

---

# POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS

P-22/2013

Unidade Responsável: PMO

## **OBJETIVO:**

Orientar os procedimentos de avaliação e relatórios dentro do ciclo de projeto do Funbio.

---

## **ÂMBITO ORGANIZACIONAL:**

Esta política aplica-se a projetos financiados pelo GEF.

---

## VALIDAÇÃO

Versão atual	Ação	Data
2	Aprovação	06 Dez 2013
	Início da vigência	06 Dez 2013
	Próxima revisão	Nov 2015

## CONTROLE DE VERSÃO

Versão	Data	Responsável	Situação
0.1	06 Feb 2013	Mônica Ferreira	Minuta
1	07 Feb 2013	Rosa Lemos	Aprovado
1.1	30 Nov 2013	Camila Monteiro	Revisado
2	06 Dez 2013	Rosa Lemos	Aprovado

## DOCUMENTOS RELACIONADOS:

- Estatuto do Funbio;
- Código de Conduta Ética do Funbio;
- Molduras Funbio;
- P-21 Política de Análise (*appraisal*) e Seleção de Projetos;
- P-24 Política de Salvaguardas Ambientais e Sociais;
- PO-03 Procedimentos Operacionais de Avaliação de Impacto Ambiental e Social;
- PO-09 Procedimentos Operacionais para a Gestão de Riscos de Projetos;
- PO-10 Diretrizes para Análises Financeiras e Econômicas de Projetos.

### Privacidade:

Este documento é público e está disponível no website do Funbio. Não deve ser editado ou alterado sem consentimento prévio.

## SUMÁRIO

<b>I. TERMOS E DEFINIÇÕES .....</b>	<b>4</b>
<b>II. PRINCÍPIOS PARA AVALIAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>III. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>IV. ARRANJO INSTITUCIONAL PARA AVALIAÇÃO DE PROJETO OU PROGRAMA.....</b>	<b>16</b>
<b>V. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
V.1 FINALIDADE, ESCOPO AND OBJETIVOS .....	20
V.2 PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO .....	22
V.3 REGISTRO DAS AVALIAÇÕES (RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO) .....	25
V.4 COMUNICAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS.....	27
<b>VI. ANEXOS E MODELOS .....</b>	<b>29</b>
VI.1 TERMO DE CONDUTA.....	29
VI.2 FORMULÁRIO DE REGISTRO PARA MEMBROS DA EQUIPE DE AVALIAÇÃO .....	30
VI.3 FORMULÁRIO DE REGISTRO PARA MEMBROS DA EQUIPE – TERMO ADICIONAL PARA FUNCIONÁRIOS DO FUNBIO .....	31
VI.4 FLUXO DA AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS.....	32
VI.5 TERMO DE REFERÊNCIA (MANDATO) PARA A AVALIAÇÃO .....	33
VI.6 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO .....	33
<b>VII. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>35</b>

## I. TERMOS E DEFINIÇÕES

### Análise prévia

Avaliação global da pertinência, viabilidade e sustentabilidade de um projeto ou programa antes da decisão para apoio ou financiamento ser tomada.

### Auditoria

Atividade em que a *compliance* é verificada de forma objetiva e independente, com o objetivo de melhorar as operações de uma organização e agregar valor. A Auditoria ajuda as organizações a alcançar seus objetivos através de uma abordagem rigorosa e sistemática para avaliar e melhorar a eficácia da gestão de riscos, controles e processos de governança.

### Estudo de Base

Análise que descreve a situação antes do início de um projeto ou programa, contra a qual o progresso pode ser avaliado ou comparações feitas.

### Beneficiários

Indivíduos, grupos ou organizações que se beneficiam dos projetos ou programas, diretamente ou não, intencionalmente ou não.

### Avaliação Aglomerada

Avaliação de um conjunto de atividades, projetos ou programas inter-relacionados.

### Conclusões

As conclusões destacam os fatores por trás do sucesso ou fracasso de um determinado projeto ou programa em avaliação, dando especial atenção aos resultados e impactos, esperados ou não, e de forma mais geral a qualquer outros pontos fortes ou fracos. A conclusão é relacionada aos dados e análises, que seguem uma cadeia transparente de argumentos.

### Meta do Desenvolvimento

O impacto positivo esperado de um projeto ou programa no ambiente físico, financeiro, social ou outros em uma sociedade, grupo ou comunidade beneficiária.

### Efeito

Mudança, esperada ou não, direta ou indiretamente atribuída a uma intervenção.

### Efetividade

A medida em que os objetivos de um projeto ou programa são atingidos ou esperados, tendo em consideração a sua importância relativa.

Obs: O termo também é usado como uma medida geral do mérito e valor de uma atividade; uma forma de avaliar se uma intervenção alcançou ou deve alcançar seus principais objetivos de forma eficaz e sustentável, com um impacto positivo em termos de desenvolvimento institucional.

#### Eficiência

A medida na qual os recursos (fundos, especialistas, tempo etc.) são convertidos economicamente em resultados.

#### Avaliabilidade

A medida em que uma atividade, projeto ou programa pode ser avaliada de forma confiável e verossímil.

#### Avaliação

Avaliação sistemática e objetiva da concepção, execução e resultados de um projeto, programa ou política que está em andamento ou já chegou a uma conclusão. O objetivo é determinar a pertinência dos seus objetivos, a medida em que eles são alcançados, a eficiência em termos de desenvolvimento, eficácia, impacto e sustentabilidade. Uma avaliação deve fornecer informações confiáveis e úteis e permitir que as lições aprendidas sejam integradas aos processos de tomada de decisão dos beneficiários e doadores.

O termo "avaliação" também se refere a um processo que é tão sistemático e objetivo quanto possível, através do qual a significância e o alcance de um projeto ou programa em potencial, atual ou concluído é determinado.

Obs: Em certos casos a avaliação pressupõe o estabelecimento de padrões adequadas, a avaliação de desempenho em relação a esses padrões, a avaliação dos resultados esperados e obtidos, bem como a identificação de lições aprendidas relevantes.

#### Avaliação Inicial

Avaliação feita antes da implementação de um projeto ou programa.

#### Avaliação Final

Avaliação de um projeto ou programa depois de sua conclusão.

Obs: Esse tipo de avaliação pode ser realizado logo após a conclusão da intervenção ou algum tempo depois. O objetivo é identificar os fatores por trás de seu sucesso ou fracasso, avaliar a sustentabilidade dos resultados e impactos, e tirar conclusões que possam ser multiplicadas para outros projetos.

#### Avaliação Externa

Avaliação de uma intervenção de desenvolvimento conduzida por empresas e/ou pessoas de fora Funbio.

### Achados

Afirmações factuais sobre uma ou mais avaliações que são verificáveis e apoiadas por evidências objetivas.

### Avaliação Formativa

Avaliação projetada para melhorar o desempenho, normalmente realizada durante um projeto ou programa.

### Avaliação Independente

Avaliação conduzida por empresas ou pessoas que não têm ligação com os responsáveis pela concepção ou execução do projeto ou programa.

Obs: A credibilidade de uma avaliação depende, em parte, da independência com que é conduzida. Independência implica livre, pleno acesso à informação e total autonomia para conduzir a investigação, tirar conclusões e fazer recomendações.

### Avaliação Interna

Avaliação, conduzida por empresas e/ou pessoas, que depende dos gestores do projeto ou programa, do financiador, dos parceiros ou da organização executiva.

### Avaliação Conjunta

Avaliação em que diferentes entidades e/ou parceiros doadores participam.

### Quadro Lógico

Instrumento desenhado para melhorar a concepção das ações, mais frequentemente no nível do projeto. Isso inclui a identificação dos elementos estratégicos (recursos, produtos, resultados, impactos) e suas relações causais, os indicadores, assim como fatores externos (riscos) que podem influenciar o sucesso da intervenção. Assim, facilita-se a concepção, execução e avaliação do projeto ou programa.

### Meta-Avaliação

Avaliação concebida como uma síntese dos resultados das diferentes avaliações. O termo também é utilizado para se referir a uma avaliação de uma avaliação, realizada com o objetivo de avaliar a sua qualidade e/ou o desempenho dos avaliadores.

### Avaliação Intercalar

Avaliação conduzida a meio caminho do andamento de um projeto ou programa.

### Monitoramento

Um processo de coleta de dados sistemático e contínuo de acordo com indicadores escolhidos para fornecer, aos gestores e *stakeholders* de uma intervenção de desenvolvimento atual, informações sobre os progressos realizados, os objetivos alcançados e os recursos afetados.

