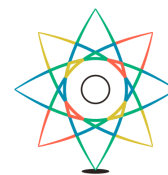


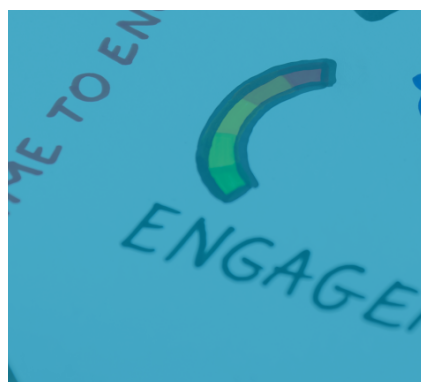
POLICY BRIEF

AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA: QUEM AVALIA?



PRIME

Participatory and Intersectional
Monitoring and Evaluation Hub



Marília Firmiano
Pedro Silva
Gabriel Póvoas
Raíssa Caliano
Lara Mallet

AUTORES

MARÍLIA FIRMIANO;
PEDRO SILVA;
GABRIEL PÓVOAS;
RAÍSSA CALIANO;
LARA MALLET.

FICHA CATALOGRÁFICA

POLICY BRIEF
V.15. N. 05 AGOSTO/2025.
RIO DE JANEIRO. PUC. BRICS POLICY CENTER
ISSN: 2318-1818
16P; 29,7 CM

REVISÃO E DESIGN

GABRIEL PÓVOAS

1. AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA
2. AVALIAÇÃO
3. STAKEHOLDERS
4. ATORES

Sobre o BRICS Policy Center:

O BRICS Policy Center / Centro de Estudos e Pesquisas BRICS (BPC), think thank vinculado ao Instituto de Relações Internacionais da PUC-Rio (IRI/PUC-Rio), é um centro de reflexão independente, não partidário e sem fins lucrativos na cidade do Rio de Janeiro.

O BPC tem como missão contribuir para o avanço de uma agenda de desenvolvimento, ampliação de direitos e promoção da igualdade nos países do sul global, por meio da produção de conhecimento crítico e relevante para o debate público acerca das transformações em curso no sistema internacional e seus desdobramentos nos planos local, nacional e regional.

As opiniões aqui expressas são de inteira responsabilidade do(a)s autor (a) (es) (as), não refletindo, necessariamente, a posição das instituições envolvidas

Equipe BPC:

Diretora do Instituto de Relações Internacionais
Isabel Rocha de Siqueira

Diretora do BRICS Policy Center
Marta Fernández

Diretora Adjunta do BRICS Policy Center
Maria Elena Rodriguez

Coordenadora Administrativa
Lia Frota e Lopes

Gerente de Projetos
Clara Costa

Assistente de Projetos
Luana Freitas

Comunicação
Isabelle Bernardes

BRICS Policy Center

Centro de Estudos e Pesquisas BRICS

Casas Casadas, 3º andar, Rua das Laranjeiras 307,
Laranjeiras, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. CEP 22240-004

e-mail: bpc@bricspolicycenter.org

bricspolicycenter.org



PUC
RIO



BRICS
Policy Center
Centro de Estudos
e Pesquisas BRICS



PRIME
Participatory and International
Monitoring and Evaluation Hub

Índice

1.
O que é
avaliação?

2.
O que é avaliação
participativa?

3.
Quem são as
partes
interessadas?

4.
Como mapear as
partes
interessadas?

A avaliação é um processo sistemático, que examina intervenções em andamento ou concluídas — como políticas, programas, projetos — visando aferir sua relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade (OCDE/DAC, 2019; UNEG, 2016).

Para que a avaliação cumpra seu papel de forma abrangente e contextualizada — especialmente em cenários complexos como os das iniciativas transnacionais no Sul Global — torna-se imperativa a adoção de abordagens que promovam a participação e a sensibilidade cultural (Patton, 2015; UNEG, 2016).

Para o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, a consulta significativa com as partes interessadas aumenta a qualidade e a sustentabilidade das decisões tomadas em projetos de desenvolvimento.

A avaliação de intervenções transnacionais deve ser atenta às dinâmicas de cooperação Sul-Sul, aos princípios de não-intervenção, aos contextos socioculturais locais, às relações de poder e à necessidade de fortalecer capacidades locais (OFIR, 2021). Isso implica reconhecer a interseccionalidade no impacto sobre populações marginalizadas e incorporar perspectivas descoloniais para desafiar resquícios eurocêntricos na análise (Smith, 2012).

