

<b>TERMOS DE REFERÊNCIA (TDR)</b>
-----------------------------------

**Agência Francesa de Desenvolvimento**

5 rue Roland Barthes

75598 Paris Cedex 12 - RCS PARIS B 775 665 599

Telefone: + 33 (0)1 53 44 31 31

**Relativo à prestação**

**AVALIAÇÃO CONJUNTA DE TRÊS LINHAS DE CRÉDITO COMO PARTE DA PARCERIA ENTRE A  
AGENCIA FRANCESA DE DESENVOLVIMENTO E O BANCO REGIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO DOS ESTADOS DO SUL (BRDE)**

## Índice

<b>1. Apresentação da Agência Francesa de Desenvolvimento</b>	<b>3</b>
<b>2. Objetivo da avaliação</b>	<b>4</b>
<b>3. Descrição dos projetos a serem avaliados</b>	<b>4</b>
3.1. Antecedentes	5
3.2. Projetos financiados	5
<b>4. Método e abordagem de avaliação</b>	<b>7</b>
4.1. Estruturação do processo de avaliação	7
4.2. Realização de uma análise avaliativa	9
4.3. Conclusões e recomendações	14
<b>5. Organização da avaliação</b>	<b>15</b>
5.1. Direção e monitoramento da avaliação	15
5.2. Habilidades necessárias para realizar a avaliação	16
5.3. Duração da avaliação	16
5.4. Processo de seleção do consultor	16
<b>6. Os produtos</b>	<b>17</b>
<b>7. Calendário de entregas</b>	<b>18</b>
<b>8. Documentos a apresentar pelos consultores</b>	<b>19</b>
<b>9. Confidencialidade</b>	<b>19</b>
<b>10. Anexos aos termos de referência</b>	<b>20</b>

## **1. Apresentação da Agência Francesa de Desenvolvimento**

A Agence Française de Développement (AFD) é a instituição financeira de desenvolvimento bilateral da França. É uma instituição pública que atua em mais de 115 países e cuja missão é definida pelo governo francês. Seu mandato é contribuir para um crescimento econômico mais sustentável e compartilhado, melhorar as condições de vida e preservar o planeta. Em 2017, o Grupo AFD se comprometeu que 100% de suas atividades seriam compatíveis com o Acordo de Paris. Isso se soma a um compromisso de que 50% do financiamento anual será destinado a projetos com um impacto direto e benéfico sobre o clima. Com mais de 40 bilhões de euros de financiamento climático aprovado desde 2005 e quase 8 bilhões de euros até 2022, a AFD é um dos principais doadores internacionais que fornecem financiamento climático. A AFD financia e apoia projetos e programas de desenvolvimento e participa de debates, pesquisas e diálogos com seus parceiros locais e partes interessadas. Desde o início dos anos 2000, as operações no setor financeiro representam quase 20% dos compromissos do Grupo AFD, com ampla experiência no apoio à construção de sistemas financeiros inclusivos e sustentáveis.

Dentro da Divisão de Soluções de Desenvolvimento Sustentável da AFD, a Divisão de Sistemas Financeiros financia e implementa projetos com reguladores e supervisores financeiros, instituições financeiras e outros atores financeiros. Para ajudar a construir sistemas financeiros inclusivos, sustentáveis e responsáveis, o Grupo AFD desenvolveu uma estratégia de intervenção que visa "transformar os sistemas financeiros para transformar as trajetórias de desenvolvimento". Ela se baseia em três objetivos prioritários: 1) Promover o acesso a uma oferta financeira adaptada e diversificada (acesso); 2) Apoiar a transformação das práticas dos agentes financeiros para promover um modelo financeiro sustentável (transição); 3) Reforçar a arquitetura do sistema financeiro para garantir sua estabilidade (consolidação). Desde 2005, a Financial System Division tem sido um dos doadores pioneiros na criação de uma oferta financeira e técnica combinada para o setor financeiro no campo do financiamento climático. Seu objetivo é maximizar o efeito indireto de seu financiamento e apoiar o redirecionamento dos fluxos financeiros bancários e de mercado para o clima.

Como parte de seu sistema de avaliação posterior, a Agence Française de Développement avalia os projetos e programas que financia (seja no meio do prazo, na conclusão ou após a conclusão). Essa abordagem reflete a preocupação da AFD em promover um maior diálogo sobre os resultados com seus parceiros, extrair lições de operações anteriores e fornecer informações objetivas sobre o uso adequado dos fundos públicos pelos quais é responsável pela implementação.

Essas avaliações são geridas e financiadas pela AFD, confiadas a consultores externos e envolvem o mais estreitamente possível seus parceiros nacionais, as autoridades contratantes (MOA) dos projetos e programas em questão. Se as condições forem adequadas, essas avaliações podem ser realizadas em conjunto com o proprietário do projeto.

Seu principal objetivo é formular uma avaliação independente sobre as principais questões levantadas pela implementação e resultados dos projetos. Em alguns casos, elas podem se concentrar em aspectos específicos com os quais a AFD e a instituição financeira desejam

aprender, pois são de importância fundamental para o futuro. Eles seguem os princípios e critérios definidos na política de avaliação da AFD.

Os consultores devem levar em conta os diversos pontos de vista legítimos que podem ser expressos de forma equilibrada e conduzir a avaliação de forma imparcial. Sempre que possível, essa consideração de múltiplos pontos de vista deve se refletir no envolvimento das diversas partes interessadas do projeto no processo de avaliação.

Nesse contexto, a AFD, em conjunto com o BRDE, Banco Regional de Desenvolvimento dos Estados do Sul, com sede em Porto Alegre, Brasil, deseja contratar um consultor para realizar uma avaliação para o grupo de três projetos, compreendendo 3 linhas de crédito e 3 programas de assistência técnica, que ela financiou para o BRDE (50 milhões de euros para financiar o programa de Produção e Consumo Sustentáveis acompanhado de 800.000 euros de assistência técnica; 70 milhões de euros para apoiar a estratégia de financiamento dos objetivos de desenvolvimento sustentável, acompanhados de 500.000 euros em assistência técnica; e, finalmente, 100 milhões de euros para consolidar a carteira verde, social e sustentável do banco, acompanhados de 100.000 euros em assistência técnica para implementar uma matriz de gênero e financiar projetos de impacto de gênero). Dois dos projetos serão avaliados retrospectivamente e o terceiro projeto está sendo implementado atualmente.

## **2. Objetivo da avaliação**

O objetivo desta avaliação é o aprendizado, no contexto de uma parceria de longo prazo entre a AFD e o BRDE e outros agentes financeiros brasileiros, e a perspectiva de um quarto projeto a ser preparado entre AFD e o BRDE.

Espera-se, portanto, que a avaliação extraia lições dos três projetos avaliados e implementados com o BRDE, a fim de

- destacar as abordagens, os métodos e as potencializadores de ação que provaram seu valor no contexto dessa parceria e no contexto brasileiro;
- identificar possíveis áreas para colaboração futura como parte de uma parceria mais aprofundada entre a AFD e o BRDE;
- melhorar a concepção e a avaliação de novos projetos apoiados pela AFD com instituições financeiras regionais brasileiras, como o BRDE.

A avaliação também deve considerar até que ponto a AFD pode adaptar sua oferta (termos e condições de financiamento, mecanismos de controle e monitoramento, conteúdo e gestão do apoio técnico, etc.) para atender seus objetivos e estratégia de intervenção no Brasil.

## **3. Descrição dos projetos a serem avaliados**

Esta avaliação está sendo lançada após (i) a conclusão, em junho de 2021, do relatório de conclusão do financiamento do primeiro projeto concedido pela AFD ao BRDE (linha de crédito e assistência técnica), (ii) a conclusão, em abril de 2023, do relatório de conclusão da segunda linha de crédito da AFD ao BRDE, A assistência técnica continua a ser implementada, (iii) progresso no desembolso da terceira linha de crédito e assistência técnica associada sobre o

tema de gênero e (iv) intercâmbios entre a AFD e o BRDE para preparar uma quarta colaboração.

### **3.1. Antecedentes**

A região sul do Brasil contribui com quase 30% do valor agregado do país para o setor agrícola e 18% para a indústria, o que a torna o segundo maior contribuinte do país. Essas atividades geram impactos ambientais e climáticos significativos: as emissões de gases de efeito estufa da região respondem por 11% das emissões brasileiras. Além dessas questões climáticas, há desafios ambientais a serem enfrentados, principalmente em termos de melhoria da qualidade da água, da rede de saneamento, do gerenciamento de resíduos agrícolas e de medidas para mitigar a seca e a aridez. A região também enfrenta vários desafios sociais, com grandes desigualdades em termos de acesso à saúde, educação de qualidade e desigualdades entre homens e mulheres.

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), criado em 1961, é um banco público regional brasileiro autorizado a operar principalmente nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, bem como em algumas regiões vizinhas. Ele é controlado conjuntamente pelos três estados. O banco, que tem como objetivo promover o desenvolvimento econômico e social na região, está comprometido com o financiamento de projetos com impacto positivo sobre o clima.

