



Manual de Monitoramento e Avaliação dos Termos de Cooperação



Organização
Pan-Americana
da Saúde



Organização
Mundial da Saúde
ESCRITÓRIO REGIONAL PARA AS Américas



Representação no Brasil



Manual de Monitoramento e Avaliação dos Termos de Cooperação

Brasília, 2016

© 2016 Organização Pan-Americana da Saúde.
Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total dessa obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial.

Tiragem: 1º edição – 300 exemplares

Elaboração, distribuição e informações:

Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde – OPAS/OMS
Representação no Brasil
Setor de Embaixadas Norte, Lote 19
CEP: 70800-400 Brasília/DF – Brasil
<http://www.paho.org/bra>

Representante

Joaquín Molina

Coordenação técnica e editorial

Luciana Chagas

Elaboração

Carolina Carvalho
Evanilda Mano
Janaina Sallas
Luciana Chagas
Paula Carvalho
Rafael Blanco

Editoração

All Type Assessoria Editorial Ltda

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

Ficha Catalográfica

Organização Pan-Americana da Saúde

Manual de Monitoramento e Avaliação dos Termos de Cooperação da Representação da OPAS/OMS no Brasil – 1ª edição / Organização Pan-Americana da Saúde. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2016.

43p.: il.

1. Monitoramento 2. Avaliação 3. Projetos 4. Cooperação Técnica I. Título II. Organização Pan-Americana da Saúde



Sumário



1. Introdução	5
2. Metodologia do Marco Lógico	7
3. Operacionalização do Monitoramento e Avaliação	9
3.1 Conceitos de Monitoramento e Avaliação	9
3.2 Processo de Gestão do Monitoramento e Avaliação	11
4. Instrumentos para o Monitoramento e Avaliação	15
4.1 Relatório Técnico	15
4.2 Relatório de Desempenho	21
4.3 Relatório de Avaliação Final	28
5. Anexos	37
5.1 Glossário de termos utilizados em projetos de cooperação técnica	37
6. Referências	43





1. Introdução



A Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde (OPAS/OMS) no Brasil vem aperfeiçoando o processo de planejamento, programação, execução, monitoramento e avaliação dos projetos que fazem parte do Plano de Trabalho Bianual da Representação por meio da elaboração de manuais que descrevem conceitos, etapas e instrumentos utilizados para esse fim.

O Monitoramento e Avaliação (M&A) é parte essencial de qualquer projeto, pois pode informar se um projeto está apresentando resultados e benefícios; pode identificar as áreas dos projetos que estão indo bem, ou os aspectos de um projeto que precisam ser ajustados ou substituídos. As informações obtidas a partir do M&A podem ajudar na tomada de decisões sobre objetivos e investimentos no próprio ou em outros projetos. Além disso, pode demonstrar aos doadores o quanto seus investimentos estão dando resultado.

O **Manual de Monitoramento e Avaliação da OPAS/OMS Brasil** tem como objetivo orientar e padronizar o processo de monitoramento e avaliação de projetos, oferecendo orientações e ferramentas de forma a complementar o “Manual de planejamento, execução e avaliação de projetos da Representação da OPAS/OMS no Brasil”. Tem como foco os Termos de Cooperação (TC), que consistem em projetos voltados à execução de ações para o alcance de resultados em saúde nos âmbitos nacional e internacional.

Desenvolver componentes de M&A é uma forma de garantir que os TC cumpram o seu propósito e que sejam regularmente avaliados e realinhados para assegurar a utilização eficiente de recursos.

A elaboração deste Manual está pautada em documentos de referência internacionais utilizados por Agências das Nações Unidas e adaptados à estratégia da OPAS/OMS.

Este Manual é dirigido às áreas técnicas da OPAS/OMS no Brasil para aperfeiçoar o gerenciamento dos TC, demonstrar os resultados alcançados em saúde, possibilitar eventuais adequações ao longo da sua execução e permitir o compartilhamento de experiências com as contrapartes e com outros atores envolvidos.

O Manual de Monitoramento e Avaliação está organizado em:

- **Metodologia do Marco Lógico:** Descreve a metodologia do marco lógico e a matriz lógica com seus diferentes elementos.
- **Operacionalização do Monitoramento e Avaliação:** Descreve os principais conceitos do monitoramento e avaliação e seu processo de gestão em distintas fases do ciclo de projetos da cooperação técnica.
- **Instrumentos para Monitoramento e Avaliação:** Descreve os instrumentos de monitoramento e avaliação a serem aplicados durante as distintas fases do projeto.
- **Anexos:** Descreve o glossário de termos utilizados em projetos de cooperação técnica e as principais referências do documento.

Este Manual é um documento dinâmico que será aprimorado ao longo de sua implementação, a partir do compartilhamento de experiências adquiridas e incorporadas pelos envolvidos.



2. Metodologia do Marco Lógico

A Representação da OPAS/OMS no Brasil realiza uma gestão baseada em resultados e utiliza a metodologia do marco lógico para a elaboração de seus projetos.

A **metodologia do marco lógico** caracteriza-se pela definição de uma hierarquia de objetivos a serem alcançados, associados a indicadores, que confere transparência à gestão e à utilização de recursos. Possibilita a participação e o trabalho em equipe, convertendo-se em um processo contínuo de avaliação e aprendizagem, considerando as realidades políticas, sociais e organizacionais em sua elaboração. A **matriz lógica** é o principal instrumento utilizado na aplicação da metodologia do marco lógico.

Resumos e conceitos do enfoque da metodologia do marco lógico:

- Identificar e analisar os problemas.
- Estabelecer os objetivos apropriados.
- Identificar e descrever a linha de base.
- Estabelecer as atividades, produtos e serviços para alcançar os resultados esperados.
- Definir os indicadores e as metas para medir o alcance dos resultados.
- Descrever as fontes de verificação dos avanços.
- Identificar as externalidades que são críticas para o projeto.
- Definir os recursos necessários para a execução.
- Definir as responsabilidades das partes envolvidas.
- Realizar o monitoramento e a avaliação do projeto.

A aplicação da metodologia do marco lógico¹ para elaboração de projetos fornece a base para o desenvolvimento de ações de M&A, a partir da coleta de

¹ Os instrumentos de elaboração de projetos estão contextualizados e disponíveis no “Manual de planejamento, execução e avaliação de projetos da Representação da OPAS/OMS no Brasil”.

dados de qualidade a serem utilizados na tomada de decisões, contribuindo para o alcance do propósito do projeto.

