

POLÍTICA DE AVALIAÇÃO

I. OBJETIVO

A cidade de Tempe estabeleceu o programa de avaliação para reafirmar o compromisso de Tempe em usar avaliações para melhorar programas, políticas ou serviços e fornecer melhores resultados para a comunidade. Esta política estabelece as diretrizes de avaliação de alta qualidade e os princípios orientadores de Tempe para criar uma cultura de avaliações de alta qualidade com resultados que embasam decisões e sejam compartilhados com parceiros internos e externos.

A Política de Avaliação de Tempe foi estabelecida de acordo com a resolução do conselho municipal executada em julho de 2022. Esta política define os princípios que regem o programa de avaliação de Tempe e descreve as expectativas de governança e participação dos departamentos no programa de avaliação.

II. APLICABILIDADE

Esta política se aplica a programas, políticas ou serviços criados, gerenciados ou supervisionados por qualquer departamento, escritório ou funcionário da cidade em nome da cidade. A política não se destina a ser aplicada ao pessoal ou usada na avaliação do desempenho do trabalho de funcionários específicos da cidade. Também não se aplica à avaliação de propostas de fornecedores, que continuarão a ser avaliadas de acordo com seus próprios critérios específicos e exclusivos e de acordo com as leis aplicáveis.

III. DECLARAÇÃO DE POLÍTICA

A cidade de Tempe realiza avaliações significativas, inovadoras e acionáveis para compreender melhor como a cidade utiliza seus recursos para alcançar suas prioridades estratégicas e medidas de desempenho relacionadas. Tempe gera e usa evidências de avaliações para embasar decisões sobre programas, permitindo que os departamentos da cidade alcancem melhores resultados de desempenho, aumentem a eficiência e forneçam maior responsabilidade à comunidade. As avaliações apoiam:

1. **Aprendizagem organizacional.** Avaliações bem planejadas e implementadas podem gerar de forma sistemática dados que aumentam a compreensão da eficácia e relevância dos programas. A aprendizagem ocorre quando os indivíduos se envolvem na discussão dos resultados da avaliação com foco na compreensão de como ou por que vários elementos de um programa estão progredindo ou não, a fim de buscar oportunidades para fazer mudanças positivas ou replicar programas bem-sucedidos, e não como uma oportunidade para atribuir culpa ou impor consequências negativas.
2. **Melhoria de programas e desempenho.** As avaliações identificam quando e como o departamento atingiu seus objetivos, fornecendo aos líderes as evidências necessárias para tomar decisões sobre as mudanças que devem ser feitas nas estratégias para manter ou aumentar o progresso em direção ao objetivo.

3. Determinações de prioridade de recursos. As avaliações ajudam a embasar as decisões sobre solicitações de recursos feitas por meio do processo orçamentário baseado no desempenho da cidade, destacando onde os recursos são necessários para alcançar os resultados de desempenho. Isso inclui decisões sobre o futuro de programas, se devem continuar como estão, ser aprimorados/ampliados por meio de solicitações de recursos adicionais ou se os recursos devem ser realocados.
4. Engajamento das partes interessadas. As avaliações compartilham informações valiosas interna e externamente, desde o escopo do projeto até a divulgação dos resultados e decisões finais. O compartilhamento durante o ciclo de vida da avaliação promove transparência e responsabilidade na administração dos recursos públicos e leva a avanços na pesquisa, na política e na prática dentro e fora do departamento responsável pela avaliação.