A AFD tem apoiado o BRDE desde 2018 por meio do fornecimento de recursos de longo prazo para aumentar o financiamento sustentável e o apoio técnico para desenvolver a capacidade do banco de analisar os impactos ambientais dos projetos, estabelecer seu sistema de gestão ambiental e social e implantar uma estratégia para financiar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Com essa transformação, o BRDE pretende levar em conta os impactos sociais e ambientais na análise de todos os seus projetos e espera ampliar seu portfólio para financiar setores sociais como saúde, educação e igualdade de gênero.

### **3.2. Projetos financiados**

Um primeiro projeto (doravante denominado "BRDE 1") foi concedido em julho de 2017, consistindo em uma linha de crédito de € 50 milhões assinada em março de 2018 para apoiar o financiamento do programa PCS (produção e consumo sustentáveis) do banco e um programa de assistência técnica de € 800.000 para fortalecer a capacidade do BRDE no monitoramento dos impactos socioambientais dos projetos, bem como a implementação do PCS. O PCS foi concebido para fornecer linhas de crédito e canalizar recursos para atender à demanda de financiamento de investimentos sustentáveis, tanto privados quanto públicos, nos três estados do sul do Brasil, respondendo assim à necessidade expressa pela sociedade e em acordos internacionais de promover a transição para uma economia de baixo carbono. A linha de crédito da AFD para o BRDE foi concebida para apoiar projetos de empresas, municípios e cooperativas em vários setores (agricultura sustentável, energia limpa e renovável, uso eficiente da água, gestão de resíduos e efluentes, cidades sustentáveis) que atendam aos requisitos do PCS. A assistência técnica de € 800.000 do FEXTE também foi implementada para ajudar a fortalecer a capacidade do BRDE de monitorar o impacto

socioambiental dos projetos e implementar o PCS. Em particular, essa assistência técnica ajudou a identificar projetos qualificados para financiamento sob a linha de crédito e apoiou o desenvolvimento de ferramentas, como o balanço de carbono, como parte de um fortalecimento mais amplo da política de responsabilidade social, ambiental e climática (PRSAC) do banco. O último desembolso da AFD foi em julho de 2021 e o relatório final foi recebido em agosto de 2021. Essa linha de crédito financiou principalmente pequenos projetos (ticket médio de EUR 1,1 milhão), 35% no Estado do Paraná, 39% no Estado de Santa Catarina e 25% no Estado do Rio Grande do Sul. Em termos de setores, 40 investimentos foram no setor de energia limpa e renovável, sendo os principais 7 investimentos na instalação e modernização de pequenas centrais hidrelétricas, 6 investimentos em biomassa e 14 projetos para a instalação de painéis fotovoltaicos.

Um segundo projeto (doravante denominado "BRDE 2") foi concedido em dezembro de 2019, consistindo em uma linha de crédito de € 70 milhões assinada em 2020 para apoiar a estratégia do BRDE de financiar objetivos de desenvolvimento sustentável. Essa linha de crédito foi acompanhada por €500.000 em assistência técnica para apoiar o desenvolvimento de sua carteira de projetos "ODD", para fortalecer a capacidade do banco de implementar sua estratégia ODD e para continuar implementando um sistema de avaliação de risco socioambiental. Essa segunda linha, que foi totalmente desembolsada em agosto de 2022 e os projetos finalizados em dezembro de 2022, financiou 36 investimentos, 29 em energia limpa e renovável, 4 em gestão de resíduos e efluentes, 1 em saúde e 2 em agricultura sustentável. A assistência técnica ainda está sendo implementada.

Um terceiro projeto (doravante denominado "BRDE 3") foi concedido em julho de 2022, consistindo em uma linha de crédito de 100 milhões de euros assinada em 2022 com o objetivo de diversificar ainda mais a consolidação do portfólio verde, social e sustentável do BRDE, visando em particular, mas não exclusivamente, investimentos que reduzam as desigualdades de gênero (em uma base de "melhores esforços", espera-se que 20% da linha apoie projetos voltados para o ODD5 por meio do financiamento do programa Empreendedoras do Sul<sup>1</sup> e cooperativas de crédito). Em julho de 2023, 54% do projeto foi desembolsado e espera-se que pelo menos 80% do total seja desembolsado até o final de 2023. Também foi concedida assistência técnica de 100.000 euros para apoiar o BRDE no desenvolvimento de uma nova abordagem de gênero (matriz interna para a identificação de investimentos que aumentem a empregabilidade na região, estruturação de redes de partes interessadas na Região Sul do Brasil sobre o tema da igualdade de gênero por meio do treinamento de beneficiários finais e implementação de um programa de disseminação para as atividades realizadas). Embora uma empresa de consultoria tenha sido recrutada, a implementação do programa de assistência técnica ainda não havia começado quando esses termos de referência foram redigidos.

O escopo da avaliação será o seguinte:

- Projeto BRDE 1,
- Projeto BRDE 2, levando em conta o fato de que o programa de assistência técnica ainda está em andamento.

---

<sup>1</sup> O programa Empreendedoras do Sul é destinado a empresas em que pelo menos 40% do capital acionário seja detido por mulheres. A oferta de crédito é reservada a pessoas jurídicas cuja receita operacional bruta não tenha ultrapassado R\$ 90 milhões no ano anterior à solicitação.

- Projeto BRDE 3, levando em conta o fato de que esse projeto ainda está parcialmente implementado (LC não totalmente desembolsado, programa de assistência técnica com início previsto para o final de 2023).

#### **4. Método e abordagem de avaliação**

Será realizada uma avaliação para cada projeto, com base em perguntas de avaliação específicas para cada projeto, bem como uma análise transversal dos três projetos, estruturada com base em perguntas de avaliação relacionadas à relevância e à complementaridade das diversas ferramentas e abordagens implementadas sucessivamente e sua contribuição para o aprofundamento da parceria entre o BRDE e a AFD. A avaliação terá uma abordagem retrospectiva, mas também prospectiva, e fará recomendações sobre as ferramentas e abordagens a serem promovidas como parte da futura cooperação entre o BRDE e a AFD.

Além de responder às perguntas da avaliação, espera-se que os consultores proponham, como um dos resultados da avaliação, **uma lógica geral de intervenção estratégica** para o apoio da AFD ao BRDE, que poderia servir de base para ações futuras. Essa lógica de intervenção estratégica deverá ser proposta e debatida durante o workshop para a co-construção das recomendações.

O trabalho de avaliação será baseado em uma abordagem de três etapas:

- estruturação do processo de avaliação ;
- realização da análise da avaliação
- apresentação das conclusões do trabalho de avaliação e das recomendações.

Ao longo de seu trabalho, o consultor se esforçará para mostrar e explicar claramente a progressão gradual das etapas entre observações (dados brutos), constatações (indicadores desenvolvidos, índices), julgamentos feitos e lições/recomendações.

Pede-se ao consultor que envolva o proprietário do projeto (BRDE) e a AFD de perto no desenvolvimento de seu raciocínio, por meio de ligações regulares durante todo o trabalho, desde a nota de escopo até a reunião em que o relatório provisório é apresentado. Em particular, as constatações e a análise inicial devem ser compartilhadas no final do trabalho, antes da redação da minuta do relatório.

##### **4.1. Estruturação do processo de avaliação**

Durante essa fase preparatória, o consultor deve :

- reunir e consultar todas as informações e documentos relativos aos projetos avaliados (avaliação, implementação, monitoramento) e compreender seu contexto. Os documentos a serem consultados estarão disponíveis na AFD Brasília e no BRDE;
- identificar todas as partes interessadas no projeto
- realizar entrevistas com pessoas que estão ou estiveram envolvidas na concepção, no gerenciamento e na supervisão dos projetos;
- reconstruir a lógica de intervenção de cada um dos três projetos, estudando suas estruturas lógicas e a lógica geral de intervenção da parceria entre a AFD e o BRDE. Cada lógica de

intervenção é composta por todas as atividades implementadas, os recursos mobilizados, o método de monitoramento apropriado (especialmente para indicadores), os produtos, os resultados e os efeitos esperados, bem como as hipóteses que explicam como as atividades devem levar aos efeitos nos contextos de intervenção. A reconstrução da lógica da intervenção deve permitir que o avaliador: (i) esclareça os objetivos de cada intervenção e os traduza em uma hierarquia de efeitos esperados e (ii) ajude a julgar a coerência interna de cada intervenção.

- Elaborar um resumo analítico do progresso dos dois projetos concluídos, desde sua identificação até a data da avaliação (fazendo uma distinção entre a fase de identificação e avaliação do projeto - até a concessão do financiamento, a fase de implementação - desde a assinatura dos acordos de financiamento até a conclusão dos projetos, e o período entre a conclusão dos projetos e a avaliação), a fim de destacar os principais eventos que os marcaram, apresentando a alocação e o volume de financiamento mobilizado, lembrando as principais dificuldades encontradas e mencionando o período entre a conclusão dos projetos e a avaliação), O resumo abrangerá o segundo apoio técnico e o período entre a conclusão dos projetos e a avaliação, a fim de destacar os principais eventos que os marcaram, apresentando a alocação e o volume de financiamento mobilizado, relembrando as principais dificuldades encontradas e mencionando as reorientações ocorridas. O resumo abrangerá o segundo projeto de suporte técnico desde o momento em que foi identificado até o estágio em que se encontrava na data da avaliação;
- Elaborar um resumo analítico do progresso do terceiro projeto, atualmente em implementação, desde sua identificação até a data da avaliação, destacando os principais eventos que o marcaram, apresentando a alocação e a evolução do volume de financiamento mobilizado, lembrando as principais dificuldades encontradas e mencionando quaisquer reorientações que tenham ocorrido.
- Aprofundar a estrutura de avaliação com base nos termos de referência, nos documentos coletados e nas lógicas de intervenção reconstruídas. Isso envolverá: (i) **especificar as principais perguntas, específicas para cada projeto e comuns aos três projetos, que serão usadas para concentrar o trabalho de avaliação em um número limitado de pontos-chave**, a fim de permitir uma coleta de informações mais direcionada durante a fase de campo, uma análise mais detalhada e um relatório mais útil; (ii) estabelecer os estágios de raciocínio que permitirão responder às perguntas (critérios de julgamento); (iii) especificar os indicadores a serem usados para responder às perguntas e as fontes de informação correspondentes (documentação, entrevistas, grupos focais, pesquisas etc.).