Descolonizar a avaliação significa questionar categorias, quadros teóricos e métricas historicamente impostos, buscando valorizar saberes locais, epistemologias do Sul e formas de evidência alinhadas às realidades avaliadas (Smith, 2012; OFIR, 2021). Isso exige reflexão crítica sobre quem define as perguntas avaliativas, quem coleta e analisa os dados e para quem os resultados são mais úteis, promovendo avaliações verdadeiramente relevantes e apropriadas ao contexto.

A avaliação é considerada transformadora quando se ancora em uma perspectiva democrática e busca ir além de uma visão meramente instrumental da participação, na qual as partes interessadas atuam apenas como informantes. Com o apoio de uma equipe, os grupos envolvidos participam ativamente do estabelecimento dos objetivos da avaliação, da cocriação da metodologia, do trabalho de campo, da análise de dados, da apresentação dos resultados e da articulação para que a implementação das recomendações se traduza em melhorias concretas nos programas e em seus impactos (Rodríguez Bilella; Tapella, 2024, tradução nossa).

A escolha do tipo de avaliação mais apropriado é uma decisão estratégica que depende diretamente do estágio da intervenção, dos objetivos definidos e das perguntas que se deseja responder. Não existe um tipo de avaliação “melhor”; em termos absolutos; o ideal é aquele que mais se alinha às necessidades informacionais dos tomadores de decisão e das partes interessadas.

2

O que é avaliação participativa?

Cada tipo de avaliação possui características específicas, com vantagens e limitações que os tornam mais ou menos adequados a diferentes contextos e propósitos. Para atingir seus objetivos, cada abordagem mobiliza diferentes estratégias e ferramentas metodológicas. É nesse universo de métodos que se inserem as abordagens participativas, que enriquecem o processo avaliativo ao incorporar múltiplas perspectivas e saberes, aumentando a relevância e a apropriação dos resultados.

Os métodos participativos são um conjunto de abordagens e técnicas que visam a envolver ativamente indivíduos e grupos na produção de conhecimento e na tomada de decisão. A participação na avaliação envolve muito mais do que escolher determinados métodos de coleta de dados (Better Evaluation, 2022). Segundo Rodríguez Bilella e Tapella (2024, p. 17, tradução nossa):

“Avaliação participativa é aquela em que stakeholders não avaliadores, ou seja, as pessoas interessadas, especialmente gestores locais e a população-alvo de um programa, estão significativamente envolvidos no processo de avaliação. Torna-se importante transformar e aprofundar o processo de avaliação em uma prática endógena, em vez de externa (e frequentemente imposta) à instituição responsável pela intervenção”.

A importância dos métodos participativos transcende a simples inclusão formal de vozes diversas e se manifesta em benefícios substanciais para a qualidade, relevância e sustentabilidade das avaliações (Rodríguez Bilella; Tapella, 2024; UNICEF, 2021; OCDE, 2022):

Favorecimento da escuta ativa e equidade: A criação de espaços de diálogo estruturados e sensíveis às desigualdades de poder permite que grupos marginalizados, como as mulheres, expressem seus interesses e preocupações, contribuindo para uma compreensão mais completa das dinâmicas sociais (FAO, 2016).

Legitimação social e apropriação dos resultados: O envolvimento ativo das partes interessadas em processos avaliativos não apenas fortalece a confiança nos resultados, mas também gera senso de pertencimento e aumenta a probabilidade de implementação das recomendações (OCDE, 2025).

Qualidade e relevância: A integração de saberes locais e experiências vividas enriquece a análise, ajuda a identificar nuances e evita pontos cegos que poderiam passar despercebidos em abordagens puramente técnicas (Informing Change, 2022).

Empoderamento e senso de pertencimento: A participação em processos de avaliação pode fortalecer o empoderamento de indivíduos e grupos ao desenvolver suas habilidades analíticas e organizacionais, estimulando sua capacidade de influenciar decisões e se tornarem agentes de mudança (FAO, 2016).

Construção de soluções contextualizadas: A compreensão das realidades locais possibilita soluções adequadas ao contexto, evitando recomendações genéricas.

De acordo com CEDIL (2018), envolver as partes interessadas desde o início do processo de avaliação — tanto no planejamento quanto na execução — fortalece a relevância dos estudos, melhora a aplicabilidade dos achados para políticas públicas e amplia o uso dos resultados em decisões estratégicas.

Além disso, instituições multilaterais de financiamento, como o *Asian Development Bank* (ADB), têm adotado planos formais de engajamento de partes interessadas (*Stakeholder Engagement Plans* – SEP), com diretrizes específicas para identificação dos atores relevantes, definição de canais de comunicação e estratégias de participação adaptadas aos contextos locais e aos riscos dos projetos (ADB, 2021).