É fundamental que a matriz lógica descreva a linha de base, os indicadores e as metas de forma SMART², a fim de possibilitar sua medição para o alcance dos resultados. Os indicadores devem possuir uma base mensurável para sua avaliação e mostrar quantidade, qualidade e tempo em relação ao objetivo proposto. É a partir desses indicadores que se registra o momento inicial do projeto (referências iniciais) para que seja possível medir os avanços dos resultados ao seu término, comparando a situação inicial e final, verificando as mudanças ocorridas, a eficiência das atividades implementadas e os possíveis impactos obtidos.

² SMART: sigla em inglês utilizada para qualificar os indicadores em específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e definidos no tempo.



3. Operacionalização do Monitoramento e Avaliação



3.1 Conceitos de Monitoramento e Avaliação

O **Monitoramento** é uma ação contínua, utilizada para acompanhar, tomar decisões corretivas na gestão de um projeto e informar as partes interessadas sobre a evolução dos resultados planejados. Utiliza a coleta e análise de dados e os indicadores predeterminados de processo e resultado. No âmbito dos TC, o monitoramento é um processo que deve ser periódico para apontar desvios, necessidade de atualizações e ajustes ao projeto, identificando experiências exitosas e lições aprendidas que permitem aprimorar o processo. O monitoramento contínuo permite, também, verificar se os insumos e recursos estão sendo utilizados com eficiência.

A **Avaliação** consiste em uma análise objetiva e sistemática do desenvolvimento de um programa ou projeto. Avalia a relevância, a eficácia, a eficiência, o impacto e a sustentabilidade do projeto. No âmbito dos TC é uma importante fonte de evidência da obtenção de resultados e do desempenho institucional, da construção de conhecimento e aprendizagem organizacional e contribui para a prestação de contas.

Critérios de avaliação:

- **Relevância:** verifica em que medida o **propósito** do projeto permanece consistente com as necessidades dos beneficiários e das contrapartes tendo em vista potenciais mudanças do cenário do país.
- **Eficácia:** verifica em que medida os **resultados esperados** avançaram ou foram alcançados contribuindo para o propósito do projeto.
- **Eficiência:** mede a utilização dos recursos na implementação das **atividades** ou ações.
- **Impacto:** mede os efeitos alcançados da **finalidade** do projeto em longo prazo. É o objetivo final para o qual o projeto contribui.

- **Sustentabilidade:** refere-se à **continuação** dos benefícios após a conclusão de um projeto. É relacionada ao desenvolvimento de capacidades, recursos e à apropriação das atividades do projeto pelos beneficiários e contrapartes.

Considerações sobre monitoramento e avaliação:

PARÂMETROS	MONITORAMENTO	AVALIAÇÃO
Frequência	Contínuo, ao longo do projeto.	Em um momento determinado (ex post, em médio prazo, ou durante mudança de fase do projeto).
Finalidade básica	Orientar o projeto e fornecer informações oportunas sobre os progressos realizados.	Avaliar o desempenho do projeto e aprender com o passado para melhorar futuras programações.
Foco de análise	Coletar e analisar informações pertinentes sobre atividades, processos e produtos (sem esquecer o resultado final).	Avaliar a relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade do projeto.
Responsáveis pela execução	Equipe do projeto e contrapartes.	Equipe do projeto, contrapartes e outras partes interessadas (internas e externas).
Público-alvo do relatório	Gerentes de projeto, equipe do projeto, contrapartes, doadores.	Gerentes de projeto, equipe do projeto, contrapartes, doadores e outras partes interessadas (internas e externas).

As atividades de monitoramento e avaliação são complementares:

MONITORAMENTO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Torna mais claros os resultados do projeto. • Conecta as atividades e seus recursos aos objetivos. • Traduz objetivos em indicadores de desempenho e define metas. • Faz uma coleta de rotina desses indicadores, compara resultados atuais com as metas. • Informa sobre o progresso aos gestores, contrapartes e doadores, e os alerta de potenciais problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa por que os resultados esperados foram ou não alcançados. • Identifica potenciais desvios para o alcance dos resultados. • Mede o impacto e a sustentabilidade dos resultados do projeto. • Explora novos resultados não esperados. • Fornece lições aprendidas, oferece recomendações para melhoria. • Possibilita conhecer as conclusões do projeto e elaborar planos de ação.

São **características** das etapas de Monitoramento e Avaliação dos projetos:

- Monitorar os desvios relacionados ao planejamento.
- Adotar ações corretivas para harmonizar o executado com o planejado.

- Avaliar as solicitações de alteração do projeto que envolvam escopo, prazo e custo.
- Adequar os resultados do projeto, quando necessário.
- Ajustar o nível de recursos, quando necessário.
- Proceder aos ajustes necessários e obter a aprovação dos doadores do projeto.

O M&A de projetos deve ser aplicado em função da necessidade de prestar contas, melhorar o desempenho, aprender, estabelecer comunicação e fortalecer as partes interessadas.

Considerando que a comunicação das conclusões e recomendações oriundas do M&A tem um papel fundamental na concretização dos princípios da utilidade, da transparência e da aprendizagem, seus resultados devem ser divulgados por meio de uma comunicação eficaz e de forma clara e transparente. Isso permitirá um ambiente favorável para o intercâmbio de informação e de discussão para a tomada de decisões entre os diferentes atores.

3.2 Processo de Gestão do Monitoramento e Avaliação

O processo de gestão de M&A é aplicado nas fases do **ciclo de gestão de projetos**:

1. **Desenho**: fase que consiste na identificação das necessidades em saúde que o projeto deverá abordar, no planejamento, concepção e elaboração dos documentos do projeto, utilizando a metodologia do marco lógico. O M&A deve ser iniciado a partir do momento em que são definidos os resultados a serem alcançados no projeto e os indicadores, metas e linha de base que serão adotados para sua medição. Nessa fase, é desenvolvida a Matriz Lógica, cujos elementos (em especial a linha de base e os indicadores de resultado e suas metas) são fundamentais para uma execução realística e eficiente da execução do projeto e para o desenvolvimento das atividades de M&A.

2. **Execução:** nessa fase os resultados do projeto são entregues, os recursos são gerenciados e o progresso é monitorado para manter os gestores informados e possibilitar a tomada de decisões. Nesse momento, o processo de M&A ocorre com base no planejado, incluindo a coleta de informações sobre o progresso, a análise de desempenho, a elaboração de relatórios do projeto e a disseminação de informações.

3. **Avaliação:** fase que corresponde ao fim do ciclo de gestão de projetos, quando são utilizadas as informações da etapa anterior para a realização da avaliação e análise do desempenho final do projeto e de seu impacto, da sua sustentabilidade, da documentação de conclusões e da disseminação de lições aprendidas. Essas conclusões serão utilizadas para a melhoria contínua de programas de cooperação técnica, podendo servir, também, como insumos para avaliações independentes ou externas.