Com base nesse trabalho metodológico, o consultor proporá um documento resumido descrevendo o escopo da avaliação (que não deve exceder 30 páginas, incluindo o relato dos projetos, que não deve exceder 10 páginas) assim que o trabalho for iniciado. Essa nota de escopo é um documento essencial para que a avaliação seja realizada adequadamente. É importante dedicar o tempo necessário para concluí-la adequadamente.

Esse enquadramento será objeto de um intercâmbio entre o coordenador de avaliação (agência da AFD no Brasil), o BRDE, os departamentos da sede da AFD (divisão técnica, departamento de avaliação, country manager) e o consultor e permitirá a este último discutir a maneira pela qual pretende estruturar a abordagem de avaliação e verificar sua viabilidade.



Essa fase preparatória é fundamental para validar a metodologia proposta pelos consultores.

Será dada atenção especial à capacidade do avaliador de mobilizar várias fontes, triangulá-las e avaliar criticamente sua confiabilidade: análise documental, entrevistas semiestruturadas, grupos de foco (grupos de discussão temática), dados existentes, pesquisas ad hoc, observações de campo. Todos esses métodos estão detalhados no anexo 8.

#### **4.2. Realização de uma análise avaliativa**

A avaliação deverá responder às perguntas de avaliação específicas e transversais de cada projeto, conforme detalhado abaixo. **O consultor poderá priorizar, completar, especificar e/ou alterar as várias perguntas durante a fase de enquadramento da avaliação.**

Em particular, as seguintes perguntas de avaliação referentes aos projetos deverão ser adaptadas a cada intervenção, em especial (i) o contexto da intervenção prevalecente no momento da avaliação e implementação de cada uma, (ii) as necessidades e capacidades das partes interessadas no mesmo período, (iii) os objetivos da intervenção, (iv) a ferramenta, a abordagem e os métodos de implementação de cada uma, etc.

Como parte dessa avaliação, o consultor garantirá que os julgamentos feitos para cada uma das perguntas abranjam todos os principais estágios do ciclo do projeto (avaliação, implementação, período pós-projeto entre a conclusão e a data da avaliação e pós) identificados na narrativa analítica mencionada acima.

##### **Pergunta de avaliação do projeto 1 (Relevância e coerência)**

***A intervenção da AFD foi relevante para as necessidades e capacidades do banco, do mercado e dos beneficiários finais? Em que medida e como essa relevância foi mantida ao longo do tempo?***

***A estruturação da operação (ferramentas e características financeiras - empréstimos e subsídios de AT, abordagens - direcionadas ou não, componentes - incluindo assistência técnica, etc.) foi adequada para atingir os objetivos estabelecidos?***

***A intervenção foi consistente com as políticas nacionais e as dos estados brasileiros em que o BRDE atua, e com as estratégias dos vários participantes do projeto, em particular o BRDE?***

Aqui, o consultor avaliará, por um lado, **a adequação da ação tomada em relação aos objetivos e questões determinados no início** (relevância do projeto em seu início). Ele avaliará a qualidade dos diagnósticos iniciais e dos estudos de viabilidade realizados durante a avaliação do projeto, em particular a participação e a consideração dada às opiniões das diversas partes interessadas, e também as premissas fundamentais que regeram a construção da lógica de intervenção. Ele também avaliará como essa lógica evoluiu ao longo do tempo (mudanças na relevância do projeto ao longo do tempo).

O consultor examinará a relevância do projeto para **as necessidades e expectativas dos beneficiários finais** (em particular, o público-alvo das políticas apoiadas pelo BRDE e pelos municípios do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Sobre esse ponto específico, e para avaliar a relevância do projeto desde o início, o consultor poderia, por exemplo, examinar os esforços feitos no momento da avaliação para definir os beneficiários finais do projeto e levar em conta suas necessidades e pontos de vista. O grau em que as necessidades e expectativas das mulheres foram levadas em consideração será examinado especialmente no contexto do projeto mais recente, que está sendo implementado atualmente. O consultor avaliará a relevância e a aplicabilidade dos critérios de elegibilidade selecionados para os beneficiários finais e os investimentos/subprojetos elegíveis.

O consultor também avaliará a relevância do projeto para **as necessidades e capacidades do banco**. Em particular, ele avaliará os esforços feitos no momento da concepção do projeto para analisar e integrar os principais desafios e necessidades do BRDE com relação a i) suas capacidades e requisitos humanos e institucionais relacionados ao seu mandato/seus relacionamentos com seus órgãos de supervisão, especialmente em termos de finanças sustentáveis ii) o nível de envolvimento da administração na implementação de projetos e no desenvolvimento de finanças sustentáveis, e os esforços feitos para aumentar a conscientização, envolver e treinar a equipe de RH envolvida iii) sua estratégia de refinanciamento e alocação de recursos e seus requisitos de financiamento.

Será examinada a adequação da **estruturação financeira do financiamento** da AFD às necessidades do BRDE para implementar o projeto e das características financeiras dos empréstimos às necessidades dos beneficiários finais para realizar os investimentos visados.

O consultor analisará até que ponto **os pontos de aplicação da assistência técnica** foram definidos em conjunto com os beneficiários, em particular o banco, e foram adaptados às necessidades e habilidades do BRDE e aos objetivos do projeto.

O consultor também examinará a **consistência do projeto** com:

- Diretrizes nacionais do Brasil sobre energia e clima, desenvolvimento sustentável e igualdade de gênero, e as diretrizes relevantes nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná;
- Estratégias das partes interessadas, incluindo as de:
  - AFD na América Latina, no Brasil, e com instituições financeiras, em clima e energia e, em menor escala, em agricultura sustentável, uso eficiente da água, gestão de resíduos e efluentes e cidades sustentáveis.
  - BRDE nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, em termos de estratégia de desenvolvimento sustentável e igualdade de gênero;
  - Outras partes interessadas (municípios apoiados, Icare Environnement Consulting, etc.); as estratégias de intervenção e ações realizadas por outros doadores internacionais (BID, BEI, CAF, NDB, etc.);

**A coerência interna dos projetos** também será avaliada. Com base na lógica de intervenção a ser reconstruída, será necessário avaliar a consistência dos vários meios e instrumentos mobilizados para ajudar a atingir os objetivos.

**Pergunta de avaliação do projeto 2 (Eficácia)**

***Até que ponto os projetos - e seus vários componentes (Linha de Crédito e Assistência Técnica - AT) - atingiram seus objetivos em termos do BRDE, do mercado-alvo e dos beneficiários finais?***

***Em particular, que efeitos as intervenções tiveram sobre os subprojetos apoiados, os beneficiários financiados e o mercado em geral?***

Em termos de eficácia, o consultor avaliará a taxa de conclusão de cada projeto, comparando as realizações esperadas (veja a estrutura lógica no Apêndice 1) com as realizações reais e o grau em que os objetivos específicos do projeto foram alcançados. Em seguida, para essas avaliações, analisará as variações observadas e avaliará a contribuição dos projetos para os resultados obtidos, analisará as dificuldades encontradas e examinará quaisquer medidas tomadas para superá-las. A contribuição do financiamento na forma de linhas de crédito versus suporte técnico será diferenciada na medida do possível.

Será dada atenção especial à análise de indicadores agregáveis: consulte os Apêndices 1 e 2.