IV. DEFINIÇÕES

1. Acionável. Fornece informações que podem ser usadas para melhorar programas.
2. Contrafactual. Uma estimativa do que teria acontecido na ausência da intervenção.
3. Avaliação. Um método sistemático para coletar, analisar e usar dados para examinar o impacto, eficácia e eficiência de um programa. As avaliações requerem (1) fazer uma pergunta específica, (2) fazer um plano para responder à pergunta, (3) coletar dados e (4) usar esses dados para responder à pergunta.
4. Agenda de avaliação. Um plano de um ano que resume as necessidades de avaliação da cidade e identifica as avaliações prioritárias.
5. Associados de avaliação. Funcionários dos departamentos municipais cujo papel é advogar pelas avaliações e identificar oportunidades de avaliação dentro da cidade e de seus departamentos. Eles têm treinamento em métodos de avaliação, possuem habilidades para apoiar projetos de avaliação e traduzir os resultados da avaliação em recomendações acionáveis. Eles também podem colaborar com a equipe de avaliação em projetos ou treinamentos.
6. Comunidade de Prática em Avaliação (CPA). Um grupo de indivíduos responsáveis por identificar, definir o escopo, projetar e conduzir avaliações dentro da cidade. Eles mantêm seu treinamento em avaliação e compartilham recursos com outros. Os membros da CPA incluem a equipe de avaliação, associados de avaliação e comitê diretivo de avaliação, entre outros interessados.
7. Líder de avaliação. Responsável pela supervisão do programa de avaliação, incluindo liderar a equipe de avaliação, presidir o comitê diretivo de avaliação e promover a comunidade de prática em avaliação.
8. Comitê diretivo de avaliação (CDA). Concentra-se no desenvolvimento da agenda de avaliação, priorizando as avaliações para orçamento baseado em desempenho e identificando estratégias para expandir as capacidades de avaliação da cidade. Os membros podem incluir diretores, vice-diretores ou outros com conhecimento das prioridades da cidade e do processo orçamentário.

9. Equipe de avaliação. Funcionários da cidade que colaboram com associados de avaliação e departamentos na implementação de uma avaliação para fornecer suporte técnico e de planejamento. Parte da equipe IT Enterprise GIS & Analytics ou outro grupo conforme identificado pelo diretor de inovação.
10. Evidência. Pesquisa, dados estatísticos, dados qualitativos e resultados de avaliação obtidos por meio de métodos rigorosos.
11. Design experimental. Avaliações que oferecem meios para estabelecer uma conexão causal entre uma política ou programa e seus efeitos (por ex: Ensaios controlados randomizados (ECR)).
12. Parceiro externo de avaliação. Provedor de expertise ou capacidade de avaliação adicional por meio de parcerias da cidade.
13. Impactos. Os efeitos positivos ou negativos; diretos ou indiretos; intencionais ou não intencionais; primários ou secundários produzidos por uma intervenção.
14. Intervenção. Um programa novo ou alterado projetado para promover uma mudança desejada.
15. Significativo. Responde a uma pergunta importante para a organização que está alinhada com as prioridades estratégicas da cidade e oferece um benefício claro aos moradores.
16. Inovador. Fornece novas informações que a organização não teria de outra forma.
17. Orçamento baseado em desempenho. Um componente do processo anual de orçamento operacional e de capital da cidade em que os pedidos de apropriação orçamentária adicional (recursos) para o próximo ano fiscal são vinculados a uma ou mais das prioridades estratégicas e a apropriação orçamentária adicional apoiará uma ou mais estratégias de medidas de desempenho relacionadas que promovem a realização da(s) medida(s) de desempenho.
18. Programa. Quando relacionado a avaliações, programa refere-se a qualquer programa, política, serviço, estratégia ou processo implementado pela ou para a cidade.
19. Quase-Experimental. Um projeto de avaliação que usa grupos de comparação para inferir relações causais, mas não usa randomização para criar os grupos.
20. Ensaio Controlado Randomizado (ECR). Um estudo que compara o efeito de uma intervenção com o que teria acontecido sem a intervenção, dividindo aleatoriamente os participantes em dois grupos, um que recebe a intervenção e outro que não recebe a intervenção.
21. Teoria da mudança. Define como e por que uma mudança desejada deve acontecer devido a um programa novo ou alterado. Ela documenta por que uma atividade planejada levará aos resultados pretendidos e explica o raciocínio subjacente. Serve como uma forma de verificar se as estratégias que estão sendo utilizadas estão alinhadas com os objetivos que estamos tentando alcançar.