M&A no ciclo de gestão de projetos da cooperação técnica:

DESENHO	EXECUÇÃO	AValiação
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a matriz lógica considerando as atividades de M&A a serem incluídas nas demais fases do projeto. • Garantir que os critérios de M&A do TC sejam incorporados ao projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar atividades de M&A, aplicando os instrumentos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório Técnico. 2. Relatório de Desempenho. • Garantir que os critérios de M&A sejam aplicados durante a execução dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar atividades de M&A ao final do projeto, aplicando o instrumento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Avaliação Final. • Documentar e disseminar as lições identificadas para fomentar uma melhoria continuada.

Para as fases de execução e avaliação dos projetos, M&A considera *o que fazer, como fazer, quando fazer e quem tem que fazer.*

Processo de Gestão do M&A:

PARÂMETROS	EXECUÇÃO		AValiaÇÃO
Instrumentos de gestão	Relatório Técnico	Relatório de Desempenho	Relatório de Avaliação Final
Atividade	Monitoramento do projeto	Avaliação parcial do projeto	Avaliação final do projeto
Periodicidade	Semestral	Bianual	A cada cinco anos
Executor¹	Técnico OPAS Contraparte	Técnico OPAS	Técnico OPAS Coordenador da Unidade Contraparte
Aprovação	Coordenador da Unidade	Coordenador da Unidade	Representante da OPAS/ OMS
Comunicação	Intranet/Internet	Intranet	Intranet / Internet Documento impresso

¹ No caso de avaliações independentes, é necessária a contratação de consultoria externa com a devida previsão de recursos.

Os **instrumentos do processo de gestão** de M&A dos TC são:

1. **Relatório Técnico:** instrumento para o monitoramento da execução dos TC, usado para capturar e consolidar as informações de gestão e os progressos realizados no projeto. Por meio desse relatório, possíveis necessidades de adequação ao projeto para que se mantenha em curso podem ser monitoradas.
2. **Relatório de Desempenho:** instrumento para a avaliação de desempenho dos TC em que se revisa, de forma crítica, o quanto se avançou para alcançar os resultados estabelecidos na sua matriz lógica, em termos de relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. A partir dessa análise, avanços, resultados alcançados ou áreas que merecem intervenções para melhorar seu desempenho podem ser identificados.
3. **Relatório de Avaliação Final:** instrumento que sintetiza as conclusões e lições aprendidas do projeto. O objetivo do documento é dar uma visão da gestão do projeto e de como suas atividades contribuíram para o alcance de seu propósito. Este deverá ser uma referência para a elaboração de um plano de ação que contemple linhas estratégicas orientadoras para futuros projetos a serem elaborados com as contrapartes.

As equipes de projeto precisam conhecer o que funcionou ou não, onde, com quem, em que circunstâncias, por que, para tirar conclusões e identificação de lições aprendidas. Isso requer capacidade de análise do contexto de execução do projeto.

Os resultados do M&A devem ser divulgados nos níveis político e institucional, e ao público em geral, com os objetivos de potencializar o uso das avaliações nos processos de decisão política e de gestão dos projetos e de aprofundar o conhecimento por meio do registro de conclusões e de evidências sobre as temáticas avaliadas.



4. Instrumentos para o Monitoramento e Avaliação

4.1 Relatório Técnico

O Relatório Técnico é um instrumento de monitoramento que descreve o progresso do TC com base nas ações programadas nos Planos de Trabalho Semestrais (PTS) e faz sua relação com os resultados esperados, indicadores, metas e atividades da matriz lógica do projeto. Verifica as possíveis mudanças que ocorreram em sua execução (projeto/matriz lógica), apresenta o percentual dos avanços dos resultados esperados por meio do andamento e execução das atividades no PTS, detalhando possíveis interferências no seu cumprimento. Descreve, ainda, as contribuições às prioridades do governo e ao Plano Estratégico da OPAS e permite a descrição das lições aprendidas/recomendações. Apresenta, ainda, a execução financeira semestral do projeto.

O Relatório Técnico é realizado semestralmente pelos responsáveis técnicos e administrativo da Unidade Técnica (UT) da OPAS/OMS conjuntamente com a contraparte.

O objetivo do Relatório Técnico:

- Monitorar o progresso dos resultados esperados, dos indicadores e metas por meio da execução das ações programadas nos PTS.
- Identificar possíveis mudanças durante a sua execução (projeto/matriz lógica).
- Apontar a necessidade de ações corretivas/intervenções a serem realizadas para alcance do projeto.
- Atuar como memória da execução do projeto quanto os cenários político-técnico.
- Identificar as principais contribuições às prioridades do governo e plano estratégico da OPAS.
- Registrar as principais lições/recomendações.
- Acompanhar execução financeira.

Esse instrumento é composto das seguintes seções:

1. **Identificação do TC:** são dados que permitem a identificação do Termo de Cooperação firmado entre o Ministério da Saúde e a OPAS/OMS. Essa é uma seção que fornece informações sobre a área técnica responsável na OPAS/OMS e na contraparte, título/número do TC, objeto do TC, número do processo, período de vigência, número do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) no TC, número de Termo de Ajuste (TA), valor total dos TA, e o valor total do TC.
2. **Matriz lógica:** descreve a matriz lógica vigente e permite inserir versão atualizada, caso haja revisão no semestre anterior.
3. **1º e 2º semestres:** parte de análise propriamente dita.
 - a) **Introdução:** oferece uma breve descrição do Termo de Cooperação, contendo as seguintes informações:
 - Possíveis mudanças no cenário político-estratégico que mereçam atenção.
 - Análise da situação dos atores envolvidos.
 - Possível ocorrência de atividades interagenciais (agências da Organização das Nações Unidas – ONU).
 - Descrição de situações não previstas inicialmente nos planos de trabalho que contaram com o apoio do projeto (ex.: ocorrência de emergências ou surtos).
 - Possível revisão do projeto/matriz lógica.
 - b) **Avanço no alcance dos resultados por meio da análise da execução das ações programadas no PTS:** A definição do grau de avanço dos indicadores e metas para o cumprimento dos resultados esperados deve ter como referência a execução das ações programadas nos PTS. Podem ser incluídas as principais atividades realizadas no período que contribuíram para o alcance de cada resultado. Deve-se comentar sobre a contribuição da execução do PTS com o avanço no alcance do fim, propósito e resultados esperados definidos na matriz lógica do TC, relacionando-os com as metas e seus respectivos indicadores.