Em particular, para cada projeto, será necessário avaliar

- se a AT dedicada foi efetivamente implementada, de acordo com os objetivos do projeto e os termos de referência estabelecidos, e em que medida essa AT levou à capacitação das equipes do banco e a mudanças nos procedimentos, processos e práticas, especialmente em termos de identificação, concessão e monitoramento da implementação de empréstimos (especialmente em termos de promoção de investimentos de alto impacto em favor do meio ambiente e do clima, mas também do desenvolvimento socioeconômico, análise dos riscos ambientais e sociais correspondentes, monitoramento dos resultados, etc.), construção de um pipeline de projetos elegíveis, etc. ), construção de uma reserva de projetos elegíveis, etc.
- Se os critérios de elegibilidade relativos aos beneficiários finais e aos investimentos apoiados foram de fato aplicados, se foram encontradas dificuldades e, em caso afirmativo, se foram implementadas soluções para superá-las e, em caso afirmativo, quais.
- Se a oferta do BRDE de fato evoluiu para atender às necessidades de financiamento dos investimentos visados e, em caso afirmativo, como (custo, vencimento, período de carência, suporte técnico etc.).
- Se o projeto teve um efeito de incentivo em termos de solicitações de crédito para investimentos elegíveis, fazendo distinção entre os seguintes setores:
  - Agricultura sustentável
  - EE & RE
  - Biomassa/gerenciamento de resíduos,
  - Água e saneamento,
  - Cidades sustentáveis
  - Setores sociais: educação, saúde.
- Até que ponto o projeto apoiou subprojetos que não teriam sido realizados sem sua implementação ou que não teriam sido realizados tão rapidamente ou com efeitos de desenvolvimento tão significativos em termos de contribuição para os ODSs e, em

particular, o ODS 13 (luta contra a mudança climática), ODS 4 (educação de qualidade), ODS 12 (produção e consumo sustentáveis), ODS 11 (cidades inclusivas) e ODS 6 (acesso à água e saneamento), e quais alavancas de incentivo foram eficazes (conscientização/treinamento de agentes de empréstimo, beneficiários finais elegíveis, características financeiras dos produtos adaptadas às necessidades de investimento etc.). )

- Se os subprojetos atingiram seus objetivos (consulte os indicadores agregados) e se tiveram algum efeito não intencional positivo ou negativo e, em caso afirmativo, quais
- Em que medida outros participantes do projeto (em especial empresas privadas, cooperativas e municípios) também conseguiram fortalecer suas capacidades e promover investimentos elegíveis

### **Pergunta de avaliação transversal 1 (Relevância)**

***A abordagem adotada pela AFD (uma combinação de apoio a temas específicos - PCS e gênero - e um apoio mais global aos ODSs, apoio conjunto em termos de recursos financeiros e capacitação) foi adequada para apoiar o banco em sua estruturação e transformação, a fim de implementar seu mandato como banco de desenvolvimento?***

O consultor avaliará a relevância da abordagem em relação à **estratégia e ao posicionamento do banco** (um banco público de desenvolvimento regional no Brasil), por um lado, e **suas necessidades e capacidades**, por outro. Em particular, ele avaliará os processos de viabilidade e capitalização de uma operação para a outra e até que ponto essa abordagem global foi projetada ex ante e em conjunto pela AFD e pelo BRDE. Em particular, ela avaliará :

- Em que medida a abordagem e os objetivos dos projetos sucessivos eram coerentes com o mandato e as estratégias do BRDE e como eles evoluíram; em que medida essa coerência foi mantida ou reforçada desde o início da parceria entre a AFD e o banco, levando em conta, em particular, as lições aprendidas de um projeto para o outro;
- Se a progressividade dos projetos e sua complementaridade, principalmente em termos de temas, foram adaptadas às capacidades do BRDE, em termos de organização institucional, de ferramentas (principalmente o sistema de informação) e de competências das equipes operacionais;
- Se o suporte técnico fornecido no âmbito do TA foi adaptado às necessidades institucionais, estratégicas e técnicas do Banco para evoluir e implementar a transformação visada (em particular, suporte transversal para o desenvolvimento sustentável e monitoramento dos resultados das atividades);
- Se a ligação entre a linha de crédito e os componentes da assistência técnica e sua sequência de implementação foram apropriadas.
- Se as características financeiras do apoio foram adaptadas às necessidades de estruturação financeira do BRDE.

### **Questão de avaliação transversal 2 (Eficácia)**

***Até que ponto a combinação e a sucessão de projetos - e seus diversos componentes (Linha de Crédito e Assistência Técnica) e temas - tiveram efeitos estruturantes e transformadores no BRDE? Esses efeitos são perenes?***

Os sucessivos financiamentos ao BRDE visavam desenvolver uma estratégia de desenvolvimento sustentável e integrar melhor os desafios ambientais e sociais na região sul do Brasil, incentivando o investimento em projetos ecológicos e sociais e estruturando cadeias de valor sustentáveis.

O consultor **avaliará os efeitos observados ou com probabilidade de ocorrer dos projetos e da abordagem geral** sobre a estruturação do banco, em particular sobre:

- Capacitação da estrutura gerencial e institucional do BRDE, especialmente em termos de desenvolvimento sustentável e equidade de gênero
- Capacitação das equipes do BRDE sobre riscos ambientais e sociais e climáticos, desenvolvimento sustentável e igualdade de gênero
- As orientações estratégicas do banco em favor dos ODSs; o desenvolvimento de uma política de ODSs; a implementação de uma organização apropriada; o desenvolvimento de ferramentas, procedimentos e metodologias de análise de crédito e de capacidades adequadas de direção, monitoramento e avaliação
- A estabilidade financeira do BRDE e a flexibilização de seu modelo de financiamento de crédito (de um modelo exclusivamente "Repasse" na época em que o BRDE 1 foi avaliado)
- A capacidade do banco de dialogar com suas autoridades de supervisão e de contribuir para as políticas públicas na região sul do Brasil
- A evolução de sua gama de produtos e serviços financeiros em favor de produtos e serviços que promovam os ODSs (inclusive avaliando a porcentagem que eles representam na carteira total de empréstimos do banco)
- Aumento de sua carteira de empréstimos de qualidade que levam em conta os riscos ambientais, sociais e climáticos (riscos internos e riscos e oportunidades dos próprios projetos)
- Apropriação pelo BRDE da metodologia de análise de desenvolvimento sustentável desenvolvida como parte do BRDE 2 e sua generalização no processo de concessão de empréstimos do BRDE.
- Melhoria da capacidade do BRDE de monitorar a implementação e avaliar os efeitos dos investimentos que apoia, além de monitorar efetivamente os resultados dos subprojetos.
- O posicionamento do banco no sistema financeiro: seu papel como líder em desenvolvimento sustentável nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, bem como sua capacidade de criar um efeito de demonstração ou catalisador em outras instituições financeiras no Brasil (contribuição para o desenvolvimento das estratégias desses atores);
- A contribuição do banco para o desenvolvimento das estratégias de investimento de outros participantes do mercado e para o crescimento de um novo tipo de investimento na Região Sul.

Por fim, o consultor examinará se os resultados já alcançados ou em andamento podem ser mantidos ou melhorados ao longo do tempo e, em caso afirmativo, em que condições.

### **Pergunta de avaliação transversal 3 (Eficiência)**

***O sistema de monitoramento dos projetos da AFD e seu impacto, especialmente na transformação do BRDE, foi relevante e eficaz?***

O consultor examinará até que ponto os sistemas de monitoramento e relatórios implementados foram relevantes para:

- Garantir a implementação adequada dos projetos, em particular o uso adequado dos fundos das linhas de crédito (conformidade com os critérios de elegibilidade, quando aplicável, e com os compromissos contratuais assumidos pelo BRDE). Em particular, o avaliador analisará se os critérios de elegibilidade eram suficientemente claros, verificáveis e compreendidos pelo banco (compromisso e capacidade de respeitá-los e monitorá-los). Ele também avaliará se o BRDE tinha capacidade interna suficiente (sistema humano/de informação) para garantir o monitoramento acordado com a AFD e se poderiam ter sido feitas melhorias nos diversos apoios fornecidos para atingir esse objetivo;

- Monitorar e orientar os projetos para atingir os objetivos almejados, especialmente em termos de efeitos estruturantes sobre o banco, como a transformação estratégica e institucional em favor da promoção dos ODSs. O consultor avaliará se os indicadores de monitoramento e resultados identificados quando os projetos foram concebidos eram suficientemente relevantes, bem definidos e mensuráveis.

Essa análise deve permitir que o consultor faça recomendações sobre quaisquer melhorias que possam ser feitas no monitoramento realizado, inclusive no nível mais geral de monitoramento da parceria com o BRDE.

### **Pergunta de avaliação transversal 4 (valor agregado)**

***Qual tem sido o valor agregado da AFD no apoio ao BRDE e à sua transformação desde o início da parceria e como isso evoluiu à medida que novos doadores se tornaram parceiros do banco?***

***Até que ponto os diversos projetos possibilitaram o financiamento de subprojetos que não teriam sido financiados sem o apoio da AFD?***

***Até que ponto o BRDE está agora em condições de financiar investimentos fora de seu modelo histórico de financiamento "Repasse"?***

***Até que ponto o BRDE integrou critérios de financiamento ambiental e social mais rigorosos em seu processo de concessão de crédito (por exemplo, consideração de riscos ambientais e sociais, seletividade com base nos impactos esperados dos ODS)?***

### **4.3. Conclusões e recomendações**

Depois de expor gradualmente suas observações, formular suas constatações e fazer julgamentos sobre os projetos e as questões transversais à luz de cada critério de avaliação, o

consultor deve, nesta seção, apresentar suas conclusões gerais de modo a fazer uma avaliação geral dos projetos avaliados. Esse resumo não segue a ordem das perguntas ou dos critérios de avaliação. O consultor fará distinção entre conclusões específicas cuja validade é limitada aos projetos avaliados e conclusões mais gerais. Essas conclusões devem ser classificadas em ordem de importância e confiabilidade. O objetivo deste exercício é destacar as mensagens da avaliação, que podem ser dirigidas à AFD, ao proprietário do projeto e a todos os atores envolvidos.

O consultor identificará lições e/ou recomendações estratégicas e/ou operacionais. Essas devem ser vinculadas às descobertas, agrupadas e priorizadas.

