os serviços de água e higiene atingem os padrões previstos para todos os grupos, incluindo as pessoas com deficiência? 2) As atividades de proteção respondem aos riscos prioritários identificados pelas mulheres e pelas crianças? 3) Que condições é preciso reunir para alargar o projeto a um quarto campo com a mesma qualidade e um custo por pessoa comparável? Linha da matriz para 2): critérios: correspondência entre riscos prioritários declarados e atividades, utilização dos serviços, perceção de segurança; fontes: discussões de grupo separadas por sexo e idade, entrevistas com os atores de proteção, dados dos serviços (anonimizados); métodos: análise qualitativa codificada, cartografia participativa dos riscos; limites: ausência de base em proteção, daí uma análise de contribuição em vez de uma medição de evolução.

A reter

- A monitorização pergunta «estamos a fazer o que tínhamos previsto?»; a avaliação pergunta «é a coisa certa, bem feita, e o que muda?».
- Seis critérios do CAD (2019): pertinência, coerência, eficácia, eficiência, impacto, sustentabilidade; mais cobertura, conectividade e coordenação no humanitário.
- TdR precisos: utilizadores, decisões, cinco a oito perguntas avaliáveis, ética, produtos.
- A matriz de avaliação liga cada pergunta a critérios, fontes, métodos e limites.
- Resposta da direção: cada recomendação aceite ou não, com ação, responsável e prazo.

Quiz

1. Que critério foi acrescentado pelo CAD da OCDE em 2019?
   A. Pertinência
   B. Coerência
   C. Eficiência
   D. Impacto

2. Uma avaliação que pergunta se todas as pessoas necessitadas foram alcançadas, sem exclusão, incide sobre o critério:
   A. Sustentabilidade
   B. Cobertura
   C. Eficiência
   D. Conectividade

3. O momento mais útil para corrigir uma avaliação mal orientada é:
   A. A leitura do relatório final
   B. A validação do relatório inicial e da matriz de avaliação
   C. A publicação
   D. A resposta da direção

4. Uma recomendação que não se apoia em nenhuma constatação do relatório é:
   A. Uma boa prática
   B. Uma opinião do avaliador, a questionar
   C. Obrigatória
   D. Uma conclusão

5. Quem não deveria gerir a avaliação de um projeto?
   A. Um responsável MEAL do país
   B. O gestor do projeto avaliado
   C. Um conselheiro da sede
   D. Um comité de pilotagem

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B