V. PRINCÍPIOS DO PROGRAMA

As evidências devem embasar as decisões estratégicas e operacionais para melhorar os resultados em toda a organização. A intenção do programa de avaliação é integrar o uso de

evidências em decisões críticas sobre os programas da cidade. A avaliação rigorosa oferece uma oportunidade de reunir evidências impactantes para aprender e adaptar, fornecendo feedback que permite ajustes em estratégias ou refinamentos do programa.

As avaliações levam tempo e recursos para serem projetadas, implementadas e analisadas. Para utilizar os recursos da cidade de forma eficiente e gerar evidências com alto potencial de impacto, as avaliações:

1. Possuem um objetivo claro. Ações e decisões orientam o design da avaliação. A articulação clara do objetivo, incluindo como e quando os resultados serão usados, ajuda a selecionar avaliações significativas. Identificar as necessidades de informação desde o início auxilia na elaboração de avaliações que são úteis para compreender os impactos e a eficácia de um programa novo ou em mudança. A falta de um objetivo claro e de compromisso para usar os resultados leva a resultados de avaliação que não são implementados ativamente e, no final, são um desperdício de recursos da cidade.
2. São fundamentalmente um processo de aprendizagem. Aprendemos e nos adaptamos ao longo do ciclo de vida da avaliação, que inclui planejamento, implementação e utilização dos resultados da avaliação. As avaliações fornecem dados valiosos sobre o impacto e a implementação de estratégias e oportunidades para ajustar as estratégias quando elas não estão funcionando conforme o esperado.
3. São escolhidas estrategicamente. As metas estratégicas do conselho municipal e as principais iniciativas da cidade orientam as decisões sobre onde concentrar os esforços de avaliação. As considerações incluem orçamento baseado em desempenho, situações em que as estratégias precisam se adaptar a condições urgentes ou dinâmicas, oportunidades de aprendizado ou onde há alto risco para a organização.
4. Adaptam os métodos à pergunta. Identificamos os métodos de avaliação antecipadamente para reduzir o viés e fortalecer o design da avaliação. Os métodos são selecionados de acordo com a pergunta de pesquisa em vez de usar a mesma abordagem todas as vezes. O design da avaliação deve explicar claramente os métodos e suas limitações antes da implementação. As decisões sobre métodos devem equilibrar a robustez da avaliação com as habilidades e recursos disponíveis.
5. São compartilhadas com as partes interessadas internas e externas desde as propostas da agenda de avaliação até os resultados. À medida que planejamos a agenda de avaliação e os projetos de avaliação, consideramos e identificamos o público-alvo para compartilhar a agenda e os resultados. Comunicamos nossa intenção de avaliar antecipadamente por meio da divulgação de nossa agenda de avaliação e compartilhamos os resultados da avaliação e as decisões tomadas com base nesses resultados. Faremos exceções caso a caso, considerando a confidencialidade.

6. Fornecem resultados acionáveis que são usados na tomada de decisões. Consideramos maneiras de integrar os resultados na tomada de decisões durante a elaboração da avaliação. Dedicamos um tempo para analisar resultados, identificar as implicações para políticas e práticas e realizar adaptações quando apropriado. Combinamos os resultados com o conhecimento adquirido por meio da experiência para embasar as decisões.