### Avaliação Participativa

Avaliação pela qual representantes e stakeholders do Funbio, incluindo os beneficiários, trabalham em conjunto para elaborar e conduzir uma avaliação e tirar conclusões a partir disso.

### Avaliação de Programa

Avaliação de um conjunto estruturado de intervenções que visam atingir metas específicas de desenvolvimento em um nível setorial, regional, nacional, ou global.

Obs.: Um programa de desenvolvimento tem uma duração definida e envolve várias atividades que podem afetar questões transversais, temas e/ou regiões geográficas.

### Avaliação de Projeto

Avaliação de uma intervenção de desenvolvimento única, projetada para atingir objetivos específicos, utilizando recursos definidos e um plano de trabalho, muitas vezes no âmbito de um programa mais amplo.

Obs.: Uma análise de custo-benefício é um dos principais instrumentos para a avaliação de projetos que apresentam benefícios mensuráveis. Quando os benefícios não são quantificáveis, uma análise de custo-eficácia é a abordagem mais adequada para usar.

### Relevância / Pertinência

Medida do grau em que os objetivos de um projeto ou programa correspondem às expectativas dos beneficiários, necessidades do país, prioridades gerais, estratégias do Funbio, e políticas dos parceiros e doadores.

### Confiabilidade

A coerência e consistência das informações utilizadas em uma avaliação e avaliações seguintes. A confiabilidade se refere à qualidade das técnicas, procedimentos e análises utilizados para recolher, processar e interpretar os dados.

Obs.: A informação é confiável quando observações repetidas, utilizando os mesmos instrumentos em condições idênticas, produzem resultados semelhantes.

### Revisão

Avaliação periódica ou *ad hoc* do desempenho de uma intervenção.

Obs.: "Avaliação" é um termo frequentemente usado para se referir a algo mais amplo e/ou profundo que uma revisão. Uma revisão tende a enfatizar os aspectos operacionais. Os termos "revisão" e "avaliação" são por vezes usados como sinônimos.

### Avaliação Somativa

Trabalho realizado no final de um projeto ou programa (ou fase de uma intervenção) para determinar até que ponto os resultados esperados foram atingidos. A avaliação somativa é projetada para fornecer informações sobre a validade do programa.

### Sustentabilidade

Continuidade dos benefícios decorrentes de um projeto ou programa após a sua conclusão.

A probabilidade de os benefícios durarem a longo prazo. As circunstâncias em que as vantagens líquidas têm a probabilidade de ultrapassar os riscos a longo prazo.

### Avaliação Temática

Avaliação de determinados projetos, todos orientados para uma prioridade de desenvolvimento específica, feita entre países, regiões ou setores.

## II. PRINCÍPIOS PARA AVALIAÇÃO

1. As avaliações do Funbio são guiadas por um conjunto de princípios que foram identificados como os denominadores comuns entre seus princípios organizacionais e os princípios normalmente adotados pelos principais doadores e entidades financiadoras de todo o mundo.
2. Esses princípios devem orientar todas as fases dos processos de avaliação dos quais o Funbio é responsável ou envolvido de alguma forma, e devem ser utilizados em conjunto com os procedimentos e normas estabelecidos nesta política e em outros documentos da instituição

### Independência

3. Os membros das equipes de avaliação são independentes dos processos de formulação de políticas bem como da gestão e entrega de resultados de projetos e programas. Em particular, eles não devem se envolver em qualquer uma das atividades a serem avaliadas ou, a qualquer momento, ser responsáveis pela concepção, execução ou supervisão do projeto, programa ou política sob avaliação.
4. A independência confere legitimidade às avaliações e reduz significativamente o potencial de conflitos de interesse, que poderiam surgir se os tomadores de decisão e gestores fossem os únicos responsáveis por avaliar suas próprias atividades.



### Como o Funbio aplica este princípio:

As funções e responsabilidades para os processos de avaliação no Funbio são alocadas de forma a garantir a independência, envolvendo diferentes hierarquias (Comissão Técnica para Avaliação de Projetos e Programas - ver capítulo sobre funções e responsabilidades), a seleção cuidadosa da equipe de avaliação, bem como a declaração prévia de qualquer conflito de interesses identificado pelos membros da equipe de avaliação, através do Termo de Conduta (anexo 6.1).

### Credibilidade

5. As avaliações devem ter credibilidade e ser baseadas em dados ou observações confiáveis . Isso significa que os relatórios de avaliação devem refletir a consistência e confiabilidade dos dados, resultados, julgamentos e lições aprendidas sobre a qualidade dos instrumentos e procedimentos de análise, utilizados para coletar e interpretar a informação.
6. A credibilidade das avaliações depende da competência e independência dos avaliadores e do grau de transparência do processo de avaliação. Como tal, as avaliações devem apresentar relatórios dos sucessos, bem como das falhas.

### Como o Funbio aplica este princípio:

A seleção criteriosa e transparente de uma equipe de avaliação com competências adequadas (conhecimento, habilidades e experiência) para o projeto ou programa em avaliação, bem como o uso de procedimentos e normas de avaliação do Funbio, são formas de demonstrar a credibilidade do processo.

O Grupo de Avaliação de Projetos e Programas seleciona equipes de avaliação a partir de uma lista de avaliadores pré-selecionados (internos e/ou externos), equilibrando as exigências estabelecidas nesta política e as exigências dos parceiros ou doadores também envolvidos na avaliação. O Formulário de Registro para Membros da Equipe de Avaliação (Anexo 6.2) é usado para o processo de pré-seleção e para apoiar a comissão do processo de seleção.

### Utilidade

7. A fim de ter impacto na tomada de decisão, os resultados das avaliações devem ser vistos como relevantes e úteis, bem como ser apresentados de maneira clara e concisa. Devem refletir plenamente os diferentes interesses e necessidades dos *stakeholders* do projeto ou programa.
8. Fácil acessibilidade também é crucial para a utilidade. As avaliações são oportunas na medida em que são disponibilizadas em momento apropriado para o processo de tomada de decisão envolvendo um projeto ou programa.

### Como o Funbio aplica este princípio:

A finalidade, escopo e objetivo de uma avaliação e seu planejamento são preparados de tal forma a produzir resultados úteis e em tempo para ajudar a melhorar o desempenho do projeto ou programa. Os procedimentos do Funbio para a preparação e divulgação de relatórios de avaliação incluem a necessidade de conclusões e recomendações serem apresentadas na íntegra, apoiadas por provas, e acessíveis a todos os *stakeholders*.

### Isenção

9. "Todas as decisões do Funbio na gestão dos seus negócios devem ser pautadas pela isenção, imparcialidade". (Código de Conduta Ética do Funbio).
10. As avaliações devem fornecer uma ampla e equilibrada apresentação dos pontos fortes e fracos da política, programa, projeto ou unidade organizacional sob avaliação. A isenção contribui para a credibilidade de uma avaliação e ajuda a evitar qualquer imparcialidade nos resultados, análises e conclusões.
11. O processo de avaliação deve refletir a isenção em todas as fases e levar as opiniões de todos os *stakeholders* em conta.

### Como o Funbio aplica este princípio:

A isenção é um dos princípios estabelecidos no Código de Conduta Ética do Funbio. A seleção da equipe de avaliação leva em consideração a sua integridade, a ausência de quaisquer conflitos de interesse e sua independência em relação à política, programa ou projeto avaliado. Em caso de qualquer conflito de interesses identificado pelos membros da equipe, uma declaração deve ser fornecida com a devida antecedência ou tempo hábil (Anexo 6.1)

)

### Transparência

12. "Um dos valores fundamentais do Funbio é a transparência. Na nossa atuação com diferentes financiadores e parceiros, tais como organizações bi/multilaterais, governos, empresas privadas, do terceiro setor e comunidades, prezamos a transparência no tratamento das informações." (Código de Conduta Ética).
13. A transparência nas avaliações envolve a comunicação clara das decisões sobre o programa de trabalho e áreas de avaliação, os objetivos da avaliação, os critérios utilizados e o uso previsto para as conclusões. A documentação preparada durante as avaliações devem ser facilmente acessíveis, contribuindo assim para a transparência e legitimidade. Os relatórios

de avaliação devem fornecer informações transparentes sobre as fontes, metodologias e abordagens.

