



METODOLOGIA E
PROCESSOS

MANUAL DE AVALIAÇÃO

PRIMEIRA EDIÇÃO

ESCRITÓRIO DE AVALIAÇÃO
INDEPENDENTE



OUTUBRO DE 2024

©2024 pelo Novo Banco de Desenvolvimento

Este relatório foi elaborado pelo Escritório de Avaliação Independente (IEO em inglês) do NDB. As opiniões expressas neste documento não refletem necessariamente os pontos de vista dos países-membros do NDB ou dos representantes de seu Conselho de Administração.

Todos os direitos reservados.

ÍNDICE

01

Prefácio	5
Agradecimentos	6
Abreviações e acrônimos	7
Histórico	8
1.1 O contexto do desenvolvimento global	9
1.2 O mandato e o papel do NDB	10
1.3 A especificidade do NDB	11
1.4 Tendências na avaliação de desenvolvimento para um melhor impacto	12
1.5 Objetivos e público-alvo do Manual	14
1.6 Processo e estrutura do Manual de Avaliação	16

02

Arquitetura de avaliação do NDB	18
2.1 A importância da avaliação no NDB	19
2.2 A função da autoavaliação	20
2.3 Avaliação independente	21
2.4 O papel da Administração do NDB	22
2.5 O papel do Conselho de Administração	22
2.6 O programa de trabalho de avaliação independente	23

03

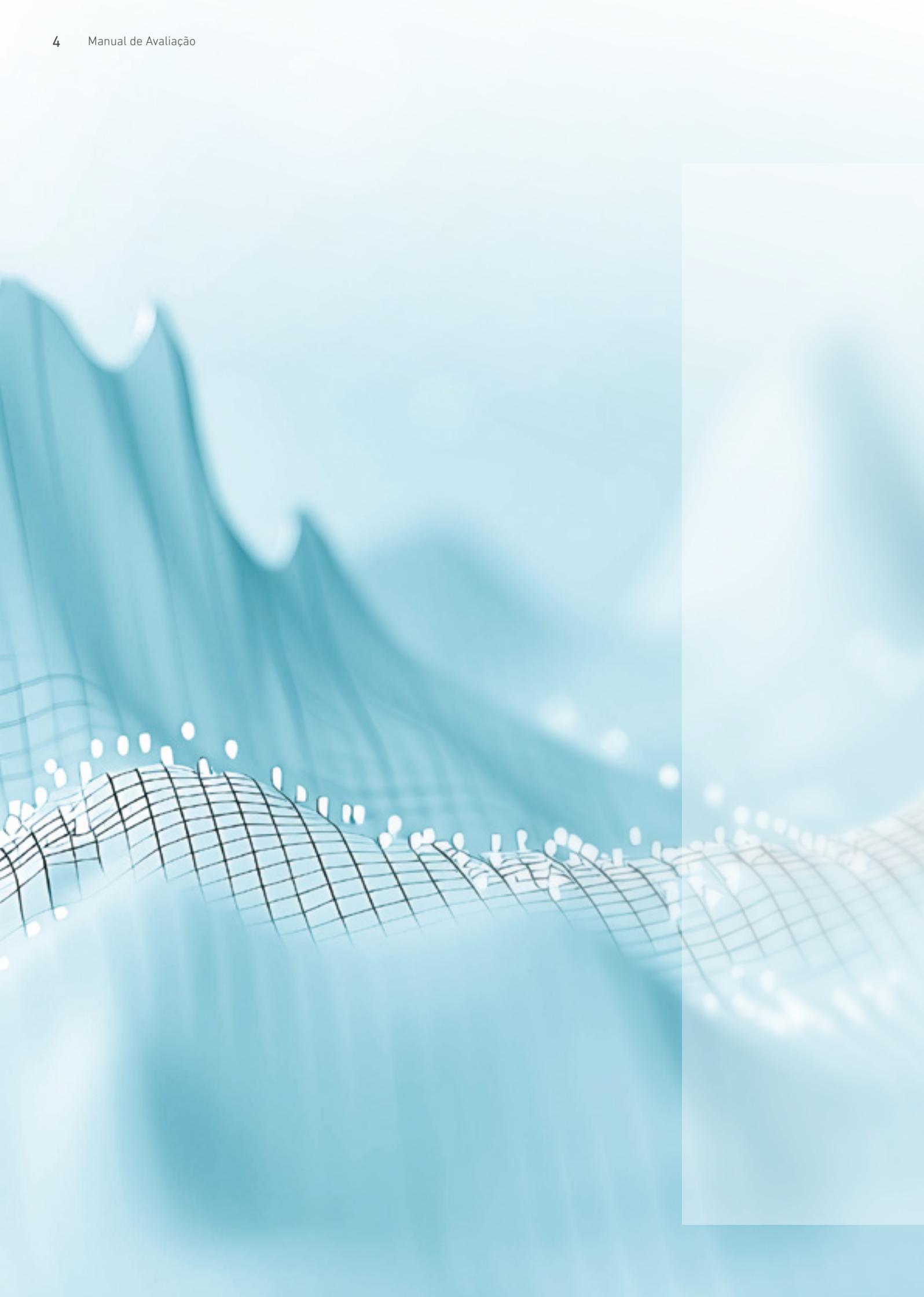
Metodologia de avaliação	24
3.1 Introdução	25
3.2 Os critérios de avaliação, o sistema de classificação e os métodos de avaliação	27
3.3 Ferramentas e instrumentos para a coleta e análise de dados	34
3.4 Personalização da metodologia de avaliação	38
3.5 Abordagem de avaliação	39

04

Principais características do processo de avaliação independente do NDB	41
4.1 Introdução	42
4.2 As seis etapas do processo de avaliação do IEO	43

05

Portfólio de produtos de avaliação independente	46
Anexo 1 : Estrutura de seletividade	51
Anexo 2 : Critérios de avaliação do Grupo de Cooperação em Avaliação	53
Anexo 3 : Critérios de avaliação da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (OCDE–CAD)	54
Anexo 4 : Questões de avaliação para examinar o desempenho em considerações transversais na Estratégia Geral do NDB para 2022–2026	55
Referências	57



PREFÁCIO



O Escritório de Avaliação Independente (IEO, *Independent Evaluation Office*) do Novo Banco de Desenvolvimento (NDB, *New Development Bank*) tem a satisfação de apresentar sua primeira edição do Manual de Avaliação. Este Manual é um marco significativo em nosso compromisso de ajudar a fomentar a responsabilidade, promover o aprendizado e impulsionar a melhoria contínua das atividades do NDB. Desenvolvido conforme os princípios definidos na Política de Avaliação e na Estratégia de Avaliação do NDB, este Manual foi desenvolvido por meio de um amplo processo consultivo. Ele incorpora valiosos feedbacks e percepções de funcionários do IEO, do Grupo de Trabalho Interdepartamental sobre Avaliação (IWGE, *Inter-Departmental Working Group on Evaluation*) do NDB, do Comitê Consultivo de Avaliação de Alto Nível (HLEAC, *High-Level Evaluation Advisory Committee*), do Conselho de Administração do NDB e das principais partes interessadas dos países-membros do NDB.

O Manual destaca diversas tendências importantes atualmente observadas no campo da avaliação global, reconhecendo que nem todas podem ser totalmente registradas em sua versão atual devido a considerações práticas. Entre essas tendências está a crescente ênfase em avaliações com abordagem sistêmica e focadas na transformação, essenciais para compreender os impactos complexos e multifacetados das intervenções do Banco.

A parte central do sistema de avaliação do IEO se baseia no uso de práticas e padrões internacionais reconhecidos, especialmente aqueles estabelecidos pelo Grupo de Cooperação em Avaliação dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento. Este Manual fornece orientações claras e detalhadas sobre os processos e metodologias de avaliação, enquanto enfatiza a importância de personalizar tais metodologias para alinhá-las ao mandato específico do NDB, às necessidades e prioridades únicas dos países-membros e ao contexto de cada avaliação. Uma característica distintiva da abordagem de avaliação do IEO é seu foco em aproveitar os sistemas nacionais, envolver um espectro amplo de partes interessadas e fortalecer as capacidades locais.

O Manual servirá como uma referência abrangente para o IEO, e apoiará também a Administração e os funcionários do NDB na condução de autoavaliações, harmonizando os padrões de qualidade, tanto para autoavaliações como para avaliações independentes; aprimorando, assim, a consistência entre ambas e, em última análise, fomentando resultados mais sólidos e a cultura de avaliações no NDB. O documento oferece ainda orientação metodológica para parceiros que realizam avaliações nacionalmente, servindo como um recurso para profissionais de avaliação em geral.

Sendo mais do que um guia para a condução de avaliações, o Manual é um documento dinâmico que evoluirá acompanhando o crescimento contínuo do NDB, adaptando-se ao panorama em constante mudança do desenvolvimento global. Assim, ele será atualizado periodicamente para incorporar lições de sua implementação, novas percepções, metodologias e práticas. Essa abordagem destaca a importância do aprendizado e adaptação contínuos para o IEO e o Banco, garantindo que nosso trabalho de avaliação permaneça relevante, robusto e focado no futuro, além de apoiar a eficácia no desenvolvimento do NDB.

Ashwani K. Muthoo

**Diretor-Geral Escritório de Avaliação Independente
Novo Banco de Desenvolvimento**





AGRADECIMENTOS

O Escritório de Avaliação Independente (IEO, na sigla em inglês) do Novo Banco de Desenvolvimento (NDB, na sigla em inglês) gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para esta primeira edição do Manual de Avaliação. Agradecimentos especiais ao Conselho de Administração pela orientação inicial e pela revisão do documento antes de sua finalização; ao Grupo de Trabalho Interdepartamental sobre Avaliação (IWGE, na sigla em inglês) do NDB, por contribuir com o conhecimento e pontos de vista de todo o Banco; a vários outros colegas do NDB, especialmente dos Departamentos de Operações, de Secretaria Corporativa, de Estratégia, de Políticas e de Parcerias; aos membros especialistas externos do Comitê Consultivo de Avaliação de Alto Nível (HLEAC, na sigla em inglês) do NDB; ao BRICS Policy Center (Centro de Estudos e Pesquisas BRICS) no Brasil e a outras instituições de monitoramento e avaliação em países-membros do NDB, por acrescentarem valiosas percepções e contribuições aos seus pares.

O Manual foi desenvolvido e redigido sob a supervisão geral de Ashwani K. Muthoo, Diretor-Geral do IEO, que contou com o competente apoio de: Nidhi Chaudhary e Ranjani K. Murthy, que foram as principais redatoras do documento; Jaqueline Rabelo Souza, responsável pela comunicação, projeto e suporte administrativo; e John Laird, responsável pela edição e revisão. Agradecemos também a todos os outros funcionários e consultores do IEO que contribuíram com percepções durante todo o processo.

O IEO detém responsabilidade exclusiva pelo conteúdo e qualidade deste Manual.

ABREVIações E ACRÔNIMOS

BHRC	Comitê de Orçamento, Recursos Humanos e Remuneração (<i>Budget, Human Resources and Compensation Committee</i>)
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (<i>Brazil, Russia, India, China and South Africa</i>)
CEH	Saúde Climática e dos Ecossistemas (<i>Climate and Ecosystem Health</i>)
CLE	Avaliação de Nível Institucional (<i>Corporate-Level Evaluation</i>)
CPE	Avaliação de Portfólio de País (<i>Country Portfolio Evaluation</i>)
DAC	Comitê de Assistência ao Desenvolvimento, CAD (<i>Development Assistance Committee</i>)
ESR	Relatório Síntese de Avaliação (<i>Evaluation Synthesis Report</i>)
ECG	Grupo de Cooperação em Avaliação dos BMDs (<i>Evaluation Cooperation Group of the MDBs</i>)
EMDC	Mercado Emergente e País em Desenvolvimento (<i>Emerging Market and Developing Country</i>)
HLEAC	Comitê Consultivo de Alto Nível de Avaliação (<i>High-Level Evaluation Advisory Committee</i>)
IEO	Escritório de Avaliação Independente (<i>Independent Evaluation Office</i>)
IWGE	Grupo de Trabalho Interdepartamental de Avaliação (<i>Inter-Departmental Working Group on Evaluation</i>)
MDB	Banco Multilateral de Desenvolvimento, BMD (<i>Multilateral Development Bank</i>)
NDB	Novo Banco de Desenvolvimento (<i>New Development Bank</i>)
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, ODS (<i>Sustainable Development Goal</i>)
OECD	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE (<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>)
PCR	Relatório de Conclusão de Projeto (<i>Project Completion Report</i>)
PCRV	Validação do Relatório de Conclusão de Projeto (<i>Project Completion Report Validation</i>)
PPE	Avaliação de Desempenho de Projeto (<i>Project Performance Evaluation</i>)
ToC	Teoria da Mudança (<i>Theory of Change</i>)

01

HISTÓRICO

- 1.1 O contexto do desenvolvimento global
- 1.2 O mandato e o papel do NDB
- 1.3 A especificidade do NDB
- 1.4 Tendências na avaliação de desenvolvimento para um melhor impacto
- 1.5 Objetivos e público-alvo do Manual
- 1.6 Processo e estrutura do Manual de Avaliação

1.1 O contexto do desenvolvimento global

1. No atual panorama multifacetado do desenvolvimento global, o crescimento econômico e a redução da pobreza estão interligados à sustentabilidade ambiental, à igualdade social e de gênero e ao bem-estar humano. A tecnologia, a globalização e a cooperação internacional desempenham papéis fundamentais na determinação da direção dos esforços de desenvolvimento global.
2. O mundo tem um longo caminho pela frente para alcançar o crescimento econômico sólido e sustentável e, ao mesmo tempo, que protege o bem-estar do meio ambiente. Segundo as projeções para 2024 da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, na sigla em inglês), espera-se que o crescimento global atinja os modestos 3,1%, significativamente inferior à taxa média de crescimento observada na década que antecedeu a pandemia da COVID-19.¹ Esse crescimento moderado é composto por vários fatores, incluindo a instabilidade política em certas regiões, a realidade das mudanças climáticas, a dívida crescente das famílias e das empresas e as pressões inflacionárias. Esses desafios econômicos e ambientais não apenas prejudicam o progresso na saúde, na renda e no bem-estar geral,
3. Os EMDCs também desempenham um importante papel no comércio global, respondendo por mais de 35% do volume total de comércio em 2020. O crescente comércio entre os EMDCs destaca a necessidade crítica de investimento em infraestrutura para viabilizar esse crescimento. Nesta era em que o comércio depende cada vez mais de conhecimento e tecnologia, os investimentos em infraestrutura digital e de desenvolvimento são mais importantes do que nunca.³
4. Os EMDCs também estão enfrentando mudanças demográficas significativas, como o envelhecimento da população e a rápida urbanização. Espera-se que, até 2030, o segmento da população com mais de 65 anos aumente e que os moradores urbanos constituam 54% das populações dos EMDCs.⁴

3.1%

Espera-se que o crescimento global atinja os modestos 3,1%, uma taxa significativamente inferior à média de crescimento observada na década que antecedeu a pandemia da COVID-19.

50%

Os EMDCs são os principais impulsionadores da economia global, representando 50% do produto interno bruto (PIB) mundial em 2023 ...

66%

... e 66% do crescimento do PIB global entre 2013 e 2023.

5. Essas tendências demográficas requerem uma infraestrutura aprimorada para fornecer energia limpa, água, moradia, transporte e serviços sociais, a fim de promover o capital humano e o crescimento inclusivo.
6. Ao mesmo tempo, há cada vez mais urgência em combater as mudanças climáticas. As instituições

como o NDB estão ampliando seu compromisso com a ação climática, realizando investimentos substanciais em infraestrutura necessários para atender às Contribuições Nacionalmente Determinadas dos países-membros, especialmente em relação à adaptação climática.

1 OECD, *OECD Economic Outlook, May 2024*. Disponível em: <https://www.oecd.org/economic-outlook/may-2024/>.

2 *World Economics (2024)*. Disponível em: <https://www.worlddeconomics.com/Regions/Emerging-Markets/>.

3 NDB, *General Strategy for 2022–2026*. Disponível em: <https://www.ndb.int/about-ndb/general-strategy/>.

4 *Ibid.*

7. Diante dessas dinâmicas, a ampliação da infraestrutura sustentável se tornou primordial no contexto do desenvolvimento global. O NDB destacou sua importância em sua Estratégia Geral para 2022–2026. No entanto, o Relatório de Desenvolvimento Sustentável para 2023 revela um cenário preocupante: a meio caminho do prazo de 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estão significativamente fora da trajetória, em maior parte, devido aos efeitos cumulativos das mudanças climáticas, da pandemia da COVID-19 e de outras desigualdades econômicas, especialmente nos países em desenvolvimento.⁵ Apesar desses contratempos, os EMDCs começam a se recuperar lentamente, indicando um impulso resiliente para retomar seus esforços de desenvolvimento sustentável.⁶
8. O *BRICS Policy Center* (Centro de Estudos e Pesquisas BRICS) no Brasil, um *think tank* (centro de reflexões) regional, observa que os ODS exigem uma abordagem de “desenvolvimento territorial (social)”. Segundo esse princípio, “toda ação que favoreça a realização igualitária de necessidades e potencialidades sociais e a reprodução da vida humana e não humana pode ser definida como desenvolvimento. Por outro lado, ações que prejudicam esses propósitos, podem, talvez, ser consideradas como crescimento econômico, mas nunca como desenvolvimento” (veja a caixa 3 para mais informações). O progresso rumo ao cumprimento dos ODS somente é possível quando há fomento à realização igualitária de necessidades e potencialidades econômicas, ambientais e sociais.

1.2 O mandato e o papel do NDB

9. O NDB foi estabelecido em 2014 pelos governos do Brasil, da Rússia, da Índia, da China e da África do Sul (BRICS ou países do BRICS). Posteriormente, o Bangladesh, o Egito e os Emirados Árabes Unidos se uniram ao Banco, representando coletivamente mais de 40% da população global. O mandato abrangente do NDB é mobilizar recursos para projetos de infraestrutura e desenvolvimento sustentável, não apenas nas nações do BRICS, mas também em outros EMDCs. O NDB cumpre seu mandato complementando os esforços contínuos de instituições financeiras multilaterais e regionais para promover o crescimento global e a agenda de desenvolvimento. Ele se destaca como uma instituição estabelecida por e para os EMDCs, promovendo aspirações de desenvolvimento global por meio da colaboração cooperativa. Como um resultado crucial do mecanismo de cooperação do BRICS, o NDB também desempenha um papel significativo no fomento aos esforços colaborativos dos países do BRICS e EMDCs na comunidade internacional.
10. Para garantir um impacto significativo no desenvolvimento dos EMDCs, e que recursos não sejam pulverizados em diversas áreas, o NDB financiará projetos em seis áreas prioritárias de operação, identificadas por seus países-membros, a fim de abordar os principais desafios de desenvolvimento enfrentados pelos EMDCs e com base em tendências globais.
11. Conforme delineado em sua Estratégia Geral para 2022–2026, essas seis áreas estratégicas de operação incluem os seguintes setores críticos: energia limpa, infraestrutura de transporte, água e saneamento, proteção ambiental, infraestrutura social e infraestrutura digital. Além disso, o Banco atribui grande importância às considerações transversais que abrangem a promoção da resiliência climática e a desastres, à integração tecnológica e à inclusão (incluindo gênero e grupos de povos indígenas). Essa abordagem abrangente enfatiza o comprometimento do NDB em enfrentar desafios globais urgentes, que vão desde a sustentabilidade ambiental e a inclusão social até o avanço tecnológico.