Análise do progresso de projeto:

Relatório Técnico			
X Semestre			
Avanços do projeto baseados nos seus resultados esperados			
Avaliação dos resultados esperados (com base na execução do plano de trabalho semestral)			
Resultado Esperado (RE) (definido na Matriz Lógica)			
Nº do RE/Descrição do RE	–	–	
Indicador(es)			
Descrição de indicador(es)		–	
Meta(s)			
Nº de meta(s)/Descrição das meta(s)		–	
Ação(ões) programadas e finalizadas para o período no Plano de Trabalho Semestral (PTS)			
Nº total de ações programadas para o período com base no PTS:		Nº total de ações finalizadas para o período com base no PTS:	

c) Contribuição às prioridades do governo e ao Plano Estratégico da OPAS:

- Fazer relação aos objetivos do Plano Plurianual do Ministério da Saúde ou políticas ou programas de saúde.
- Fazer relação com os resultados imediatos do Plano Estratégico da OPAS 14-19.

- d) **Lições aprendidas/recomendações:** identificar oportunidades, debilidades, lições aprendidas e recomendações para a execução do TC no semestre seguinte, destacando práticas de sucesso que podem ser replicadas ou compartilhadas, fazendo recomendações de iniciativas a serem implementadas nos níveis operacional e estratégico e identificando áreas de melhorias (áreas que tiveram problemas de implementação, recomendações, sugestões de ajustes nos planos de trabalho ou na matriz a serem consideradas pelas contrapartes).
- e) **Execução financeira** (de acordo com o relatório financeiro oficial da OPAS/OMS)
- Recursos repassados: US\$
 - Recursos desembolsados: US\$
 - Pendente de pagamento: US\$
 - Saldo US\$:
 - US\$:
 - Data:
- f) **Autenticação**
- OPAS/OMS

Parecer da Unidade de Planejamento, Programas e Projetos	
Principais considerações	
Assinatura	
Data	
Coordenador de Unidade Técnica	
Unidade Técnica	
Nome do coordenador	
Assinatura	
Data	

- Contraparte

Parecer da Área Técnica Responsável	
Principais considerações	
Nome da área	
Nome do responsável	
Assinatura	
Data	

4. **Consolidado semestral:** a elaboração do relatório técnico resulta em um gráfico mostrando a situação do projeto/matriz lógica e um quadro-resumo com o número total de ações programadas no período, número total de ações finalizadas, relação entre ações finalizadas e programadas, estado de avanço das ações por resultado esperado no período e um gráfico com a execução financeira.
5. **Consolidado anual:** apresenta a informação consolidada dos dois semestres. Permite verificar o grau de avanço dos resultados esperados com base na execução das ações programadas visando à tomada de decisão em relação ao projeto.

Processo de elaboração do Relatório Técnico:

Documento necessário: Modelo do Relatório Técnico.

Etapas de atualização: O Relatório Técnico deverá ser realizado ao final de cada semestre, sendo que o relatório anual compila as informações dos dois semestres.

Responsabilidade: Técnico da OPAS/OMS conjuntamente com a contraparte.

Aprovação: Coordenador de UT da OPAS/OMS.

A elaboração consta das seguintes etapas:

- Etapa 1 – Elaboração pelo técnico da OPAS/OMS conjuntamente com a contraparte.
- Etapa 2 – A versão eletrônica deverá ser encaminhada ao Oficial Técnico Nacional³ para revisão, ao Administrador de UT para a complementação das informações financeiras e ao Coordenador de UT para aprovação.
- Etapa 3 – O Oficial Nacional Técnico apoiará os intercâmbios internos na UT e enviará a versão final à Unidade de Planejamento, Programas e Projetos (PPP) para análise e encaminhamento à Secretaria Executiva do Ministério da Saúde (MS).
- Etapa 4 – Todos os relatórios técnicos serão compilados pela PPP em uma publicação eletrônica e disponibilizados na web da OPAS/OMS Brasil (www.paho.org/bra).

³ Technical National Officer

4.2 Relatório de Desempenho

O Relatório de Desempenho é um instrumento destinado a avaliar o projeto quanto aos critérios de **relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade** e a **descrever as principais conclusões** e, quando necessário, subsidiar a elaboração de um plano de ação corretivo. Permite a revisão do processo de execução do TC e de seus componentes, extraindo conclusões e identificando lições aprendidas dessa experiência.

Objetivos do Relatório de Desempenho do projeto:

- Analisar o avanço dos objetivos do projeto em seus diferentes níveis (relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade e a descrever as principais conclusões), de acordo com a descrição da matriz lógica.
- Identificar o progresso para o alcance dos resultados e analisar as abordagens realizadas na execução do projeto.
- Dar subsídios para a elaboração do Relatório de Avaliação Final do projeto.

O Relatório de Desempenho é elaborado bianualmente pelos técnicos da OPAS/OMS envolvidos no projeto. O seu resultado, as principais conclusões e o plano de ação devem ser compartilhados com a contraparte.

Esse instrumento é composto das seguintes seções:

1. **Identificação do TC:** constitui na descrição da Unidade Técnica do MS, da OPAS/OMS, do nº e título do TC, fase em que se encontra (execução ou concluído) e ano da avaliação.
2. **Análise dos critérios de avaliação:** essa seção apresenta os cinco critérios de avaliação de desempenho do TC e as perguntas relacionadas a cada um deles.

Relevância (relacionada ao propósito do TC): Verifica em que medida o **propósito** do projeto permanece consistente com as necessidades dos beneficiários e das contrapartes tendo em vista potenciais mudanças no cenário do país.

As perguntas avaliativas são medidas de 1 a 5 e classificadas desde um nível baixo até alto. (1 - Baixo, 2 - Insuficiente, 3 - Moderado, 4 - Suficiente e 5 - Alto).

Como classifica o avanço do propósito do TC?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como classifica a resposta do projeto às necessidades dos beneficiários?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como considera que as ações do TC e suas contribuições estão alinhadas às necessidades e prioridades do governo?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como classifica a contribuição da OPAS/OMS para abordar os objetivos identificados no início do TC?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como considera o nível de planejamento da Matriz lógica?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como considera a qualidade dos dados da linha de base?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Principais conclusões dessa análise:	

Eficácia (relacionada aos resultados esperados): Verifica em que medida os resultados esperados avançaram ou foram alcançados contribuindo para o propósito do projeto.

As perguntas avaliativas são medidas de 1 a 5 e classificadas desde um nível baixo até alto. (1 - Baixo, 2 - Insuficiente, 3 - Moderado, 4 - Suficiente e 5 - Alto).

Como considera que os resultados contribuem para o propósito do projeto?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Qual é a qualidade dos resultados já entregues?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como considera que as lições aprendidas para o alcance dos resultados esperados estão sendo documentadas e utilizadas no desenvolvimento do TC?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Principais conclusões dessa análise:	

Eficiência (relacionada às atividades/ações): Mede a utilização dos recursos na implementação das atividades ou ações.

As perguntas avaliativas são medidas de 1 a 5 e classificadas desde um nível baixo até alto. (1 - Baixo, 2 - Insuficiente, 3 - Moderado, 4 - Suficiente e 5 - Alto).