14. A transparência dos processos de avaliação é crucial para a sua credibilidade e legitimidade.

Como o Funbio aplica este princípio:

A transparência é um dos princípios estabelecidos no Código de Conduta Ética do Funbio. Os processos de avaliação como um todo devem ser tão abertos quanto possível e os seus resultados amplamente divulgados entre as equipes internas responsáveis pelo programa ou projeto em questão, os doadores/financiadores, beneficiários e outros stakeholders. Os relatórios de avaliação devem fazer a distinção entre os resultados, conclusões e recomendações, deixando claro quais resultados da avaliação envolvem quaisquer juízos de valor ou propostas de conduta pela equipe de avaliação. A informação que é importante para apoiar os resultados deve ser incluída de forma que não comprometa as fontes.

Comunicação

15. Os resultados e as lições aprendidas a partir de avaliações são comunicados em conformidade com as normas do Funbio, fornecendo feedback efetivo para o Conselho Deliberativo, tomadores de decisão dos doadores/financiadores, equipe do projeto da casa, beneficiários e todos os outros *stakeholders*.
16. O processo de comunicação considera os diferentes requisitos para a apresentação e acesso dos resultados da avaliação, utilizando uma variedade de canais para atingir os diferentes públicos-alvo, a fim de assegurar a participação na gestão do conhecimento.

Como o Funbio aplica este princípio:

A comunicação é parte do princípio de transparência no Código de Conduta Ética do Funbio. As fases do processo de avaliação normatizadas pelo Funbio asseguraram a comunicação transparente dos relatórios de avaliação através da publicação em seu website e produtos de conhecimento, seminários, *workshops* e eventos. O Centro de Documentação tem procedimentos padrão para gravar, armazenar e divulgar documentos, incluindo relatórios de avaliação, contribuindo para os esforços do Funbio na gestão do conhecimento.

### Ética

17. "Quando baseamos nossas atitudes sobre a ética, conquistamos a confiança de nossos parceiros, clientes, funcionários, das pessoas que vivem nas comunidades onde trabalhamos e da sociedade em geral. Manter nossa reputação requer um compromisso contínuo de todos nós em cumprir os mais altos padrões de ética em todas as nossas decisões, envolvendo:
- i. observância da lei;
  - ii. informações privilegiadas;
  - iii. anticorrupção;
  - iv. conflitos de interesse;
  - v. presentes e entretenimento;
  - vi. outros empregos e demais atividades externas;
  - vii. preconceito, discriminação e assédio; e
  - viii. proteção dos ativos do Funbio (Código de Conduta Ética do Funbio).
18. As avaliações são baseadas no respeito pelo bem-estar, crenças e costumes das pessoas envolvidas ou afetadas, evitando conflitos de interesses. Os avaliadores respeitam o direito das instituições e indivíduos de fornecer informações de forma sigilosa.
19. A avaliação ética exige que os gestores ou avaliadores permaneçam abertos aos resultados e não permitam que os seus interesses pessoais interfiram com a avaliação.
20. Os avaliadores respeitam as normas e códigos de conduta profissional e ética. As avaliações são baseadas na integridade e honestidade.
21. Durante a concepção e execução das avaliações, os avaliadores consideram e respeitam os papéis sociais de gênero, raça, idade, orientação sexual e outras características que diferenciam as pessoas envolvidas.

### Como o Funbio aplica este princípio:

O Código de Conduta Ética do Funbio, levado ao conhecimento de todos os nossos colaboradores, é um dos mecanismos que usamos para garantir a ética em nossos processos de avaliação, uma vez que a ética é um dos princípios estabelecidos neste instrumento.

Os canais que disponibilizamos para críticas, denúncias, sugestões e reclamações, assim como a seriedade e imparcialidade com que tais casos são tratados, expressam o compromisso do Funbio com a observância efetiva do seu Código de Conduta Ética.

Portanto, todas as fases do processo de avaliação são também governadas por esse Código.

### Participação

22. As atividades de avaliação são implementadas através de várias parcerias com organizações internacionais e entidades nacionais ou não-governamentais, bem como com os doadores envolvidos através de co-financiamento.
23. A participação em avaliações torna mais fácil a construção de um consenso e conhecimento sobre os projetos e programas avaliados, além de ajudar na apropriação dos resultados da avaliação, bem como conclusões e recomendações das partes envolvidas.
24. O Funbio busca, de forma proativa, a possibilidade de avaliações conjuntas (com doadores, financiadores ou beneficiários) para ajudar a produzir conhecimento que não poderia ser obtido através de uma avaliação independente.

### Como o Funbio aplica este princípio:

Após a definição de qual método de avaliação a utilizar, a equipe de avaliação sempre encontra maneiras de considerar os diferentes pontos de vista de representantes dos grupos de beneficiários, ao avaliar a eficácia e o alcance de seus projetos e programas.

O equilíbrio entre o nível de participação, definido em função das características do projeto ou programa, e do orçamento de avaliação é considerado pela equipe de avaliação.

A justificativa para o nível de participação escolhido para a avaliação é incluída no relatório de avaliação, bem como uma lista das pessoas entrevistadas ou suas características. Além disso, os critérios para a escolha de quem deve ser consultado são fornecidos, incluindo a amostragem das regiões e lugares a serem visitados ou estudos de caso. Aos entrevistados é sempre dada a oportunidade de rever todas as declarações atribuídas a eles.

## III. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

25. As avaliações são normalmente realizadas com base em critérios previamente estabelecidos, que fornecem os parâmetros válidos para a avaliação dos projetos e programas, bem como para a formulação dos achados, conclusões e recomendações.
26. De um modo geral, o Funbio utiliza cinco critérios principais em suas avaliações. Esse conjunto de critérios pode ser adaptado a cada avaliação, de acordo com a sua finalidade e objetivos, durante o planejamento da avaliação

### Relevância

27. A medida em que um projeto ou programa contribuiu para as prioridades e políticas ambientais locais e nacionais e beneficiou as metas ambientais globais, pelas quais o Funbio é orientado (Metas de Aichi).

28. Recomenda-se que as avaliações levem em conta as alterações da relevância ao longo do tempo.

Perguntas normalmente utilizadas para avaliar a **relevância**:

- i. Estamos fazendo a coisa certa?
- ii. Quão relevante ou importante é o projeto ou programa para as prioridades locais, regionais, nacionais ou globais do GEF?
- iii. Até que ponto um projeto ou programa está em conformidade com a política de desenvolvimento e planejamento do beneficiário ou parceiro?
- iv. Quão importante é o projeto ou programa para os beneficiários ou público ou subpúblico-alvo (por exemplo, mulheres) e até que ponto ele vai satisfazer as suas necessidades e interesses?

Efetividade

29. A medida na qual os objetivos do projeto ou programa foram alcançados ou são esperados, tendo em conta a sua importância relativa.

30. Este princípio também é usado como uma medida agregada (ou juízo) do mérito ou do valor de uma atividade, ou seja, o quanto uma intervenção cumpriu ou deve chegar ao seus principais objetivos relevantes de forma eficiente, sustentável e com um impacto institucional positivo.

Perguntas normalmente utilizadas para avaliar a **efetividade**:

- i. Os objetivos do projeto ou programa foram alcançados?
- ii. Qual o alcance da eficácia ou impacto do projeto em relação aos objetivos planejados (comparação de resultados versus planejamento)?
- iii. Até que ponto os objetivos da intervenção serão mais provavelmente alcançados?
- iv. Em que medida os beneficiários ou público-alvo foram afetados?

Eficiência

31. A extensão em que os resultados foram atingidos com a utilização mais racional de recursos, também chamada eficácia de custo.

32. A medida da economia dos recursos/insumos (recursos, conhecimento, tempo etc) na conversão em resultados.

33. Em alguns casos, a eficiência pode ser avaliada através de uma análise de custo-benefício, ou seja, até que ponto o projeto ou programa alcançou ou se espera que alcance seus resultados a um custo menor do que as alternativas.

**Perguntas normalmente utilizadas para avaliar a eficiência:**

- i. Os objetivos do projeto ou programa foram alcançados de forma eficiente?
- ii. Qual é a taxa de eficiência ou utilização dos recursos? (comparação entre as médias versus resultados esperados)
- iii. A relação entre as entradas de recursos e resultados obtidos é apropriada e justificável?
- iv. Qual é a relação custo/benefício?
- v. Existem formas alternativas de alcançar os mesmos resultados com menos entradas/recursos?