5 UN DESA. 2023. *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition – July 2023*. New York, USA.

6 Gourinchas, Pierre-Olivier, *Global economy on track but not yet out of the woods*, IMF, 2023.

- 12.** A abordagem do NDB é fundamentalmente colaborativa, buscando parcerias com outros bancos multilaterais de desenvolvimento (MDBs, na sigla em inglês), governos, entidades do setor privado, organizações da sociedade civil e organizações de clientes sempre que possível. Essas parcerias servem não apenas para reunir recursos financeiros, mas também para compartilhar conhecimento, experiências e boas práticas, aumentando assim o impacto e o alcance do NDB.
- 13.** A singularidade do NDB é sintetizada por sua presidenta, Dilma Rousseff, da seguinte forma: *"O Novo Banco de Desenvolvimento constitui, em sua essência, uma cooperativa de países que compartilham um compromisso inegável com a agenda climática e ambiental, com as agendas de inclusão social e redução da desigualdade e com a agenda de modernização econômica dos países do Sul Global."*⁷

1.3 A especificidade do NDB

- 14.** Fundado com uma gênese e um mandato único, o NDB se caracteriza por um modelo operacional distinto que enfatiza a apropriação nacional, o uso de sistemas nacionais, consultas abrangentes, engajamento e diálogo proativos, além de um compromisso com a liderança dos seus membros. O NDB se destaca por não impor condicionalidades políticas atreladas aos seus investimentos, optando, em vez disso, por estimular iniciativas nacionais e respeitar a autonomia e as prioridades de desenvolvimento de seus países-membros.
- 15.** A **apropriação nacional** é central na abordagem do NDB para alcançar uma cooperação eficaz de desenvolvimento. O Banco coloca as aspirações de desenvolvimento de seus países-membros no centro de suas operações. Esse compromisso envolve total respeito à soberania e à apropriação nacional dos países-membros na condução de suas prioridades de desenvolvimento, juntamente com a garantia de que não haja condicionalidades políticas vinculadas à tomada de decisões de investimento do Banco. Ao adotar uma abordagem centrada nos países-membros e no cliente, o NDB mantém um esforço focado em fornecer soluções personalizadas, incluindo financiamento, aumento de crédito, capacitação, conhecimento e suporte ao desenvolvimento de projetos, elaborados para atender aos diversos contextos de desenvolvimento de suas regiões de operação.
- 16.** Os **sistemas dos países-membros** são fundamentais para a abordagem operacional do Banco. Isso significa que o NDB segue as políticas e procedimentos de seus países-membros, especialmente nas áreas de governança ambiental e social e de aquisições. Por sua parte, o NDB conduz análises periódicas, aprofundadas e sistemáticas dos sistemas de seus países-membros. Essas análises são essenciais para acompanhar e monitorar as mudanças nas legislações e regulamentações nacionais, garantindo sua relevância, clareza e consistência, e para que o NDB aprenda com as boas práticas. Com o crescimento da adesão ao NDB, a instituição se compromete a avaliar os sistemas nacionais dos novos membros, garantindo que estes se alinhem aos objetivos de sustentabilidade dos projetos do Banco e vice-versa. Esse processo meticuloso permite ao Banco adaptar sua abordagem a contextos nacionais específicos de maneira eficaz.
- 17.** A **participação** é um pilar da estratégia do NDB, enfatizando a importância de estabelecer relações com um amplo espectro de partes interessadas, incluindo instituições governamentais, parceiros do setor privado, organizações acadêmicas e de pesquisa, membros do Conselho, grupos de clientes, grupos da sociedade civil e outros, em estágios apropriados do ciclo de vida do programa e do projeto. O processo de consulta inclusivo, no qual diversos pontos de vista são coletados, garante que as operações sejam adaptadas com precisão para atender aos desafios e aspirações de desenvolvimento únicos de seus países-membros.
- 18.** **Ter uma forte "presença local" nos países-membros** é fundamental para os esforços do Banco, a fim de aprofundar seu relacionamento com eles, compreender suas necessidades e prioridades para promover conjuntamente investimentos em infraestrutura e desenvolvimento sustentável, cumprindo assim seu mandato. Com sua sede na China, o estabelecimento gradual de escritórios e centros regionais do Banco no Brasil, na Rússia, na Índia e na África do Sul permite que a organização se aproxime de seus clientes para melhor compreender e atender às suas necessidades e expectativas.

7 Discurso de abertura da sessão plenária da 8ª Reunião Anual do NDB.

19. Uma prioridade orientada pelos membros.

A expansão da adesão continua sendo uma prioridade estratégica para o NDB, que visa se estabelecer como uma instituição global capaz de fazer uma contribuição relevante para acelerar a realização dos ODS e de outros acordos internacionais assinados por seus países-membros. As discussões com potenciais novos países-membros estão sob a supervisão do Conselho de Governadores e do Conselho de Administração.

20. As características acima mencionadas do Banco são fundamentais no desenvolvimento deste Manual. Em particular, o Manual assegura que os métodos e processos de avaliação propostos sejam adequadamente adaptados para o contexto específico do NDB, aumentando a pertinência e a utilidade das avaliações realizadas pelo IEO e pelo Banco em geral.

1.4 Tendências na avaliação de desenvolvimento para um melhor impacto

21. Os parágrafos a seguir destacam tendências importantes observadas atualmente no campo da avaliação global. O IEO reconhece que, dadas as considerações práticas, apenas algumas podem ser refletidas no trabalho atual. Sendo assim, este Manual é também um documento dinâmico, que evoluirá à medida que o NDB e o IEO avançarem sistematicamente em seu trabalho.

22. Uma compreensão abrangente do “impacto”.

Discussões recentes sobre o fortalecimento do impacto da avaliação avançam para além da avaliação tradicional, baseada somente na eficácia dos projetos, aprofundando-se em uma abordagem de avaliação abrangente que engloba impactos de longo prazo, sinergias e compensações. Conforme destacado no *Evaluation for a Heightened Impact from NDB in 2022*,⁸ os bancos internacionais de desenvolvimento, como o NDB, enfrentam a tarefa imperativa de avaliar múltiplos impactos que compõem o resultado, incluindo crescimento econômico, inclusão/igualdade, considerações ambientais e aspectos de governança, exigindo um “pensamento sistêmico”. Entre outras coisas, isso implica combinar várias metodologias que reflitam uma compreensão abrangente do impacto em todos esses aspectos, destacando a totalidade do que está sendo alcançado, como, para quem, por quem, quando (em qual trajetória), sob quais condições e a que custo. Esse enfoque também apoia a tendência de análise de custo-benefício, especialmente a contabilização do custo total, que considera tanto os resultados ambientais e sociais positivos quanto negativos. Essa abordagem permite ponderar os custos financeiros em relação a todos os resultados e compensações, garantindo que as avaliações conduzam a decisões significativas e econômicas.

23. Uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento e a avaliação.

Na última década, as comunidades globais de desenvolvimento e avaliação reconhecem, cada vez mais, que analisar componentes individuais (seja uma atividade, projeto, programa, política, instituição etc.) isoladamente é menos eficaz. Em vez disso, é fundamental considerar como esses componentes interagem e se influenciam mutuamente. Essa percepção reconhece que tudo está interligado de alguma forma e que mudanças em uma parte de um sistema podem impactar outras partes. Isso também é expresso na noção explícita da indivisibilidade dos Objetivos Globais na Agenda de 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Portanto, está em curso uma mudança acelerada em direção a modelos e métodos de avaliação que considerem as complexidades das situações reais e que não dependam exclusivamente do pensamento linear e reducionista. Essa avaliação sistêmica reconhece que as relações de causa e efeito são geralmente difíceis de prever, exigindo aprendizado e adaptação contínuos, bem como respeito pelo conhecimento local, frequentemente aprimorado ao longo de muitos séculos. Tal percepção está acelerando a transição de um foco exclusivo em projetos para a avaliação de portfólios, estratégias e políticas, todos interconectados. Esse tipo de avaliação exige considerar os impactos diretos e os indiretos, abrangendo efeitos positivos e adversos, além de lidar com mudanças que transcendem fronteiras geográficas entre províncias, países e regiões. Isso significa enfrentar a complexa tarefa de avaliar as compensações entre fatores que aparentam ser prioridades de desenvolvimento concorrentes, como crescimento econômico e

8 Vinod Thomas, IEO lecture series: Evaluation for a Heightened Impact from the NDB, NDB, 2022. <https://www.ndb.int/event/evaluation-for-a-heightened-impact-from-the-ndb/>.

resiliência climática. Os projetos e abordagens de avaliação que refletem o pensamento sistêmico incluem avaliação realista, avaliação dinâmica, avaliação de desenvolvimento e avaliação focada em princípios. As metodologias sistêmicas que são úteis para a avaliação incluem mapeamento dos efeitos em cascata, coleta de resultados, análise de contribuições, acompanhamento de processos, análise comparativa qualitativa, modelagem baseada em agentes, análise de redes sociais e muito mais.

24. Avaliação em apoio à gestão de riscos organizacionais.

A independência organizacional e comportamental da função da avaliação, sustentada pela rigorosa supervisão do Conselho e pela resposta da Administração, auxilia na gestão do risco organizacional, ao fortalecer tanto a prestação de contas quanto o aprendizado. A visão externa e imparcial sobre o que está sendo feito e alcançado, geralmente na forma de uma avaliação sumativa e/ou de impacto (frequentemente focada no futuro), pode ser complementada desde o início por uma ênfase em avaliações de diagnóstico e de projeto para fortalecer teorias da mudança (ToCs, na sigla em inglês). Ela também pode ser complementada por abordagens de avaliação que apoiem o aprendizado para a tomada de decisões, incluindo a gestão adaptativa – como por meio de avaliação em tempo real, de médio prazo ou de desenvolvimento, bem como estudos rápidos para testar hipóteses relacionadas aos caminhos da mudança. Ao ajudar a identificar desafios emergentes durante a implementação e permitir correções de curso oportunas, essa abordagem reduz o risco de falha da intervenção.

25. Utilização de ferramentas e técnicas de ponta.

O aumento do uso de ferramentas e técnicas de ponta, como big data, tecnologia digital e inteligência artificial, auxilia e complementa os métodos qualitativos e quantitativos tradicionais, marcando uma evolução significativa na metodologia de avaliação. A utilização dessas ferramentas inovadoras aprimora a coleta, análise e disseminação de dados, oferecendo novas percepções e maior eficiência. As aplicações detalhadas, desafios e soluções para essas ferramentas, são discutidos na seção 3.3.

26. Avaliação focada na transformação.

Diversos acordos globais, como o Acordo de Paris e a Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030 com seus 17 ODS, destacam a necessidade urgente de transformações locais e global. Nesses acordos, reconhece-se que, não será possível alcançar mudanças significativas sem transformar os sistemas e as mentalidades que determinam o que somos, como vivemos e nosso lugar no mundo natural. Na última década, a avaliação com foco na transformação mostrou-se essencial, mas enfrentou desafios para se tornar uma prática dominante, pois exige novas formas de pensar e trabalhar. Ainda é necessário desenvolver as capacidades nacionais nesta área de atuação, o que pode ser apoiado pela ampliação de temas em conferências, livros e artigos sobre avaliação. Nesta área de trabalho é fundamental ter uma compreensão significativa do contexto, da cultura e dos sistemas, além de abordagens voltadas para mudança, que considerem complexidade, bem como da necessidade de criar alinhamento, sinergias e cooperações. Portanto, é necessário ir além dos critérios e questões tradicionais da avaliação, sendo que vários conjuntos de princípios estão surgindo para orientar essa prática. A “Blue Marble Evaluation”⁹ foi a primeira abordagem sistemática e articulada de avaliação em apoio à transformação, mas os avanços continuam, entre outros, por meio da pioneira *Transformational Change Learning Partnership* (TCLP), ou a Parceria de Aprendizagem para a Mudança Transformacional, dos Fundos de Investimento Climático (CIFs, na sigla em inglês). O objetivo principal da TCLP é envolver um conjunto diversificado de partes interessadas do CIF, incluindo MDBs, países doadores e beneficiários do CIF, outras instituições de financiamento climático e organizações da sociedade civil para abordar questões sobre o que significa mudança transformacional e esclarecer coletivamente como as contribuições do financiamento climático internacional podem impulsionar a ação climática transformacional.

⁹ A *Blue Marble Evaluation* é uma iniciativa global com foco no treinamento da próxima geração de avaliadores para “Pensar, agir e avaliar globalmente”. Disponível em: <https://bluemarbleeval.org/about/>.

Caixa 1: Avaliação transformadora

Essa abordagem, desenvolvida por Donna Mertens em 2009, é uma subcategoria da “Avaliação Focada na Transformação” e se refere a como os próprios focos e processos de avaliação podem apoiar a transformação. Segundo essa abordagem, o paradigma transformador fornece uma estrutura para abordar a desigualdade e a injustiça social por meio de estratégias que utilizam métodos mistos e culturalmente conscientes. O reconhecimento de que as realidades são construídas e moldadas por valores sociais, políticos, culturais, econômicos e raciais/étnicos indica que o poder e o privilégio são determinantes importantes para definir qual realidade será privilegiada em um contexto de pesquisa ou avaliação. As inferências metodológicas baseadas nas suposições subjacentes do paradigma da transformação revelam a força potencial da combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Se, por um lado, a dimensão qualitativa é necessária para reunir perspectivas da comunidade em cada etapa do processo de pesquisa, por outro, a dimensão quantitativa oferece a oportunidade de demonstrar resultados que tenham credibilidade tanto para membros da comunidade quanto para acadêmicos. O emprego de metodologias mistas transformadoras oferece um mecanismo para lidar com as complexidades da avaliação em cenários culturalmente complexos, podendo servir de base para a mudança social.

- 27.** A avaliação “**decolonizadora**” visa remover o legado da colonização das mentalidades, dos sistemas e das práticas de desenvolvimento, bem como na avaliação. Trata-se de uma abordagem que desperta um interesse crescente em explorar como seria a avaliação moderna se suas teorias e práticas fundamentais tivessem sido desenvolvidas no Sul Global, e não no Norte Global. Como resultado, nas últimas duas décadas, as avaliações indígenas, *Made in Africa* e a avaliação no contexto dos princípios da cooperação Sul-Sul, além de outras formas de repensar as abordagens e práticas, estimularam esforços de inovação, com implicações significativas para os tipos de questões, critérios e processos de avaliação que serão utilizados. Esses desenvolvimentos são particularmente pertinentes no contexto do BRICS, que oferece novas oportunidades de colaboração, aprendizado mútuo e inovação que podem ajudar a suscitar novas teorias e práticas de avaliação, contribuindo para melhores resultados.
- 28.** As **avaliações influentes** são projetadas para impactar significativamente a tomada de decisões, a formulação de políticas e a melhoria de programas. Entre as principais considerações estão a apropriação das avaliações, a necessidade de produzir evidências confiáveis que ressoem com os formuladores de políticas, e a exigência de diversos produtos de avaliação que atendam a diversos grupos de usuários.¹⁰ Além disso, há um foco maior na criação de espaços colaborativos que gerem avaliações influentes.

1.5 Objetivos e público-alvo do Manual

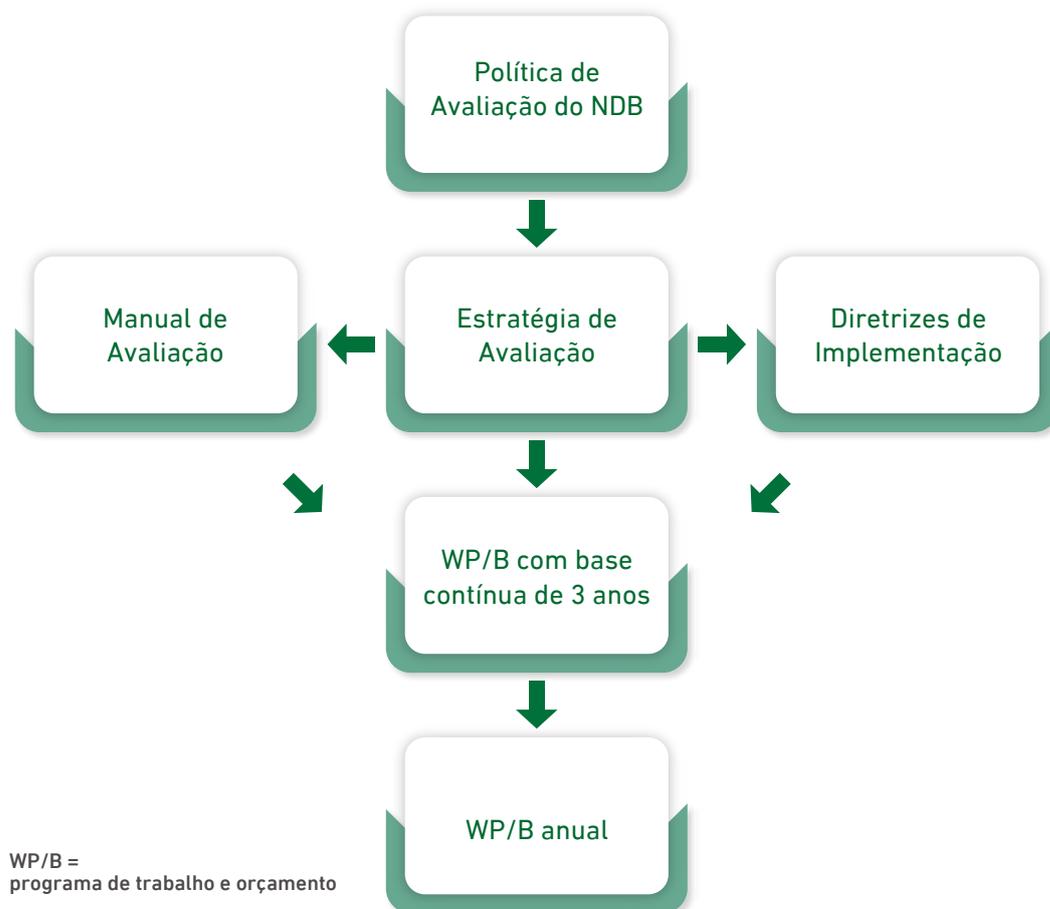
- 29.** O NDB adotou sua Política de Avaliação,¹¹ aprovada pelo Conselho de Administração, em agosto de 2022. Essa Política destaca a importância para o Banco de elaborar um Manual de Avaliação que incorpore critérios de avaliação inovadores, adaptados ao contexto único do NDB. A Estratégia de Avaliação de 2024–2026¹² – a segunda peça fundamental da arquitetura de avaliação do NDB, aprovada em 2023 – também destaca a necessidade de um Manual de Avaliação para operacionalizar totalmente a Política de Avaliação e implementar o programa de trabalho do IEO.

10 Independent Evaluation Office, IDEAS, International Evaluation Academy, UNICEF Evaluation Office and IFAD, *What are the key collaborative arrangements needed to generate influential evaluations? (Quais são os principais arranjos colaborativos necessários para gerar avaliações influentes?)* NDB IEO, 2023.

11 Disponível em: https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2024/04/NDB_IEO_Evaluation-Policy-.pdf.

12 Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/12/IEO-Evaluation-Strategy-2024-2026.pdf>.

FIGURA 1: ESTRUTURA DE POLÍTICAS DO IEO



30. Considerando o exposto acima, os objetivos específicos do Manual de Avaliação são:

- Apoiar a realização de avaliações de alta qualidade, confiáveis e rigorosas;
- Sistematizar métodos e processos de avaliação para promover consistência nas avaliações;
- Gerar um entendimento mútuo entre as partes interessadas e fornecer transparência nas abordagens de avaliação;
- Promover a harmonização entre as atividades independentes e de autoavaliação do NDB;¹³
- Servir como um recurso essencial para a construção de uma cultura de avaliação e resultados em todo o Banco, além de apoiar o desenvolvimento da capacidade de avaliação entre os funcionários do NDB e os parceiros relevantes nos países-membros do NDB.

31. Quanto ao público, o Manual de Avaliação servirá principalmente como uma referência abrangente para o IEO no NDB, orientando todos os tipos de avaliações. Além disso, o Manual será fundamental para a Administração e os funcionários do NDB harmonizarem atividades independentes e de autoavaliação, além de conduzirem autoavaliações, como a preparação de relatórios de conclusão de projeto (PCRs, na sigla em inglês). O documento oferece ainda orientação metodológica para parceiros que realizam avaliações nacionalmente, servindo como um recurso para profissionais de avaliação em geral.