Elas podem estar relacionadas às intervenções em si, aos ciclos de intervenção futuros, a intervenções semelhantes em outros contextos, às práticas gerais do ciclo do projeto na AFD (avaliação, implementação, monitoramento, etc.) ou aos métodos do proprietário do projeto. Eles podem ser dirigidos à AFD, ao proprietário do projeto e a todos os atores envolvidos (operadores, engenheiros de apoio consultivo, beneficiários, etc.). No entanto, o consultor deve ter o cuidado de mencionar a quem elas são dirigidas.

**Essas lições e/ou recomendações também devem ser de interesse do BRDE e úteis para a avaliação de uma quarta linha de crédito com o BRDE.**

## **5. Organização da avaliação**

### **5.1. Direção e monitoramento da avaliação**

A agência da AFD em Brasília estará coordenando e orientando a avaliação (monitoramento contratual, monitoramento do progresso do serviço).

Ele reúne um comitê de direção da avaliação composto por representantes da Divisão de Sistemas Financeiros, do departamento geográfico da AFD para a América Latina e do departamento de avaliação e aprendizagem. O comitê de direção i) garante que o serviço seja executado sem problemas, ii) facilita a recuperação de documentos importantes e o contato com as partes interessadas e iii) discute, comenta e valida os resultados.

Um comitê de monitoramento, formado por membros do comitê diretor e representantes do BRDE, monitora o progresso da avaliação e participa da revisão e dos comentários sobre os principais resultados. Ele fornece seu apoio e a experiência de seus membros para enriquecer o trabalho dos consultores.

O processo de avaliação será pontuado pelas seguintes reuniões:

- *Reunião do comitê diretor e do proprietário do projeto no início da avaliação*: no início da avaliação, para discutir as questões da avaliação e as questões organizacionais (necessidade de documentação, possíveis datas para visitas de campo etc.).
- *Reunião do comitê de monitoramento*: apresentação e discussão do memorando de escopo
- *Reunião de balanço da missão local*
- *Reunião do comitê de direção*: discussão do relatório de avaliação provisório



- *Reunião do comitê de monitoramento*: discussão do relatório revisado, juntamente com um workshop para co-construir as recomendações
- *Feedback da avaliação*

## **5.2. Habilidades necessárias para realizar a avaliação**

As habilidades necessárias para realizar essa avaliação são as de uma equipe de especialistas que abrangem as seguintes áreas:

- Conhecimento e experiência profissional em avaliação de projetos, programas ou políticas públicas (mínimo de 10 anos)
- Conhecimento técnico e setorial e experiência em :
  - o sistemas financeiros e instituições financeiras públicas (bancos de desenvolvimento em particular)
  - o análise de riscos ambientais, sociais e climáticos
  - o questões de gênero;
- Experiência no Brasil ou em países emergentes da América do Sul;
- Conhecimento de idiomas em português e inglês;
- Experiência na facilitação de discussões participativas seria muito apreciada.

A empresa de consultoria e os especialistas mobilizados para o serviço não devem ter nenhum vínculo com a contraparte que possa interferir no processo de avaliação ou colocar em dúvida a imparcialidade e a objetividade de suas conclusões.

## **5.3. Duração da avaliação**

A prestação total para a realização desta avaliação é estimada em cerca de 80 000EUR.

A prestação terá início após a assinatura do contrato entre **o consultor e a AFD**. A data de início está prevista para maio de 2024 e durará cerca de 5 meses.

Inclui nomeadamente: i) uma reunião de lançamento (por videoconferência) com a agência de Brasília, os serviços competentes da sede da AFD e da BRDE, ii) uma reunião (por videoconferência) de validação da nota de enquadramento, iii) uma missão de campo (incluindo uma reunião de debriefing no final da missão com a agência da AFD em Brasília e a BRDE), iv) uma reunião do Comité Director (por visio conferência) de intercâmbio sobre o relatório provisório, (v) uma reunião do comité de acompanhamento (por visio-conferência) de troca sobre as conclusões da avaliação e da co-elaboração das recomendações e vi) uma reunião de restituição dos resultados da avaliação na sede da BRDE, com interlocutores em vista-conferência.

## **5.4. Processo de seleção do consultor**

As propostas técnicas serão avaliadas com base na sua conformidade com os termos de referência, utilizando os critérios de avaliação e o seguinte sistema de pontos:

- o Referências do consultor em estudos de avaliação de projeto: 30 pontos;



- Compreensão dos TDR, metodologia proposta, organização e meios propostos para a realização dos serviços: 40 pontos;
- Qualificação, experiência e coerência da equipe proposta: 30 pontos.

Cada proposta conforme receberá uma pontuação técnica (St). Uma proposta será rejeitada nesta fase se não cumprir com aspectos importantes dos termos de referência ou não atingir a pontuação técnica mínima de 65 pontos em 100.

A proposta financeira menos distante (Fm) receberá uma pontuação financeira (Sf) de 100 pontos. As pontuações financeiras (Sf) das outras propostas financeiras serão calculadas do seguinte modo:

$$Sf = 100 \times Fm/F$$

Sendo Sf o resultado financeiro, Fm a proposta menos distante e F o montante da proposta considerada.

As propostas serão então classificadas de acordo com suas pontuações técnica (St) e financeira (Sf) combinados após a introdução de ponderações (T = 0,8 sendo o peso atribuído à Proposta técnica e P = 0,2 o peso atribuído à Proposta financeira), de acordo com a fórmula :  $S = St \times T + Sf \times P$

## 6. Os produtos

No final da fase de estruturação da abordagem de avaliação (ver ponto 2.1), o consultor elaborará uma **nota de enquadramento da avaliação**. Esta nota (i) retomará a narrativa dos Projetos; (ii) apresentará a lógica de intervenção dos Projetos avaliados e a lógica global; (iii) identificará as principais questões que servirão para centrar o trabalho de avaliação num número restrito de pontos-chave, a fim de permitir uma recolha de informação mais orientada durante a fase de terreno, uma análise mais aprofundada e um relatório mais útil; (iv) estabelecerá as etapas do raciocínio que permitirão ao consultor responder às perguntas (critérios de julgamento); (v) especificar os indicadores a utilizar para responder às perguntas e as fontes de informação correspondentes; (vi) confirmará com precisão as etapas do método (incluindo o número de dias-homem atribuídos a cada uma destas etapas definidas na sua proposta), bem como os princípios metodológicos que guiarão a avaliação e a forma como estes princípios serão concretamente aplicados (ex. Se a avaliação for participativa, a nota deve explicar como a dimensão participativa será implementada).

O consultor produzirá também um suporte de apresentação (powerpoint) que apresenta os resultados da recolha de dados em missão e as primeiras constatações e conclusões daí decorrentes.

Será elaborado um **relatório final provisório** no final da missão e dos trabalhos de recolha e análise dos dados realizados pelo consultor, bem como um suporte de apresentação em formato Power Point. O relatório incluirá as respostas às perguntas de avaliação e conclusões transversais e relativas aos 3 Projetos individuais (cf. formato no Anexo 4). Será transmitido ao Comité Diretor, que apresentará as suas observações e observações ao consultor no prazo de três semanas a contar da receção do relatório provisório.

Um **relatório final revisto** integrará estas observações e observações e será transmitido pelo consultor à AFD, que o transmitirá ao comité de acompanhamento. A apresentação em formato powerpoint será igualmente alterada para ter em conta essas alterações.

O **relatório final**, incluindo as recomendações, deverá estar disponível no prazo de 15 dias a contar da reunião do comité de acompanhamento do relatório final revisto e do seminário de co-elaboração das recomendações.

Se as observações exprimirem diferenças de apreciação não partilhadas pelo consultor, estas podem ser anexadas ao relatório definitivo e comentadas pelo consultor.

**O relatório de avaliação não deverá exceder 40 páginas, fora dos anexos**, de acordo com o plano-tipo anexo aos Termos de referência (cf. anexo 4). **Este relatório incluirá um resumo de 2 páginas para cada avaliação de projeto que será publicado no site da AFD** (cf. no anexo 5 o modelo a respeitar). Cada resumo incluirá uma apresentação do projeto (contexto, partes interessadas, modalidades, objetivos, conteúdo) e retomará as principais conclusões, lições e recomendações do relatório. Este resumo visa favorecer a divulgação dos ensinamentos da avaliação. Ele deve assumir que os leitores desta nota não necessariamente lerão o relatório completo. Deve ser simultaneamente operacional e compreensível para todos.

Solicita-se a **devolução** do relatório final, em especial ao ORS. É conveniente prever a prestação ligada à animação (tempo de trabalho) e a organização desse trabalho (logística) na oferta do consultor. O ORS e a AFD podem precisar o desenvolvimento de uma problemática precisa a apresentar.

Os relatórios provisório, revisto e definitivo deverão ser entregues em formato electrónico à AFD, aos seguintes interlocutores: Laurent MELERE ([melerel@afd.fr](mailto:melerel@afd.fr)) ; Anne-Sophie KERVELLA ([kervellaas@afd.fr](mailto:kervellaas@afd.fr)); Paulo SIMPLICIO ([simpliciop@afd.fr](mailto:simpliciop@afd.fr)) ; Ilona COSTEY ([costeyi@afd.fr](mailto:costeyi@afd.fr))

O relatório definitivo permanecerá propriedade da AFD, que assegurará a sua própria difusão.