**Resultados**

34. As alterações e efeitos positivos e negativos, previstos e imprevistos produzidos por um projeto ou programa.
35. Os resultados incluem os produtos diretos de um projeto a curto e médio prazo, os efeitos e a evolução do impacto a longo prazo, incluindo os benefícios ambientais globais, efeitos de replicação e outros efeitos locais.

**Perguntas normalmente utilizadas para avaliar resultados:**

- i. O que aconteceu como resultado do programa ou projeto?
- ii. Que diferença efetiva o projeto ou programa fez aos beneficiários?
- iii. Quantas pessoas foram afetadas?

**Sustentabilidade**

36. Probabilidade de um projeto ou programa continuar a produzir benefícios por um período prolongado de tempo após a sua conclusão. Em outras palavras, é uma medida da continuidade dos benefícios decorrentes de um projeto ou programa após seu término.
37. A sustentabilidade também deve levar em conta a estratégia de saída para o projeto ou programa, adotando uma postura pró-ativa para a finalização em relação aos beneficiários, com o objetivo de garantir a manutenção ou a evolução dos benefícios após a conclusão do período de suporte. A estratégia de saída tem como objetivo reduzir a dependência do apoio externo e minimizar o impacto sobre as atividades e operações dos beneficiários quando o projeto ou programa chegar a uma conclusão.

**Perguntas normalmente utilizadas para avaliar a sustentabilidade:**

- i. Os efeitos positivos são sustentáveis?
- ii. O quanto devem as atividades, os resultados e os efeitos continuar depois que o projeto ou programa foi concluído?

- iii. Até que ponto o projeto ou programa leva em conta fatores globais os quais se sabe, por experiência, terem uma influência especial sobre sustentabilidade, como fatores econômicos, ecológicos, sociais e culturais?
- iv. A contrapartida local é auto-suficiente?
- v. Os grupos de beneficiários ou organizações têm a capacidade institucional e de gestão para manter ou melhorar os resultados depois que o projeto ou programa chegou a uma conclusão?

#### IV. ARRANJO INSTITUCIONAL PARA AVALIAÇÃO DE PROJETO OU PROGRAMA

- 38. Com o objetivo de equilibrar a independência hierárquica e comportamental, necessárias para o processo de avaliação, em relação à importância do envolvimento e apropriação dos resultados da avaliação, o Funbio tem elementos em sua estrutura organizacional com responsabilidades e competências que são apropriados para o seu negócio e tamanho.
- 39. Esses elementos, quer sejam permanentes ou temporários, combinam e coordenam com os outros elementos da estrutura organizacional, com base no Código de Conduta Ética e os princípios de avaliação descritos neste documento, como demonstrado no diagrama organizacional do Funbio.





### Comissão Técnica de Avaliação de Projetos e Programas

40. De acordo com a Seção VI do Estatuto Social Funbio, as comissões técnicas podem ser formadas com a função de fornecer análises, conselhos e recomendações para o Conselho Deliberativo e Secretaria Executiva. De acordo com o mandato do Conselho Deliberativo, a Comissão Técnica de Avaliação de Projetos e Programas tem os seguintes poderes de decisão em matéria de avaliação de projetos e programas:

- i. decidir quando e que tipo de avaliação fazer;
- ii. decidir o propósito, âmbito e objetivos da avaliação;
- iii. analisar e aprovar os Termos de Referência para a avaliação;
- iv. a análise dos resultados e do processo de avaliação;
- v. Fornecer ao Conselho Deliberativo e Secretaria Executiva as informações derivadas de avaliações.

### Grupo de Avaliação de Projetos e Programas

41. O Grupo de Avaliação de Projetos e Programas tem uma função consultiva para a Secretaria Executiva do Funbio e os seus membros são o chefe do PMO e representantes (pontos focais) da área de planejamento e gestão, do departamento jurídico e da área de

programas. No caso da área de programas, para ajudar a garantir a independência das avaliações, o representante ou ponto focal não pode ser responsável ou estar diretamente envolvido no gerenciamento dos projetos ou programas em avaliação, devendo os representantes ser das áreas de Mudanças Climáticas e Energia Limpa e Mecanismos Financeiros.

42. O Grupo de Avaliação de Projetos e Programas reúne-se sempre que necessário para fins de avaliação por solicitação da Comissão Técnica, e é organizado para realizar as seguintes funções:

- i. avaliar a viabilidade em fazer-se a avaliação com base no escopo, finalidade e objetivos propostos pela Comissão Técnica;
- ii. definir as questões a serem utilizadas na avaliação, com base nos critérios estabelecidos e nos fins e objetivos da avaliação;
- iii. definir a abordagem e metodologia para a avaliação;
- iv. selecionar a equipe de avaliação;
- v. planejar os recursos para a avaliação, incluindo orçamento, logística, acesso a documentos e locais, prazos e quaisquer outras condições necessárias;
- vi. Elaborar o Termo de Referência para a avaliação e enviá-lo para a aprovação da Comissão Técnica;
- vii. Receber e registrar o relatório de avaliação no Cedoc;
- viii. divulgar o relatório de avaliação internamente e externamente para os *stakeholders*;
- ix. monitorar a execução das medidas acordadas em função da avaliação pelos líderes do projeto ou programa;
- x. registrar e compartilhar os resultados da avaliação e as lições aprendidas.

#### Equipe de Avaliação

43. A equipe de avaliação é selecionada através de um rigoroso processo desenvolvido para chegar-se a um equilíbrio entre as competências necessárias para o projeto ou programa a ser avaliado e a imparcialidade, independência e credibilidade necessárias. Os avaliadores são selecionados a partir de uma lista de consultores registrados (*pool* de consultores externos), que inclui uma gama de competências que abrangem todo portfólio de ações do Funbio. Colaboradores internos podem também juntar-se à equipe de avaliação, desde que tenham a independência e competências necessárias para a avaliação. Um Formulário de Registro para Membros da Equipe de Avaliação (Anexo 6.2) é usado para fins de pré-selecção e apoio à Comissão no processo de seleção.

44. As equipes de avaliação, que devem ter pelo menos dois membros, têm os seguintes atributos no processo de avaliação:

- i. conduzir a avaliação do projeto ou programa de acordo com as diretrizes, especificações e orientações do Termo de Referência para a avaliação;
- ii. preparar um relatório preliminar de avaliação e submetê-lo a comentários da equipe do projeto e dos envolvidos na avaliação;
- iii. reconhecer e procurar resolver as divergências entre os registros dos avaliadores e os daqueles envolvidos no projeto ou programa;
- iv. reconhecer e procurar resolver as divergências entre os membros da equipe de avaliação;
- v. preparar um relatório final de avaliação e submetê-lo ao Grupo de Avaliação de Projetos e Programas;
- vi. participar ativamente na comunicação dos resultados da avaliação através da participação em reuniões, *workshops* ou seminários, onde os resultados e lições aprendidas na avaliação devem ser compartilhadas com as pessoas envolvidas no projeto ou programa.

## V. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

45. A metodologia de avaliação de programas e projetos do Funbio é o resultado de sua experiência na liderança e participação em avaliações de programas com diferentes doadores e parceiros e é projetada para combinar boas práticas de avaliação do programa com sua realidade institucional.
46. As etapas do processo de avaliação são constituídas de atividades interdependentes que constroem um caminho lógico e coerente no sentido de obter os resultados esperados, como mostrado no Gráfico do Fluxo de Avaliação de Projetos e Programas (Anexo 6.4).
47. Essa metodologia também é alvo de análise crítica constante pela Comissão Técnica e pelo Grupo de Avaliação de Projetos e Programas, e deve ser melhorada continuamente em resposta às recomendações, sugestões ou até mesmo mudanças nas atividades do Funbio.
48. O momento, o tipo e a frequência das avaliações de projetos e programas são estrategicamente definidos pelo Comissão Técnica de Avaliação, considerando principalmente os acordos e determinações de doadores/financiadores e parceiros, bem como o tamanho e duração do programa ou projeto.
49. Os programas e projetos são classificados em diferentes tamanhos, de modo que a abordagem geral a ser tomada na avaliação possa ser definida:
  - i. grandes: projetos ou programas com financiamento de mais de R \$ 10 milhões, ou envolvendo mais de cinco instituições diferentes ou atuando em mais de dois biomas;

- ii. médios: projetos ou programas com financiamento entre R \$ 2 e 5 milhões ou envolvendo duas a cinco instituições diferentes ou atuando em mais de dois biomas;
- iii. pequenos: projetos ou programas com financiamento de até R \$ 2 milhões, ou envolvendo até duas instituições diferentes ou atuando em até dois biomas.