13 A autoavaliação é responsabilidade da Administração do NDB.

1.6 Processo e estrutura do Manual de Avaliação

- 32. Processo.** O Manual foi elaborado pelo IEO após um amplo processo consultivo, que incluiu, em diferentes estágios, análises e comentários feitos pelos funcionários do IEO, pelo Grupo de Trabalho Interdepartamental de Avaliação (IWGE, na sigla em inglês) do NDB e pelo Comitê Consultivo de Avaliação de Alto Nível (HLEAC, na sigla em inglês) (veja o parágrafo 50 para obter mais informações sobre o IWGE e o HLEAC). O Conselho de Administração ofereceu orientação no início do processo e revisou o Manual antes de sua finalização. O Manual se beneficia de uma análise completa de benchmarking sobre metodologias e processos de avaliação realizada pelo IEO, visando fundamentar-se nas boas práticas internacionais das organizações pares de destaque. Finalmente, o Manual conta com a valiosa contribuição do *BRICS Policy Center* (Centro de Estudos e Pesquisas BRICS), no Brasil, que elaborou um artigo técnico sobre processos e metodologias de avaliação especificamente no Sul Global, incluindo formas e meios de fortalecer o engajamento e a apropriação das partes interessadas nos processos de avaliação.
- 33. Estrutura.** O Manual de Avaliação é composto por cinco capítulos detalhados. Ele inicia com o capítulo introdutório presente, que discute o mandato e o papel ímpar do NDB, examina as tendências atuais na avaliação do desenvolvimento para a obtenção de resultados mais eficazes e delinea os objetivos e o público-alvo do Manual. Este capítulo serve como uma porta de entrada para o conteúdo abrangente que segue, preparando o terreno para uma compreensão mais aprofundada dos processos de avaliação do NDB.
- 34.** O segundo capítulo apresenta uma visão geral da arquitetura de avaliação do NDB, descrevendo também os papéis desempenhados pelas funções independentes e de autoavaliação do Banco, a Administração e os funcionários do NDB, assim como o Conselho de Administração.
- 35.** O terceiro capítulo é dedicado à metodologia de avaliação e enfatiza a necessidade de adaptá-la e alinhá-la ao mandato e aos contextos específicos do NDB. Ela abrange uma série de elementos, como critérios de avaliação, possíveis questões de avaliação, o sistema de classificação, ferramentas para coleta e análise de dados, abordagens para análise de contribuição e atribuição, a utilização de triangulação e a formação de uma trilha de evidências. Os capítulos quatro e cinco tratam, respectivamente, dos processos de avaliação do IEO e de seu portfólio de produtos, ou seja, os tipos de avaliações realizadas pelo IEO.
- 36.** Por fim, os anexos incluem a estrutura de seletividade para orientar a priorização das avaliações a serem incluídas no programa de trabalho anual do IEO, a lista dos critérios de avaliação do Grupo de Cooperação em Avaliação (ECG, na sigla em inglês), os critérios de avaliação e definições de 2019 do Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (CAD) da OCDE, questões de avaliação sobre as considerações transversais na Estratégia Geral do NDB para 2022–2026 e uma bibliografia de referência.
- 37.** É importante observar que as metodologias e processos de avaliação evoluem constantemente e que nesta era de múltiplas crises, apresentam-se oportunidades, bem como desafios significativos. Assim, este Manual será considerado um documento dinâmico que será atualizado periodicamente para avançar e adaptar suas abordagens e práticas conforme apropriado. Edições futuras podem incluir um foco mais forte na avaliação de sistemas, avaliação de transformação nas abordagens inovadoras oferecidas pelo BRICS, pela cooperação e aprendizado Sul-Sul. Tais atualizações garantirão que o Manual permaneça alinhado com as tendências em evolução na avaliação de desenvolvimento, que também serão revisadas periodicamente para se adaptarem a possíveis mudanças nas prioridades

e no foco do NDB. Além disso, cabe observar também que as abordagens inovadoras que não estão registradas neste Manual podem igualmente ser consideradas pelo IEO em avaliações individuais. Nesse sentido, este Manual não pretende ser prescritivo, mas se propõe a fornecer um ponto de partida para o projeto e a personalização da avaliação. Por fim, será realizada uma revisão abrangente do Manual, baseada nas experiências iniciais de sua implementação, nas prioridades em constante evolução do NDB, nas boas práticas em avaliação em outras organizações multilaterais e nas prioridades dos países-membros do NDB. A título provisório, o IEO planeja essa primeira revisão para 2027, ano que marca os cinco anos de sua criação, a fim de garantir que haja ampla evidência disponível para uma revisão significativa.

38. Singularidade. Apesar de haver vários manuais de avaliação desenvolvidos por outros MDBs e organizações que orientam a realização de avaliações de desenvolvimento, este Manual se diferencia pelos seguintes motivos:

- (i) O documento não pretende ser prescritivo, mas oferecer orientação geral na condução de avaliações;
- (ii) Embora defenda métodos e processos selecionados, ele dá atenção especial à personalização do projeto da avaliação no início do processo;
- (iii) O Manual coloca os países beneficiários e suas prioridades no centro da avaliação, não sendo concebidos como motivados pela oferta ou pelas vontades do "doador" (veja a caixa 2); e
- (iv) Embora o Manual seja em grande parte destinado ao IEO e ao NDB de forma mais ampla, como já mencionado, pode servir como um recurso essencial para o desenvolvimento da capacidade de avaliação nos países-membros do NDB e além.

Caixa 2: Colocando os países beneficiários e suas prioridades no centro da avaliação: a experiência do IEO na África do Sul

Em 2024, o IEO realizou uma avaliação do Projeto de Desenvolvimento do Setor de Energias Renováveis financiado pelo NDB na África do Sul. A avaliação foi orientada por critérios tradicionais, como relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade, além de dois critérios adicionais que refletem as prioridades de avaliação específicas da África do Sul, conforme estabelecido na Estrutura de Políticas de Avaliação Nacional para 2019 a 2024 do país. Essa estrutura enfatiza a importância da equidade transformadora e da saúde climática e dos ecossistemas (CEH) nos processos de avaliação.

A equidade transformadora se concentra em como as metas, o planejamento, a execução e os resultados de um projeto abordam ou perpetuam as desigualdades sistêmicas, visando promover uma sociedade mais inclusiva. O critério da CEH avalia a interação entre as atividades do projeto, o clima e os ecossistemas, fornecendo percepções sobre como as estratégias podem ser aprimoradas para impactar positivamente a CEH e aumentar a resiliência da intervenção e de seus beneficiários previstos às mudanças climáticas.

Esses critérios adicionais foram integrados aos critérios de avaliação padrão para garantir uma avaliação completa e sensível ao contexto. Essa abordagem exemplifica como o IEO adapta os projetos de avaliação para alinhá-los às prioridades específicas dos países anfitriões, demonstrando a natureza única e adaptável de sua metodologia de avaliação, conforme preconizado no Manual.

02

ARQUITETURA DE AVALIAÇÃO DO NDB

- 2.1 A importância da avaliação no NDB
- 2.2 A função da autoavaliação
- 2.3 Avaliação independente
- 2.4 O papel da Administração do NDB
- 2.5 O papel do Conselho de Administração
- 2.6 O programa de trabalho da avaliação independente

39. Para o NDB, a avaliação desempenha um papel primordial para garantir a eficácia e o impacto de suas iniciativas. Duas funções principais da avaliação são parte central desse compromisso: as autoavaliações conduzidas pela Administração do NDB, que facilitam ajustes em tempo real e a melhoria contínua; e as avaliações independentes realizadas pelo IEO, que garantem a avaliação imparcial e reforçam a responsabilidade, a transparência e o aprendizado do Banco. Essas funções fazem parte de uma estrutura projetada não apenas para avaliar os resultados imediatos e impactos a longo prazo de projetos,

programas e políticas, mas também para apoiar processos de tomada de decisão estratégica, aprimorando a capacidade de resposta do Banco às necessidades em constante evolução de seus países-membros. Os papéis da Administração e do Conselho de Administração do NDB são partes integrantes dessa arquitetura. Este capítulo se aprofunda nas complexidades da arquitetura de avaliação do NDB, destacando sua importância no avanço da missão do Banco de apoiar o desenvolvimento e o crescimento sustentável e inclusivo em seus países-membros.

FIGURA 2: ARQUITETURA DE AVALIAÇÃO DO NDB



2.1 A importância da avaliação no NDB

40. No NDB, a arquitetura de avaliação é projetada para aumentar sua eficácia no desenvolvimento e avançar no cumprimento de seu mandato. Com a avaliação sistemática de seus projetos, políticas, estratégias, processos e instrumentos, o NDB visa avaliar seu desempenho, extrair percepções valiosas de esforços anteriores e refinar estratégias, políticas e abordagens para iniciativas futuras. No NDB, a avaliação é concebida como um exame completo e objetivo de projetos, programas ou políticas, em andamento ou concluídos, quanto à sua concepção, implementação e resultados,

tendo como principais objetivos avaliar a relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade dessas iniciativas. Essas avaliações geram informações confiáveis e exequíveis, facilitando a integração das lições aprendidas nos processos de planejamento estratégico e tomada de decisão dentro e fora do Banco. O NDB está comprometido com a harmonização de métodos e processos entre as atividades de autoavaliação e avaliação independente em consonância com os Padrões de Boas Práticas do Grupo de Cooperação em Avaliação (ECG) dos MDBs.

- 41.** Para formalizar e reforçar esse compromisso, o NDB estabeleceu o IEO em 2022, que, como mencionado anteriormente, desenvolveu a Política de Avaliação do NDB em 2022 e a Estratégia de Avaliação 2024–2026, em 2023. Tal iniciativa ressaltou a abordagem sistemática do Banco em relação à avaliação, destacando a importância dessa prática no NDB por meio de três objetivos principais:
- (i) **Primeiramente, por meio da prestação de contas perante as partes interessadas, ressaltando o compromisso de garantir a otimização de recursos e resultados, além de impactos tangíveis no desenvolvimento.** Por meio de avaliações baseadas em evidências dos resultados obtidos do apoio financeiro e de outras formas de assistências do NDB, o Banco visa garantir que os projetos e esforços relacionados atinjam seus objetivos e contribuam significativamente para a agenda de desenvolvimento mais ampla dos países-membros. A prestação de contas é fundamental para manter a confiança das partes interessadas e validar as decisões operacionais e os compromissos financeiros do Banco.
 - (ii) **Em segundo lugar, o NDB atribui grande prioridade aos mecanismos de aprendizado e ao feedback.** Por meio da avaliação crítica das políticas, estratégias, instrumentos, processos, programas e projetos, tanto atuais e quanto anteriores, o NDB visa melhorar continuamente a qualidade e a eficácia de suas iniciativas. Dessa forma, as avaliações se concentram significativamente em gerar lições e recomendações, bem como na documentação de boas práticas, que podem ser incorporadas aos processos relevantes de projeto e implementação. Em geral, o IEO dedica maior atenção à geração e ao compartilhamento de conhecimento dentro e fora do Banco.
 - (iii) **Em terceiro lugar, o fornecimento de feedback independente ao Conselho de Administração** visa fortalecer a governança, a transparência e a supervisão, com o objetivo mais amplo de garantir que as atividades do NDB estejam alinhadas com seu mandato e suas prioridades estratégicas, aumentando seu impacto no desenvolvimento e garantindo o cumprimento do mandato do NDB.
- 42.** Por meio desses objetivos, a arquitetura de avaliação do NDB, que abrange sistemas independentes e de autoavaliação, funciona como uma ferramenta essencial para a prestação de contas e o aprendizado. Essa abordagem dupla facilita uma compreensão abrangente das operações do Banco nos níveis estratégico e operacional, fornecendo ideias exequíveis que fomentam a melhoria contínua. Ao disponibilizar publicamente os resultados das avaliações independentes do IEO, exceto em circunstâncias excepcionais, o NDB promove uma cultura de abertura, transparência e colaboração, contribuindo para a base de conhecimento global sobre a eficácia do desenvolvimento. Esse compartilhamento transparente de informações e resultados beneficia não apenas o Banco e seus parceiros imediatos, mas também a comunidade mais ampla de profissionais de desenvolvimento e formuladores de políticas, facilitando a programação baseada em evidências e a tomada de decisões fundamentadas em todo o setor de desenvolvimento.
- 43.** Essencialmente, a arquitetura de avaliação robusta do NDB é fundamental para garantir que o Banco permaneça ágil, inovador e eficaz ao lidar com as complexas necessidades de desenvolvimento de seus países-membros, apoiando a tomada de decisões e a supervisão da Administração e do Conselho do NDB. Além disso, ela é uma importante ferramenta para fortalecer a governança organizacional e a transparência.

2.2 A função da autoavaliação

- 44.** No NDB, a autoavaliação é um processo crítico gerenciado pelas unidades do Banco responsáveis pelo planejamento e execução de projetos e atividades de desenvolvimento financiados pelo NDB, operando sob a supervisão da Administração do NDB. Essas unidades preparam modelos e diretrizes para a supervisão de projetos e a preparação de PCRs, que são importantes exemplos de produtos de autoavaliação. Assim, esses produtos devem, em grande parte, aderir aos mesmos princípios e critérios descritos neste Manual, garantindo que toda a estrutura de avaliação do NDB, seja independente ou de autoavaliação, permaneça harmonizada.
- 45.** A função de autoavaliação é essencial, por fornecer à Administração um feedback em tempo real, facilitando assim ações imediatas e responsivas

para aprimorar a planejamento e o desempenho de projetos, políticas, estratégias e operações. A autoavaliação também é fundamental para promover uma cultura de melhoria contínua e de aprendizado a partir da experiência, permitindo que o Banco aperfeiçoe continuamente suas abordagens e intervenções.

- 46.** Além disso, a autoavaliação serve como um canal para relatar o desempenho e os resultados do NDB ao Conselho de Administração e a qualquer

subcomitê relevante do Conselho dedicado a resultados e avaliações. Ela fornece percepções e dados essenciais, apoiando o IEO na realização de avaliações e validações independentes de produtos de autoavaliação selecionados. Essa abordagem de avaliação em camadas garante uma avaliação abrangente das atividades do Banco, contribuindo para a transparência, a prestação de contas e a eficácia do NDB em atingir seus objetivos de desenvolvimento.

2.3 Avaliação independente

- 47.** O IEO é independente da Administração do NDB nos âmbitos administrativo, funcional, estrutural e comportamental, estabelecendo uma linha de comunicação direta e exclusiva com o Conselho de Administração. Essa independência contribui para a legitimidade e credibilidade da função de avaliação, minimizando o viés e garantindo que as avaliações sejam livres de influências ou pressões externas ou internas, assim como de conflitos de interesse, supostos ou reais. Ou seja, o processo de realização das avaliações não sofre influência dos tomadores de decisão responsáveis pelos produtos e pelos processos que estão sendo avaliados. Apesar de sua independência, o IEO é parte integrante do NDB e sua equipe é composta por funcionários do NDB.

- 48.** O NDB tem diversos processos em vigor que visam garantir a independência do IEO. Por exemplo, o IEO prepara seu programa de trabalho anual e orçamento de forma independente (embora baseado em discussões com o Conselho, a Administração do NDB e outras partes interessadas) para aprovação pelo Conselho de Administração. A responsabilidade pela realização de avaliações independentes cabe exclusivamente ao IEO. Na estrutura da avaliação independente, o IEO estabelece parcerias e assegura o engajamento das partes interessadas nas principais etapas dos processos de avaliação. A Administração do NDB coopera ativamente em processos de avaliação independentes gerenciados pelo IEO e compartilha todos os dados, informações e relatórios necessários com o IEO para a realização de suas avaliações. O IEO compartilha relatórios de avaliação com a Administração antes de sua emissão, a fim de verificar precisão factual e obter suas opiniões e respostas sobre os resultados da avaliação, garantindo clareza e abrangência sem alterar os julgamentos sobre a qualidade e os resultados das conclusões da avaliação. O

IEO valida de forma independente os produtos de autoavaliação selecionados (exceto aqueles selecionados para avaliações de desempenho de projetos) preparados pela Administração, como PCRs, visando fortalecer a qualidade e a credibilidade do sistema de autoavaliação. Além disso, como parte de seu programa de trabalho, o IEO também realiza avaliações de portfólio de país, avaliações temáticas, avaliações de nível institucional e prepara relatórios síntese de avaliação (consulte o capítulo 5 para mais informações sobre os tipos de avaliação do IEO).

- 49.** O IEO garante que toda a função de avaliação no NDB siga as boas práticas e padrões reconhecidos internacionalmente, em consonância com a prática adotada por outros MDBs e organizações das Nações Unidas. A avaliação independente também complementa, mas é distinta das outras funções de supervisão do NDB, como conformidade, investigações e auditoria interna.
- 50.** O suporte adicional para as atividades do IEO é fornecido pelo Comitê Consultivo de Avaliação de Alto Nível (HLEAC) e pelo Grupo de Trabalho Interdepartamental de Avaliação (IWGE). O HLEAC foi estabelecido pelo Conselho de Administração do NDB em dezembro de 2022 e fornece orientação estratégica ao Diretor-Geral do IEO sobre estratégia, prioridades, metodologia e outras questões pertinentes à avaliação, aumentando a capacidade do escritório para cumprir seu mandato. O IWGE, por outro lado, foi estabelecido em 2023. O objetivo do grupo de trabalho é fortalecer em todo o Banco sua cultura de avaliação e resultados, compartilhando informações e conhecimento sobre questões de avaliação e permitindo que os membros do grupo deem comentários e feedback ao IEO sobre produtos de avaliação estratégica.

2.4 O papel da Administração do NDB

- 51.** A administração do NDB tem um papel fundamental no ecossistema de avaliação do Banco, especificamente por ser responsável pela função de auto avaliação e pela comunicação do desempenho e dos resultados do NDB ao Conselho de Administração. A administração supervisiona essa função, garantindo que projetos, políticas e estratégias sejam planejados de maneira a torná-los passíveis de avaliação, facilitando, assim, a análise sistemática de sua implementação e de seus resultados. O engajamento ativo e o feedback da Administração neste processo são essenciais para realizar ajustes em tempo hábil na concepção dos projetos e nas estratégias de implementação, a fim de otimizar os resultados. Essa função crítica destaca a importância da prática reflexiva e da melhoria contínua nas operações do Banco. O papel da Administração se estende para garantir que as avaliações facilitem o aprendizado, influenciando projetos, políticas e estratégias futuras para um melhor alinhamento aos objetivos do Banco e às necessidades de seus países-membros.
- 52.** O engajamento da administração com o IEO é fundamental para esse processo. Ao receber recomendações de avaliações independentes, a Administração do NDB é encarregada de elaborar uma "Resposta da Administração". A administração do NDB tem uma visão igual e independente para concordar, concordar parcialmente ou não concordar com as recomendações das avaliações do IEO e garante que as ideias exequíveis não sejam apenas reconhecidas, mas também integradas às práticas do Banco, aumentando a prestação de contas e a eficácia operacional.
- 53.** Além disso, é responsabilidade da Administração do NDB fornecer ao IEO acesso, em tempo hábil, a todos os dados e informações necessários para a realização de avaliações completas. Essa cooperação entre a Administração e o IEO é indispensável para manter a qualidade e a relevância das avaliações. O processo de compartilhamento de relatórios de avaliações independentes com a Administração, antes de sua emissão, permite a verificação da precisão dos fatos e oferece a oportunidade para comentários, reiterando ainda mais a natureza colaborativa do processo de avaliação no NDB.

2.5 O papel do Conselho de Administração

- 54.** O Conselho de Administração ocupa uma posição central no que diz respeito à avaliação no NDB, sustentando os mecanismos de governança e supervisão que asseguram a prestação de contas, a transparência e a eficácia do Banco em suas iniciativas de desenvolvimento.
- 55.** Entre outras tarefas relacionadas à avaliação, o Conselho de Administração é o responsável pela aprovação da Política de Avaliação e da Estratégia de Avaliação atuais e futuras do Banco. O Conselho ainda é responsável não apenas pela aprovação do programa de trabalho e orçamento anuais do IEO, e por fornecer feedback sobre o programa de trabalho contínuo para os dois anos subsequentes, mas também pela seleção e nomeação do Diretor-Geral do IEO e sua avaliação anual de desempenho.
- 56.** Como em outros MDBs e instituições financeiras internacionais (IFIs), o Conselho tem a responsabilidade de supervisionar os sistemas de autoavaliação e avaliação independente. O Conselho analisa os principais relatórios de avaliação preparados pelo IEO, toma decisões e fornece orientação ao IEO e à Administração do NDB sobre os próximos passos. Além disso, ele também considera os produtos de autoavaliação selecionados, os quais foram preparados pelos funcionários de operações do NDB, como a estrutura de resultados corporativos. Em suma, o Conselho tem um papel fundamental na promoção da prestação de contas e do aprendizado no Banco, sendo o guardião final da arquitetura de avaliação mais ampla do Banco.