VI. PROGRAMA DE AVALIAÇÃO

1. Princípios fundamentais da avaliação
 - a. Rigor. Todas as avaliações usarão métodos que gerem evidências confiáveis e de alta qualidade, que reflitam a(s) pergunta(s) de pesquisa. Todas as avaliações, independentemente do tipo (impacto, processo, resultado) e métodos (qualitativos ou quantitativos), devem aderir a princípios científicos amplamente aceitos, empregando os métodos mais adequados para os objetivos da avaliação e em consonância com a viabilidade e recursos disponíveis. As avaliações de Tempe irão:
 - i. Garantir que quaisquer inferências sobre causa e efeitos sejam bem fundamentadas.
 - ii. Usar medidas que capturam as informações desejadas com precisão e consistência.
 - iii. Ter clareza sobre as populações, contextos ou condições às quais os resultados podem ser generalizados.
 - iv. Buscar compreender e ajustar os vieses que refletem atitudes inconscientes em relação às pessoas ou estereótipos associados (viés implícito).
 - b. Relevância. As avaliações devem abordar perguntas de alto impacto e que estejam alinhadas com as prioridades estratégicas e iniciativas de Tempe, atendendo às necessidades de informação das partes interessadas. Os resultados devem ser acionáveis e oportunos e devem embasar ações como orçamento, melhoria de programas, planejamento de processos, desenvolvimento de políticas e prestação de contas.
 - c. Transparência. O design e os resultados da avaliação devem ser tornados públicos por padrão e retidos apenas por motivos legais, éticos ou de segurança. Decisões sobre o propósito e os objetivos de uma avaliação, se ela será interna ou pública, as partes interessadas que terão acesso a detalhes e resultados, design e métodos, e cronograma e abordagem para a divulgação dos resultados devem ser documentados antes da realização da avaliação. Os resultados devem

fornecer detalhes suficientes para que outros possam revisar, interpretar ou replicar/reproduzir o trabalho.

- d. Independência. As avaliações devem ser objetivas. As partes interessadas devem estar envolvidas, mas o escopo, design e implementação da avaliação e a interpretação e compartilhamento dos resultados devem evitar vieses, conflito de interesses e outras fontes de parcialidade.
- e. Equidade. A equidade deve ser considerada no design, condução e interpretação da avaliação para incorporar as necessidades das diversas partes interessadas. Nosso objetivo é entender a comunidade e os sistemas para melhor representar todas as partes interessadas na criação das perguntas de avaliação, designs e implementação. Incluiremos perguntas de avaliação relevantes para todas as partes interessadas e usaremos abordagens qualitativas e quantitativas como parte de nosso design. A coleta de dados buscará reduzir o viés nas abordagens de coleta e análise de dados.
- f. Práticas éticas. A cidade conduzirá as atividades de avaliação de forma ética, salvaguardando a dignidade, direitos, segurança e privacidade dos participantes, partes interessadas e entidades afetadas. A cidade alinhará suas práticas com a estrutura de ética de dados da estratégia de dados do governo federal.

2. Tipos de avaliações

- a. Impacto. Esse tipo de avaliação analisa o impacto causal de um programa ou política, ou parte deles, sobre os resultados relativos a um contrafactual. Em outras palavras, as avaliações de impacto estimam e comparam os resultados com e sem o programa ou política. Essas avaliações incluem projetos experimentais (i.e., ensaios controlados randomizados) e quase-experimentais. As avaliações de impacto podem ajudar a responder perguntas como “Isso funciona?”, “Este programa é melhor do que a situação atual?” ou “qual o impacto da intervenção?”.
- b. Processo. Avalia como um programa está sendo implementado em relação à sua teoria de mudança pretendida. Muitas vezes inclui informações sobre o conteúdo do programa, qualidade, quantidade ou estrutura dos serviços fornecidos. Essas avaliações podem responder a perguntas como “O programa foi implementado conforme planejado?” ou “Como o programa está funcionando na prática?”.
- c. Resultado. Mede até que ponto um programa alcançou o(s) resultado(s) pretendido(s), avaliando a eficácia por meio de dados e resultados. Avaliações de resultado normalmente não conseguem determinar relações causais entre

uma intervenção e os impactos observados. É importante ressaltar que ela é complementar, mas distinta da medição de desempenho. As avaliações de resultado ajudam a responder a perguntas como “Os resultados pretendidos do programa foram alcançados?”. Exemplos de abordagens de análise incluem testes pré/pós e comparações.