Como considera que os recursos do projeto foram utilizados com um custo/benefício adequado para alcançar os resultados?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como considera que os planos de trabalho foram utilizados para monitorar a execução das ações programadas?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como classifica que as atividades abordaram temas transversais da Organização (gênero, etnia, direitos humanos e equidade)?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Em que grau foram definidos os recursos necessários para o apoio à gestão (custos diretos) do projeto?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Principais conclusões dessa análise:	

Impacto (relacionado ao objetivo final do projeto): Mede os efeitos alcançados da finalidade do projeto em longo prazo. É o objetivo final para o qual o projeto contribui.

As perguntas avaliativas são medidas de 1 a 5 e classificadas desde um nível baixo até alto. (1 - Baixo, 2 - Insuficiente, 3 - Moderado, 4 - Suficiente e 5 - Alto).

Como considera que a implementação do TC contribui ou está contribuindo para as metas governamentais existentes?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como considera a relação do TC com outras iniciativas nacionais ou internacionais?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como classifica a percepção da sociedade brasileira sobre os resultados do TC?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Principais conclusões dessa análise:	

Sustentabilidade: Refere-se à continuação dos benefícios após a conclusão de um projeto. Relacionada ao desenvolvimento de capacidades, recursos e a apropriação das atividades do projeto pelos beneficiários e contrapartes.

As perguntas avaliativas são medidas de 1 a 5 e classificadas desde um nível baixo até alto. (1 - Baixo, 2 - Insuficiente, 3 - Moderado, 4 - Suficiente e 5 - Alto).

Qual é o nível de apropriação do projeto pela contraparte?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Qual é a probabilidade que os resultados sejam mantidos mesmo se houver uma mudança contextual (por exemplo, mudança de governo)?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como classifica a capacidade da instituição parceira em manter a tecnologia introduzida?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como considera que o treinamento dos recursos humanos possa dar continuidade ao fornecimento dos serviços?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Como classifica o envolvimento dos diferentes interessados (doadores, universidades, outros) na implementação do projeto?	<input type="checkbox"/> 1 - Baixo <input type="checkbox"/> 2 - Insuficiente <input type="checkbox"/> 3 - Moderado <input type="checkbox"/> 4 - Suficiente <input type="checkbox"/> 5 - Alto
Principais conclusões dessa análise:	

3. **Principais conclusões:** cada critério de avaliação de desempenho permite analisar e definir as principais conclusões. Nessa seção, deve-se destacar:
 - Sugestões de alterações ou novos objetivos na matriz lógica ou nos planos de trabalho.
 - Áreas de melhoria que podem exigir um foco adicional, fundos e/ou assistência técnica.
 - Lições aprendidas e recomendações sobre as ações implementadas.

4. **Proposta de plano de ação:** caso seja necessário, deve-se elaborar um plano de ação e por quem será implementado, que permita identificar e definir as necessidades do TC em relação a:
 - Cumprimento do cronograma previsto para a execução das atividades do projeto.
 - Qualidade da gestão dos recursos financeiros do projeto.
 - O que pode ser feito para que a intervenção possa ser mais eficaz.
 - Qualidade dos produtos e serviços entregues pelo projeto.
 - Cumprimento das metas previstas na Matriz Lógica e alcance dos impactos esperados.
 - Mudanças que podem ser observadas em relação aos objetivos da intervenção.
 - Capacidade de o projeto continuar gerando os resultados obtidos sem apoio externo adicional.
 - Fatores que determinam a sustentabilidade dos resultados e impactos observados.

5. Autenticação

5.1 OPAS/OMS

Parecer da Unidade de Planejamento, Programas e Projetos	
Principais considerações	
Assinatura	
Data	
Coordenador de Unidade Técnica	
Unidade Técnica	
Nome do coordenador	
Assinatura	
Data	

5.2 Contraparte

Parecer da Área Técnica Responsável	
Principais considerações	
Nome da área	
Nome do responsável	
Assinatura	
Data	

Processo de elaboração do Relatório de Desempenho:

Documento necessário: Modelo do Relatório de Desempenho.

Etapas de atualização:

- Avaliação bianual: o instrumento de análise de desempenho de projeto deve ser aplicado a cada dois anos. As informações do Relatório Técnico anual deve subsidiar sua elaboração.
- Avaliação parcial do projeto: a ser executada a cada ciclo de cinco anos do TC.

Responsabilidade: Técnico da OPAS/OMS.

Aprovação: Coordenador da UT da OPAS/OMS.

A elaboração consta das seguintes etapas:

- Etapa 1 – Elaboração do relatório de desempenho pelo técnico da OPAS/OMS.
- Etapa 2 – A versão eletrônica deverá ser encaminhada ao Oficial Nacional Técnico para revisão técnica e ao Coordenador de UT para aprovação.
- Etapa 3 – O Oficial Técnico Nacional apoiará os intercâmbios internos na UT e enviará a versão final à Unidade de Planejamento, Programas e Projetos (PPP) para divulgação às contrapartes.
- Etapa 4 – Todos os relatórios de desempenho serão compilados em uma publicação eletrônica que deverá ser disponibilizada na intranet da OPAS/OMS/Brasil (intranet.paho.org/bra).

4.3 Relatório de Avaliação Final

Relatório de Avaliação Final é o instrumento que estrutura as informações obtidas dos dados coletados durante o ciclo de vida do projeto. O objetivo principal desse relatório é consolidar as informações sobre os resultados alcançados e a execução do projeto.

As informações contidas no Relatório Técnico e no Relatório de Desempenho de projeto devem ser as fontes principais de dados para analisar e realizar a avaliação final. Esse relatório deve conter as conclusões, as lições aprendidas e a definição de um plano de ação com linhas estratégicas para futuros projetos. Deverá apresentar as evidências, os resultados, as conclusões e as recomendações de forma concisa, precisa e de fácil compreensão.

Esse documento deve conter informações sobre a evolução do projeto; o monitoramento dos indicadores de sua matriz lógica; os resultados e impactos alcançados; a sustentabilidade futura desses resultados; problemas que surgiram na sua implantação; bem como os conhecimentos produzidos e as lições aprendidas.

A existência de informação crível, pertinente e objetiva sobre as intervenções de cooperação é fundamental para realizar a avaliação final do TC. O resultado da avaliação será útil quando as conclusões e as recomendações conferem valor agregado à cooperação técnica.

O instrumento de avaliação final é fundamental para encerrar o ciclo de projetos e verificar seu alcance, propósito e resultados esperados, indicadores e metas. Para o TC, a avaliação será realizada no momento de fechamento de sua vigência, normalmente a cada 5 anos podendo ser prorrogado por igual período. Caso o ciclo de vida do TC tenha uma duração de 10 anos, será feita uma avaliação final aos cinco anos e outra aos 10 anos de execução do projeto.