57. Atualmente, o Conselho tem dois subcomitês permanentes, o Comitê de Auditoria, Risco e Conformidade (ARC, na sigla em inglês) e o Comitê de Orçamento, Recursos Humanos e Remuneração (BHRC, na sigla em inglês). Embora o ARC não tenha um papel direto relacionado a questões de avaliação, o BHRC é responsável por revisar o programa de trabalho e o orçamento do IEO antes de serem considerados para aprovação

pelos Conselho. Em setembro, o IEO apresenta uma lista provisória de avaliações para o próximo ano, juntamente com um programa contínuo de dois anos. Após o feedback do BHRC, o IEO finaliza o programa de trabalho e o orçamento, enviando a versão final no último trimestre do ano. O BHRC é responsável por recomendar o envio do programa de trabalho e do orçamento do IEO ao Conselho para aprovação.

2.6 O programa de trabalho de avaliação independente

58. O IEO elabora um programa de trabalho e orçamento anuais para aprovação pelo Conselho de Administração. Esse documento também inclui um programa prospectivo indicativo de atividades de avaliação para os dois anos subsequentes. O programa de trabalho é produzido com base em consultas detalhadas com a Administração e os funcionários do NDB, com o Conselho de Administração e com os representantes dos países-membros. Por intermédio do BHRC, o documento final é apresentado ao Conselho para aprovação em sua última reunião do ano.

59. Como parte do processo, no terceiro trimestre do ano, o IEO prepara uma prévia de seu programa de trabalho para o ano subsequente e um programa contínuo indicativo para mais dois anos. Este documento é compartilhado com o BHRC para comentários e feedback, que serão considerados na preparação da proposta final do IEO. O documento preliminar permite uma consulta antecipada, garantindo que o feedback das principais partes interessadas seja cuidadosamente considerado pelo IEO em seu programa de trabalho.

60. No processo de decisão sobre quais temas de avaliação, instrumentos, projetos, portfólio de país e programas terão prioridade em seu programa de trabalho, o IEO é orientado por uma “estrutura de seletividade”. O uso desse instrumento confere transparência e limita a subjetividade na seleção final de avaliações a serem incluídas no programa de trabalho. A estrutura de seletividade do IEO pode ser verificada no Anexo 1, que inclui critérios de seleção para diferentes tipos de produtos de avaliação independente.

03

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

- 3.1 Introdução
- 3.2 Os critérios de avaliação, o sistema de classificação e os métodos de avaliação
- 3.3 Ferramentas e instrumentos para a coleta e análise de dados
- 3.4 Personalização da metodologia de avaliação
- 3.5 Abordagem de avaliação

3.1 Introdução

61. As metodologias de avaliação são métodos e técnicas empregados para avaliar o desempenho e os resultados das atividades do NDB. Além de serem próprias do NDB, essas metodologias incorporam uma abordagem abrangente e estruturada para projetar e implementar avaliações, envolvendo a seleção de métodos de avaliação adequados (qualitativos, quantitativos ou mistos), para coletar com precisão dados e informações relevantes. O ponto central desta metodologia é o uso hábil de diversas ferramentas para a obtenção e análise completas de dados e informações, adaptadas para atender aos objetivos específicos de cada avaliação.
62. Uma parte integrante das metodologias aplicadas pelo NDB é a necessidade imprescindível de personalização dos critérios de avaliação, das questões fundamentais e dos processos para o contexto específico do Banco, como o uso de sistemas nacionais e a garantia de que as prioridades das principais partes interessadas no Sul Global sejam devidamente consideradas no projeto da avaliação. Mais especificamente, ao projetar avaliações, o IEO deve considerar cuidadosamente vários fatores, como o contexto do país, os ambientes políticos, institucionais e de políticas do país-membro, a cultura social e a economia política mais ampla que influencia esses aspectos, o que inclui compreender como interesses políticos e econômicos, dinâmicas de poder e estruturas sociais impactam o processo de avaliação e seus resultados. A avaliação culturalmente responsiva (*CRE, Culturally Responsive Evaluation*) desempenha um papel crucial na formação da relevância e eficácia das avaliações. Ela enfatiza a necessidade de honrar o contexto cultural dos participantes, garantindo que as avaliações não sejam apenas tecnicamente sólidas, mas também culturalmente apropriadas, o que aumenta sua validade e utilização.
63. Além disso, o NDB defende que as metodologias de avaliação devem ser suficientemente resilientes e adaptáveis para enfrentar os desafios multifacetados impostos pelas crises globais e pelas dinâmicas geopolíticas em constante mudança. Isso incentiva a flexibilidade da metodologia, permitindo que ela se adapte a circunstâncias variáveis ou a novos avanços no campo da avaliação. Baseando-se nas percepções de “*Permacrisis*”¹⁴ (“permacrise”, em português), as metodologias devem incluir provisões para uma rápida adaptação a choques econômicos, sociais ou ambientais repentinos. Tal flexibilidade garante que as avaliações se mantenham relevantes e forneçam ideias exequíveis mesmo em condições adversas ou inesperadas. Além disso, o Manual enfatiza a importância de incorporar os princípios de “*Risk and Resilience in the Era of Climate Change*”¹⁵ que defendem uma mudança transformadora nas políticas globais e estruturas econômicas, para abordar de maneira eficaz os riscos crescentes associados às mudanças climáticas. Para fins de avaliação, isso implicaria analisar de forma sistemática como os projetos aumentam a resiliência sistêmica nos países-membros em relação aos riscos climáticos e a outros riscos sistêmicos.
64. O Manual defende também a incorporação de técnicas de avaliação informadas por percepções e metodologias que foram refinadas nas últimas décadas no campo da avaliação participativa. Essas percepções, descritas a seguir, estão em consonância com as observações de importantes centros de pesquisa e instituições, como o *BRICS Policy Center* (Centro de Estudos e Pesquisas BRICS), no Brasil, enfatizando a necessidade de abordagens participativas e inclusivas nas práticas de avaliação.

14 Brown, G., El-Erian, M., & Michael. (2022). *Permacrisis*.

15 Thomas, Vinod, *Risk and Resilience in the Era of Climate Change*, 2021.

Disponível em: <https://www.globalpolicyjournal.com/blog/04/04/2024/book-review-risk-and-resilience-era-climate-change>.

Caixa 3: Fomentando a participação em projetos financiados pelo NDB: metodologias participativas da teoria à prática

O *BRICS Policy Center* (Centro de Estudos e Pesquisas BRICS), no Brasil, observa que a participação das partes interessadas locais na concepção, implementação e avaliação de projetos de desenvolvimento pode, muitas vezes, ser vítima da tecnocracia e se tornar uma estratégia em vez de um princípio, quando planejamentos, modelos e técnicas são priorizados em detrimento da promoção da transformação e da justiça social. O grupo defende que, para promover a transformação e a justiça social, as metodologias participativas devem:

- valorizar o conhecimento local como legítimo;
- documentar diversas perspectivas locais; e
- garantir que minorias e marginalizados façam parte do processo.

Abordagens participativas representam uma vitória para todos e devem ser democráticas, equitativas, libertadoras e promotoras da vida. Baseando-se no paradigma da participação, a ação para o cumprimento igualitário das necessidades e potencialidades sociais e para a reprodução da vida, humana e não humana, pode ser definida como desenvolvimento, enquanto as ações que prejudicam esses propósitos podem, no máximo, ser consistentes com o crescimento econômico. Por sua vez, o desenvolvimento territorial deve ser justo, inclusivo e baseado em direitos.

No contexto das avaliações, o *BRICS Policy Center* recomenda que o NDB:

- garanta a participação diversa na concepção, implementação e avaliação do projeto;
- considere a distribuição desigual dos impactos do projeto no território, com base em classe, gênero, raça, sexualidade e deficiência;
- considere as estruturas legais locais e internacionais na avaliação ambiental e social;
- melhore a transparência e a comunicação em projetos do setor público e privado; e
- avalie o impacto das isenções fiscais e políticas de responsabilidade social ao avaliar projetos do setor privado.

Além disso, recomenda-se que, durante as avaliações, os avaliadores estejam cientes e considerem os desequilíbrios de poder e as desigualdades de recursos entre eles e a comunidade.

Os avaliadores devem estar cientes de seus próprios vieses e das possíveis influências externas que podem trazer para uma avaliação, evitando a adoção de metodologias homogêneas, atentando-se ao engajamento limitado e artificial, nunca subestimando o conhecimento local ou praticando a insensibilidade cultural, buscando maior responsabilidade e evitando a perda de confiança e legitimidade.

** O BRICS Policy Center é um centro de reflexões afiliado ao Instituto de Relações Internacionais (IRI) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Brasil.*

3.2 Os critérios de avaliação, o sistema de classificação e os métodos de avaliação

A. Critérios de avaliação e questões fundamentais

- 65.** Como elemento central de seu sistema de avaliação, o IEO utiliza cinco critérios de avaliação adotados pelo Grupo de Cooperação em Avaliação dos MDBs. Esses critérios são aplicados em todas as avaliações de portfólio de projetos e de países. Dependendo de sua adequação, alguns critérios também podem ser utilizados em avaliações temáticas a nível institucional, além de outros tipos de avaliações elaboradas pelo IEO. No entanto, esses critérios, em regra, não são adotados em relatórios síntese de avaliação, que focam, em grande parte, no aprendizado, e não na prestação de contas. Os critérios são: (i) a relevância; (ii) a eficácia; (iii) a eficiência; (iv) o impacto; e (v) a sustentabilidade (consulte o Anexo 2 para ver a lista completa e as definições). Em 2019, o Comitê de Assistência ao Desenvolvimento da OCDE publicou definições revisadas dos critérios de avaliação, detalhadas no Anexo 3.
- 66.** Além disso, o IEO também realiza a avaliação e a classificação sistemática de “outros critérios principais”, como desempenho do NDB e do mutuário, respectivamente; além de outros critérios, conforme o caso.
- 67.** O IEO não aplica seus critérios de avaliação de forma mecânica, mas garante que eles sejam devidamente adaptados conforme necessário aos contextos específicos, como diferentes regiões, países ou setores, bem como ao contexto do NDB. Tal adaptação é feita durante a elaboração do documento de enfoque (*approach paper*), sendo a primeira etapa no desenvolvimento de uma avaliação do IEO.
- 68.** Os principais critérios de avaliação, suas descrições e exemplos de questões norteadoras estão descritos nas seções de I a V a seguir; enquanto a seção VI descreve os “outros critérios principais”.
- (i) A relevância**
- 69.** A relevância envolve avaliar o alinhamento dos objetivos de uma política, estratégia, projeto ou programa em avaliação com os objetivos mais amplos do NDB, com as políticas governamentais relevantes e com as necessidades dos beneficiários previstos. Neste critério, as avaliações também avaliam os principais aspectos do projeto para garantir que sejam apropriados no atendimento de todos os objetivos definidos.
- 70.** Entre algumas das questões fundamentais que as avaliações abordam, estão incluídos:
- (a) Relevância dos objetivos
- Quão bem os objetivos do projeto estão alinhados com as políticas governamentais, bem como com a Estratégias Gerais do NDB e outras políticas e prioridades relevantes do Banco?
 - Até que ponto os objetivos do projeto foram adequados ao considerar as necessidades dos beneficiários previstos?
 - Em que medida os objetivos foram vinculados explicitamente aos ODS, aos acordos internacionais e à legislação nacional relevantes mantidos pelos países-membros?
 - Os objetivos e abordagens do projeto são escaláveis e sustentáveis a longo prazo, considerando possíveis cenários futuros?
 - Quão adaptável é o projeto às necessidades e às prioridades dinâmicas das partes interessadas?

(b) Relevância do projeto

- Quão adequada foi a concepção do projeto ao considerar as complexidades dos sistemas nos quais os beneficiários previstos viviam, e a necessidade deles?
- Com que eficiência a concepção do projeto considerou os contextos políticos, econômicos, sociais e ambientais em evolução ao longo do tempo?
- Quão eficaz foram os componentes do projeto para alcançar seus objetivos?
- Quão apropriada foi a distribuição do financiamento?
- Em que medida as escolhas institucionais e os arranjos de gestão do projeto foram adequados à implementação eficaz e alinhados aos princípios de diversidade e equidade?
- Os indicadores no relatório final de concepção do projeto foram apropriados para acompanhar e avaliar o progresso e os resultados?
- Quão adequadas foram as disposições feitas para o monitoramento, supervisão do projeto, suporte à implementação e avaliação?

(ii) A eficácia

71. A eficácia inclui a avaliação da extensão de até que ponto o projeto ou a intervenção atingiu, ou espera-se que atinja, seus objetivos e resultados no momento da avaliação, incluindo quaisquer resultados diferenciais entre grupos. A análise da eficácia envolve considerar a importância relativa dos diferentes objetivos ou resultados.

72. Algumas das questões norteadoras para avaliar a eficácia incluem:

(a) A eficácia em relação aos objetivos

- Até que ponto o projeto alcançou seus objetivos e resultados esperados no momento da avaliação?
- Quão sustentáveis são os resultados alcançados, considerando possíveis mudanças futuras no contexto?
- O projeto atingiu outros objetivos ou gerou consequências inesperadas, positivas ou negativas, para outros sistemas?

(b) A eficácia em relação às considerações transversais do NDB

- Houve resultados diferenciais entre vários grupos sociais e econômicos? Quão inclusiva foi a cobertura e quão transformadores foram os resultados alcançados?
- Até que ponto o projeto fortaleceu a resiliência climática e a desastres? Houve algum resultado não previsto relacionado às mudanças climáticas e aos desastres?
- Até que ponto o projeto fortaleceu o desenvolvimento tecnológico? Houve resultados não previstos no desenvolvimento tecnológico?

(c) A eficácia em relação às metas de desenvolvimento locais e nacionais

- Quais fatores contribuíram, ou não, para o alcance dos objetivos estabelecidos?
- Quão eficaz foi o projeto no fomento à capacidade local e no apoio a iniciativas locais?
- De que maneira, se for o caso, o projeto facilita ou não as metas de desenvolvimento dos países-membros?

(iii) A eficiência

73. A eficiência foca em como os recursos são utilizados para alcançar os resultados esperados. Especificamente, a avaliação da eficiência examina até que ponto a intervenção apresenta, ou provavelmente apresentará, resultados de maneira econômica e no prazo.

74. Algumas das questões fundamentais que são abordadas nas avaliações incluem:

(a) A eficiência financeira

- Qual foi a proporção dos custos de gestão em relação aos custos totais e aos custos dos empréstimos do NDB? Além disso, essas proporções atendem às normas dos países-membros e como se alinham com a capacidade do banco de apoiar comunidades marginalizadas?
- O desempenho financeiro e a taxa interna de retorno do projeto/subprojeto se comparam favoravelmente com as projeções iniciais feitas no momento da avaliação?
- Houve algum custo excedente ou subexecução de custos?

(b) A eficiência operacional

- Quanto tempo foi necessário para o projeto se tornar efetivo após a aprovação do Conselho?
- Até que ponto a intervenção foi implementada de acordo com o cronograma, e houve algum atraso nas datas de conclusão originais?
- Quão adaptável foi o projeto na realocação eficiente de recursos em resposta a mudanças nas condições ou a desafios inesperados?
- Qual foi a taxa de desembolso na conclusão e até que ponto os desembolsos foram realizados em tempo hábil e segundo as estimativas do projeto?

(c) A eficiência econômica

- Qual foi a taxa interna de retorno econômico no momento da avaliação e como ela se compara com as estimativas do projeto?

(iv) O impacto

75. O impacto é a extensão no qual o projeto, a longo prazo, gerou, ou espera-se que gere, efeitos positivos ou negativos significativos, intencionais ou não e em um nível mais amplo.

76. Algumas das questões fundamentais que são abordadas nas avaliações incluem:

(a) Impacto da intervenção e bem-estar social

- Qual foi o impacto do projeto sobre a renda, os ativos e o bem-estar geral dos grupos-alvos previstos?
- Até que ponto o projeto impactou o bem-estar e os direitos das mulheres, dos povos indígenas e de outros grupos marginalizados?
- Quão significativa foi a contribuição do projeto para a criação de empregos e para o desenvolvimento da economia local?

(b) O impacto na resiliência climática

- Quais impactos de longo prazo o projeto teve sobre o clima e a saúde dos ecossistemas?
- Existem consequências ambientais negativas? Como elas estão sendo mitigadas?
- Até que ponto o projeto contribuiu para as mudanças sistêmicas que aumentam a resiliência climática, como reformas de políticas ou capacitação?

(c) Impacto nos resultados do setor privado

- Até que ponto o projeto contribuiu para a o fortalecimento da capacitação local de instituições e/ou indivíduos no setor privado?

- Qual foi o impacto das diversas contribuições do setor privado, como investimentos de impacto, iniciativas de impacto social e atividades de responsabilidade social corporativa apoiadas pelo NDB?
- Até que ponto o setor privado demonstra inclusão em sua estrutura e funcionamento?

(v) A sustentabilidade

77. A sustentabilidade avalia se os benefícios serão duradouros ou se há expectativa de que sejam mantidos após o término da intervenção.

78. Algumas das questões fundamentais que são abordadas nas avaliações incluem:

(a) A sustentabilidade operacional

- A intervenção contou com uma estratégia de saída explícita no planejamento e/ou antes da conclusão? A estratégia de saída foi fundamentada nos sistemas dos países-membros?
- Quão resilientes são os resultados da intervenção frente a diversos riscos?
- Até que ponto foram estabelecidas provisões para financiar operações e manutenção após a conclusão?

(b) A sustentabilidade social e ambiental

- O quanto o projeto está alinhado com as metas de sustentabilidade ambiental e social de longo prazo dos países-membros?
- Até que ponto a resiliência a desastres e a inclusão social e de gênero provavelmente continuarão após a conclusão do projeto?
- A resposta do projeto às mudanças climáticas e aos desastres ao longo de sua duração contribuiu para sua sustentabilidade?

(c) A sustentabilidade institucional

- O quanto as capacidades institucionais disponíveis são adequadas para garantir a continuidade do fluxo de benefícios de forma equitativa?
- Até que ponto a intervenção promoveu a apropriação entre as partes interessadas locais para garantir a sustentabilidade dos benefícios?

(vi) Os outros critérios principais

79. As avaliações também aferem e classificam sistematicamente o desempenho do NDB e do mutuário, respectivamente, considerando-se que ambos fazem parte dos padrões de boas práticas do ECG para as operações do setor público. Todas as avaliações de projetos, de portfólio de país e de impacto incluirão uma avaliação do desempenho do NDB e do mutuário. No entanto, esses critérios geralmente não serão aplicados a avaliações de nível institucional, que se concentram principalmente em processos, políticas e instrumentos internos do NDB. No entanto, eles podem ser aplicados a avaliações temáticas e outras, quando relevante.

80. Além disso, para abordar adequadamente a ênfase do NDB na Estratégia Geral para 2022–2026 em questões transversais, o Manual introduz três “outros” critérios de avaliação adicionais: (i) resiliência climática e a desastres, (ii) integração de tecnologia e (iii) desenvolvimento inclusivo e equitativo. Esses critérios podem ser aplicados caso a caso, dependendo do foco do projeto, conforme a prática da maioria dos MDBs. Consulte o Anexo 4 para possíveis perguntas de avaliação que analisam o desempenho nas considerações transversais da Estratégia Geral do NDB.

81. Em consulta com o Conselho e o Comitê Consultivo de Avaliação de Alto Nível, o IEO também poderá avaliar outros critérios não listados no Manual, caso sejam relevantes para o tópico ou para os temas em avaliação.

O desempenho do NDB e do mutuário

- 82.** O objetivo é avaliar a contribuição dos principais parceiros para o planejamento, execução, monitoramento e elaboração de relatórios, além da supervisão e do suporte à implementação e da avaliação. O desempenho de cada parceiro será avaliado individualmente tendo em vista o papel e as responsabilidades que lhe são esperados no ciclo de vida da política/estratégia/projeto.
- 83.** Algumas das questões fundamentais que são abordadas nas avaliações incluem:

(i) O desempenho do NDB

- Qual foi o papel do NDB e como ele apoiou a qualidade geral do projeto? Até que ponto os protocolos dos países-membros e os sistemas do NDB foram seguidos (com modificações, se necessário)?
- O NDB realizou o monitoramento, a supervisão e a autoavaliação em tempo hábil, incluindo aqueles de natureza participativa?
- Qual foi a qualidade dos relatórios de supervisão do NDB e até que ponto eles abordaram questões de inclusão e equidade?
- Quão efetivo foi o suporte de implementação e/ou a assistência técnica fornecidos pelo NDB durante a execução, a fim de garantir resultados melhores e equitativos na conclusão?
- O NDB apoiou o projeto/intervenção utilizando uma perspectiva sistêmica?
- Até que ponto o NDB se dedicou à captura, documentação e compartilhamento de lições e boas práticas?
- O relatório de conclusão do projeto foi preparado no prazo estabelecido, e qual foi a sua qualidade geral?
- O NDB incentivou parcerias com instituições relevantes?