3. Institucionalizando o programa de avaliação

- a. Como parte do processo orçamentário anual da cidade, o processo de orçamento baseado em desempenho identificará de três a cinco projetos de avaliação a cada ano fiscal com as seguintes considerações:
 - i. Avaliações serão necessárias para uma seleção de pedidos suplementares de orçamento operacional aprovados para o próximo ano fiscal.
 - ii. Os pedidos de financiamento suplementar aprovados serão analisados e classificados pelo comitê diretivo de avaliação usando critérios inicialmente desenvolvidos pelo diretor de orçamento municipal e aprovados pelo comitê diretivo de avaliação.
 - iii. A classificação final dos suplementos aprovados que deverão ser considerados para avaliação será fornecida ao comitê diretivo de avaliação que selecionará 5 solicitações para incorporação na agenda de avaliação.
 - iv. O design da avaliação deve ser concluído antes do início do ano fiscal para cada pedido de financiamento suplementar incluído. O design deve incluir, no mínimo, a pergunta de avaliação, lista de partes interessadas, estratégia/abordagem de coleta de dados, métodos de análise e um plano para implementação e divulgação de resultados.

- b. A agenda de avaliação é um plano de um ano que resume as necessidades de avaliação da cidade e identifica as avaliações prioritárias. O comitê diretivo de avaliação utilizará os pedidos suplementares aprovados do processo orçamentário baseado em desempenho, bem como o conhecimento das iniciativas atuais da cidade ou problemas urgentes. A agenda será criada no início de cada ano fiscal e revisada até o início do terceiro trimestre. A agenda de avaliação será definida pelo comitê diretivo de avaliação e deverá:
 - i. Incorporar os resultados de pesquisas comunitárias, empresariais e de funcionários
 - ii. Integrar a classificação final de suplementos aprovados
 - iii. Incorporar conhecimento de iniciativas prioritárias atuais e futuras

- iv. Revisar e atualizar a agenda quando houver mudanças significativas nas prioridades da cidade ou surgirem novas situações que possam se beneficiar de avaliações.

4. Administração e operação

- a. Compartilhar a agenda de avaliação com as partes interessadas internas e externas. A agenda de avaliação será compartilhada interna e externamente para transparência.
 - i. Internamente, isso incentiva a transparência e o acordo em relação ao propósito e uso das avaliações para o próximo ano.
 - ii. Externamente, isso proporciona uma oportunidade de ser transparente e responsável pelas principais atividades de avaliação, incluindo a divulgação e a implementação dos resultados.
- b. Projetar avaliações com antecedência
 - i. O design e os métodos de uma avaliação devem estar disponíveis com antecedência e com detalhes suficientes, antes que a avaliação seja conduzida a fim de alcançar rigor, transparência e credibilidade. Isso reduz o risco de adoção de métodos inadequados ou relato seletivo dos resultados.
- c. Fazer análises com os dados obtidos a partir da realização da avaliação.
 - i. Os projetos de avaliação incluirão um plano pré-especificado de como os dados serão analisados após a conclusão da avaliação. As avaliações são escolhidas estrategicamente, portanto, a importância dos resultados e o uso pretendido dos dados nas decisões devem ser claros antes que a avaliação seja realizada.
- d. Usar os resultados da avaliação para tomada de decisões.
 - i. As formas de integrar os resultados da avaliação na tomada de decisões devem ser identificadas antes do início da avaliação. Ajustes podem ser necessários com base em novas informações obtidas por meio do processo de avaliação, mas o objetivo final é combinar os resultados da avaliação com o conhecimento adquirido por meio da experiência para embasar as decisões.
- e. Compartilhar os resultados da avaliação internamente e externamente.
 - i. Compartilharemos os resultados da avaliação com as partes interessadas internas e externas, incluindo explicações sobre a pergunta de pesquisa, objetivo, resultados e as decisões tomadas com base nesses resultados.
 - ii. Iremos nos alinhar com quaisquer padrões de privacidade ou segurança para determinar se há restrições quanto ao compartilhamento das avaliações fora do departamento.