O consultor será responsável pela elaboração das actas das reuniões do Comité Director e do Comité de Acompanhamento, contendo:

- Apresentação ao comité;
- Relatório das reuniões do comité.

## **7. Calendário de entregas**

A avaliação seguirá o seguinte calendário indicativo:

Entrega da nota de enquadramento: 1 mês após o lançamento da avaliação

PPT debriefing de missão: 2 meses após o lançamento da avaliação

Relatório final provisório: 3,5 meses após o início da avaliação

Relatório final revisto: 4 meses após o início da avaliação

Relatório final: 4,5 meses após o lançamento da avaliação

Devolução final: 5 meses após o lançamento da avaliação

## **8. Documentos a apresentar pelos consultores**

Os consultores convidados a apresentar propostas devem fornecer os seguintes elementos :

- 1) Uma proposta técnica que inclua:
  - Apresentação da sua empresa:
    - Breve história e descrição das atividades da sua empresa
    - Organigrama da estrutura
    - Número de empregados (em geral e em especial no sector abrangido pela missão)
    - Contacto (nome, função, endereço, tipo, e-mail) para esta missão
  - Volume de negócios e resultados dos últimos 3 exercícios
  - Atividade atual ou passada com a AFD (breve descrição das missões, CA e contato(s) no grupo)
  - Uma nota de compreensão dos termos de referência (máximo de 2 páginas) e de apresentação da abordagem metodológica proposta (máximo de 10 páginas);
  - As referências e experiências do consultor em relação ao serviço solicitado (máximo de 5 páginas);
  - A composição da equipe, a repartição das responsabilidades entre os seus membros e os CV propostos;
  - O calendário previsional de intervenção, bem como uma estimativa das despesas em homens/dias por especialista e por estágio do processo;
  - O futuro contrato será celebrado intuitu personae, ou seja, tendo em conta os nomes e a qualidade das pessoas que intervêm no âmbito da presente missão. O titular do contrato identificará, aquando da entrega da sua proposta de serviço, uma equipa dedicada à execução da missão e especificará o nome e a qualidade das pessoas que compõem a referida equipa. Se essas pessoas abandonarem a estrutura do titular do contrato, a AFD reserva-se o direito de rescindir o contrato sem compensação para o titular.
- 2) Uma oferta financeira incluindo o orçamento geral (sem IVA e com IVA) e preços detalhados (taxas, diárias, transporte, etc.).
- 3) O seu acordo (ou eventuais comentários) sobre o contrato-quadro AFD

**A data limite para recebimento das propostas é o dia 17 de maio de 2024 às 18h00 (horário de Brasília), prazo imperativo.**

## **9. Confidencialidade**

Qualquer informação a respeito da AFD e incluída neste edital de consulta ou fornecida em separado deve ser tratada de modo estritamente confidencial pelo consultor/a ou equipe de consultores. O mesmo aceita não divulgar ou publicar qualquer informação relativa a esta consulta.

Da mesma forma, qualquer documento fornecido pelo prestador de serviço será considerado confidencial.

## 10. Anexos aos termos de referência

- Quadro lógico dos projetos avaliados (Anexo 1)
- Lista dos indicadores específicos (Anexo 2)
- Lista indicativa dos documentos a consultar (Anexo 3)
- Lista indicativa das estruturas a encontrar (Anexo 4)
- Plano tipo do relatório (Anexo 5)
- Modelo de ficha de síntese do desempenho do relatório de avaliação (Anexo 6)
- Fontes de informação (Anexo 7)
- Ficha de comunicação dos projetos BRDE ([Encourager les projets durables dans les États du Sud | AFD - Agence Française de Développement](#))
- Quadro de análise de desenvolvimento sustentável por dimensão (em francês <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-10-10-12-26/analyse-developpement-durable-afd.pdf> et português <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-10-11-08-43/analise-desenvolvimento-sustentavel.pdf>).

Documento anexo ao convite à apresentação de propostas:

- Carta Convite
- Declaração de integridade
- Cálculo de custos
- Contrato AFD em português

**ANEXO 1: QUADROS LÓGICOS DOS PROJETOS**
**Anexo 1.1 : Quadro lógico BRDE I**

Hierarquia dos Objetivos	Indicadores	Meios de verificação Sistema de acompanhamento e avaliação	Hipóteses críticas
<b>Finalidades</b> Apoiar, através da intermediação financeira, as políticas de desenvolvimento sustentável e de luta contra o aquecimento global da região Sul do Brasil, nomeadamente promovendo um desenvolvimento económico sustentável e uma melhor gestão dos recursos naturais.	- Indicadores socioeconómicos do Brasil e dos Estados da Região do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina	- Documentos pagos, Estudos do BRDE, relatórios institucionais	- Regresso ao equilíbrio do sector eléctrico, afectado pela crise económica - Parte do térmico no desenvolvimento de novas capacidades de produção que permanece contida - Aumento da valorização energética e do tratamento dos resíduos agrícolas da região
<b>Objetivos específicos</b> O programa tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de vários projetos com impacto no Crescimento Verde e Solidário. Diversificar as fontes de financiamento do ORS Esta linha de crédito da BRDE apoia o programa PCS/projetos de alto impacto ambiental e climático. Estruturar e melhorar a política ambiental.	- Economia de CO2 - A capacidade de geração de energia adicional - Capacidade de armazenamento adicional de águas residuais - Capacidade de reciclagem de resíduos adicional - % de projetos PCS realizados - Novos indicadores de sustentabilidade dos Projetos definidos pela cooperação técnica	- Relatórios de acompanhamento técnico e financeiro do BRDE - Contratos de financiamento - Management risk report - Relatório ambiental e social do BRDE	- Capacidade de identificar Projetos relacionados com os critérios de elegibilidade dos PCS e de medir os impactos ambientais e climáticos associados
<b>Realizações</b> Projetos no âmbito do programa PCS: agricultura sustentável, EE & ER, gestão de biomassa/resíduos, água e saneamento, e projetos de cidades sustentáveis	- Trabalhos realizados	- Missões de supervisão, relatórios de progresso e auditorias - Inspeções regulares das obras	- A longo prazo, manutenção efectiva das infra-estruturas - Retorno dos investimentos em infra-estruturas

## Anexo 1.2 : Quadro lógico BRDE II

Hierarquia dos Objetivos	Indicadores	Meios de verificação Sistema de acompanhamento e avaliação	Hipóteses críticas
<b>Finalidade</b>  Acompanhar o Banco na sua evolução estratégica para melhor cumprir o seu mandato de instituição pública de desenvolvimento e a sua ambição de se tornar pioneiro na promoção da Agenda 2030.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores socioeconômicos do Brasil e dos Estados da Região do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina</li> <li>- Aumento dos financiamentos para os ODS</li> <li>- Acompanhamento da consecução dos ODS</li> <li>- Acompanhamento da NDC brasileira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios semianuais sobre o acompanhamento do empréstimo da AFD</li> <li>- Missão de supervisão intercalar e de avaliação final no final do período de desembolso por um consultor externo independente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise política e económica do país</li> <li>- Redução do desenvolvimento das políticas públicas em matéria de alterações climáticas</li> <li>- Compromisso dos três Estados acionistas na consecução dos ODS</li> </ul>
<b>Objetivos específicos do projeto</b>  <i>Objetivo n°1:</i> Apoiar o ORS no desenvolvimento de uma oferta de financiamento que contribua positivamente para os ODS, financiando projetos com forte impacto social e ambiental.  <i>Objetivo n°2:</i> Apoiar o ORS na implementação de uma metodologia de análise « desenvolvimento sustentável » coerente com os ODS  <i>Objetivo n°3:</i> Contribuir para a diversificação dos recursos do ORS num contexto de desvinculação do BNDES no financiamento da economia brasileira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empresas com acesso aos financiamentos do ORS nos domínios acompanhados</li> <li>- Volume total de investimento acompanhado pelo ORS</li> <li>- Indicadores de energia renovável: MW de energia; Redução dos GEE</li> <li>- Novos indicadores de sustentabilidade dos Projetos definidos pela cooperação técnica</li> <li>- Programa de cooperação técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório anual e demonstrações financeiras do BRDE</li> <li>- Quadro dos Projetos financiados/ justificação na linha que inclui informações disponíveis no sistema operativo BRDE</li> <li>- Contratos de financiamento</li> <li>- Relatório de execução do projeto</li> <li>- Relatório ambiental e social do BRDE</li> <li>- Relatórios sobre a execução da cooperação técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vontade das empresas e dos particulares de investir em Projetos com forte impacto social e ambiental</li> <li>- Capacidade de identificar projetos relacionados com os critérios de elegibilidade dos ODS e medir os impactos sociais, ambientais e climáticos associados através da nova metodologia implementada pela BRDE.</li> </ul>
<b>Realizações do projeto</b>  Linha de crédito BRDE no montante de 70 M EUR. Os	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montantes desembolsados</li> </ul>		