(ii) O desempenho do mutuário

- Em que medida o mutuário formou as equipes necessárias e garantiu as competências exigidas em tempo hábil para facilitar a implementação?
- Em que medida o mutuário cumpriu as obrigações do NDB no acordo de empréstimo/financiamento e nas eventuais alterações deste?
- Com que eficácia o mutuário implementou sistemas de monitoramento desagregados, produziu relatórios periódicos de progresso e um relatório de conclusão, respeitando os cronogramas, e qual foi sua qualidade geral?
- Houve algum fator que comprometeu a realização das atividades, conforme os cronogramas estabelecidos, e o mutuário fez os ajustes necessários durante a implementação?
- O mutuário envolveu e consultou adequadamente os beneficiários/partes interessadas definidos nas fases de planejamento e implementação, incluindo mulheres e grupos marginalizados?
- Em que medida a gestão do projeto foi responsiva às mudanças no ambiente ou às recomendações feitas pelas missões de supervisão do NDB, ou pelo comitê de direção do projeto?
- As aquisições foram realizadas consoante os nacionais sistemas do país?

As operações do setor privado

- 84.** Embora as avaliações das operações do setor privado também cubram vários dos critérios mencionados acima, conforme apropriado, critérios específicos serão aplicáveis a essas operações, conforme listado na caixa a seguir.

Caixa 4: Definição dos critérios de avaliação para as operações do setor privado

Critério financeiro. Reflete o desempenho financeiro do projeto/empresa e o alcance dos objetivos comerciais do projeto. Este critério inclui a avaliação do cumprimento dos objetivos comerciais do projeto. A classificação considera a realização dos objetivos comerciais e de processo definidos na aprovação.

Critério econômico. Reflete a contribuição do projeto/empresa para o crescimento econômico. Este critério inclui avaliar os benefícios líquidos da operação, abrangendo tanto os benefícios quanto os custos associados ao projeto, incluindo distorções econômicas. A empresa ou o projeto financiado deve gerar lucro com uma taxa de retorno superior ao custo médio ponderado de capital.

Critérios do mandato do NDB. Esta variável avalia a contribuição do projeto para os objetivos do mandato do NDB, seja no estímulo ao desenvolvimento do setor privado, ao de mercados financeiros/de capital eficientes, ou na transição para uma economia de mercado. O escopo da mensuração deve ser ajustado para corresponder ao escopo do mandato do NDB.

Critério ambiental e social. Reflete o desempenho ambiental e social do projeto/empresa. A classificação do desempenho ambiental e social considera o desempenho ambiental e social geral da empresa do projeto em consequência do projeto. Essa classificação também abrange externalidades negativas; a estrutura prioriza a identificação de efeitos ambientais e sociais adversos decorrentes dos investimentos.

Rentabilidade do investimento. O indicador mensura a rentabilidade de cada um dos investimentos do NDB na empresa do projeto.

Adicionalidade. A classificação de adicionalidade do NDB considera a proposta de valor da organização ao fornecer suporte ao projeto. E baseia-se na avaliação contrafactual de como o projeto teria (ou não teria) avançado sem o apoio do NDB. Essa classificação deve considerar todos os fatores relevantes para o papel e a contribuição do NDB.

B. Sistema de classificação e escala

85. Baseando-se nas evidências coletadas e na análise conduzida, o avaliador atribuirá uma classificação de desempenho a cada critério de avaliação, utilizando uma escala de seis pontos. A classificação atribuída pelo IEO é baseada em seu julgamento avaliativo, usando técnicas de triangulação, após analisar todos os dados e informações coletados. Cada classificação será

acompanhada de “fatores explicativos” relevantes, que permitirão aos leitores entender claramente a justificativa subjacente para a classificação. A tabela 1 apresenta a pontuação e a classificação; uma “descrição da pontuação” é fornecida para orientar a atribuição de classificações a critérios de avaliação individuais, o que também contribui para aumentar a transparência do processo de validação.

C. Métodos de avaliação

86. Os métodos de avaliação se enquadram amplamente em três categorias: (i) quantitativo; (ii) qualitativo; e (iii) métodos mistos.

- (i) Os **métodos de avaliação quantitativos** envolvem técnicas estruturadas para coletar dados numéricos, que, então, são analisados estatisticamente para avaliar os resultados ou impactos de programas/projetos, políticas ou intervenções. Esses métodos são baseados na medição objetiva de variáveis e costumam utilizar ferramentas como pesquisas, testes padronizados e dados administrativos para quantificar mudanças atribuíveis a um programa/projeto ou que tenham contribuído para ele.

- (ii) Por outro lado, os **métodos de avaliação qualitativos** se concentram na coleta de dados não numéricos para fornecer compreensão mais profunda dos processos por trás dos resultados observados e do contexto em que o programa/projeto opera. Técnicas como entrevistas, grupos focais, observações e estudos de caso são comumente empregadas para explorar as experiências, percepções e o significado que os indivíduos atribuem a eventos ou intervenções. Os métodos mistos combinam esses métodos para se beneficiar dos pontos fortes de ambos, oferecendo uma compreensão abrangente dos resultados do programa.

Tabela 1. Escala de classificação do IEO

Pontuação	Classificação	Descrição
6	Altamente satisfatório	A atividade (projeto, programa, não financeiras etc.) atingiu ou superou todos (indicativamente, acima de 95%) os principais objetivos, metas, expectativas e resultados, podendo ser considerada um modelo dentro de sua tipologia de projeto.
5	Satisfatório	A atividade atingiu quase todos (indicativamente, entre 80% e 95%) os principais objetivos, metas, expectativas e resultados.
4	Moderadamente satisfatório	A atividade atingiu a maioria (indicativamente, entre 60% e 80%) dos principais objetivos, metas, expectativas e resultados. No entanto, parte significativa deles não foi atingida.
3	Moderadamente insatisfatório	A atividade não atingiu a maioria (indicativamente, menos de 60%) dos principais objetivos, metas, expectativas e resultados.
2	Insatisfatório	A atividade atingiu apenas uma minoria (indicativamente, menos de 50%) dos principais objetivos, metas, expectativas e resultados.
1	Altamente insatisfatório	A atividade não atingiu quase nenhum (indicativamente, menos de 20%) dos principais objetivos, metas, expectativas e resultados.

(iii) **O emprego de uma combinação de métodos** – combinando a amplitude dos métodos quantitativos com a profundidade dos qualitativos – e a “triangulação” das informações provenientes desses diferentes métodos pode, portanto, ser útil para avaliar diferentes facetas de resultados ou impactos complexos. Essa combinação, além de gerar maior validade do que usar um único método, costuma ser a abordagem preferencial do NDB, alinhando-se também às boas práticas do Grupo de Avaliação da Organização das Nações Unidas: “Uma metodologia que emprega o ‘método misto’ utilizando abordagens quantitativas, qualitativas e combinadas (por exemplo, quantificando dados qualitativos), é amplamente aceita como aconselhável para lidar com os tipos de intervenções que atualmente são predominantes no desenvolvimento internacional.”¹⁶ Assim, o IEO favorecerá geralmente o uso de métodos mistos, visto que eles permitem capturar e analisar dados e informações qualitativas

e quantitativas, sendo mais adequados à natureza das atividades e abordagens de financiamento e desenvolvimento do NDB.

Uso da triangulação

- 87.** A triangulação se refere ao uso de várias fontes de dados ou de informações, de forma que uma corrobore ou complemente a outra, a fim de confirmar os resultados da avaliação.¹⁷
- 88.** A triangulação tem um papel fundamental na avaliação dos tipos de atividades financiadas pelo NDB. A triangulação combina percepções da análise quantitativa, como análises estatísticas de benefícios econômicos e melhorias de eficiência, com percepções qualitativas, por exemplo entrevistas com partes interessadas e feedback da comunidade. Essa abordagem abrangente, garante uma compreensão mais profunda dos resultados e impactos, incluindo dimensões econômicas, sociais, institucionais e ambientais.

16 Consulte <https://www.unevaluation.org/document/detail/2939>.

17 Consulte National Endowment for Financial Education Evaluation Manual, 2016, Appendix A: Glossary of Evaluation Terms | Evaluation Toolkit (Manual de Avaliação do NEFE, Apêndice A: Glossário de Termos de Avaliação | Kit de Ferramentas para Avaliação) (nefe.org). <https://toolkit.nefe.org/evaluation-resources/evaluation-manual/section-5-appendices/appendix-a-glossary-of-evaluation-terms>.

FIGURA 3: TRIANGULAÇÃO NA AVALIAÇÃO



89. Por exemplo, considere a avaliação de um projeto de energia solar financiado pelo NDB. Os métodos quantitativos podem avaliar o sucesso do projeto em termos de megawatts produzidos, redução das emissões de carbono e economia de custos em relação às fontes de energia tradicionais. Por outro lado, as avaliações qualitativas podem envolver entrevistas com mulheres e homens locais para avaliar o impacto social do projeto, verificando se, por exemplo, ele contribuiu na redução da carga de trabalho das mulheres, gerou empregos e/ou melhorou a infraestrutura local. Ao triangular essas diversas fontes de dados, como medições quantitativas do desempenho do projeto e percepções qualitativas de partes interessadas afetadas e indiretas, a avaliação pode oferecer uma

visão mais detalhada do sucesso geral do projeto e das áreas para melhoria.

90. Ao reduzir a influência de vieses individuais ou limitações metodológicas, a triangulação não apenas reforça a validade dos resultados da avaliação, mas também enriquece a compreensão de projetos complexos ao incorporar diversas perspectivas, incluindo aquelas dos beneficiários previstos do projeto, das comunidades locais e das principais partes interessadas. Além disso, ao identificar discrepâncias ou contradições entre diferentes fontes de dados, a triangulação pode revelar desafios imprevistos ou consequências não intencionais dos projetos, orientando futuras melhorias e decisões políticas.

3.3 Ferramentas e instrumentos para a coleta e análise de dados

91. Esta seção explora as várias ferramentas e instrumentos normalmente utilizados em avaliações, suas aplicações e considerações para sua seleção e uso. Algumas das ferramentas mais comuns de avaliação estão apresentadas na tabela 2. Muitas dessas ferramentas podem ser

utilizadas pelo NDB na avaliação, para capturar mudanças, como antes/depois, ou participante(s)/ não participante(s) (de perfil similar). As mudanças, tanto positivas quanto negativas, podem ser atribuídas somente ao projeto ou em conjunto com outros fatores.

Tabela 2. Ferramentas comuns para coleta e análise de dados

Ferramenta para coleta de dados	Formatos	Considerações importantes
Pesquisas e questionários	Aplicados em diversos formatos, incluindo papel, on-line ou por telefone.	O projeto deve ser cuidadosamente analisado para garantir a clareza, relevância e neutralidade das perguntas a fim de evitar viés e aumentar a confiabilidade e validade dos dados coletados. Deve ser aplicado a todas as pessoas relevantes, sem discriminação de gênero ou qualquer outra identidade.

Tabela 2. Ferramentas comuns para coleta e análise de dados

Ferramenta para coleta de dados	Formatos	Considerações importantes
Entrevistas	Podem ser estruturadas, semi estruturadas ou não estruturadas e conduzidas pessoalmente, por telefone ou por meio de plataformas de videoconferência.	Deve ser aplicado a todas as pessoas relevantes, sem discriminação de gênero ou qualquer outra identidade. Atualizações de software para codificação e análise são importantes.
Grupos focais	Uma ferramenta qualitativa na qual um pequeno grupo de pessoas é orientado por um facilitador em uma discussão sobre um tópico específico ou um conjunto de questões.	Pode ser preciso realizá-la separadamente com mulheres e homens, grupos indígenas, grupos minoritários e outros axiomas de diversidade. É necessário o uso de software para análise desagregada de dados qualitativos.
Observações	A observação envolve o registro sistemático de locais, práticas ou condições de vida observáveis.	Os dados observacionais são particularmente valiosos para entender processos, interações e comportamentos conforme ocorrem naturalmente, sendo também úteis para entender a qualidade e a manutenção da infraestrutura.
Análise de documentos	Trata-se da revisão e análise de documentos e os registros existentes, como documentos formais de políticas, relatórios de monitoramento e avaliação, registros administrativos, atas de reuniões e outros documentos relevantes.	A análise de documentos pode ser uma maneira econômica de coletar dados, embora os avaliadores precisem considerar o potencial de viés e as limitações dos documentos disponíveis.
Estudos de caso	Os estudos de caso consistem em uma análise aprofundada de um único caso ou de um pequeno número de casos que abordam tanto boas práticas quanto práticas desafiadoras.	Eles são particularmente úteis para compreender a complexidade dos assuntos de avaliação e para gerar hipóteses a serem testadas posteriormente.
Análise de dados secundários	A análise de dados secundários envolve o uso de conjuntos de dados existentes, como dados de censos, registros administrativos ou resultados de pesquisas anteriores, visando responder a novas perguntas de pesquisa.	É preciso ser cuidadoso para garantir que os dados sejam inclusivos e abordem questões de gênero e equidade social, conforme a relevância para o projeto. Este método pode ser econômico e eficiente em termos de tempo, fornecendo acesso a conjuntos de dados grandes e diversos. Também é capaz de apontar lacunas de informação que devem ser supridas por meio de avaliações.
Técnicas de evocação da memória	As técnicas de evocação da memória envolvem instigar os participantes a lembrar e relatar eventos, experiências ou comportamentos passados.	Esse método é particularmente útil em entrevistas ou pesquisas em que informações históricas ou mudanças longitudinais são relevantes. No entanto, esse método pode não ser livre de parcialidade, especialmente em projetos de longa duração, pois depende da memória.
Ferramentas de avaliação de equidade social	Esta ferramenta foi projetada para analisar a equidade em resultados e impactos em diferentes grupos dentro da área do projeto, bem como a equidade dentro da organização implementadora.	É útil para avaliações transformadoras e para avaliar se as organizações conseguem sustentar esforços em direção à equidade. No entanto, o método não aborda questões de interseccionalidade.

92. Métodos novos e inovadores de coleta de dados estão transformando o cenário da avaliação, oferecendo novas possibilidades para a coleta, análise e interpretação de dados. Tais avanços estão em consonância com as necessidades do NDB e de instituições semelhantes focadas no desenvolvimento, infraestrutura e projetos ambientais sustentáveis. Ao utilizar tecnologias

de ponta, os avaliadores podem aprimorar a eficiência, a precisão e a extensão de suas avaliações. Na tabela 3, examinamos vários métodos inovadores, discutindo suas aplicações em avaliações, os desafios potenciais que eles apresentam e as soluções estratégicas para mitigá-los de forma eficaz.

Tabela 3. Tecnologias inovadoras de coleta de dados

Aplicações	Desafios	Soluções
Entrevistas		
Dispositivos móveis, incluindo smartphones e tablets, são cada vez mais usados para coleta de dados em tempo real. Eles permitem a distribuição de pesquisas, entrada direta de dados durante as visitas de campo e o acesso instantâneo às informações. Para o NDB, os dispositivos móveis podem facilitar o monitoramento eficiente dos locais dos projetos, a coleta de feedback das partes interessadas por meio de pesquisas móveis e o acompanhamento do progresso dos projetos.	Os desafios incluem a segurança dos dados, a necessidade de acesso contínuo à Internet em áreas remotas e o risco para falhas tecnológicas. Além disso, muitas mulheres, grupos indígenas e pessoas de baixa renda não têm acesso tão fácil a dispositivos móveis/smartphones quanto homens, grupos não indígenas e populações mais favorecidas.	Recomenda-se implementar criptografia, instalar pontos de acesso Wi-Fi móvel, oferecer suporte técnico e subsidiar dispositivos para grupos sub-representados.
Programas de software		
Programas de software personalizados podem automatizar processos de coleta e análise de dados. Utilizados para gerenciar grandes volumes de dados, visualizar informações e executar análises complexas, eles oferecem suporte ao monitoramento. Para projetos apoiados pelo NDB, o software pode agilizar tarefas de gestão de projetos, automatizar relatórios financeiros e aprimorar o engajamento das partes interessadas por meio de plataformas interativas.	Os altos custos de desenvolvimento, a necessidade de treinamento especializado e o risco de obsolescência do software são preocupações importantes.	Recomenda-se utilizar software de código aberto para reduzir custos e desenvolver módulos de treinamento direcionados a habilidades essenciais.
Drones		
Os drones oferecem uma perspectiva inovadora para avaliar projetos ambientais e de infraestrutura em larga escala. Eles conseguem captar imagens aéreas, realizar inspeções no local e monitorar mudanças ao longo do tempo, sendo particularmente úteis para o NDB na avaliação do impacto de projetos em paisagens, no monitoramento do progresso da construção e na avaliação de esforços de restauração ambiental.	Restrições regulatórias, preocupações com privacidade e a necessidade de operadores qualificados limitam o uso de drones.	Trabalhar em estreita colaboração com órgãos reguladores para agilizar a conformidade, desenvolver protocolos de privacidade específicos para dados de drones e estabelecer treinamentos certificados para operadores.

Tabela 3. Tecnologias inovadoras de coleta de dados

Aplicações	Desafios	Soluções
Sensoriamento remoto e imagens de satélite		
<p>O sensoriamento remoto e as imagens de satélite fornecem dados valiosos sobre mudanças geográficas e ambientais. Esta tecnologia oferece suporte para avaliações relacionadas ao desenvolvimento urbano, produtividade agrícola e avaliações de impacto de desastres. O NDB pode utilizar essas ferramentas para monitorar mudanças no uso da terra, avaliar a eficácia de projetos de preservação ambiental e planejar o desenvolvimento de infraestrutura com impacto ambiental mínimo.</p>	<p>Entre os desafios estão os altos custos, a necessidade de habilidades analíticas especializadas e, muitas vezes, a resolução limitada ou a frequência de coleta de dados. Os dados devem ser analisados com mulheres e homens da comunidade para compreender os aspectos sociais da mudança no uso da terra.</p>	<p>Estabelecer acordos de colaboração com provedores de satélite para reduzir custos, utilizar validação de dados em campo para melhorar a resolução dos dados e complementar dados de satélite com pesquisas localizadas para obter maior precisão.</p>
Tecnologia de Sistemas de Informação Geográfica (SIG)		
<p>A tecnologia SIG permite o mapeamento e a análise de dados espaciais, sendo útil para visualizar impactos de projetos, planejar projetos de infraestrutura e conduzir avaliações ambientais. Para o NDB, a SIG pode ajudar a identificar locais ideais para novos projetos, avaliar riscos relacionados às mudanças climáticas e monitorar a distribuição espacial de benefícios.</p>	<p>A SIG requer acesso a fontes de dados confiáveis e exige pessoal qualificado para gerenciar e interpretar os dados.</p>	<p>Colaborar com provedores de dados e contratar especialistas em SIG terceirizados, conforme necessário.</p>
Aprendizado de Máquina e Processamento de Linguagem Natural (PLN)		
<p>O aprendizado de máquina e o PLN podem automatizar a análise de grandes volumes de dados de texto, como publicações em mídias sociais, relatórios de projetos e feedback das partes interessadas. Essas ferramentas podem identificar tendências, sentimentos e padrões que fornecem informações para o projeto e a avaliação. O NDB pode aproveitar essas tecnologias para avaliar a opinião pública sobre projetos, analisar o resultado/impacto das intervenções e refinar as concepções de projetos com base no feedback.</p>	<p>O viés em dados de linguagem, a complexidade das nuances da linguagem e a necessidade de refinamento contínuo do modelo são questões significativas.</p>	<p>Diversificar as fontes de dados, combinar PNL com supervisão humana, aprimorar algoritmos para detectar e mitigar o viés e integrar loops de aprendizado contínuo para adaptar os modelos a novos dados.</p>
Análise de Big Data		
<p>A análise de big data envolve examinar grandes conjuntos de dados para descobrir padrões ocultos, correlações e percepções, sendo particularmente útil para avaliar sistemas complexos, dados interseccionais e prever tendências. Para o NDB, a análise de big data pode aprimorar a tomada de decisões ao fornecer percepções sobre tendências econômicas, questões sociais/de gênero, necessidades de infraestrutura e riscos ambientais.</p>	<p>Entre os principais desafios, destacam-se as preocupações com privacidade dos dados, a necessidade de recursos analíticos avançados e a garantia da qualidade dos dados.</p>	<p>Implementar estruturas rigorosas de governança de dados para proteger a privacidade e concentrar-se no desenvolvimento de conhecimento analítico interno para melhorar a utilização desses dados.</p>

93. Alinhamento com o trabalho do NDB:

As tecnologias inovadoras de coleta de dados descritas acima se alinham com o foco do NDB em infraestrutura e desenvolvimento sustentável. Ao empregar essas ferramentas e tecnologias, o NDB pode aumentar a precisão, a eficiência e o escopo de suas avaliações, resultando em uma

tomada de decisão mais embasada e melhores resultados dos projetos. No entanto, enfrentar os desafios associados a essas tecnologias, como garantir a privacidade de dados, gerenciar complexidades tecnológicas e desenvolver capacidades analíticas, é fundamental para que sua implementação seja bem-sucedida.