50. A tabela a seguir fornece diretrizes para definir o momento, o tipo e a frequência das avaliações, com base no tamanho e duração do projeto ou programa.

Tamanho	Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>avaliações anuais +</li> <li>avaliação final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>duas avaliações intercalares +</li> <li>avaliação final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uma avaliação intercalar +</li> <li>avaliação final</li> </ul>
	Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>avaliações bienais +</li> <li>avaliação final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uma avaliação intercalar +</li> <li>avaliação final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uma avaliação intercalar +</li> <li>avaliação final</li> </ul>
	Pequeno	<ul style="list-style-type: none"> <li>duas avaliações intercalares +</li> <li>avaliação final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uma avaliação intercalar +</li> <li>avaliação final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>avaliação final</li> </ul>
		Longo (mais de cinco anos)	Médio (dois a cinco anos)	Curto (até dois anos)
		Duração		

## V.1 FINALIDADE, ESCOPO E OBJETIVOS

### V.1.1 Finalidade e Justificativa

51. A justificativa, finalidade e utilização das avaliações são estabelecidas claramente pela Comissão Técnica, em resposta às seguintes perguntas:

- i. Por que a avaliação será feita agora?
- ii. Por que e para quem a avaliação será feita?
- iii. Como será a avaliação utilizada para fins de aprendizagem e prestação de contas?

52. Por exemplo, a finalidade geral de uma avaliação pode ser:

- i. contribuir para uma política, procedimento ou técnica de desenvolvimento;
- ii. decidir continuar ou abandonar um projeto ou programa; ou
- iii. a prestação de contas para as partes interessadas e contribuintes quanto ao uso de fundos públicos e os resultados de desenvolvimento obtidos.

53. A justificativa e finalidade de uma avaliação de programa ou projeto específica deve considerar a maturidade do programa, porque isso irá afetar diretamente tanto o escopo da avaliação quanto a metodologia a ser utilizada.

54. As regras de ouro para estabelecer a finalidade das avaliações são as seguintes:

- i. Para programas ou projetos em seus estágios iniciais (primeiros dois ou três anos): a finalidade seria avaliar a adequação do desenho do projeto ou programa e rever a sua governança e gestão. A avaliação deve também analisar a relevância e clareza dos objetivos, identificar as limitações que tornam difícil ou impossível de alcançar objetivos específicos, e recomendar quaisquer ajustes necessários.
- ii. Para programas ou projetos estabelecidos (mais de cinco anos): a avaliação deve abordar as entradas de recursos, o andamento das atividades e os resultados. As recomendações geralmente se concentram em maneiras de melhorar a eficácia e eficiência do programa.
- iii. Para programas ou projetos maduros: nessa fase, o programa ou projeto deve estar operando sem problemas e atendendo às expectativas expressas na fase de planejamento. A avaliação tipicamente prestará atenção não apenas nas entregas, mas também nos resultados, bem como na sustentabilidade do programa ou projeto e na saída ou estratégia de desmobilização.

### **V.1.2 Objetivos Específicos da Avaliação**

55. Os objetivos específicos da avaliação são definidos com base na justificativa e finalidade da avaliação e são desenhados para lançar luz sobre as questões subjacentes à avaliação. Por exemplo:

- i. verificar seus resultados (entregas, efeitos e impactos) e avaliar a sua eficácia, eficiência, relevância e sustentabilidade;
- ii. fornecer achados, conclusões e recomendações sobre um projeto ou programa, com o objetivo de identificar as lições a serem aprendidas para o desenho e implementação de futuros projetos ou programas.

### **V.1.3 Escopo da Avaliação**

56. O projeto ou programa a ser avaliado (objeto da avaliação) é claramente definido, incluindo uma descrição da lógica ou teoria que sustenta a intervenção. O escopo da avaliação define o período de tempo, os recursos necessários, a área geográfica, os grupos-alvo, a estrutura

organizacional, modos de execução, o contexto político e institucional e outras dimensões a serem abordadas na avaliação. Qualquer discrepância entre a intervenção planejada e a implementada é identificada.

#### **V.1.4 Viabilidade**

57. A viabilidade de uma avaliação deve ser objeto de uma apreciação prévia. Trata-se de determinar se o projecto ou programa está definido corretamente, se os seus resultados são verificáveis e se a avaliação é a melhor maneira de responder às questões colocadas pelos formuladores de políticas ou *stakeholders*.

58. A análise de viabilidade de uma avaliação é realizada pelo Grupo de Avaliação de Projetos e Programas com base nas diretrizes propostas pelo Comissão Técnica.

### **V.2 PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO**

#### **V.2.1 Envolvimento do Stakeholder**

59. Os principais *stakeholders* (equipe do projeto, instituições parceiras, beneficiários e GEF) estão envolvidos em todo o processo de avaliação e têm a oportunidade de contribuir para o seu desenho, incluindo a identificação das questões a serem abordadas e perguntas a serem feitas durante o planejamento .

#### **V.2.2 Sempre Considerar uma Avaliação Conjunta**

60. A fim de promover uma maior harmonia, alinhamento e divisão de trabalho eficaz, as agências doadoras e agências de implementação devem considerar sistematicamente a possibilidade de realizar uma avaliação conjunta, em colaboração com as instituições parceiras.

61. As avaliações conjuntas respondem aos interesses comuns de todos os parceiros e os interesses específicos de um determinado parceiro, razão pela qual elas devem ser planejadas de forma integrada.

#### **V.2.3 Questões de Avaliação**

62. As questões de avaliação devem ser relevantes e precisas e devem também traduzir os objetivos da avaliação. As perguntas são definidas no início do processo de planejamento da avaliação pelo Grupo de Avaliação de Projetos e Programas, com base nos critérios de avaliação definidos pelo Funbio, e contribuem para o desenvolvimento da metodologia. As questões de avaliação também abordam questões transversais como gênero, igualdade social e direitos humanos.

#### **V.2.4 Seleção e Aplicação de Critérios de Avaliação**

63. As avaliações baseiam-se nos critérios adotados pelo Funbio para avaliações de projetos ou programas: relevância, eficácia, eficiência, resultados e sustentabilidade. A adoção desses

ou outros critérios adicionais depende das questões e objetivos da avaliação. Sempre que um determinado critério não é usado ou um critério adicional é, deve sempre haver uma justificativa no Termos de Referência para a avaliação e no Relatório de Avaliação.

#### **V.2.5 Seleção da Abordagem e Metodologia**

64. A finalidade, o escopo e as perguntas são o que determina qual a abordagem e metodologia mais apropriadas para cada avaliação.
65. A metodologia é desenvolvida como uma função da abordagem escolhida para a avaliação. A metodologia inclui a especificação e justificativa do desenho da avaliação, bem como a coleta de dados e técnicas de análise. A metodologia escolhida deve permitir que as questões de avaliação sejam respondidas, fundamentadas em evidência confiável. Ao escolher a metodologia, o Grupo de Avaliação de Projetos e Programas deve fazer uso de ferramentas diferentes, incluindo:
- i. análise dos documentos do projeto ou programa;
  - ii. análise dos dados de monitoramento do projeto ou programa;
  - iii. análise dos indicadores;
  - iv. entrevistas com pessoas envolvidas e beneficiários;
  - v. visitas a campo para observar atividades, produtos e resultados;
  - vi. reuniões ou oficinas com a participação das pessoas envolvidas e/ou beneficiários.
66. Os indicadores, para aferir se os objetivos foram alcançados, são identificados e validados de acordo com critérios geralmente aceitos, como o SMART (em inglês - Specific: específico, Measurable: mensurável, Achievable: atingível, Realistic: realista e Time-based: com prazo determinado).
67. Os avaliadores devem estar cientes da necessidade de confirmar alguns achados ou conclusões, para isso eles devem fazer uso de mais de uma ferramenta de coleta de dados, permitindo que a informação seja triangulada.

#### **V.2.6 Recursos**

68. Os recursos alocados para a avaliação devem ser adequados, em termos de financiamento, pessoal e competências, prazos e logística, para garantir que seja possível atingir os objetivos da avaliação de forma eficaz.