3

Quem são as partes interessadas?

As Instituições Financeiras Internacionais (IFIs) recomendam que todas as partes interessadas que possam ser impactadas por um projeto sejam consultadas, incluindo aquelas não diretamente afetadas, mas que possuam informações relevantes. O processo envolve identificar categorias de partes interessadas e decidir, dentro de cada categoria, quem deve ser engajado e de que forma (Kvam et al., 2017).

Nem todas as partes interessadas compartilham o mesmo grau de interesse no projeto e/ou avaliação, por isso é essencial entender a influência que cada um exerce na sua execução e avaliação (Better Evaluation, 2025).

Segundo Kvam et al. (2017, p. 19): “Existem duas etapas principais para identificar as partes interessadas para fins de consulta:

I. identificar categorias relevantes de partes interessadas; e

II. dentro de cada categoria de partes interessadas, determinar quem engajar e como.”

Ainda segundo o autor, as partes interessadas variam de acordo com o tipo de projeto/programa/política:

Pessoas e/ou grupos impactados.

Beneficiários do projeto/programa/política.

Trabalhadores do projeto/programa/política e seus representantes.

Pessoal do organismo executor e seus consultores.

Outros órgãos governamentais que contribuem para o projeto.

Formuladores de projeto e autoridades locais.

Sociedade civil.

Universidades e entidades de pesquisa.

Grupos de interesse organizados.

Empresas do setor privado que atuem na área do projeto.

Instituições Financeiras Internacionais (IFIs).

É importante destacar que essas categorias não precisam ser todas necessariamente engajadas em um mesmo processo de avaliação. Cabe à equipe de avaliação ou gestão do projeto identificar, dentro de cada categoria, quais atores são mais relevantes para aquele contexto específico e como devem ser engajados.

As abordagens participativas em avaliação são particularmente relevantes para um conjunto diversificado, mas interconectado, das partes interessadas, cujo trabalho se beneficia da inclusão deliberada de múltiplas perspectivas:

Avaliadores: Ampliam a relevância, a precisão e a credibilidade dos achados ao irem além de uma verificação meramente técnica, integrando perspectivas locais e contextuais. (Cujit, 2014). Isso facilita a identificação de lacunas e a formulação de recomendações mais realistas;

Gestores de programas e projetos: Permitem compreender melhor as necessidades e problemas durante a implementação de uma intervenção, favorecendo a tomada de decisões mais eficazes (Operations Evaluation Department, 2004);

Formuladores de Políticas: Facilitam o desenho de políticas mais justas eficazes e legítimas, ao incorporar o conhecimento e a experiência dos grupos afetados. Também contribuem para identificar problemas prioritários, formular objetivos e escolher estratégias alinhadas ao contexto (Mcmaster Health Forum, 2022).

Acadêmicos e Pesquisadores: Fornecem metodologias que possibilitam a produção de conhecimento mais engajado e socialmente relevante, conectado às realidades e saberes locais (Streck, 2016; Sousa, 2025);

Membros da Sociedade Civil (beneficiários, representantes comunitários, ONGs): Representam uma oportunidade essencial de exercer cidadania, influenciar decisões que os afetam diretamente e fortalecer suas capacidades de análise crítica, organização e advocacy (OCDE, 2020; Barnes, 2005).

Um elemento-chave no desenvolvimento participativo é a capacidade de identificar as partes interessadas, suas necessidades, interesses, poder relativo (ADB, 2001). Essa abordagem reconhece que a participação significativa não apenas fortalece a legitimidade e transparência do processo avaliativo, mas também gera recomendações mais contextualizadas e potencializa o impacto das intervenções (OCDE, 2022; Better Evaluation, 2022).

4

Como mapear as partes interessadas?

De acordo com a *Better Evaluation* (2023), o processo de mapeamento e engajamento de partes interessadas ou de atores em avaliações participativas deve considerar diferentes níveis de interesse e influência dos atores, o que permite planejar formas de participação mais adequadas a cada grupo. O portal propõe quatro etapas-chave: identificar, analisar, planejar e revisar, de modo interativo e sensível ao contexto.

O mapeamento das partes interessadas envolve identificar atores importantes que estariam interessadas em participar de uma ou mais etapas da avaliação, seja como informantes, influenciando a tomada de decisões ou desenvolvendo a avaliação (MIDEPLAN, 2019).