3.4 Personalização da metodologia de avaliação

94. Conforme apresentado, o NDB possui uma gênese e um mandato específico, além de um modelo operacional distinto, com foco na apropriação nacional, no uso de sistemas nacionais, na consulta, no engajamento e no diálogo, e na prioridade orientada pelos membros. Além disso, o NDB atribui grande relevância em questões transversais, como mudanças climáticas e resiliência a desastres, desenvolvimento inclusivo e equitativo e integração de tecnologia.

95. O uso de critérios de avaliação reconhecidos internacionalmente como base para as avaliações do IEO, conforme descrito na seção 3.2, apoia avaliações consistentes e de alta qualidade no NDB, e também facilita a comparação entre o NDB e outras organizações multilaterais. No entanto, para garantir que a metodologia de avaliação esteja alinhada ao perfil único do NDB, várias personalizações importantes são cruciais e serão decididas em diálogo com os países-membros.¹⁸

96. Elementos específicos ao NDB, como a apropriação nacional, a utilização de sistemas nacionais, o engajamento das partes interessadas, a abordagem impulsionada pelos membros e o apoio a iniciativas locais, serão incorporados diretamente nas questões relacionadas aos critérios de avaliação. Nesse sentido, em “relevância”, poderia ser questionado se o projeto estava alinhado com os sistemas dos países-membros, como sua política de salvaguardas ambientais e sociais. Essa abordagem visa manter uma estrutura de avaliação unificada e direta que seja abrangente e flexível, refletindo com precisão o contexto operacional único do NDB. Assim, questões relacionadas à apropriação nacional e

ao uso de sistemas nacionais podem ser vistas como parte dos critérios de “relevância” e “sustentabilidade”, garantindo que os projetos sejam adequados ao contexto do país e possam ser sustentados pelos sistemas locais após a conclusão. Da mesma forma, a consulta, o engajamento e o diálogo aumentam a “eficácia” e o “impacto” dos projetos, garantindo que estejam alinhados com as necessidades e expectativas das partes interessadas.

97. Além disso, a necessidade de refletir uma prioridade orientada pelos membros pode ser integrada ao critério de “relevância”, garantindo que as avaliações examinem o quanto os projetos estão em consonância com as prioridades e metas de desenvolvimento dos países-membros, refletindo assim seus interesses e aspirações. O apoio a iniciativas locais é essencial para os critérios de “sustentabilidade” e “impacto”, por avaliar até que ponto os projetos promovem capacidade local, a inovação e a autossuficiência, contribuindo para benefícios duradouros e para o empoderamento nas comunidades. Com a incorporação desses aspectos à estrutura de avaliação atual do NDB, as avaliações podem capturar de forma abrangente a essência do mandato do NDB de atender às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, promover resultados de desenvolvimento sustentáveis e impulsionados localmente.

98. Além disso, para abordar adequadamente a ênfase do NDB em questões transversais,¹⁹ é recomendável introduzir “outros” critérios de avaliação, apoiados pelo consenso em evolução na literatura e nas práticas de desenvolvimento

18 A personalização se aplica às avaliações de desempenho de projetos, às validações de relatórios de conclusão de projetos e às avaliações de portfólio de país.

As metodologias específicas para outras avaliações, como avaliações temáticas/setoriais, relatórios síntese de avaliação de avaliações de nível institucional, serão discutidas no capítulo 5.

19 Resiliência climática e a desastres, integração de tecnologia e inclusão e desenvolvimento equitativo. As questões transversais são apresentadas em detalhes no Anexo 4.

internacional. As mudanças climáticas e a resiliência a desastres merecem um critério independente, reconhecendo o imperativo de garantir a sustentabilidade e a eficácia de longo prazo dos projetos em meio aos crescentes desafios ambientais. Essa abordagem é consistente com as tendências globais de integração da resiliência climática no planejamento do desenvolvimento, a fim de salvaguardar e aprimorar os resultados do projeto.

- 99.** O desenvolvimento inclusivo e equitativo, defendido por entidades como o Grupo de Avaliação da Organização das Nações Unidas, requer que seu critério garanta que os projetos promovam deliberadamente a equidade e o acesso equitativo aos benefícios para todos os segmentos da sociedade, especialmente, os mais vulneráveis e marginalizados. O foco na inclusão é crucial para atingir os ODS e garantir que os esforços de desenvolvimento não deixem ninguém para trás.²⁰
- 100.** A integração tecnológica também merece um critério próprio, a fim de reconhecer o papel crítico que as inovações digitais desempenham na melhoria da execução do projeto e de seus resultados. Essa perspectiva está em consonância com o consenso global em evolução sobre o uso da tecnologia para contribuir para o sucesso dos projetos, garantindo que as ferramentas e plataformas digitais sejam incorporadas às estratégias de desenvolvimento para otimizar os resultados e promover o crescimento sustentável.
- 101.** Além de personalizar a metodologia de avaliação para o contexto específico do NDB e sua ênfase em questões transversais, o Manual defende também a personalização da metodologia de avaliação com relação ao contexto do país, região ou setor. As questões relacionadas a esses contextos específicos podem ser integradas aos principais critérios de avaliação ou incluídas na categoria de "outros" critérios de avaliação.
- 102.** A adaptação ao contexto de cada país é fundamental, pois os países diferem significativamente em suas estruturas políticas, econômicas e sociais, e essas diferenças podem influenciar os resultados dos projetos e intervenções. Por exemplo, a estabilidade política, a qualidade de governança e os ambientes regulatórios variam entre os países e podem impactar a implementação e no sucesso das iniciativas. Cabe ressaltar que as diferentes prioridades de desenvolvimento dos países podem influenciar significativamente os resultados e a sustentabilidade das intervenções. Avaliações que consideram esses fatores específicos do país têm mais probabilidade de fornecer percepções relevantes e acionáveis.
- 103.** A personalização regional é importante porque, mesmo em um único país, as regiões podem apresentar grandes diferenças em termos de desenvolvimento econômico, infraestrutura e costumes locais. Essas variações podem influenciar o modo como os projetos são recebidos e sua eficácia. Dessa forma, uma região com uma infraestrutura robusta provavelmente reagirá de maneira diferente a um projeto de desenvolvimento econômico quando comparada a uma região com infraestrutura menos desenvolvida.
- 104.** Além disso, ao avaliar projetos em diferentes setores, é fundamental que o NDB compreenda o contexto de cada setor. Por exemplo, em um projeto de infraestrutura, como a construção de estradas, a avaliação se concentra em aspectos como integridade estrutural, impactos econômicos e sociais e considerações ambientais. Por outro lado, um projeto de energia sustentável, como um parque eólico, exige a avaliação de eficiência energética, benefícios ambientais e impactos sociais. Sendo assim, a personalização assegura que as avaliações sejam relevantes e práticas, abordando métricas de sucesso específicas de cada setor, desafios e interesses das partes interessadas.

3.5 Abordagem de avaliação

- 105.** A abordagem de avaliação integra uma série de etapas interconectadas, projetadas para garantir que as avaliações sejam completas, precisas e contribuam para a melhoria dos resultados do programa. Essa abordagem começa com uma avaliação crítica da teoria da mudança.

²⁰ Um subcritério específico de "gênero" e "inclusão social" será abordado.

- 106. Teoria da mudança (ToC, na sigla em inglês).** Os avaliadores reconstruem a ToC quando necessário, identificando as atividades implementadas, aquelas que foram omitidas e os motivos para isso, bem como as suposições subjacentes e quaisquer mudanças ou ações adicionais introduzidas após a fase de planejamento. Esta etapa também destaca, com base nas evidências disponíveis, quaisquer expectativas irrealistas e lógica falha, assegurando que a avaliação seja baseada em uma lógica de intervenção coerente.
- 107.** Após o estabelecimento de uma ToC sólida, a abordagem inclui o desenvolvimento de uma matriz de avaliação. Essa matriz descreve os critérios de avaliação específicos, como relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade, além de outros critérios transversais, formulando questões de avaliação para cada critério. Essas questões são associadas a indicadores, fontes de dados e métodos de coleta de dados, garantindo uma matriz de avaliação abrangente. Desse modo, questões sobre a relevância de um projeto pode explorar seu alinhamento com as necessidades de populações marginalizadas e políticas governamentais, utilizando dados provenientes das contribuições da comunidade e de documentos de política.
- 108.** A abordagem também abrange uma variedade de métodos e ferramentas de avaliação discutidos anteriormente, permitindo tanto análises quantitativas quanto qualitativas. Esses métodos e ferramentas são essenciais para a coleta e análise de dados relevantes para cada questão de avaliação. Em termos de análise, a abordagem inclui o uso de ferramentas como análise de custo-benefício, análise de custo-eficácia, análise de custo-benefício social e avaliações de impacto ambiental.
- 109. Análise de custo-benefício.** Estima os benefícios totais esperados de um programa em comparação com seus custos totais esperados. Visa quantificar todos os custos e benefícios de um programa em termos monetários e avaliar se os benefícios superam os custos.
- 110. Análise de custo-eficácia.** Compara o custo relativo de dois ou mais programas ou alternativas de programa em relação à obtenção de um resultado comum, como rendimentos agrícolas ou notas de testes de alunos.
- 111. Análise de custo-benefício social.** Trata-se de uma metodologia econômica que avalia os impactos potenciais de um projeto, política ou programas propostos na sociedade. Ao contrário das avaliações econômicas tradicionais, que se concentram principalmente em considerações monetárias, esta metodologia abrange um espectro mais amplo de efeitos ao incorporar dimensões sociais (incluindo igualdade de gênero), ambientais e econômicas.
- 112. Uma avaliação de impacto ambiental (AIA)** costuma ser descrita como uma avaliação do impacto de atividades planejadas/implementadas no meio ambiente, incluindo impactos na biodiversidade, na vegetação e na ecologia, na água e no ar. No contexto de avaliações, uma AIA é projetada para identificar o impacto de um projeto (ex. desenvolvimento de infraestrutura, como uma barragem) no bem-estar ambiental e humano, como também identificar medidas para eliminar e/ou mitigar esses riscos.
- 113.** Essas análises oferecem uma visão multidimensional da eficiência, eficácia e impacto de um programa em fatores sociais e ambientais, assim como permitem que os avaliadores quantifiquem benefícios e custos, comparem alternativas de programas para atingir resultados e avaliem os impactos sociais mais abrangentes das intervenções.
- 114.** Em última análise, essa abordagem de avaliação garante que cada aspecto do programa seja examinado, desde sua lógica fundamental até seus resultados e impactos. Ao vincular sistematicamente a análise à ToC revisada, a abordagem dispõe de uma estrutura robusta para compreender a dinâmica em ação na implementação e eficácia do programa. Além de avaliar o sucesso dos programas atuais, essa estratégia de avaliação abrangente também oferece percepções e recomendações para melhorias futuras, alinhando-se estreitamente aos objetivos estratégicos e garantindo que as intervenções sejam eficazes e responsivas às necessidades que buscam atender.
- 115.** Este capítulo delineou uma metodologia de avaliação holística. As metodologias específicas de avaliação que são adotadas em outros tipos de avaliação estão descritas no capítulo 5.

04

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INDEPENDENTE DO NDB

- 4.1 Introdução
- 4.2 As seis etapas do processo de avaliação do IEO

4.1 Introdução

116. De modo geral, as avaliações do IEO seguem seis etapas, a saber: (i) preparação do documento de enfoque; (ii) revisão documental; (iii) trabalho de campo; (iv) preparação da versão preliminar do relatório de avaliação; (v) revisão da versão preliminar do relatório de avaliação e da Resposta da Administração do NDB; e (vi) disseminação do conhecimento, comunicação e divulgação.

No entanto, o processo pode ser personalizado e detalhado, dependendo da natureza da avaliação em questão. Isso ocorre durante a preparação do documento de enfoque, sendo a primeira etapa em qualquer avaliação do IEO. Como o documento de enfoque é publicado nas páginas do IEO, garante-se a transparência do processo, tornando-o publicamente acessível.

FIGURA 4: PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INDEPENDENTE DO NDB



4.2 As seis etapas do processo de avaliação do IEO

Etapa 1: Documento de enfoque

- 117.** O documento de enfoque detalha a estrutura da avaliação e descreve seus principais objetivos, critérios a serem utilizados, metodologia e questões fundamentais, etapas do processo e cronogramas. Como parte da evolução do documento de enfoque, o NDB conduz, juntamente com os países-membros, uma análise das partes interessadas, a qual ajudar a identificar quais dessas devem ser envolvidas na avaliação, inclusive para atividades de disseminação, divulgação e sensibilização ao final da avaliação.
- 118.** Além da análise das partes interessadas, o documento de enfoque inclui uma estrutura de avaliação, que associa os critérios de avaliação adotados às questões fundamentais e à coleta de dados e fontes/instrumentos de informação. O documento também inclui uma bibliografia abrangente, analisada pelo IEO durante o processo, bem como informações sobre a equipe de avaliação. Embora as avaliações sejam gerenciadas pelo IEO e o conteúdo seja inteiramente de sua responsabilidade, dependendo do tipo de avaliação que é conduzida, o IEO mobilizará especialistas técnicos do setor avaliado a fim de garantir que as análises sejam conduzidas pelo conhecimento técnico mais recente e pela experiência específica do setor.
- 119.** A versão preliminar do documento de enfoque é preparada em 3 a 5 semanas, sendo posteriormente compartilhada com a Administração do NDB e outras partes interessadas, conforme apropriado. As versões preliminares de todas as avaliações de nível institucional (veja o próximo capítulo, que contém uma descrição dos tipos de avaliação do IEO) e, seletivamente, os relatórios síntese de avaliação e avaliações setoriais/temáticas, são compartilhadas com os membros do Conselho para comentários. O membro do Conselho em questão também possui a oportunidade de comentar sobre as avaliações de projetos e avaliações de portfólio de país em seu respectivo país. As partes interessadas possuem três semanas para responder, e quaisquer comentários recebidos são cuidadosamente considerados pelo IEO na finalização do documento. Todos os documentos de enfoque finais são disponibilizados nas páginas do IEO, no site do NDB.

Etapa 2: Revisão documental

- 120.** Embora alguns documentos tenham sido revisados como parte da etapa 1, na etapa 2 realiza-se uma revisão documental abrangente de toda a documentação coletada e dos dados secundários disponíveis (por exemplo, dados de desembolso). Isso inclui a análise dos documentos internos, como relatórios de projeto e supervisão do NDB, bem como relatórios de progresso elaborados pelas contrapartes. Também são analisados os dados e documentos de fontes externas, como estatísticas e políticas governamentais, além de avaliações sobre tópicos semelhantes realizadas por organizações do setor. Dependendo do tipo de avaliação e de seu cronograma e complexidades específicos, esse processo de revisão de documentações leva aproximadamente de 4 a 7 semanas.
- 121.** A revisão documental é particularmente importante, pois contribui para o desenvolvimento do programa e das prioridades da etapa 3 (trabalho de campo), identificando lacunas de dados e informações que precisariam ser preenchidas para garantir uma análise robusta. Além disso, essa revisão também desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de questionários direcionados a diferentes públicos, que serão utilizados para coleta de dados adicionais no decorrer da fase de trabalho de campo. Durante essa etapa, o IEO também pode conduzir entrevistas bilaterais com as partes interessadas relevantes para discutir questões emergentes e obter orientações sobre os próximos passos.

Etapa 3: Trabalho de campo

- 122.** O trabalho de campo é uma parte essencial das diversas avaliações do IEO, especialmente avaliações de projetos e avaliações de portfólio de país. Além disso, pode também ser realizado, seletivamente, durante a elaboração de avaliações de nível institucional, avaliações temáticas/setoriais e relatórios síntese de avaliação, embora isso dependa da natureza do tema em questão.
- 123.** O principal objetivo do trabalho de campo em uma avaliação é coletar dados e informações primárias e secundárias adicionais, assegurando uma avaliação sólida e garantindo a triangulação de dados mencionada anteriormente. Desse modo, o trabalho de campo envolverá, entre

outras, os seguintes tipos de atividades: visitas aos locais dos projetos, discussões com atores-chave de diversas partes interessadas, incluindo os beneficiários previstos, entrevistas semiestruturadas com grupos de indivíduos e instituições, além da coleta de dados e documentação adicionais das autoridades do projeto e de outros parceiros no país. Os métodos adotados para cada avaliação são ajustados para o contexto, não sendo homogêneos. Dependendo do caso, o IEO também pode, como parte da avaliação, comissionar instituições locais para realizar pesquisas mais completas e estruturadas, a fim de coletar e analisar dados primários. É possível que instituições do setor privado com conhecimento especializado em avaliações sejam contratadas para realizar pesquisas e métodos qualitativos.

- 124.** O trabalho de campo costuma durar de 2 a 4 semanas e, ao final dele, o IEO apresenta os resultados iniciais da visita às principais partes interessadas incluindo líderes de organizações de clientes no caso de avaliações de projetos, antes de deixar o país. O conteúdo dessas apresentações será tratado como preliminar e está sujeito a validação posterior, não incluindo nenhuma recomendação.
- 125.** No caso de avaliações de projetos, o IEO adere à Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre Participação. Essa convenção exige assegurar que os instrumentos sejam apropriados para diferentes construções de resultados, buscar ativamente o engajamento de grupos desfavorecidos e adaptar a linguagem, o espaço e a abordagem, para que os grupos marginalizados se sintam confortáveis ao se envolver no processo de avaliação. Por meio de seu trabalho de campo, o IEO explora a intersecção entre diferentes categorias que tradicionalmente eram vistas de forma isolada, como gênero, raça, classe, deficiência e território.

Etapa 4: Preparação do relatório preliminar de avaliação

- 126.** Na etapa 4, o IEO prepara a versão preliminar do relatório final de avaliação. O relatório de avaliação é um documento que apresenta os resultados, as conclusões e as recomendações da avaliação. Ele é preparado objetivamente por meio da triangulação de evidências para gerar resultados e apresenta uma “trilha de evidências” transparente. Os relatórios contêm um resumo executivo sucinto e vários anexos, incluindo a lista de atores visitados/entrevistados, uma bibliografia e outros dados/informações

essenciais para apoiar o conteúdo do relatório principal. O relatório deve registrar as diferenças, se houver, nos resultados para diferentes grupos, como renda, gênero, comunidades indígenas ou pessoas com deficiência. A versão preliminar do relatório de avaliação é preparada no prazo de 5 a 7 semanas.

Etapa 5: Revisão da versão preliminar do relatório de avaliação e da Resposta da Administração do NDB

- 127.** Uma revisão interna completa da versão preliminar do relatório de avaliação é realizada no IEO para garantir o rigor metodológico e a consistência entre as avaliações. Além disso, para avaliações estratégicas, o IEO mobiliza revisores externos independentes (indivíduos ou instituições) para analisar os entregáveis da avaliação selecionada, incluindo a versão preliminar do relatório final. É dedicada especial atenção à mobilização de indivíduos e instituições de países-membros relevantes como revisores externos, para que os produtos correspondentes do IEO possam se beneficiar de uma apreciação mais profunda do contexto local.
- 128.** Além disso, o Grupo de Trabalho Interdepartamental de Avaliação e o Comitê Consultivo de Avaliação de Alto Nível são solicitados a revisar avaliações estratégicas selecionadas e outros produtos do IEO. Com relação às revisões por pares, é dada especial atenção para garantir que as avaliações tenham uma trilha de evidências coerente, que os resultados sejam baseados na triangulação de diferentes fontes de dados/informações e que as avaliações tenham considerado adequadamente as questões de contexto nas análises realizadas.
- 129.** Todas as versões preliminares dos relatórios de avaliação são compartilhadas com a Administração do NDB para comentários. Os membros do Conselho também têm a oportunidade de comentar os relatórios de avaliação, consistente com a abordagem adotada na Etapa 1 acima. As partes interessadas possuem três semanas para responder e os todos comentários recebidos são cuidadosamente considerados pelo IEO na finalização do relatório de avaliação.
- 130.** Após a preparação do relatório final, o IEO o compartilha com a Administração do NDB, para que esta prepare sua Resposta da Administração por escrito. Assim, a Administração do NDB tem a oportunidade de compartilhar suas considerações finais sobre a avaliação e articular sua proposta para a implementação de suas

recomendações. A Resposta da Administração do NDB é compartilhada com o IEO e o Conselho de Administração juntamente com o relatório de avaliação e é incluída no relatório de avaliação principal a ser publicado e divulgado.