Hierarquia dos Objetivos	Indicadores	Meios de verificação Sistema de acompanhamento e avaliação	Hipóteses críticas
<p>sectores de intervenção incluirão: agricultura sustentável, EE &amp; ER, gestão da biomassa/resíduos, água e saneamento, Projetos de cidades sustentáveis, saúde, educação, etc.</p> <p><i>Cooperação técnica</i> com o ORS para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar o ORS no desenvolvimento e aplicação de uma metodologia que permita ter em conta os desafios «desenvolvimento sustentável» na análise dos Projetos do banco</li> <li>- Acompanhar o ORS na definição de novos critérios de elegibilidade e na medição dos indicadores de impacto;</li> <li>- Apoiar o ORS na implementação de uma estratégia de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Projetos novos apoiados</li> <li>- Investimentos acompanhados</li> <li>- Redução das emissões de gases com efeito de estufa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missões de supervisão, relatórios de progresso e auditorias</li> <li>- Inspeções regulares das obras</li> <li>- Relatórios sobre os trabalhos realizados</li> <li>- Justificação dos fundos pagos + direitos de saque</li> <li>- Relatório de execução do projeto</li> <li>- Intercâmbio entre pares</li> <li>- Consultores mobilizados</li> <li>- Estabelecimento da metodologia de análise de desenvolvimento sustentável.</li> </ul>	

### Anexo 1.3 : Quadro lógico BRDE III

	Cadeia de resultados	Indicadores	Situação de referência	Fontes e meios de verificação	Hipóteses críticas (contextuais ou programáticas)
<b>Sub-Objectivo 1 (SO1)</b> apoiar o BRDE no desenvolvimento de uma oferta de financiamento que contribua positivamente para os ODS, uma vez que visa Projetos com forte impacto social e ambiental	<p>Aumento dos Projetos sustentáveis na carteira do Banco.</p> <p>Realização de estudos de viabilidade para identificar oportunidades de financiamento em novos setores.</p> <p>Avaliação do impacto de projetos financeiros.</p>	<p>Número de empresas com acesso aos financiamentos do ORS nos domínios acompanhados</p> <p>Volume total de investimento acompanhado pelo ORS</p> <p>Indicadores de Energia Renovável: MW de energia; Redução dos GEE</p> <p>Indicadores de sustentabilidade dos Projetos definidos pela cooperação técnica e no manual operacional</p> <p>Número de colaboradores do banco formados.</p> <p>Publicação de documentos estratégicos e evolução dos procedimentos.</p>	<p>SR : C : 100 M EUR de projetos financeiros adicionais</p>	<p>- Relatório anual e financeiro do BRDE</p> <p>- Quadro dos Projetos financiados/justificação na linha que inclui informações disponíveis no sistema operativo BRDE</p> <p>- Contratos de financiamento</p> <p>- Relatório de execução do projeto</p>	
<b>Sub-Objectivo 2 (SO2)</b> Reforçar o apoio à transformação estratégica do BRDE com (i) a implantação de um dispositivo de análise de desenvolvimento sustentável com uma metodologia de desenvolvimento sustentável e (ii) o apoio à implementação de estratégias climáticas e de género;	<p>Reforçar a estratégia do Banco em matéria de ODS; de clima e género, proporcionando uma maior capacidade técnica para a análise de Projetos sustentáveis.</p>		<p>SR: Carteira do banco no momento da assinatura.</p> <p>C: número de Projetos suplementares financiados com a rubrica AFD;</p> <p>Número de colaboradores formados</p>	<p>- Relatório de execução do projeto</p> <p>- Relatórios de execução da cooperação técnica</p>	



<p><b>Sub-objectivo 3(SO3)</b> Apoiar o ORS na criação de uma oferta de financiamento para favorecer o acesso das mulheres ao crédito (empresárias, cooperativas de mulheres, etc.);</p>	<p>Reforçar e alargar a oferta de financiamento para favorecer a inclusão das mulheres, nomeadamente o programa Mulheres Empreendedoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empresas com acesso aos financiamentos do ORS nos domínios acompanhados, incluindo empresas dirigidas por mulheres</li> <li>- Sistema de acompanhamento-avaliação sensível ao género</li> </ul>	<p>C: duplicar o volume de investimento do programa <i>Mulheres Empreendedoras</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadro dos Projetos financiados/justificação na linha que inclui informações disponíveis no sistema operativo ORS</li> <li>- Contratos de financiamento</li> <li>- Relatório de execução do projeto</li> <li>- Relatório ambiental e social da BRDE, incluindo elementos sobre género e a redução das desigualdades entre mulheres e homens através da atividade de financiamento</li> <li>- Relatórios sobre a execução da cooperação técnica</li> </ul>	<p>Vontade das empresas visadas e dos particulares de investir em Projetos com forte impacto social e ambiental</p> <p>Capacidade de identificar projetos relacionados com os critérios de elegibilidade dos ODS e medir os impactos sociais, ambientais e climáticos associados através da nova metodologia implementada pela BRDE.</p>
<p><b>Realizações do projeto</b></p> <p>Linha de crédito ORS no montante de 100 M EUR. Os sectores de intervenção incluirão: agricultura sustentável, EE &amp; ER, gestão da biomassa/resíduos, água e saneamento, Projetos de cidades sustentáveis, saúde, educação, inclusão financeira das mulheres, etc.</p> <p>Continuação do programa de assistência técnica existente com o BRDE.</p>	<p>Aumento do volume de financiamento do programa PCS e do programa <i>Mulheres Empreendedoras</i>.</p> <p>Estabelecimento do programa de cooperação técnica.</p> <p>Apoio aos beneficiários finais da BRDE para reforçar as capacidades das mulheres empresárias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores desembolsados</li> <li>- Número de Projetos novos apoiados</li> <li>- Investimentos acompanhados</li> <li>- Redução das emissões de gases com efeito de estufa</li> <li>- Metodologia desenvolvida e aplicação</li> <li>- Estratégia climática desenvolvida</li> <li>- Estratégia de género desenvolvida</li> <li>- Número de pessoas com formação interna (F/H) na metodologia ODS, na estratégia climática e na estratégia de género</li> </ul>	<p>C: 100 M EUR adicionais financiados nos sectores do PCS e nos sectores sociais</p> <p>C: duplicar o volume de investimento do programa <i>Mulheres Empreendedoras</i></p>	<p>Missões de supervisão, relatórios de progresso e auditorias;</p> <p>Relatórios sobre os trabalhos realizados e justificação dos fundos pagos;</p> <p>Relatório de execução do projeto;</p> <p>Relatório de execução da cooperação técnica e entrega de cada atividade ;</p> <p>Intercâmbio entre pares ;</p> <p>Consultores mobilizados</p>	<p>Crise política e económica do país</p> <p>Redução do desenvolvimento das políticas públicas em matéria de alterações climáticas</p> <p>Compromisso dos três estados acionistas para alcançar os ODS</p>

<b>Atividades</b>  1. Gestão do actual programa de assistência técnica  2. Continuação da implantação dos instrumentos (metodologia, balanço do carbono, indicadores) no banco  3. Apoio à implantação de uma estratégia de financiamento dos Objetivos do desenvolvimento sustentável  4. Apoio ao desenvolvimento de uma estratégia climática  5. Apoio ao desenvolvimento de uma estratégia de género	Financiar investimentos com forte impacto ambiental e social - Estudo de viabilidade - apoio à análise dos impactos dos Projetos  Reforço da estratégia climática: - Diagnóstico da exposição aos riscos climáticos - Estabelecimento de um plano de acção e apoio ao desenvolvimento do plano de acção  Reforço da estratégia de género: - diagnóstico interno - plano de acção e apoio à aplicação do plano de acção - estratégia de financiamento do género  Continuação da aplicação do SGES.  Apoio técnico				Redução do desenvolvimento das políticas públicas em matéria de alterações climáticas.  Crise política e económica do país
--	---	--	--	--	--

## **ANEXO 2: INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO**

O acompanhamento e a avaliação da linha são efetuados através da apresentação de relatórios sucintos sobre os projetos refinanciados. Todas estas informações foram solicitadas a partir dos seguintes agregados:

### BRDE I

- Indicadores gerais:
  - Número de empresas financiadas (45 Projetos)
  - Volume total de investimento acompanhado pelo BRDE (49,5 milhões de euros)
- Indicadores para a Energia Renovável
  - Número de MW de energia (instalados/produzidos)
  - Redução dos GEE (910.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, ou seja, 7,3 toneladas de CO<sub>2</sub> por habitante e por ano)
  - Capacidade de reciclagem de resíduos adicional
  - % de Projetos PCS realizados
- Novos indicadores de sustentabilidade dos Projetos de cooperação técnica
  - Economia de energia e poupança de energia realizada
  - Redução dos GEE (910 mil toneladas de CO<sub>2</sub>, ou seja, 7,3 toneladas de CO<sub>2</sub> por habitante e por ano)

### BRDE II

- Indicadores gerais
  - Número de empresas financiadas (36 Projetos)
  - Volume total de investimento acompanhado pelo ORS (69,9 milhões de euros)
- Indicadores para a Energia Renovável
  - Produção de MW de energia (47,5 GWh, frequência de 26 mil pessoas)
  - Redução dos GEE (3,25 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas, 275 mil toneladas de CO<sub>2</sub> por ano)
- Novos indicadores de sustentabilidade dos Projetos de cooperação técnica
  - Economia de energia e poupança de energia realizada (19,7 MWh, consumo de cerca de 11 mil pessoas)
  - Redução de GEE (3,25 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas, 275 mil toneladas de CO<sub>2</sub> por ano)