#### **V.2.7 Documento Indicando a Finalidade e Expectativas**

69. A fase de planejamento e desenho culmina na elaboração de um documento abrangente, claramente escrito, chamado Termo de Referência (TdR) ou Mandato de Avaliação, que dispõe sobre a finalidade, âmbito e objetivos da avaliação, os métodos a serem utilizados, os recursos e o tempo necessário, os requisitos relativos à comunicação dos resultados, bem como quaisquer outras expectativas em relação ao processo de avaliação e produtos.

70. O documento é elaborado pelo Grupo de Avaliação de Projetos e Programas e aprovado pelo Comissão Técnica.

#### **V.2.8 Equipe de Avaliação**

71. A fim de selecionar a equipe de avaliação, é feito um processo de seleção claro e transparente que envolve a equipe do Funbio e um conjunto de peritos externos (*pool* de consultores), dependendo da finalidade, âmbito e objetivos da avaliação. A Ficha de Inscrição para Avaliação de Membros da Equipe (Anexo 6.2) é usada para fins de pré-seleção e para apoiar o Comissão Técnica no processo de seleção. Se o avaliador for um membro da equipe do Funbio, um termo adicional sobre seu envolvimento na execução do projeto deve ser preenchido.

72. A equipe de avaliação deve ter membros com habilidades não só em avaliação, mas também nos temas específicos abordados no projeto ou programa em questão. Um equilíbrio entre os gêneros também é importante, e a equipe deve também buscar incluir especialistas nas regiões envolvidas.

#### **V.2.9 Independência dos Avaliadores em Relação aos *Stakeholders***

73. Os avaliadores são independentes do projeto ou programa em avaliação, incluindo as funções de formulação de políticas, gestão e execução do projeto; e de seus beneficiários. Qualquer conflito de interesses é examinado de forma aberta e honesta.

74. A seleção da equipe de avaliação leva em conta a sua integridade, o potencial para conflitos de interesses, bem como a possibilidade de imparcialidade em relação à política, programa ou projeto em avaliação. Qualquer conflito de interesses identificado pelos membros da equipe de avaliação deve ser devidamente documentado, com antecedência ou em tempo hábil, nos Termos de Conduta (Anexo 6.1).

75. A equipe de avaliação deve ter os meios para trabalhar livremente e sem interferências. Devem ser garantidos plena cooperação e acesso a toda as informações relevantes.

#### **V.2.10 Consulta e proteção dos *stakeholders***

76. Os *stakeholders* como um todo, incluindo parceiros e doadores, são consultados durante o processo de avaliação e a eles é dada a oportunidade de dar a sua contribuição.

77. Os direitos dos envolvidos na avaliação são protegidos. O anonimato dos informantes individuais e a natureza confidencial das informações devem ser preservados sempre que solicitado ou quando necessário.

#### **V.2.11 Respeitando o Cronograma e Orçamento da Avaliação**

78. As avaliações são realizadas e os resultados são colocados à disposição dos *stakeholders*, da maneira mais adequada, em tempo hábil, tanto quanto possível para a realização dos objetivos.



79. As avaliações são realizadas de forma eficiente e dentro do orçamento previsto. Quaisquer alterações de condições ou circunstâncias devem ser comunicadas e quaisquer alterações imprevistas no cronograma ou orçamento devem ser explicadas, discutidas e acordadas entre os *stakeholders*.

### **V.3 REGISTRO DAS AVALIAÇÕES (RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO)**

80. Os relatórios de avaliação devem ser facilmente compreendidos por todos os públicos-alvo e sua forma adaptada à finalidade da avaliação. Os relatórios devem incluir os seguintes aspectos e conter os seguintes elementos, como mostrado no modelo anexado a este documento (Anexo 6.5):

#### **V.3.1 Clareza e Representatividade do Sumário**

81. Os relatórios de avaliação contém um sumário executivo, que dá uma visão geral do relatório, destacando os principais resultados, conclusões, recomendações e lições aprendidas.

#### **V.3.2 Contexto do Projeto ou Programa**

82. Os relatórios de avaliação descrevem o contexto do projeto ou programa, incluindo:
- i. o contexto político, as políticas, objetivos e estratégias dos parceiros;
  - ii. o contexto de desenvolvimento, incluindo fatores socioeconômicos, políticos e culturais;
  - iii. o contexto institucional e envolvimento dos stakeholders
83. As avaliações devem identificar e analisar como o contexto influencia o desempenho do projeto ou programa.

#### **V.3.3 Lógica da Intervenção**

84. Os relatórios de avaliação descrevem e analisam a lógica ou teoria por trás da intervenção (quadro lógico), incluindo as premissas e os fatores subjacentes que influenciam seu sucesso.

#### **V.3.4 Validade e Confiabilidade das Fontes de Informação**

85. Os relatórios de avaliação descrevem as fontes de informação utilizadas (documentos, entrevistas, dados administrativos, bibliografia etc) de forma detalhada o suficiente para que se permita julgar a exatidão dos dados coletados.
86. Os relatórios de avaliação explicam a escolha de estudos de caso e de qualquer amostragem. As limitações sobre a representatividade das amostras devem ser identificadas.
87. As avaliações fazem uma validação cruzada das fontes de informação e analisam criticamente a validade e confiabilidade dos dados.

88. Listas completas de pessoas entrevistadas e outras fontes de informação consultadas são incluídos no relatório, desde que isso não entre em conflito com a privacidade e confidencialidade da informação ou participantes.

#### **V.3.5 Explicação da Metodologia Usada**

89. Os relatórios de avaliação descrevem e explicam a metodologia e mostram como ela é posta em prática. Quando os efeitos e os impactos são avaliados, o atributo e/ou a sua contribuição para os resultados é explicado.
90. Os relatórios reconhecerem quaisquer limitações detectadas, bem como a forma como afetaram a avaliação, incluindo a sua independência e imparcialidade.
91. As técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados devem ser apresentadas em detalhe. As escolhas feitas, assim como as limitações e lacunas devem ser explicadas.

#### **V.3.6 Clareza das Análises**

92. Os relatórios de avaliação apresentam os achados, conclusões, recomendações e lições aprendidas separadamente, distinguindo-os de forma lógica e clara.
93. Os achados fluem logicamente a partir da análise de dados, demonstrando uma linha clara de evidência para apoiar as conclusões. As conclusões são baseadas nos achados e na análise realizada. As recomendações e as lições aprendidas derivam logicamente das conclusões. Quaisquer pressupostos subjacentes à análise são apresentados de forma explícita.

#### **V.3.7 Respostas às Questões de Avaliação**

94. Os relatórios de avaliação devem responder a todas as perguntas de avaliação estabelecidas no Termo de Referência (mandato). Sempre que isso não for possível, deve ser explicado o porquê. As questões originais e as eventuais revisões realizadas em relação a essas perguntas são indicadas no relatório para que os leitores possam avaliar se a equipe de avaliação respondeu às perguntas com detalhes suficientes, incluindo aqueles relacionados com os temas transversais e com o cumprimento dos objetivos da avaliação.

#### **V.3.8 Reconhecimento de Mudanças e Limitações da Avaliação**

95. Os relatórios de avaliação explicam qualquer limitação encontrada no processo, metodologia ou informação e aborda questões relacionadas com a validade e confiabilidade. Relatam qualquer fator que possa ter influenciado os resultados de um processo de avaliação livre e aberto.

#### **V.3.9 Reconhecimento das Diferenças de Opinião entre os membros da Equipe de Avaliação**

96. Os membros da equipe de avaliação devem ter a oportunidade de expressar seu desacordo em relação a qualquer julgamento ou recomendação com a qual não concorde. O relatório

deve deixar sempre claro quando as diferenças de opinião não forem resolvidas dentro da equipe.

### **V.3.10 Incorporação de Comentários dos Stakeholders**

97. Os principais *stakeholders* (GEF, Instituições envolvidas, beneficiários e equipe do projeto) têm a oportunidade de realizar comentários ao relatório preliminar. O relatório final de avaliação deve levar em conta esses comentários e reconhecer quaisquer grandes divergências. Se as divergências dizem respeito a fatos verificáveis, os avaliadores devem investigar e modificar o relatório preliminar conforme necessário. Se as divergências são uma questão de interpretação ou opinião, os comentários dos *stakeholders* devem ser reproduzidos na íntegra, em anexo ou nota de rodapé, desde que não entrem em conflito com os direitos dos participantes.