Etapa 6: Compartilhamento de conhecimento, comunicação e divulgação

- 131.** O IEO dedica considerável atenção ao compartilhamento de conhecimento e aprendizado ao longo de todo o processo de avaliação, garantindo o envolvimento das partes interessadas nas principais etapas da avaliação e oferecendo-lhes a oportunidade de comentar sobre diferentes produtos elaborados pelo IEO durante o processo. Relatórios de avaliação selecionados do IEO são apresentados para análise do Conselho de Administração e, posteriormente, publicados, sem necessidade de autorização prévia de ninguém externo ao IEO. No entanto, em casos muito excepcionais, como na divulgação de um relatório de avaliação do setor público, o IEO recomendaria ao Conselho, em consulta com a Administração do NDB e as autoridades relevantes do país, a não divulgar o relatório, caso represente um risco para o Banco. Uma abordagem diferenciada é adotada para a divulgação de produtos de avaliação de operações com o setor privado. A exemplo de outros MDBs, o IEO remove qualquer informação confidencial dos resultados do setor privado e busca uma não objeção para divulgação junto ao mutuário, em coordenação com as autoridades do país-membro.
- 132.** Nesse sentido, cada documento de enfoque produzido no início da avaliação conta com uma seção breve e dedicada, descrevendo a estratégia e as atividades de compartilhamento de conhecimento, bem como de comunicação e divulgação que são realizadas durante o processo de avaliação.
- 133.** Para as avaliações “finais”, o IEO tomará várias ações relacionadas à disseminação de conhecimento, comunicação e divulgação. Isso inclui a publicação de relatórios de avaliação do IEO e produtos relacionados, conforme as disposições de divulgação na Política de Avaliação e na Estratégia de Avaliação, nas páginas do IEO, no site do NDB, assim como a divulgação proativa dos relatórios (ex. por meio da circulação de e-mails e mídias sociais) para parceiros no país, organizações internacionais relevantes, o Grupo de Cooperação
- em Avaliação dos MDBs, associações de avaliação nacionais, regionais e globais, redes, comunidades e outros interessados. Por meio da participação em conferências e workshops nacionais, regionais ou globais, o IEO assegura maior alcance de seus resultados e lições. Também é, sempre que possível, recorrido à mídia local e internacional para divulgação e disseminação.
- 134.** Ao final de cada avaliação de portfólio de país, o IEO organiza seminários de disseminação de conhecimento no país, para divulgar lições e boas práticas de todo o portfólio. Caso haja demanda suficiente e dependendo da natureza da avaliação realizada, o IEO poderá também organizar seletivamente tais seminários para outros tipos de avaliações, no país ou na sede do NDB. Além de estabelecer parcerias em avaliações com instituições de monitoramento e avaliação em países-membros do NDB, o que também facilita a organização de seminários de conhecimento no país. Tais seminários oferecem oportunidades para diálogo, reflexão e troca de ideias sobre as avaliações do IEO, além de discutir oportunidades e desafios para o futuro. Dessa forma, os seminários focam no aprendizado e compartilhamento de boas práticas.
- 135.** Para cada avaliação, o IEO produz um “*Evaluation Lens*” e um Infográfico. O “*Evaluation Lens*” é um folheto de duas páginas, de fácil leitura, que resume as principais conclusões e recomendações da avaliação, destinado a um público amplo, especialmente aos formuladores de políticas e tomadores de decisão. O Infográfico também é um folheto de duas páginas que resume dados de projetos e avaliações sobre os resultados, em um formato visual.
- 136.** Para facilitar a compreensão de lições e recomendações, enquanto todos os relatórios de avaliação e produtos relacionados serão preparados em inglês, todas as versões do “*Evaluation Lens*” são disponibilizadas em outros idiomas relevantes para os países-membros.²¹ Da mesma forma, os resumos executivos dos relatórios de avaliação das operações no Brasil e na China serão traduzidos para o português e o chinês, respectivamente, e incluídos no relatório final da avaliação, juntamente com a versão em inglês do resumo. Todo o processo de compartilhamento de conhecimento, comunicação e divulgação leva, pelo menos, de 4 a 6 semanas.

²¹ Com base na demanda e nos recursos disponíveis, o IEO pode, dependendo de cada caso, traduzir seletivamente todo o relatório de avaliação para idiomas relevantes para os países-membros.

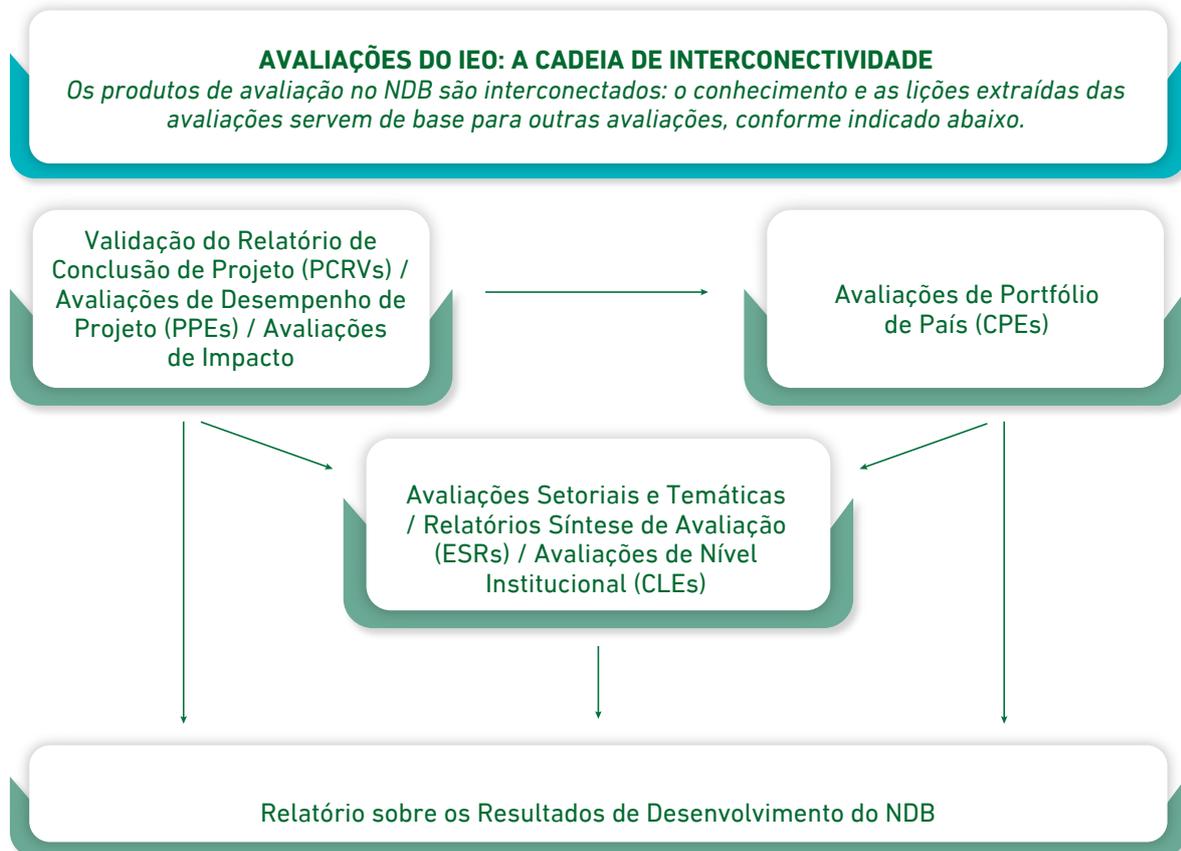
05

PORTFÓLIO DE PRODUTOS DE AVALIAÇÃO INDEPENDENTE

137. O IEO realiza diversos tipos de avaliações, incluindo avaliações de projetos, avaliações de portfólio de país, avaliações temáticas/setoriais, relatórios síntese de avaliação e avaliações

institucionais. O IEO poderá introduzir produtos adicionais no futuro (como avaliações de impacto de projetos), mas ainda é cedo para expandir o alcance de seu portfólio de produtos.

FIGURA 5: COMO AS AVALIAÇÕES DO IEO SE INTERRELACIONAM?



* PCRVs, PPEs, ESRs, CLEs e CPEs, na sigla em inglês

138. Avaliações de projetos. Há dois tipos de avaliações de projeto produzidos pelo IEO: validações de relatórios de conclusão de projeto e avaliações de desempenho de projeto. Além disso, o IEO planeja conduzir, de forma bastante seletiva, pelo menos uma avaliação de impacto do projeto por ano, a ser considerado em operações futuras.

139. Validações dos relatórios de conclusão de projeto (PCRVs). Os relatórios de conclusão do projeto são autoavaliações produzidas pelas equipes de operações do NDB ao final de cada projeto, e uma “validação” do IEO significa que ele conduzirá uma avaliação da qualidade geral do PCR. Os PCRVs validam os resultados, as classificações e a qualidade dos PCRs por

meio de revisão documental e, quando necessário, conversando com partes interessadas selecionadas. Os PCRVs podem apontar dimensões adicionais de cada critério de avaliação que poderiam ter sido consideradas; e as diferenças (se houver) entre a classificação do PCRV e do PCR em cada critério de avaliação são estabelecidas. Os PCRVs também incluem uma avaliação e uma classificação da qualidade geral do PCR em várias dimensões.

140. Os objetivos, a metodologia e os processos dos PCRVs estão documentados em um relatório específico²² aprovado pelo Conselho de Administração. Contudo, a metodologia para a preparação dos PCRVs pode ser ajustada com base em algumas das disposições deste Manual, conforme e quando necessário.

22 Consulte PCR-Validation-Methodology-and-Process.pdf (ndb.int).
<https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/04/PCR-Validation-Methodology-and-Process.pdf>.

- 141.** O IEO valida 100% dos PCRs produzidos pelo NDB em qualquer ano, com duas exceções: se uma avaliação de desempenho de projeto (PPE) tiver sido realizada pouco antes da conclusão do projeto, ou se o IEO planeja conduzir uma PPE em um período de 12 a 18 meses da conclusão do projeto.
- 142. Avaliações de desempenho de projetos.** Os principais objetivos das PPEs são avaliar os resultados dos projetos financiados pelo NDB e gerar recomendações e lições para a implementação de projetos em andamento, e o planejamento de operações futuras. Exceto se houver circunstâncias convincentes, os critérios de avaliação e o sistema de classificação discutidos no capítulo 3 fornecerão o ponto de partida para o plano de avaliação do projeto. A escolha dos métodos para coleta e análise de dados é feita e desenvolvida como parte do documento de enfoque de avaliação. Todas as PPEs incluem trabalho de campo por uma equipe do IEO, composta por especialistas técnicos e de avaliação, conforme necessário. Espera-se que as PPEs sejam concluídas dentro de um prazo de seis meses.
- 143. Avaliações de impacto do projeto.** Essas avaliações atualmente não são realizadas pelo IEO. Para garantir uma avaliação adequada do impacto, elas precisam ser conduzidas de 2 a 3 anos após o encerramento do projeto. Quando decidir introduzir esses produtos, o IEO deverá seguir modelos quase-experimentais ou experimentais, incluindo ensaios de controle randomizados. Para projetos aprovados em anos anteriores e cuja implementação já tenha iniciado, o IEO utilizará um método "ex-post" para avaliações de impacto. Nos projetos recém-aprovados, ensaios de controle randomizados ou métodos de diferença em diferenças também podem ser considerados. A realização de uma avaliação de impacto deve levar cerca de oito meses. Projetos altamente inovadores, especialmente aqueles que utilizam tecnologias específicas, poderão ser bons candidatos para avaliações de impacto.
- 144. Avaliações de portfólio de país (CPEs).** O objetivo geral das CPEs é avaliar a parceria global entre o NDB e o país em questão, incluindo os resultados na promoção do desenvolvimento econômico e social sustentável. Os principais objetivos das CPEs são: (i) avaliar os resultados da parceria entre o NDB e o país; e (ii) gerar lições e recomendações para fortalecer a parceria e estabelecer prioridades para o futuro.
- 145.** Para países onde as CPEs são realizadas pela primeira vez, todas as operações e atividades serão coberturas desde o início das operações do Banco, em 2015. Para CPEs subsequentes cobrindo o mesmo país, o cronograma das atividades a serem avaliadas será determinado com base no cronograma da CPE mais recente no país.
- 146.** As CPEs envolvem a avaliação de dois pilares complementares da cooperação: (i) o portfólio de projetos do NDB; e (ii) atividades não relacionadas a financiamentos, como compartilhamento de conhecimento, parcerias e outras. As CPEs também envolvem uma avaliação das prioridades estratégicas e do posicionamento do NDB no país. Com base no exposto acima, a CPE formula uma avaliação abrangente do desempenho da parceria entre o NDB e o país. As CPEs envolvem um extenso trabalho de campo em diversos projetos realizados por equipes multidisciplinares do IEO e consultas abrangentes às partes interessadas. Dependendo do caso, como parte da CPE e considerando o tamanho do portfólio, da qualidade da disponibilidade de dados e de avaliações anteriores do IEO no mesmo país, o IEO pode encomendar pesquisas específicas de projetos selecionados para coletar dados primários adicionais destinados à análise da avaliação.
- 147.** Dado o escopo e a importância das CPEs, em comparação com as avaliações de projetos individuais, conforme mencionado anteriormente, o IEO organiza um seminário nacional de disseminação de conhecimento ao final de cada CPE. O objetivo de tais seminários é compartilhar os resultados e as lições aprendidas da CPE, além de envolver várias partes interessadas em um diálogo e reflexão sobre os principais temas documentados no relatório final. Além disso, no início da CPE, o IEO organiza uma oficina inicial, direcionada principalmente aos funcionários do projeto e aos colegas do NDB, para que eles estejam totalmente cientes da CPE e da contribuição esperada deles durante o processo. As CPEs são planejadas para serem concluídas em um período de nove a dez meses.
- 148. Avaliações setoriais/temáticas.** Essas avaliações abrangem um tema ou setor específico de relevância para o NDB, que normalmente seria uma prioridade na Estratégia Geral do Banco (ex. infraestrutura, transporte, energia, financiamento climático etc.). Normalmente, as avaliações temáticas ou setoriais abrangeriam as atividades do NDB em mais de um país-membro do Banco. Entretanto, pode haver alguns casos em que uma avaliação temática ou setorial seja limitada a um único país.

149. O principal objetivo dessas avaliações é analisar o desempenho do Banco em um setor ou tema específico, além de gerar lições e recomendações para o futuro. Para potencializar a utilidade dessas avaliações, recomenda-se que sejam realizadas antes da formulação de uma nova política ou estratégia, ou da revisão de uma já existente sobre o mesmo tema. No entanto, elas também são úteis como ferramentas para geração e documentação de conhecimento, experiências e boas práticas em tópicos importantes para o Banco e seus membros. As avaliações temáticas ou setoriais são planejadas para serem concluídas em um período de dez a doze meses.

150. Relatórios síntese de avaliação (ESRs).

Ao contrário de todos os outros produtos do IEO, os ESRs são produtos de conhecimento e, em geral, concentram-se na geração de lições e boas práticas, e não na prestação de contas e avaliação de desempenho. Cada ESR foca em um tema de importância para o NDB, visando preencher lacunas de conhecimento em áreas prioritárias delineadas na Estratégia Geral do Banco. Alguns exemplos incluem gestão ambiental, digitalização, água e saneamento, entre outros. Os ESRs são amplamente baseados em outros relatórios do IEO e por avaliações sobre os mesmos tópicos realizadas por organizações do setor, que podem ser complementados por resultados de pesquisas no NDB e em outras organizações. Dada a natureza do produto, eles não incluem recomendações nem exigiriam uma Resposta da Administração do NDB por escrito. Tradicionalmente, os ESRs são concluídos em um período de nove meses.

151. Avaliações de nível institucional (CLEs). Essas são as avaliações mais complexas realizadas pelo IEO e são concluídas em um período de doze meses. As CLEs avaliam os resultados das políticas corporativas, estratégias, sistemas, processos de negócios e aspectos organizacionais do NDB (como governança, recursos humanos, tecnologia da informação, ciclo dos projetos, aquisições, arquitetura financeira e outros), objetivando a promoção da prestação de contas corporativa. Considerando que diferentes tópicos provavelmente serão tratados por diferentes CLEs, sua metodologia e processo deverão ser definidos durante a preparação do documento de enfoque, mas seguirão em grande parte os princípios básicos da Política de Avaliação, da Estratégia de Avaliação e deste Manual.

152. Avaliações intermediárias (MTEs). Considerando que o Banco iniciou suas operações apenas em 2015 e que o número de operações concluídas é

ainda bastante limitado, o IEO está atualmente avaliando alguns projetos antes da conclusão. Além disso, ele também realiza seletivamente avaliações intermediárias (mid-term evaluations, MTEs), com o propósito de avaliar o desempenho e fornecer recomendações para o período restante de implementação, a fim de permitir melhores resultados na conclusão. A realização dessas avaliações não será estendida a todo o portfólio, mas realizada, excepcionalmente, apenas sob circunstâncias especiais. Ao conduzir as MTEs, o IEO se baseará em dados de autoavaliação disponíveis nos sistemas internos do NDB e relatórios de progresso preparados pelas equipes do projeto, bem como em estudos de relevância preparados por outros atores. As conclusões serão cuidadosamente elaboradas, considerando as realidades locais, as oportunidades de implementação e os desafios enfrentados, assim como serão utilizadas para formular recomendações, visando melhorar o desempenho do projeto durante o período restante de sua implementação.

153. Avaliações conjuntas. Avaliações conjuntas são instrumentos poderosos para promover o intercâmbio de experiências e o aprendizado mútuo. Além de realizar avaliações conjuntas com outros MDBs, serão exploradas oportunidades para conduzir avaliações conjuntas com bancos nacionais de desenvolvimento, entidades governamentais responsáveis pela avaliação, instituições recém-estabelecidas e outras organizações semelhantes em países-membros do NDB. O IEO poderá se concentrar na avaliação das parcerias do NDB, no que torna o financiamento do NDB único e no desenvolvimento/melhoramento da metodologia de avaliação conjunta, por meio das avaliações conjuntas, entre outras atividades. Isso também aumenta a eficiência, especialmente do ponto de vista de um país-membro, quando há necessidade de realizar avaliações de um mesmo projeto com apoio de mais de um financiador.

154. Relatório sobre os Resultados de Desenvolvimento do NDB (RDR). O RDR fornece uma visão geral do desempenho agregado das operações do NDB e das atividades relacionadas. Esse relatório resume os principais resultados e tendências de desempenho, os resultados e as lições de um conjunto de avaliações, assim como fornece sugestões para os próximos passos. Cada edição do RDR inclui um capítulo dedicado a um tema específico de importância para o Banco e seus países-membros (como infraestrutura, mudanças climáticas etc.).

ANEXOS

ANEXO 1.

Estrutura de seletividade

A estrutura de seletividade inclui uma série de critérios para decidir o que deve ser avaliado e incluso no programa de trabalho do IEO, conforme o tipo de avaliação. Ela promove transparência e objetividade na priorização das avaliações a serem realizadas pelo Escritório de Avaliação Independente. A classificação para seleção é dada em uma escala de cinco pontos, sendo 5 o mais alto e 1 o mais baixo.