Há três tipos principais de partes interessadas: primárias, que são diretamente afetadas pela iniciativa, como membros da comunidade; secundárias, que participam diretamente da execução, como implementadores de programas e parceiros-chave; e terciárias, que têm interesse direto ou indireto, mas não desempenham papel ativo no processo (Kusters et al., 2011). Neste contexto, a construção de tabelas e infográficos, a exemplo do mapeamento de atores, tornam-se uma ferramenta relevante e que podem servir como embasamento para envolver as partes de interesse na avaliação.

A matriz de mapeamento de atores, Tabela 1, é útil para organizar informações sobre quem são os atores envolvidos, como se relacionam com o projeto ou a avaliação, de que modo poderão usar os resultados, em que etapa se envolverão e qual será a forma prática de sua participação. Ela ajuda a planejar estratégias de engajamento mais eficazes e garantir que diferentes perspectivas sejam consideradas ao longo do processo (MIDEPLAN, 2019).

Tabela 1. Mapeamento de Atores

Ator	Relação com o Projeto ou Avaliação	Uso possível da avaliação	Etapa em que participaria	Forma de participação
Nome ou tipo do ator (ex.: comunidade, gestor público, parceiro)	Descreve se está vinculado ao projeto ou à avaliação, e de que forma (interessado, executor, beneficiário, etc.)	Indica como usaria os resultados (para planejamento, tomada de decisão, advocacy, etc.)	Especifica em que fase da avaliação ele participaria (planejamento, coleta de dados, análise, uso dos resultados)	Explica como participaria concretamente (consultas, entrevistas, workshops, comitês, validação, etc.)

Fonte: Adaptado de MIDEPLAN, 2019.

Para identificar e analisar partes interessadas em um projeto ou avaliação, o método sugerido por Lusthaus et al. (1999 apud Better Evaluation, 2025) propõe quatro etapas principais, conforme Tabela 2: primeiro, listar as partes interessadas relevantes, preenchendo seus nomes em uma ferramenta ou planilha; em seguida, categorizar cada parte interessada — por exemplo, financiadores, equipe interna ou parceiros da organização; na terceira etapa, detalhar o interesse de cada parte interessada na avaliação, como usar os dados para planejamento, para apoiar a avaliação, para projetar novos programas; e, por fim, identificar o papel das partes interessadas na avaliação — por exemplo, fornecer dados ou informações, colaborar com as conclusões, propor recomendações.

Tabela 2. Etapas do Mapeamento de Atores.

Partes Interessadas	Categoria	Interesse	Participação
Nome da parte interessada na avaliação.	Categoria da parte interessada. (ex.: financiadores, equipe interna, etc.)	Detalhar o interesse de cada parte interessada na avaliação.	Identificar o papel das partes interessadas na avaliação.

Fonte: Better Evaluation, 2025.

Referências

AFRICAN DEVELOPMENT BANK – ADB. **Handbook on Stakeholder Consultation and Participation in ADB Operations**. Abidjan: OESU, 2001.

ASIAN DEVELOPMENT BANK - ADB. **Stakeholder Engagement Plan (SEP)**, 2021. Disponível em: <https://www.adb.org/documents/safeguard-policy-statement-review-update-sep-version2>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BARNES, Catherine. **Civil Society Roles in Preventing War & Building Peace**. GPPAC, 2006. Disponível em: <https://www.gppac.net/files/2018-11/Agents%20for%20Change.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BETTER EVALUATION. **Participation not for you? Four reflections that might just change your mind**. BetterEvaluation Blog, 17 mar. 2022. Disponível em: <https://www.betterevaluation.org/blog/participation-not-for-you-four-reflections-might-just-change-your-mind>. Acesso em: 16 jul. 2025.

BETTER EVALUATION **Stakeholder Mapping and Analysis**. 2023. Disponível em: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/stakeholder-mapping-analysis>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BETTER EVALUATION. **Stakeholder mapping and analysis**. 2025. Disponível em: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/stakeholder-mapping-analysis>. Acesso em: 16 jul. 2025.

CEDIL. **Stakeholder Engagement for Development Impact Evaluation and Evidence Synthesis**. London: Centre of Excellence for Development Impact and Learning (CEDIL), 2018. Disponível em: <https://cedilprogramme.org/publications/stakeholder-engagement-for-development-impact-evaluation-and-evidence-synthesis/>. Acesso em: 23 jul. 2025.