Para realizar as avaliações finais (5/10 anos) com qualidade, transparência e alinhadas às Normas e Padrões *United Nations Evaluation Group* (UNEG), é necessário garantir recursos financeiros suficientes, os quais devem estar previstos no orçamento e na programação dos planos de trabalho do projeto. Essa é uma responsabilidade do Coordenador de UT. Por definição das áreas envolvidas na

avaliação final do projeto, é possível, ainda, realizar uma avaliação independente, utilizando outras metodologias.

Objetivos da avaliação final do projeto:

- **Aprender lições** – compreender as razões do maior ou menor sucesso das intervenções, de forma a melhorar o desempenho de intervenções futuras.
- **Prestar contas** – Fornecer uma base objetiva para a prestação de contas aos principais interessados (*stakeholders*). Prestar contas relaciona-se à transparência e responsabilização na utilização dos recursos.
- **Mostrar resultados** – É um mecanismo de fácil e rápida difusão dos resultados das intervenções ao difundi-los.
- **Avaliar os critérios de desempenho** – Avaliar a relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade dos produtos do projeto.
- **Oferecer conclusões e recomendações** – Prover as informações necessárias para tomar decisões, descrever as conclusões e as recomendações para auxiliar em processos de tomada de decisão de futuros TC e outras estratégias da OPAS e do Governo do Brasil.

Esse instrumento é composto das seguintes seções:

1. **Identificação do TC:** são dados que permitem a identificação do Termo de Cooperação firmado entre o Ministério da Saúde e a OPAS/OMS.
2. **Sumário Executivo:** deve fornecer uma sinopse contendo os elementos essenciais do documento, com no máximo três páginas, contemplando:
 - Os resultados produzidos, seus efeitos e impactos, considerando a relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade do projeto.
 - As lições apreendidas para orientar o desenho e a implementação de futuros projetos.
 - Principais recomendações para orientar a definição de linhas estratégicas relacionadas ao tema abordado pelo TC.

3. **Contextualização e justificativa do TC:**

- Apresentar os contextos político, estratégico e técnico iniciais em que o TC foi elaborado.
- Mencionar os aspectos institucionais e administrativos à época da elaboração do TC.
- Descrever a justificativa da necessidade de elaboração do TC a partir do contexto apresentado.

4. **Escopo e objetivos da avaliação:**

- O principal objetivo da avaliação final de um TC é verificar se seu propósito foi alcançado e se ele manteve seu alinhamento com a finalidade do projeto de acordo com as necessidades do país.
- Nessa seção, deve-se descrever de forma clara o assunto que está sendo avaliado, garantindo que as informações pertinentes sejam fornecidas de forma executiva. A matriz lógica pode ser anexada, caso sejam necessários detalhes adicionais. O desenvolvimento do processo de avaliação final se dará a partir desses objetivos.
- O escopo da avaliação final determina os limites da avaliação, a adaptação (modelagem), os objetivos e critérios de avaliação para a dada situação. Explícita, também, a cobertura da avaliação (período de tempo, fase de implementação, área geográfica e as dimensões das atividades, a participação dos *stakeholders*). As limitações da avaliação devem também ser relatados.

5. **Metodologia e critérios de avaliação final do TC**

A metodologia utilizada para a avaliação final do TC baseia-se na realização de um exercício conjunto com a contraparte para verificar se os objetivos definidos na matriz lógica foram alcançados. Trata-se, pois, de uma revisão documental das informações obtidas dos relatórios técnicos e de desempenho dos TC elaborados no decorrer de sua execução, com suas respectivas periodicidades.

A compilação dessa informação deverá ser orientada a partir dos cinco critérios de avaliação do TC:

- A **relevância** verifica em que medida o **propósito** do projeto permanece consistente com as necessidades dos beneficiários e das contrapartes tendo em vista potenciais mudanças do cenário do país.

- A **eficácia** verifica em que medida os **resultados esperados** avançaram ou foram alcançados contribuindo para o propósito do projeto.
- A **eficiência** mede a utilização dos recursos na implementação das **atividades** ou ações.
- O **impacto** mede os efeitos alcançados da **finalidade** do projeto em longo prazo. É o objetivo final para o qual o projeto contribui.
- A **sustentabilidade** refere-se à **continuação** dos benefícios após a conclusão de um projeto. Relacionada ao desenvolvimento de capacidades, recursos e a apropriação das atividades do projeto pelos beneficiários e contrapartes.

Caso as áreas técnicas optem, poderão utilizar ferramentas adicionais a fim de explicitar e evidenciar as informações a serem registradas:

- Revisão bibliográfica
- Observação direta
- Pesquisa (quali-quantitativa)
- Entrevistas (semiestruturadas ou informais)
- Discussão em grupo
- Reflexão crítica
- Análise SWOT

O exercício de avaliação deve considerar oportunidades de aprendizagem e de participação (oficinas, grupos de aprendizagem, *debriefings*, participação em visitas de campo) para garantir que as principais partes interessadas estejam integradas ao processo de avaliação e aprendizagem.

Além dos critérios de avaliação predefinidos, os avaliadores do TC podem utilizar critérios de medida *ad-hoc* que validem o impacto esperado e as metas estabelecidas na matriz lógica do projeto.

6. Análise dos resultados da avaliação

A aplicação da metodologia e dos critérios de avaliação final dos TC deverá permitir descrever, para cada objetivo definido na matriz lógica do TC, as principais atividades executadas, os avanços e resultados alcançados, seus impactos e sustentabilidade. A esses resultados da avaliação, deve-se agregar informações sobre efeitos não previstos, melhorias na gestão, mudan-

ças de comportamento de partes envolvidas e novas parcerias e fontes de recursos.

Os desafios e fortalezas encontrados no processo de avaliação final devem ser destacados nessa seção.

7. **Conclusões**

As conclusões devem mostrar a progressão da implementação de resultados com uma adequada mensuração e análise da cadeia de resultados.

Na medida do possível, as razões para o sucesso e as dificuldades na avaliação de um tópico, especialmente a restrição e os fatores contributivos, devem ser identificados. É relevante comentar a implicação de fatores externos nos avanços ou dificuldades de alcance dos resultados, contextualizando os aspectos sociais, políticos e ambientais da análise.

8. **Lições aprendidas**

O relatório de avaliação final deve identificar lições decorrentes dos resultados encontrados, apresentando uma análise de como elas podem ser aplicadas em contextos e/ou setores diferentes. Devem ser descritas a partir dos problemas ocorridos ou resultados alcançados, considerando todas as etapas de desenvolvimento do TC.