### BRDE III - avaliação mid-term

- Indicadores gerais
  - Número de empresas financiadas
  - Volume total de investimento acompanhado pelo BRDE
- Indicadores para a Energia Renovável
  - Número de MW de energia (instalados/produzidos)

- Redução dos GEE
- Novos indicadores de sustentabilidade dos Projetos de cooperação técnica
  - Economia de energia o Poupança de energia realizada
  - Redução dos GEE
- Indicadores Género
  - Novos indicadores de estratégia género
  - Número de pessoas com formação interna em questões de género

### **ANEXO 3: LISTA INDICATIVA DOS DOCUMENTOS A CONSULTAR**

Recomenda-se que se coloque à disposição do consultor:

- todos os documentos importantes que refiram a instrução do projeto, a sua formalização e o acompanhamento da sua execução, nomeadamente:
  - ficha de identificação e relatório do comité de identificação;
  - nota de tomada de posição, incluindo a da Embaixada de França;
  - Memorando de avaliação ex ante;
  - nota ao Conselho de Administração;
  - convenção de financiamento e eventuais aditamentos;
  - contratos de operadores, de assistência à gestão de obra ou de MOD;
  - Memorando das missões de supervisão;
  - quadro de síntese extraído do software de desembolso;
  - relatório de conclusão do projeto;
  - documentos operacionais de controlo dos riscos E&S
  - plano de compromisso ambiental e social (PEES, anexo à convenção de financiamento)
- os documentos de estratégia da AFD no Brasil (CIP) e os documentos de estratégia setorial (principalmente clima e energia).
- os documentos de política geral e setorial do Brasil, do BRDE

#### **ANEXO 4: LISTA INDICATIVA DAS ESTRUTURAS A ENCONTRAR**

- AFD: serviços envolvidos na sede, em Paris, e na agência, em Brasília.
- BRDE
- Os beneficiários finais
- Os serviços relevantes do Estado do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.
- Os principais financiadores internacionais que intervêm em outros projetos no BRDE
- ABDE (Associação Brasileira de Desenvolvimento)

## ANEXO 5: MODELO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

O relatório de avaliação não deve exceder 40 páginas fora dos anexos (numa letra 12). As informações pormenorizadas sobre o contexto, o projeto ou os aspectos gerais da metodologia e da análise devem ser enumeradas no anexo.

*A página de rosto do relatório incluirá o seguinte preâmbulo:*

O objetivo da avaliação retrospectiva é formular uma opinião fundamentada sobre a pertinência, a eficiência, a eficácia, o impacto e a viabilidade do projeto financiado em relação ao contexto, à política e aos procedimentos de intervenção do grupo AFD. O avaliador examinou as realizações do projeto em função dos objectivos fixados. Além disso, procedeu ao exame do processo de execução e de funcionamento do projeto nas suas diferentes fases de execução e de acompanhamento.

Esta avaliação é financiada pela Agência Francesa de Desenvolvimento. As observações, apreciações e recomendações expressas neste relatório são da exclusiva responsabilidade dos seus autores. »

*O relatório pode articular-se em torno do seguinte plano indicativo:*

1. **Índice e lista de acrónimos**
2. **Resumo**

A ficha de síntese no Anexo 6 constituirá o resumo da avaliação.

### 3. **Metodologia de avaliação** (3 a 6 páginas)

Esta parte recorda resumidamente (remeter para o anexo, se necessário) a metodologia adotada, as modalidades gerais de execução da missão de avaliação e as eventuais dificuldades encontradas.

O consultor deverá ter a preocupação de apresentar claramente os métodos de investigação e de análise utilizados, os procedimentos seguidos para recolher a informação, verificar a sua qualidade e validade.

### 4. **Narrativa detalhada e analítica do projeto** (5 a 8 páginas)

Esta parte deve incluir:

- uma apresentação geral do contexto e da sua evolução durante o período de execução;
- uma descrição do projeto (Objetivos, conteúdo, montante, produto financeiro, intervenientes, modo de actuação);
- um resumo do desenrolar do projeto desde o seu arranque (remeter eventualmente em anexos os pormenores sobre os números e os dados recolhidos) que evidencia os principais acontecimentos que o marcaram, apresentando a afectação e o volume

dos financiamentos mobilizados, recordando as principais dificuldades encontradas e mencionando, se for caso disso, as reorientações ocorridas. Neste contexto, o consultor procurará distinguir a fase de instrução do projeto (da identificação até à concessão do financiamento AFD), a sua fase de execução (desde a assinatura da convenção de financiamento até à conclusão do projeto) e, por último, os factos relevantes ocorridos entre a data de conclusão do projeto e a data da avaliação.

#### **5. Desempenho do projeto/ resposta às perguntas de avaliação** (entre 12 e 15 págs)

Recomenda-se vivamente que a análise de avaliação seja organizada por critérios ou perguntas de avaliação de 2 a 3 páginas para cada critério ou pergunta dos TDR. O consultor deve explicitar claramente o percurso progressivo das etapas entre as observações (dados brutos), as constatações (indicadores elaborados, rácios) e os julgamentos efectuados.

#### **6. Conclusões** (4 a 6 páginas)

A avaliação deve conduzir a um julgamento fundamentado e a conclusões sobre o desempenho do projeto financiado pela AFD. Este capítulo deve resumir a apreciação global do consultor sobre o desempenho do projeto à luz da análise de avaliação. Os pontos fortes e fracos do projeto devem ser claramente explicitados. Esta síntese não segue a ordem das questões nem a dos critérios de avaliação.

O consultor esforçar-se-á por formular conclusões em número limitado de forma a garantir a sua qualidade. Clarificará ou suprimirá qualquer juízo de valor que não seja suficientemente fundamentado por factos. Procurará igualmente utilizar os critérios de avaliação de forma equilibrada. As conclusões e eventuais ensinamentos são listados, classificados e priorizados em poucas páginas. Os limites metodológicos serão mencionados, assim como as opiniões divergentes, se houver.

#### **7. Lições e/ou recomendações** (2 à 4 páginas)

O consultor apresenta nesta parte as lições que pode tirar e propõe recomendações no final da sua análise. Esforçar-se-á por manter uma distinção clara entre conclusões que não impliquem uma acção específica e lições/recomendações. No entanto, estas conclusões devem ser retiradas. As lições/recomendações devem ser agrupadas e priorizadas.

#### **Anexos do relatório**

Os anexos podem incluir:

- os termos de referência;
- a lista das pessoas com quem se encontrou;
- calendário da missão;
- relato das entrevistas no terreno;
- a lista dos documentos consultados;
- a lista das atividades especificamente examinadas e o mapa da situação das intervenções;
- eventuais pormenores do método de avaliação adoptado;
- quadro lógico da intervenção reconstruída ex post;

- quadros sobre os financiamentos mobilizados, os resultados ou os impactos.



## Résumé d'évaluation

Pays : | Secteur :

Évaluateur :

Date de l'évaluation :

### Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet :

Montant :

Taux de décaissement :

Signature de la convention  
de financement :

Date d'achèvement :

Durée :

Zone réservée pour la carte du pays ou  
de la région

Contexte

Objectifs

Intervenants et mode opératoire

Réalisations attendues

### Appréciation de la performance

Pertinence

Coherence

Efficacité

Efficience

Impact

Viabilité/durabilité

Valeur ajoutée de l'appui AFD

### Conclusions et enseignements

## ANEXO 7: FONTES DE INFORMAÇÃO

- **Revisão documental:** indicar a lista dos documentos que efectivamente consultaram e especificar a que se refere quando introduzem elementos importantes na argumentação.
- **Entrevistas semi-diretivas:** especificar como foram seleccionados os interlocutores, como foram realizadas as entrevistas e se alguns não puderam ser atendidos. Referir-se tanto quanto possível às afirmações originais, citando o interlocutor que as mencionou. É possível não mencionar os nomes dos interlocutores se eles falarem de assuntos sensíveis, mas então é necessário fornecer indicações sobre seu status e função para permitir que o leitor repita o discurso.
- **Focus groups (grupos de discussão temática):** encorajados numa perspectiva de aprendizagem, mas a utilizar com discernimento, em complemento de outros métodos. Certifique-se de documentar corretamente a forma como foi realizado (quem foi convidado e como, como foi realizado o intercâmbio)
- **Dados existentes:** muitas fontes são mobilizáveis: inquéritos às famílias, dados de satélite, etc.
- **Inquéritos ad hoc:** A utilizar apenas se não estiverem disponíveis outras fontes de dados. Especificar o modo de amostragem, prestar atenção à concepção do questionário, assegurar o controlo de qualidade aquando da formação dos agentes, supervisão durante a recolha e no momento da introdução.
- **Observações de campo:** A forma como são escolhidos os locais visitados, a duração e as condições da observação devem ser descritas sucintamente. Recomenda-se tomar os pontos GPS das localizações para representá-los em um mapa no final da missão. Tirar fotos para ilustrar o assunto também é recomendado.

Todos os métodos abaixo devem preservar o princípio do consentimento informado (o interlocutor deve ser informado do motivo pelo qual está sendo questionado e manifestar explicitamente seu consentimento). O anonimato também deve ser preservado quando se trata de assuntos sensíveis ou quando o ambiente levanta riscos de segurança para parceiros e beneficiários.