GUIJT, I. **Participatory Approaches, Methodological Briefs: Impact Evaluation 5**. Florence: UNICEF, Office of Research, 2014.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO. **Developing gender-sensitive value chains: A guiding framework**. Rome: FAO, 2016. Disponível em: <https://openknowledge.fao.org/items/9f1ff91e-0dc8-42cf-9b8f-2f3b1c971bfa>. Acesso em: 23 jul. 2025.

HOOD, Christopher; MARGETTS, Helen. **Tools of government in the digital age**. 2. ed. London: Palgrave Macmillan, 2016.

INFORMING CHANGE. **Cultivating an ethical mindset in research & evaluation: a guidebook for data ethics**. Berkeley: Informing Change; BetterEvaluation, 2022. Disponível em: <https://informingchange.com/wp-content/uploads/2022/11/FINAL-data-ethics-guidebook.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2025.

KRAFT, Michael E.; FURLONG, Scott R. **Public policy: politics, analysis, and alternatives**. 5. ed. Thousand Oaks: CQ Press, 2017.

KUSTERS, C.S.L. et al. **Making evaluations matter: A practical guide for evaluators**. Wageningen: Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research Centre, 2011.

KVAM, Reidar et al. **Consulta significativa com as partes interessadas**. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2017. (Monografia do BID; 545). Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Consulta-significativa-com-as-partes-interessadas.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2025.

MCMASTER HEALTH FORUM. **Formuladores de políticas governamentais e o contexto para o uso de evidências**. Hamilton, Ontário: McMaster Health Forum, 2022 (aproximadamente). Disponível em: https://www.mcmasterforum.org/docs/default-source/evidence-commission/sections---portuguese/3.3-decision-maker-policymakers-pt.pdf?sfvrsn=baefc7b1_5. Acesso em: 23 jul. 2025.

MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA - MIDEPLAN. **Guía de evaluación con participación**. San José: MIDEPLAN, 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO/DAC - OCDE/DAC. **Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria definitions and principles for use**. OECD/DAC, [s.d]. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Development Assistance Committee Members and Civil Society**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/development-assistance-committee-members-and-civil-society_51eb6df1-en.html. Acesso em: 23 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Public Policy Evaluation: Implementation Toolkit**. Paris: OECD, 2025. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_f24516be/77faa4fe-en.pdf. Acesso em: 23 jul. 2025.

OPERATIONS EVALUATION DEPARTMENT. **Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods, and Approaches**. Washington, D.C.: World Bank, 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10986/23975>. Acesso em: 9 jul. 2024.

OFIR, Zenda. **Southern perspectives on evaluation**. In: CHOUINARD, Jill Anne (ed.). *Routledge Handbook of Evidence-Informed Practice in Social Work*. London: Routledge, 2021.

PAL, Leslie A. **Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis**. 6. ed. North York: Nelson, 2019.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2015.

RHODES, R. A. W.; MARSH, David. **Policy Networks in British Politics**. Abingdon: Routledge, 2016.

RODRÍGUEZ BILELLA, Pablo; TAPELLA, Esteban (coord.). **Evaluación, democracia y transformación: experiencias de evaluación participativa en América Latina**. 1. ed. San Juan: Universidad Nacional de San Juan: Vientosur, 2024. Livro digital. Disponível em: omp.unsj.edu.ar. Acesso em: 15 jul. 2024.

SECCHI, Leonardo. **Política pública: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014

SMITH, Linda Tuhiwai. **Decolonizing Methodologies: Research and Indigenous Peoples**. 2. ed. London: Zed Books, 2012.

LOPES DE SOUSA, Rafaela. **Metodologias de pesquisa social para a compreensão da Realidade: O Compromisso Participativo com as práxis Territoriais Populares**. Revista Tamoios, São Gonçalo, v. 21, n. 1, 2025. DOI:10.12957/tamoios.2025.82799. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/tamoios/article/view/82799>. Acesso em: 23 jul. 2025.

STRECK, Danilo Romeu. **Metodologias participativas de pesquisa e educação popular: reflexões sobre critérios de qualidade.** Comunicação, Saúde & Educação, São Leopoldo, v.20, n.58, p.537–547, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-57622015.0443> Acesso em: 23 jul. 2025.

UNITED NATIONS EVALUATION GROUP - UNEG. **Norms and standards for evaluation.** 2016. Disponível em: <https://www.unevaluation.org/document/detail/1914>. Acesso em: 9 jul. 2024.



**PUC
RIO**



**Instituto
de Relações
Internacionais**



**BRICS
Policy Center
Centro de Estudos
e Pesquisas BRICS**



PRIME
Participatory and Intersectional
Monitoring and Evaluation Hub