## **V.4 COMUNICAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS**

### **V.4.1 Oportunidade, Relevância e Uso das Avaliações**

98. O planejamento, implementação e registro das avaliações devem atender às necessidades dos clientes de avaliação (Comissão Técnica, beneficiários, instituições envolvidas, equipe do projeto e GEF). As conclusões, recomendações e lições aprendidas devem ser claras, pertinentes, diretas e praticáveis de forma que a avaliação possa ser usada para atingir os objetivos de aprendizagem e de prestação de contas pretendidos. As avaliações devem ser entregues a tempo de garantir o melhor uso de seus resultados, e esse prazo de entrega deve ser acordado com antecedência e estar registrado no Termo de Referência.

99. Os relatórios de avaliação são comunicados e salvaguardados de forma a assegurar o acesso a todos os parceiros do projeto ou programa e públicos alvo, e de permitir que os benefícios das lições aprendidas a partir da avaliação sejam otimizados. Os relatórios são registrados internamente e geridos pelo sistema de controle de documentos do Funbio.

### **V.4.2 Resposta Sistemática e Acompanhamento de Recomendações**

100. As recomendações são sistematicamente abordadas e orientadas para a ação pelas pessoas ou entidades envolvidas. Isso inclui uma resposta formal por parte das pessoas responsáveis, que é devidamente registrada nos anexos do Relatório de Avaliação. Todas as ações de melhoria acordadas são monitoradas para garantir a sua execução.

### **V.4.3 Comunicação**

101. Os relatórios de avaliação são apresentados usando o modelo do Anexo 6.5 e são distribuídos de forma sistemática a todas as partes internas e externas envolvidas, para garantir que as lições sejam aprendidas, ações de melhoria tomadas e transparência observada.

102. Em resposta às demandas das partes interessadas ou às recomendações do Grupo de Avaliação de Programas e Projetos/Comissão Técnica, os resultados da avaliação (relatório) podem ser comunicados na forma de uma apresentação em reuniões com os *stakeholders*.
103. Para maximizar o uso da avaliação e das lições aprendidas, outros *stakeholders* potencialmente interessados em tais lições podem ser identificados.
104. Os relatórios de avaliação serão disponibilizados no site do Funbio, na página do projeto e/ou na seção de transparência. Se algum relatório contiver informações muito sensíveis, um sumário executivo ou uma versão editada deve ser preparada para compartilhamento, de forma a capturar as lições aprendidas. Isso é considerado exceção e precisa estar previsto no orçamento e TdR da avaliação.

#### **V.4.4 Análise dos Resultados e Processo de Avaliação**

105. A Comissão Técnica analisa os resultados da avaliação com base na finalidade, âmbito e objetivos inicialmente estabelecidos, promovendo a aprendizagem organizacional dentro do Funbio, através das conclusões, recomendações e lições aprendidas, a fim de melhorar a sua capacidade institucional e competência na seleção, implementação e avaliação de projetos e programas.
106. O processo de avaliação também é analisado pela Comissão Técnica, com o objetivo de identificar quaisquer restrições ou oportunidades para melhorar a metodologia de avaliação de programas e projetos do Funbio.

## VI. ANEXOS E MODELOS

### VI.1 TERMO DE CONDUTA

#### TERMO DE CONDUTA – EQUIPE DE AVALIAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, declaro estar plenamente ciente de que um fator importante para o sucesso da avaliação de projetos e programas geridos pelo Funbio é o sigilo relativo às atividades e procedimentos de avaliação, que devem ser observadas por todos os participantes, e que o não cumprimento desta exigência pode comprometer o processo de avaliação. Eu reconheço que qualquer comunicação não autorizada de informação privilegiada, conforme definido no Código de Conduta Ética do Funbio, pode resultar em meu impedimento de participar da Equipe de Avaliação .

Eu também comprometo-me a agir de forma a prevenir ou impedir qualquer conflito de interesses, conforme definido no Código de Conduta Ética do Funbio e na Política de Avaliação de Projetos e Programas .

Além disso, comprometo-me a manter em segredo todos os dados e informações obtidos durante a avaliação dos programas ou projetos, todas as deliberações da Comissão Técnica de Avaliação de Projetos e Programas, assim como as diretrizes do Grupo de Avaliação de Projetos e Programas relativas ao processo de avaliação; e também comprometo-me a não comunicar qualquer informação relativa a esse processo que possa resultar em qualquer vantagem financeira para mim, meus parentes, organização ou grupo de organizações, onde eu ou qualquer parente meu seja um representante legal ou detém uma posição de liderança ou qualquer interesse financeiro.

---

DATA

---

ASSINATURA

## VI.2 FORMULÁRIO DE REGISTRO PARA MEMBROS DA EQUIPE DE AVALIAÇÃO

### FORMULÁRIO DE REGISTRO PARA MEMBROS DA EQUIPE DE AVALIAÇÃO

#	QUESTÃO	RESPOSTA
1)	<b>Nome completo:</b>	
2)	<b>Qualificação Acadêmica</b> (nome do curso, universidade, local, data)	
3)	<b>Experiência em avaliação de projetos e programas</b> (projeto ou programa, doadores /financiadores, contratante e âmbito da avaliação)	
4)	<b>Empresa/instituição/organização da qual seja proprietário, sócio, representante legal, diretor, administrador, empregado ou afiliado:</b>	
5)	<b>Posição ocupada nesta instituição:</b>	
6)	<b>Relacionamento com esta instituição:</b> (proprietário, sócio, empregado, empregado temporário, consultor, voluntário etc.)	
7)	<b>Breve história profissional - últimos três anos</b> (data de início/término, organização, posição, principais funções) – incluir informações mais detalhadas no resumo e ser anexado.	
8)	<b>Nos últimos três anos, você recebeu algum dinheiro ou prestou serviços para qualquer instituição além das instituições listadas acima:</b>	<p>a) para participar de conferências, seminários ou outros eventos? Sim ( ) Não ( )</p> <p>b) para atividades de ensino ou de pesquisa ou para o desenvolvimento ou avaliação de projetos? Sim ( ) Não ( )</p> <p>c) para atividades de consultoria? Sim ( ) Não ( )</p> <p>d) para outras atividades? Sim ( ) Não ( )</p> <p>Se você respondeu "sim" para qualquer uma das perguntas acima, por favor detalhar as instituições envolvidas e as circunstâncias específicas:</p>
9)	<b>Você ou algum membro de sua família tem algum outro interesse financeiro que potencialmente poderia entrar em conflito com a sua participação na avaliação de projetos ou programas do Funbio?</b>	<p>Sim ( ) Não ( )</p> <p>Se "sim", favor especificar:</p>
10)	<b>Existe algo mais que possa afetar a sua objetividade ou independência na sua participação na avaliação do projeto/programa do Funbio ?</b>	<p>Sim ( ) Não ( )</p> <p>Se "sim", favor especificar:</p>

Declaro que as informações apresentadas são verdade:

Data:

Assinatura:

Anexo:

- 1) Termo de conduta declarando ausência de conflito de interesses;
- 2) Currículo com detalhes da experiência prévia e competência técnica.

### VI.3 FORMULÁRIO DE REGISTRO PARA MEMBROS DA EQUIPE – TERMO ADICIONAL PARA FUNCIONÁRIOS DO FUNBIO

Unidade	Nome do funcionário(a)	Atividades
Programas <input type="checkbox"/>		
Mecanismos Financeiros <input type="checkbox"/>		
Mudanças Climáticas e Energia Limpa <input type="checkbox"/>		
Comunicação e Redes <input type="checkbox"/>		
Financeiro <input type="checkbox"/>		
Assessoria Jurídica <input type="checkbox"/>		
Planejamento e Gestão <input type="checkbox"/>		
Auditoria Interna <input type="checkbox"/>		
PMO <input type="checkbox"/>		
Compras <input type="checkbox"/>		

#### Termo de Ausência de Conflito de Interesses

1. O/A funcionário(a) citado(a) irá participar, ou já participou, da execução deste projeto?

☐ Sim ☐ Não

2. O/A funcionário(a) citado(a) irá coordenar ou supervisionar a equipe envolvida na execução deste projeto?

☐ Sim ☐ Não

3. Há algum impedimento à participação desta(a) funcionário(a) na Equipe de Avaliação deste projeto?

☐ Sim ☐ Não

Em caso afirmativo, favor explicar:

Estou de acordo com as informações fornecidas acima e concordo em informar Coordenação do GEF no Funbio qualquer fato que possa alterar estas informações.