Nessa seção, deve-se informar a ocorrência de influências externas, que contribuíram de forma favorável ou não para a obtenção dos resultados e as causas das dificuldades na implantação do projeto, descrevendo as medidas gerenciais adotadas para superar os obstáculos.

Nem todas as avaliações produzem lições. Assim, as lições somente devem ser citadas se representam contribuições ao conhecimento geral. Devem estar embasadas nos resultados e nas conclusões da avaliação.

9. **Recomendações**

As recomendações devem estar baseadas em evidências e na análise, ser relevantes e realistas, com as prioridades de assegurar a clareza da ação. Devem ser relevantes para o assunto que está sendo avaliado.

Na medida do possível, as recomendações deverão indicar as responsabilidades e o cronograma para sua execução, apontando:

- Questões críticas, desafios e prioridades.
- Eventual necessidade de uma análise mais aprofundada, de estudo de impacto ou de avaliação externa.
- Eventual necessidade de maior assistência de cooperação técnica.
- Aspectos positivos que podem ser aspectos replicáveis / negativos que podem ser evitados no futuro / outras lições gerais.
- Ações em conexão com a implementação do projeto TC.
- Ações em conexão com o cumprimento das obrigações e regulamentos estipulados no Acordo de TC.
- Problemas experimentados.
- Boas práticas relacionadas com a emissão e os benefícios que eles trouxeram.

10. **Execução financeira** (de acordo com o relatório financeiro oficial da OPAS/OMS)

- Recursos repassados: US\$
- Recursos desembolsados: US\$
- Pendente de pagamento: US\$
- Saldo US\$:
- US\$:
- Data:

11. Autenticação

11.1 OPAS/OMS

Parecer da Unidade de Planejamento, Programas e Projetos	
Principais considerações	
Assinatura	
Data	
Coordenador de Unidade Técnica	
Unidade Técnica	
Nome do coordenador	
Assinatura	
Data	

11.2 Contraparte

Parecer da Área Técnica Responsável	
Principais considerações	
Nome da área	
Nome do responsável	
Assinatura	
Data	

12. Anexos

Os anexos devem ser relevantes e completos. As informações complementares e adicionais à avaliação podem incluir:

- Documento de projeto, matriz lógica e acordo legal.
- Lista dos documentos de referência mais relevantes.
- Lista das pessoas entrevistadas (se a confidencialidade permite) e locais visitados.
- Instrumentos de coleta de dados (cópias de questionários, inquéritos etc.).
- Lista de abreviaturas.
- Outras informações relevantes.

Processo de elaboração do Relatório de Avaliação Final:

- **Documento necessário:** Modelo do Relatório de Avaliação Final.
- **Responsabilidade:** Técnico OPAS conjuntamente com a contraparte.
- **Aprovação:** Coordenador de UT da OPAS/OMS.

A elaboração consta das seguintes etapas:

- Etapa 1 – Elaboração do relatório de avaliação final do TC pelo técnico da OPAS/OMS e pela contraparte.
- Etapa 2 – A versão eletrônica deverá ser encaminhada ao Oficial Técnico Nacional para revisão técnica, ao Coordenador de UT para aprovação.
- Etapa 3 – O Oficial Técnico Nacional apoiará os intercâmbios internos na UT e enviará a versão final à Unidade de Planejamento, Programas e Projetos (PPP) para divulgação às contrapartes.
- Etapa 4 – Todos os relatórios de desempenho serão compilados em uma publicação eletrônica que estará disponível na web da OPAS/OMS Brasil (www.paho.org/bra).





5. Anexos

5.1 Glossário de termos utilizados em projetos de cooperação técnica

Ação do plano de trabalho semestral (PTS): recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e de informação a serem utilizados para a execução do projeto. Para os TC, as ações consistem no detalhamento das atividades definidas na matriz lógica.

Análise de projeto: ação que permite determinar se os resultados foram alcançados e identificar desafios e oportunidades. A análise é mais completa que o monitoramento e menos rigorosa que a avaliação. Uma análise pode ser feita em um ou mais projetos para verificar a sua contribuição para os objetivos de programas regionais/nacionais e/ou temáticos. Pode ser desenvolvida periodicamente ou apenas quando necessário.

Atividades do projeto: identificam o que se deve fazer para produzir os resultados definidos.

Avaliação: consiste em uma análise objetiva e sistemática do desenvolvimento de um programa ou projeto. Avalia a eficiência, a eficácia, a relevância, o impacto e a sustentabilidade do projeto.

Beneficiário: uma instituição ou indivíduo que se beneficia do projeto.

- Beneficiários diretos do projeto (populações do país).
- Beneficiários indiretos do projeto (profissionais de saúde pública, na medida em que facilitarão o intercâmbio de conhecimento intra e entre projetos de escopo nacional ou internacional).

Contraparte: instituição nacional ou internacional que co-gerencia o projeto com a OPAS/OMS, desempenhando um papel relevante no seu planejamento e implementação.

Eficácia: verifica em que medida os resultados esperados avançaram ou foram alcançados contribuindo para o propósito do projeto.

Eficiência: mede a utilização dos recursos na implementação das atividades ou ações.

Finalidade: resultado pretendido em longo prazo que contribui com benefícios de saúde, físicos, sociais ou outros para os beneficiários de um projeto.

Gestão Baseada em Resultados (GBR): abordagem de gestão que garante que processos, produtos e serviços contribuam para o alcance de objetivos (resultados esperados, propósitos e impactos). A GBR requer o monitoramento e a avaliação dos resultados, o registro e a retroalimentação do desempenho para um progresso contínuo.

Impacto: mede os efeitos alcançados da finalidade do projeto em longo prazo. É o objetivo final para o qual o projeto contribui. O impacto é a diferença entre a situação anterior à intervenção e as mudanças atribuíveis ao projeto que foram alcançadas ao longo de sua implementação.

Indicador⁴: permite acompanhar e avaliar o alcance dos objetivos propostos e o êxito do projeto. Deve possuir uma base mensurável para sua avaliação e mostrar quantidade, qualidade e tempo em relação ao objetivo proposto. Deve ser SMART (sigla em Inglês): específico (*specific*), mensurável (*measurable*), alcançável (*achievable*), confiável (*reliable*) e de prazo estabelecido (*timely/trackable*), de forma a descrever o resultado planejado ou alcançado em termos de qualidade, quantidade, e tempo.

Interessado (*stakeholder*): uma agência, organização, grupo ou indivíduo que tenha um interesse direto ou indireto no projeto.

Lições aprendidas: identificação de fortalezas ou pontos críticos do projeto que podem ser registrados e utilizados em ações ou projetos semelhantes.

Linha de base: identifica a situação inicial do projeto por meio da definição de indicadores relevantes. Permite a comparação com a situação final do projeto e a análise de quanto se avançou no alcance de seus objetivos.