Tipo de avaliação	Critérios para inclusão em uma avaliação	Escala de classificação de 1 a 5 (quanto maior, melhor)
Avaliação de desempenho de projeto (PPE)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há grandes lacunas de informações, inconsistências ou falhas analíticas no relatório de conclusão do projeto (PCR) encontradas pelo IEO? 2. O projeto tem abordagens inovadoras (setoriais, considerações transversais ou arranjos institucionais) que podem ser ampliadas em outro lugar? 3. Há uma alta desconexão entre as classificações contidas no PCR e aquelas refletidas na revisão de documentos e nos dados do sistema de informações da administração? 4. Como essa avaliação se encaixa no equilíbrio geográfico do portfólio de avaliação do IEO? 5. Como a avaliação se encaixa na combinação público-privada desejada na avaliação do projeto? 6. Para quais outros relatórios do IEO (como exemplo, uma síntese de avaliação) esta avaliação contribuiria? 7. O IEO tem recursos (financeiros e humanos) para conduzir esta avaliação?? 	
<i>Pontuação média para a seleção da PPE</i>		
Avaliação de impacto (IE, na sigla em inglês)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A avaliação de impacto é relevante para a prioridade estratégia do NDB? 2. Há resultados emergentes de avaliações de projetos que merecem um estudo mais detalhado, incluindo uma análise mais profunda de seu impacto? 3. Há capacidade e recursos no país e no IEO para realizar uma avaliação de impacto? 4. O momento da avaliação de impacto proposta é apropriado para diferentes partes interessadas no país? 5. O tempo após o encerramento do projeto é apropriado, ou seja, nem muito cedo após o encerramento do projeto, nem muito tarde para a avaliação de impacto? 6. Há um grupo de referência disponível para análise contrafactual, ou ele foi formado desde o início? 	
<i>Pontuação média para seleção de IE</i>		

Tipo de avaliação	Critérios para inclusão em uma avaliação	Escala de classificação de 1 a 5 (quanto maior, melhor)
Avaliação de portfólio de país (CPE)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há projetos adequados no país para realizar uma CPE? 2. Os projetos selecionados para visitas de campo são representativos do portfólio do país? 3. O momento da CPE é apropriado considerando o contexto político/ambiental? 4. Existe um ponto de decisão crítico no NDB ou no país-membro que deve determinar o momento desta avaliação? 5. Há aspectos inovadores nos resultados do portfólio do país (considerações setoriais, transversais ou arranjo institucional) que podem ser ampliados em outro lugar? 6. Há lacunas na implementação do portfólio do país das quais lições possam ser extraídas? 7. Quais outros produtos do IEO (ex. avaliações temáticas) esta avaliação poderia se beneficiar e/ou contribuir? 8. O Escritório de Avaliação Independente (IEO) possui recursos (financeiros e humanos) para conduzir essa avaliação? 	
<i>Pontuação média para seleção de um país para a CPE</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação temática (TE) • Avaliação de nível institucional (CLE) • Síntese da avaliação (ES) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este tópico é uma área de prioridade para as partes interessadas do NDB? 2. Este tópico está alinhado com as prioridades estratégicas, setoriais e com as considerações transversais do NDB? 3. Esta avaliação abordará uma lacuna de conhecimento no NDB? 4. Há um ponto de decisão crítico no NDB que pode determinar o momento desta avaliação? 5. Como esta avaliação se encaixa nos objetivos do IEO? 6. Existem avaliações adequadas de desempenho/impacto do projeto para dar suporte a essa avaliação? 7. Com quais outros entregáveis do IEO esta avaliação pode contribuir? 8. O Escritório de Avaliação Independente (IEO) possui recursos (financeiros e humanos) para conduzir essa avaliação? 	
<i>Pontuação média para seleção de TE/CLE/ES</i>		

ANEXO 2.

Critérios de avaliação do Grupo de Cooperação em Avaliação

O Grupo de Cooperação em Avaliação (ECG) foi criado em 1996, visando promover uma abordagem mais harmonizada para a metodologia de avaliação entre os bancos multilaterais de desenvolvimento (MDBs). Os seis critérios de avaliação²³ que orientam seu trabalho são descritos abaixo:

- i. Relevância:** Consistência dos objetivos das intervenções de desenvolvimento com as necessidades dos beneficiários, as prioridades e estratégias de desenvolvimento ou políticas do país, além da estratégia de assistência e das metas corporativas da instituição financeira internacional; e a adequação dos componentes do projeto (conceito) para atingir esses objetivos.
- ii. Coerência:** A extensão em que outras intervenções (particularmente políticas) apoiam ou prejudicam a intervenção, e vice-versa.
- iii. Eficácia:** A extensão em que o projeto atingiu (ou espera-se que atinja) seus objetivos declarados, levando em consideração sua importância relativa.
- iv. Eficiência:** A extensão em que o projeto converteu seus recursos economicamente em resultados.
- v. Impacto:** Maior nível de resultados de projetos ou estratégias.
- vi. Sustentabilidade:** A probabilidade de benefícios contínuos a longo prazo e a resiliência ao risco dos fluxos líquidos de benefícios ao longo do tempo.

Esses critérios fornecem uma estrutura normativa para avaliar o mérito ou o valor das intervenções, incluindo políticas, estratégias, programas, projetos ou atividades. Ao aplicar esses critérios cuidadosamente, os avaliadores contribuem para a tomada de decisões fundamentadas e para melhores resultados de desenvolvimento.

23 Adaptado de Evaluation Cooperation Group, Big Book on Evaluation Good Practice Standards, 2012, ECG Big Book on Good Practice Standards | Evaluation Cooperation Group (ecgnet.org). <https://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards>.

ANEXO 3.

Critérios de avaliação da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (OCDE–CAD)

A OCDE-CAD estabeleceu pela primeira vez cinco critérios de avaliação em 1991 e forneceu definições para eles em 2002. Esses cinco critérios (relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade) tornaram-se um ponto de referência comum para avaliadores na cooperação para o desenvolvimento e além.

Motivados pelo desejo de responder à Agenda 2030 e pela oportunidade de aproveitar a vasta experiência e aprendizado desde que os critérios foram definidos pela primeira vez, foi realizado entre 2017–2019 um extenso processo de consulta e adaptação. Além disso, os critérios e as definições revisados foram endossados pelo CAD em dezembro de 2019.²⁴ As definições revisadas estão listadas abaixo:

i. Relevância: *A intervenção está fazendo o que é certo?*

A extensão em que os objetivos e o modelo da intervenção respondem às necessidades, políticas e prioridades dos beneficiários, às prioridades globais e nacionais, bem como às necessidades dos parceiros ou da instituição, continuando a atendê-las mesmo que as circunstâncias mudem.

ii. Coerência: *Qual é o grau de adequação da intervenção?*

A compatibilidade da intervenção com outras intervenções realizadas em um país, setor ou instituição.

iii. Eficácia: *A intervenção está alcançando seus objetivos?*

A extensão em que a intervenção atingiu, ou espera-se que atinja, seus objetivos e seus resultados, incluindo quaisquer resultados diferenciais entre grupos.

iv. Eficiência: *Os recursos estão sendo bem utilizados?*

A extensão em que a intervenção apresenta, ou provavelmente apresentará, resultados de maneira econômica e no prazo.

v. Impacto: *Qual a diferença que a intervenção faz?*

A extensão em que a intervenção gerou ou espera-se que gere efeitos positivos ou negativos significativos, intencionais ou não intencionais, em um nível mais amplo.

vi. Sustentabilidade: *Os benefícios são duradouros?*

A extensão em que os benefícios líquidos da intervenção continuam, ou provavelmente continuarão.

²⁴ OECD (2019), *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use (Melhores Critérios para Melhores Avaliações: Definições e Princípios dos Critérios de Avaliação Revisados para Uso)*, DAC Network on Development Evaluation, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>.

ANEXO 4.

Questões de avaliação para examinar o desempenho em considerações transversais na Estratégia Geral do NDB para 2022–2026

A Estratégia Geral do NDB para 2022–2026 se refere a três considerações transversais: (i) inclusão e equidade; (ii) mudança climática e resiliência a desastres; e (iii) integração tecnológica. Estas são prioridades específicas do NDB, mas todas as três considerações podem ser aplicadas a todas as avaliações. As questões de avaliação que podem ser exploradas nessas considerações transversais são discutidas abaixo.

1. Inclusão e equidade

- Em que medida houve engajamento inclusivo de países-membros, clientes, governos locais e outras partes interessadas durante a concepção do projeto? Foram registrados diversos pontos de vista, com prioridade para grupos marginalizados?
- Como as salvaguardas sociais foram tratadas? As salvaguardas foram relevantes e eficazes?
- Em que medida os objetivos e a concepção do projeto contribuem para abordar desigualdades sistêmicas e promover uma sociedade mais inclusiva?
- Em que grau as questões de inclusão e equidade foram refletidas nas estruturas de resultados, desfechos, produtos, atividades etc.?
- Em que medida o governo local e os parceiros da rede estiveram envolvidos na implementação?
- Com que eficácia os sistemas de monitoramento e avaliação capturam dados desagregados para diferentes grupos populacionais, localizações geográficas e contextos, para permitir a análise de equidade?
- Em que grau os objetivos, resultados e produtos relacionados à equidade e inclusão foram alcançados? Quais lições foram aprendidas sobre desafiar relações de poder e promover inclusão e equidade?
- Qual é o benefício social líquido resultante do projeto? Como isso deve ser visto a partir de uma perspectiva de equidade?
- Como o projeto pode ser implementado de forma diferente entre grupos populacionais, localizações geográficas e contextos para promover inclusão e equidade?

2. Resiliência à mudança climática e a desastres

- Até que ponto o projeto incorporou adequadamente o fortalecimento da resiliência climática e a desastres em sua concepção?
- Até que ponto o projeto foi baseado em uma análise equitativa e orientada para a equidade dos fatores que contribuem para as mudanças climáticas e os desastres? Quão abrangente foi a consideração do ecossistema maior que contribui para a resiliência?
- Até que ponto o projeto objetivou fortalecer comitês formados pelo governo local, envolvidos na resiliência climática e a desastres, além de torná-los mais inclusivos?
- Quão relevante, equitativa e sustentável foi a resposta do projeto a desastres durante o período do projeto?
- Até que ponto o projeto utilizou tecnologia relevante para prever e abordar as mudanças climáticas e os desastres?
- Qual foi a efetividade do projeto na influência de políticas de adaptação às mudanças climáticas e resposta a desastres, sob uma perspectiva técnica e de equidade?

3. Integração tecnológica

- Qual foi a efetividade das ferramentas e das plataformas tecnológicas utilizadas para coletar, analisar e gerenciar dados nos processos de avaliação?
- Até que ponto a integração da tecnologia na avaliação melhora a acessibilidade e a inclusão do processo de avaliação para todas as partes interessadas?
- Como a integração da tecnologia contribui para o aprimoramento do rigor, qualidade e transparência da avaliação?
- De que maneiras o uso da tecnologia na avaliação se alinha e apoia a obtenção de objetivos de desenvolvimento sustentável e a resiliência climática?
- Quais mecanismos estão em vigor para garantir o uso ético da tecnologia, incluindo privacidade e segurança de dados, no processo de avaliação?
- O quanto a concepção do projeto considerou os usos potenciais da tecnologia para eficácia e eficiência?
- Até que ponto a tecnologia foi utilizada para promover inclusão e equidade na implementação?
- Qual foi a eficácia do projeto em incentivar o uso real da tecnologia pelos países-membros, grupos de produtores e pelo setor privado?
- Até que ponto o uso da tecnologia pelas partes interessadas, no âmbito do projeto, é sustentável?
- Houve algum impacto negativo ou positivo não previstos do uso da tecnologia? Caso houve impacto, explique.

REFERÊNCIAS

1. Australian Skills Quality Authority, n.d., *What is the difference between an assessment tool and an assessment instrument? (Qual é a diferença entre uma ferramenta de avaliação e um instrumento de avaliação?) (Clause 1.8)* | Australian Skills Quality Authority (ASQA). Disponível em: <https://www.asqa.gov.au/faqs/what-difference-between-assessment-tool-and-assessment-instrument-clause-18>
2. Banerjee, Abhijit, *Strengthening NDB Impact Through Rigorous Evaluations and Evidence*, (Fortalecendo o Impacto do NDB Por Meio de Avaliações e Evidências rigorosas), Independent Evaluation Office (IEO), New Development Bank (NDB), Shanghai, 2023. Disponível em: <https://www.ndb.int/event/the-third-ieo-lecture-series/>
3. Brown, G., El-Erian, M., & Michael, *Permacrisis (Permacrise)*, 2022. Disponível em: <https://www.simonandschuster.co.in/books/Permacrisis/Gordon-Brown/9781398525627>
4. EvalCommunity, *Understanding Evaluation Methodologies: M&E Methods and Techniques for Assessing Performance and Impact (Compreendendo Metodologias de Avaliação: Métodos e Técnicas de M&A para Avaliar o Desempenho e o Impacto)*, 2023. Disponível em: <https://www.evalcommunity.com/career-center/evaluation-methodologies/>
5. Evaluation Cooperation Group, *Big Book on Evaluation Good Practice Standards (O Grande Livro Sobre os Padrões de Boas Práticas em Avaliação)*, 2012. Disponível em: <https://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards>
6. Gourinchas, Pierre-Olivier (<https://www.imf.org/en/Blogs/authors?author=Pierre-Olivier%20Gourinchas>) *Global economy on track but not yet out of the woods (A economia global está no caminho certo, mas ainda não está fora de perigo)*, IMF, 2023. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/07/25/global-economy-on-track-but-not-yet-out-of-the-woods>
7. IEO, IDEAS, International Evaluation Academy, UNICEF Evaluation Office and IFAD, *What are the key collaborative arrangements needed to generate influential evaluations?* NDB IEO, 2023. Disponível em: <https://www.ndb.int/event/what-are-the-key-collaborative-arrangements-needed-to-generate-influential-evaluations/arrangements-needed-to-generate-influential-evaluations?>
8. Mertens, D. M., *Transformative Paradigm: Mixed Methods and Social Justice (Paradigma Transformador: Métodos Mistos e Justiça Social)*. Journal of Mixed Methods Research, 1(3), 212–225, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1558689807302811>
9. Naidoo, Indran, *Evaluation principles and practices for the NDB to consider to improve transparency and accountability (Princípios e práticas de avaliação para o NDB considerar, a fim de melhorar a transparência e a responsabilidade)*. Lesson from IEO, UNDP and IOE IFAD (Lição do IEO, UNDP e IOE IFAD), Second Independent Evaluation Office lecture, NDB, 12 January, 2023. Consulte a apresentação em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/02/Presentation-Indran-Naidoo-NDB-IEO-12-Jan-2023.pdf>
10. National Endowment for Financial Education (NEFE), *NEFE Financial Education Evaluation Manual, Appendix A: Glossary of Evaluation Terms (Glossário de Termos de Avaliação)*, 2016. Disponível em: <https://toolkit.nefe.org/evaluation-resources/evaluation-manual/section-5-appendices/appendix-a-glossary-of-evaluation-terms>
11. NDB, *Agreement on the New Development Bank (Acordo sobre o Novo Banco de Desenvolvimento)*, 2014. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2022/11/Agreement-on-the-New-Development-Bank.pdf>
12. NDB, *Environment and Social Framework (V4) (Estrutura Ambiental e Social [Vol. 4])*, 2016. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2017/02/ndb-environment-social-framework-20160330.pdf>
13. NDB, *NDB's General Strategy (Estratégia Geral do NDB): 2017–2021*, 2017. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2017/07/NDB-Strategy-Final.pdf>
14. NDB, *Procurement Policy (Política de Aquisições)*, 2020. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2017/01/ndb-corporate-procurement-policy-20160412.pdf>

15. NDB, *General Strategy for 2022–2026*, 2022. (Estratégia Geral para 2022–2026, 2022) Disponível em: <https://www.ndb.int/about-ndb/general-strategy/>
16. NDB, *Evaluation Policy, (Política de Avaliação)* 2022. Disponível em: https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2022/08/IEO_Final-Evaluation-Policy.pdf
17. NDB, *Communiqué from the First Meeting of the NDB High-Level Evaluation Advisory Committee (Comunicado da Primeira Reunião do Comitê Consultivo de Avaliação de Alto Nível do NDB)*, 2023.
18. NDB, *Minutes – First Meeting of the Inter-Departmental Working Group on Evaluation (Ata: Primeira Reunião do Grupo de Trabalho Interdepartamental de Avaliação)*, 2023.
19. NDB, *Project Completion Report Validation by the Independent Evaluation Office: Methodology and Process (Validação do Relatório de Conclusão do Projeto pelo Escritório de Avaliação Independente: metodologia e processo)*, 2023. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/04/PCR-Validation-Methodology-and-Process.pdf>
20. NDB, *Approach Paper – Preparation of New Development Bank’s Evaluation Manual (Documento de Enfoque: Preparação do Manual de Avaliação do Novo Banco de Desenvolvimento)*, 2023. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/06/Approach-Paper-%E2%80%93-Preparation-of-NDB-Evaluation-Manual.pdf>
21. NDB, *New Development Bank Independent Evaluation Office Strategy 2024–2026*, 2023. (Estratégia do Escritório de Avaliação Independente do Novo Banco de Desenvolvimento 2024–2026, 2023.) Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/12/IEO-Evaluation-Strategy-2024-2026.pdf>
22. OECD (2019), *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use (Melhores Critérios para uma Melhor Avaliação: Definições e Princípios Revisados dos Critérios de Avaliação para Uso)*, DAC Network on Development Evaluation, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>
23. OECD, *Going for growth 2021 (Em busca do crescimento) – China*, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/economy/china-economic-snapshot/>
24. OECD, *OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 1: Preliminary version*, 2023. (Perspectivas Econômicas da OECD, Volume de 2023, Edição 1: Versão preliminar.). Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1_ce188438-en
25. OVE, *OVE’s Review of Project Completion Reports (PCRs) and Expanded Supervision Reports (XSRs): The 2022 Validation Cycle (Análise do OVE dos Relatórios de Conclusão de Projetos [PCRs] e dos Relatórios de Supervisão Expandida [XSRs]: o Ciclo de Validação de 2022)*, Inter-American Development Bank, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18235/0004661>
26. Rousseff, Dilma, *Address by NDB President, Dilma Rousseff at Opening of the Plenary Session of the 8th Annual Meeting of the NDB*, 2023. Disponível em: <https://www.ndb.int/insights/address-by-ndb-president-dilma-rousseff-at-opening-of-the-plenary-session-of-the-8th-annual-meeting-of-the-ndb/>
27. Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., Drumm, E., *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023. (Implementação do SDG Stimulus. Relatório de Desenvolvimento Sustentável, 2023)*. Paris, Dublin University Press, 2023. Disponível em: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10196710/>
28. Stockmann, R., Meyer, W., *The Future of Evaluation: Global Trends, New Challenges and Shared Perspectives (O Futuro Da Avaliação: Tendências Globais, Novos Desafios e Perspectivas Compartilhadas)*, Palgrave Macmillan, London, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1057/9781137376374_1
29. Thomas, Vinod, *Evaluation for a Heightened NDB Impact (Avaliação Para Um Impacto Maior do NDB)*, IEO, 2022. Disponível em: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2022/11/Evaluation-for-a-Heightened-NDB-Impact.pdf>
30. Thomas, Vinod, *Risk and Resilience in the Era of Climate Change (os Riscos e a Resiliência na Era das Mudanças Climáticas)*, 2021. Disponível em: <https://www.globalpolicyjournal.com/blog/04/04/2024/book-review-risk-and-resilience-era-climate-change>

31. UN DESA. 2023. *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition – July 2023 (Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2023: Edição Especial - julho de 2023)*. New York, USA: UN DESA. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
32. World Bank, *Evaluation 2030 – What Does the Future Look Like? (Avaliação de 2030: como será o futuro?)*. 2016. Disponível em: <https://ieg.worldbankgroup.org/blog/evaluation-2030-what-does-future-look>
33. World Bank, *Climate Risk Country Profile – Brazil (Perfil de Risco Climático do País – Brasil)*. World Bank Group, Washington, 2021. Disponível em: https://climateknowledgeportal.worldbank.org/sites/default/files/2021-07/15915-WB_Brazil_Country_Profile-WEB.pdf

ESCRITÓRIO DE AVALIAÇÃO INDEPENDENTE
Novo Banco de Desenvolvimento

1600 Guozhan Road,
Pudong New District
Shanghai 200126
República Popular da China

ieo@ndb.int
www.ndb.int/governance/independent-evaluation



ESCANEE O CÓDIGO
QR PARA BAIXAR O
RELATÓRIO