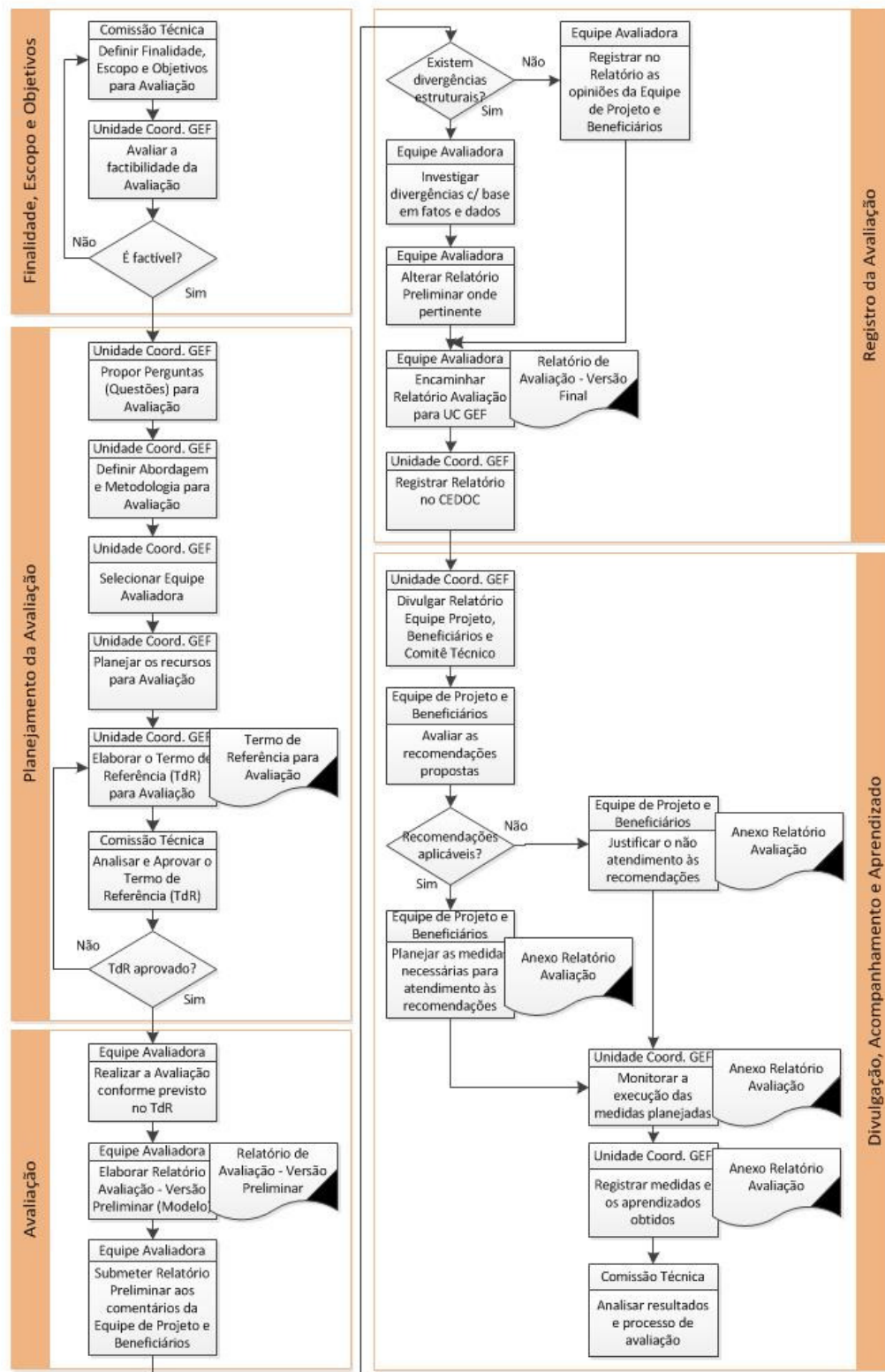
Data:

Assinatura do funcionário(a):

Assinatura do coordenador do GEF Coordinator no Funbio:

## VI.4 FLUXO DA AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS

### AVALIAÇÃO DE PROJETOS E PROGRAMAS - FUNBIO





## VI.5 TERMO DE REFERÊNCIA (MANDATO) PARA A AVALIAÇÃO

O Termo de Referência para a avaliação deve incluir os seguintes elementos:

- descrição geral do projeto ou programa a ser avaliado;
- contexto para fins de avaliação, incluindo o mapeamento dos stakeholders;
- finalidade, objetivos e escopo da avaliação;
- critérios de avaliação (por exemplo, relevância, eficácia, eficiência, resultados e sustentabilidade);
- principais questões de avaliação;
- metodologia - abordagem escolhida para a coleta e análise de dados e para a participação dos stakeholders;
- plano de trabalho incluindo organização, orçamento, logística e detalhes de acesso a serviços de suporte e instalações, quando aplicável;
- entregas e relatórios, incluindo o processo de revisão para o relatório de avaliação antes da produção da versão final;
- planejamento da comunicação e uso dos resultados da avaliação, bem como quaisquer restrições relacionadas à confidencialidade;
- quaisquer responsabilidades envolvendo o acompanhamento após a publicação do relatório de avaliação final.

## VI.6 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

O relatório de avaliação deve fornecer uma descrição clara e completa dos seguintes elementos:

- Uma breve introdução;
- A finalidade, escopo e objetivos da avaliação;
- Uma breve descrição do projeto ou programa em avaliação;
- O quadro lógico, a cadeia de resultados, os impactos esperados do programa e principais premissas;
- O papel e as contribuições das organizações parceiras e de outros stakeholders na governança e gestão do projecto ou programa;
- A metodologia de avaliação utilizada, incluindo qualquer limitação;
- Instrumentos usados na coleta de dados (os formulários usados devem ser anexados aos anexos relatório);

- Critérios de avaliação utilizados, incluindo a inclusão e exclusão de critérios não previstos na política de avaliação Funbio;
- Nível de participação dos *stakeholders* na avaliação, incluindo justificativas de selecção;
- Os achados, conclusões, recomendações e lições aprendidas, apresentados de forma separada e lógica e claramente distintos;
- Até que ponto o projeto da avaliação inclui ética e salvaguardas, quando aplicável;
- Anexos contendo:
  - uma lista das pessoas entrevistadas;
  - uma lista dos documentos e fontes de dados consultados;
  - formulários e outros instrumentos usados na coleta de dados;
  - plano de trabalho adotado para a avaliação.

## VII. BIBLIOGRAFIA

- ESTATUTO SOCIAL DO FUNBIO – FUNBIO, Rio de Janeiro, 2012.
- CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA – FUNBIO, Rio de Janeiro, 2012.
- ACCREDITATION PROCEDURE FOR GEF PROJECT AGENCIES – Reunião de Conselho do GEF, Washington, 2010
- BIODIVERSITY INDICATORS FOR MONITORING GEF PROGRAMME IMPLEMENTATION AND IMPACTS – Relatório Final - M. Jenkins and V. Kapos, Centro Mundial de Vigilância da Conservação (CMVC).
- GLOSSARY OF KEY TERMS IN EVALUATION AND RESULTS BASED MANAGEMENT – Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (DAC/CAD) – OECD.
- EVALUATION QUALITY STANDARDS – Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (DAC/CAD) – OECD, 2006
- PRINCIPLES FOR EVALUATION OF DEVELOPMENT ASSISTANCE – Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (DAC/CAD) – OECD, 1991
- GOOD PRACTICE STANDARDS FOR EVALUATION OF MDB SUPPORTED PUBLIC SECTOR OPERATIONS – Multilateral Development Bank (MDB) Evaluation Cooperation Group (ECG).
- IEG GUIDELINES FOR GLOBAL AND REGIONAL PROGRAM REVIEWS (GRPRs) – Grupo de Avaliação Independente (IEG), Banco Mundial, 2007
- GUIDELINES FOR PROJECT AND PROGRAMME EVALUATIONS – Agência Austríaca de Desenvolvimento / Unidade de Avaliação, 2009
- INDEPENDENT EVALUATION: PRINCIPLES, GUIDELINES AND GOOD PRACTICE – The World Bank Development Grant Facility (DGF) Nota Técnica, 2003
- PROJECT EVALUATION GUIDELINES – Queensland Treasury, 1997
- THE GEF MONITORING AND EVALUATION POLICY – Conselho do GEF, 2010
- SOURCEBOOK FOR EVALUATING GLOBAL AND REGIONAL PARTNERSHIP PROGRAMS – Indicative Principles and Standards – Independent Evaluation Group (IEG) – Banco Mundial, 2007