⁴ OBS.: Indicadores são índices que permitem avaliar o progresso das metas.

Matriz Lógica: instrumento utilizado quando da aplicação da metodologia do Marco Lógico na elaboração de projetos. Oferece um sumário dos objetivos do projeto e seus principais elementos dispostos a partir de uma relação causal e hierárquica. São componentes da matriz lógica: impacto/fim (ou finalidade), propósito, linha de base, resultado esperado, indicador, metas, atividades.

Metodologia do Marco Lógico: caracteriza-se pela definição de uma hierarquia de objetivos a serem alcançados, associados a indicadores, que confere transparência à gestão e à utilização de recursos. Essa possibilita a participação e o trabalho em equipe, convertendo-se em um processo contínuo de avaliação e aprendizagem, considerando as realidades políticas, sociais e organizacionais em sua elaboração. A matriz lógica é o principal instrumento utilizado na aplicação da metodologia do marco lógico.

Monitoramento: é uma ação contínua, utilizada para acompanhar, tomar decisões corretivas na gestão de um projeto e informar as partes interessadas sobre a evolução dos resultados planejados. Utiliza a coleta e análise de dados e indicadores predeterminados de processo e resultado. O monitoramento visa analisar o avanço dos resultados esperados da matriz lógica dos projetos por meio de seus indicadores, atividades, produtos e serviços.

Objetivo (termo genérico): finalidade alcançável a partir de um cronograma planejado e com recursos disponíveis. Na Matriz Lógica, os objetivos têm diferentes significados, desde estratégico até operacional.

Plano de Trabalho: parte integrante do Termo de Ajuste, elaborado em conjunto pelos responsáveis técnicos da OPAS/OMS e da instituição parceira, permite estimar a programação das ações a serem executadas no período proposto.

Projeto: um empreendimento ou intervenção com um objetivo específico (propósito) que trata um problema identificado ou falha em determinada área. Identifica atividades que, quando executadas, produzirão resultados planejados que levam ao alcance de um propósito, contribuindo para um objetivo estratégico. Um projeto tem uma data de início e fim, alocação de recursos e responsabilidades definidas para a equipe de projeto e outros interessados (*stakeholders*).

Propósito: o resultado de um projeto no médio prazo, alcançado através do esforço coletivo de interessados (*stakeholders*) e parceiros. Um propósito repre-

sentam mudanças em condições que ocorrem após alcançar resultados esperados e como sua consequência. É alcançado após a conclusão do projeto.

Relatório financeiro: instrumento oficial da OPAS/OMS que discrimina, semestralmente, o montante de recursos alocados, gastos e o saldo para os seguintes instrumentos administrativos: 1) passagens; 2) diárias; 3) serviços de pessoa física; 4) serviços de pessoa jurídica.

Relevância: verifica em que medida o propósito do projeto permanece consistente com as necessidades dos beneficiários e das contrapartes tendo em vista potenciais mudanças do cenário do país.

Resultado: na matriz lógica, pode ser estratégico ou operacional (finalidade, propósito ou resultado esperado). Constitui mudanças visíveis e mensuráveis em uma determinada condição ou comportamento de beneficiários. Resultados podem ser positivos ou negativos, esperados ou não, diretos ou indiretos.

Resultado Esperado: o produto e/ou serviço que resulta da conclusão das atividades dentro de um projeto. O resultado esperado é o resultado de curto prazo que ocorre durante a implementação do projeto.

Retroalimentação: retorno sobre o andamento do projeto ao longo de seu ciclo de implementação às partes que possam encontrar relevância e utilidade, de forma a facilitar o aprendizado. Envolve o registro e a comunicação de conclusões, recomendações e lições aprendidas.

Risco: é a probabilidade de um evento ou condição afetarem negativamente o sucesso do projeto. Riscos são compostos de fatores internos e externos ao projeto, embora a ênfase seja normalmente colocada nos fatores fora do controle direto da equipe de gestão.

Sustentabilidade: refere-se à continuação dos benefícios após a conclusão de um projeto. Relacionada ao desenvolvimento de capacidades, recursos e a apropriação das atividades do projeto pelos beneficiários e contrapartes.

Termo de Ajuste (TA): instrumento que permite realizar alterações no Termo de Cooperação (exceto seu objeto): prorrogação de vigência por período determinado, alocação de recursos financeiros, acréscimo de resultados ou ativid-

des ao projeto inicial. É acompanhado do plano de trabalho que detalha as atividades da matriz lógica em ações que preveem recursos financeiros correspondentes. Sua vigência coincide com a do TC ao qual está vinculado.

Termo de Cooperação (TC): instrumento firmado entre a OPAS/OMS e as instâncias governamentais brasileiras, sob a interveniência do Ministério da Saúde (MS), que permite o desenvolvimento e a execução da cooperação técnica no país por meio da definição de critérios e procedimentos para a condução de ações de natureza técnica, científica, operacional e administrativa de áreas específicas da saúde. Tem vigência média de 5 anos podendo ser prorrogado por igual período.



6. Referências

Organização Pan-Americana da Saúde. Manual de planejamento, execução e avaliação de projetos da Representação da OPAS/OMS no Brasil [Internet]. Brasília (Brasil): Organização Pan-Americana da Saúde; 2014.62p.: il. ISBN: 978-85-7967-011-4. [citado em 2016 Abr 14]. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/images/stories/Documentos2/manual%20de%20planejamento%202014_final.pdf>.

UNEG: United Nations Evaluation Group [Internet]. New York, (USA): UNEG. [citado em 2016 Abr 14]. Disponível em: <www.uneval.org>.

IAEA. International Atomic Energy Agency [Internet]. Vienna (Austria): IAEA. [citado em 2016 Abr 14]. Disponível em: <www.iaea.org/technicalcooperation>.

UNDP. United Nations Development Programme [Internet]. New York, (USA): UNDP. [citado em 2016 Abr 14]. Disponível em: <<http://web.undp.org/evaluation/>>.

UNDG. United Nations Development Group [Internet]. New York, (USA): UNDG. [citado em 2016 Abr 14]. Disponível em: <<https://undg.org/home/guidance-policies/>>.

WHO. World Health Organization [Internet]. Geneva (Switzerland):WHO. [citado em 2016 Abr 14]. Disponível em: <<http://www.who.int/about/finances-ccountability/evaluation/en/>>.





Organização
Pan-Americana
da Saúde



Organização
Mundial da Saúde
ESCRITÓRIO REGIONAL PARA AS Américas

www.paho.org/bra

SETOR DE EMBAIXADAS NORTE, LOTE 19, 70800-400, BRASÍLIA – DF, BRASIL • TEL: +55 61 3251-9595