5. Funções e responsabilidades

a. Líder de avaliação

- i. Responsável pela supervisão do programa de avaliação, incluindo a liderança da equipe de avaliação
- ii. Preside o comitê diretivo de avaliação, incluindo a convocação de reuniões trimestrais e garante que o comitê conclua a agenda de avaliação anualmente
- iii. Promove a comunidade de prática em avaliação, incluindo a identificação de associados de avaliação e apoia os esforços de treinamento para aqueles que trabalham em avaliações na cidade.

b. Diretor de orçamento municipal

- i. Preside a revisão do orçamento baseado em desempenho dos suplementos do próximo ano fiscal e identifica aqueles que se alinham com as iniciativas atuais da cidade.
- ii. Desenvolve critérios iniciais para identificar as solicitações que precisarão passar por uma avaliação.
- iii. Responsável pela identificação e conclusão das avaliações necessárias para os suplementos identificados pelo subcomitê.

c. Diretores de departamento

- i. Conduzir avaliações para examinar o desempenho de seus programas, projetos e processos em um ritmo que esteja alinhado com o trabalho, a amplitude dos programas e recursos disponíveis.
- ii. Cada departamento deve se esforçar para concluir pelo menos uma avaliação significativa a cada ano fiscal. Avaliações de programas piloto devem ser consideradas antes de implementar completamente o programa.
- iii. Os departamentos podem conduzir avaliações internas, externas e colaborativas. Se conduzir avaliações internas sem a colaboração de especialistas externos, a liderança do departamento deve garantir que a equipe tenha treinamento ou experiência em avaliações relevantes ou consultar os associados de avaliação em seu departamento, a equipe de avaliação ou a comunidade de prática em avaliação.
- iv. A análise de medidas de desempenho não é considerada uma avaliação para os fins desta política, mas os departamentos são incentivados a aproveitar as avaliações para medir a extensão em que um programa está alcançando os resultados pretendidos.

d. Comunidade de prática em avaliação (CPA)

- i. Um grupo de indivíduos responsáveis por identificar, definir o escopo, projetar e conduzir avaliações dentro da cidade.
 - ii. Mantém treinamento em avaliação e compartilha recursos com outros departamentos.
 - iii. Os membros da CPA incluem a equipe de avaliação, associados de avaliação, comitê diretivo de avaliação e outros indivíduos interessados.
 - iv. Envolve-se com especialistas em avaliação externos, incluindo a participação em avaliações conduzidas por recursos externos.
 - v. Os indivíduos podem ingressar na CPA participando de projetos de avaliação ou oportunidades de treinamento de avaliação.

- e. Equipe de avaliação
 - i. Colabora com associados de avaliação e departamentos implementando uma avaliação para fornecer suporte técnico e de planejamento.
 - ii. Membros da comunidade de prática em avaliação
 - iii. Auxilia na identificação de oportunidades de treinamento em avaliação para funcionários da cidade e membros da CPA
 - iv. Apoia ou lidera avaliações para departamentos sem associados de avaliação ou esforços interdepartamentais

- f. Associados de avaliação
 - i. Defendem avaliações e identificam oportunidades de avaliação dentro da cidade e seus departamentos.
 - ii. Possuem treinamento em métodos de avaliação e habilidades para apoiar projetos de avaliação e traduzir os resultados das avaliações em recomendações acionáveis.
 - iii. Apoiam ou conduzem avaliações departamentais.
 - iv. Colaboram com a equipe de avaliação em projetos ou treinamentos
 - v. Membros da comunidade de prática em avaliação.

- g. Comitê diretivo de avaliação (CDA)
 - i. Desenvolve a agenda de avaliação anualmente com revisões de no mínimo uma vez ao ano.
 - ii. Prioriza as avaliações para orçamento baseado em desempenho
 - iii. Identifica estratégias para expandir os recursos e capacidade de avaliação da cidade.