

## ANEXO I - GLOSSÁRIO DE CONCEITOS DE AVALIAÇÃO E GESTÃO

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Acção	Unidade básica de trabalho, destinada a obter evidência sobre situações concretas eleitas para análise, concorrendo para os objectivos do projecto em que se encontra inserida.	Glossário de termos e expressões utilizados na auditoria de desempenho e na avaliação de programas - ADAP (IGF)
<i>Accountability</i>	É a obrigação de prestar contas pelas responsabilidades assumidas e de justificar a utilização e gestão dos recursos empregues. As pessoas que aceitam esta obrigação são responsáveis pelos recursos e pelas operações que controlam perante quem tem a competência de fiscalizar esta obrigação. Assim, cada uma das partes é responsável pelo seu dever.	Glossário – CAF 2006
Actividade	Conjunto de tarefas interligadas, de carácter sazonal, cíclico ou rotineiro, que contribuem para a realização de, pelo menos, um objectivo, bem como, tendo em conta a especificidade do produto, possibilitem a identificação de resultados e dos respectivos meios a utilizar.	Glossário de termos e expressões utilizados na auditoria de desempenho e na avaliação de programas - ADAP (IGF)
Âmbito da Avaliação	Corresponde ao que se pretende avaliar. Normalmente o âmbito da avaliação engloba pelo menos quatro aspectos: operacional (todas as componentes da intervenção, uma ou mais políticas relacionadas), institucional (entidades abrangidas), temporal (período considerado) e geográfico (território que pretende abranger).	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Amostra	Subconjunto de elementos pertencentes a uma população. A informação recolhida para a amostra pode ser generalizada para toda a população. Nem sempre as amostras reflectem a estrutura da população de onde são retiradas ou são representativas dessas populações, podendo levar nesses casos a influências erradas ou enviesamento dos resultados. As técnicas de amostragem agrupam-se essencialmente em 2 categorias: estatísticas (aleatórias) e não estatísticas (não aleatórias).	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Análise Custo-benefício	As ACB estudam a relação entre os custos e os benefícios de um projecto, expressos em termos monetários. A ACB pode ser utilizada, por exemplo, na auditoria do desempenho de	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	um projecto de construção de uma estrada. O objectivo de uma análise custo-benefício consiste em determinar se os benefícios de uma actividade desenvolvida por uma entidade, um programa ou projecto são superiores aos seus custos.	
Análise custo-efectividade ou custo-eficácia	A análise custo-eficácia (ACE) estuda a relação entre os custos e os resultados dos projectos, expressos em custos unitários dos resultados obtidos. Enquanto a ACB permite comparar a eficiência económica de programas alternativos, a ACE procura encontrar os meios mais económicos para realizar um objectivo definido ou obter a valorização máxima a partir da realização de uma dada despesa. O conceito custo-eficácia diz respeito à eficiência de uma entidade controlada, das suas actividades, programas ou operações na obtenção dos resultados esperados em relação aos seus custos. A relação custo-eficácia é apenas um dos elementos do controlo global da eficiência que pode incluir também uma análise de outros elementos, tais como a data de entrega dos outputs comparativamente à data ideal para maximizar o impacto.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Análise custo-utilidade	A ACU compara e avalia a relação existente entre custos (expressos em unidades monetárias) e resultados, considerando o valor dos efeitos nos indivíduos aos quais afectou, ou que têm um interesse legítimo na avaliação do programa, expresso por meio de medidas subjectivas, quer dizer, benefícios percebidos pelo mesmo indivíduo em termos de satisfação. A vantagem que este tipo de análise apresenta sobre as ACB e ACE é que o valor intangível dado a certos benefícios não pode ser traduzido em valor monetário ou unidades de resultado como exige a ACB ou a ACE, mas pode ser considerada na ACU (aqui a utilidade refere-se aos benefícios tal como são vividos pelos indivíduos afectados).	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Análise de risco	Análise ou avaliação de factores que afectam ou podem afectar a concretização de objectivos de uma organização. Exame pormenorizado de consequências indesejáveis e negativas que podem ocorrer. Processo de quantificação de probabilidades de ocorrência de riscos identificados.	Adaptado de Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Análise	Ferramenta decisional que pode ser adaptada para formular juízos sobre as intervenções com base em critérios múltiplos, que podem não ter uma escala comum e diferir em importância	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
multicritérios	relativa.	
Análise SWOT	Análise dos pontos fortes ( <i>Strengths</i> ), dos pontos fracos ( <i>Weaknesses</i> ), das oportunidades ou vantagens potenciais ( <i>Opportunities</i> ) e das ameaças ou dificuldades potenciais ( <i>Threats</i> ) de uma organização.	Glossário – CAF 2006
Árvore de objectivos	Classificação hierarquizada de objectivos de uma intervenção pública, associando cada objectivo específico ao respectivo objectivo global. A árvore de objectivos de um programa torna a sua lógica global mais explícita. É geralmente utilizada para clarificação.	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Auditoria	Exame metodológico de uma situação, actividade, função, programa ou sistema de uma determinada entidade; por uma pessoa independente e competente; que se assegure da validade material dos elementos que deve controlar; que verifique a conformidade do tratamento dos factos com as regras, as normas e os procedimentos do sistema de controlo interno; tendo em vista exprimir uma opinião sustentada sobre a conformidade global do objecto da auditoria com determinados objectivos, princípios, regras e normas; através de um relatório.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Auditoria de desempenho	Controlo de uma determinada entidade, programa, serviço, sistema ou área funcional, que incide na sua gestão, nomeadamente na utilização dos respectivos recursos que lhe foram confiados, segundo princípios, entre outros, de economia, eficiência e eficácia. Embora conceptualmente próxima da avaliação, com a qual partilha o objectivo de melhoria dos serviços ou programas, está mais fortemente preocupada com questões da boa gestão, enquanto a avaliação vai mais longe e se preocupa sobretudo com os resultados obtidos e os impactos gerados, bem como com questões como a relevância, pertinência ou sustentabilidade das intervenções públicas.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Auto-avaliação	Avaliação efectuada pelos grupos, organizações ou comunidades que participaram directamente na implementação de uma intervenção. Normalmente é complementada com avaliações externas. A auto-avaliação é particularmente útil para auxiliar os gestores, promotores e <i>stakeholders</i> a melhorar a sua <i>performance</i> e conduzir os programas no decurso da sua implementação.	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Avaliação	Investigação sistemática, planeada e dirigida que permita a identificação e obtenção de informação válida, fiável e pertinente, por forma a efectuar uma valoração de uma intervenção pública ou de um serviço, traduzida pela emissão de um juízo, efectuado com base em determinados critérios.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Avaliação de desempenho	Sistema de avaliação de resultados das pessoas, das equipas e das organizações, em função de objectivos previstos ou de critérios/padrões pré-definidos. O SIADAP prevê a avaliação de desempenho dos serviços com base em 3 parâmetros: objectivos de eficácia, eficiência e qualidade. Inclui quer a auto-avaliação, quer a hetero-avaliação de serviços.	Adaptado de Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee e da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.
Avaliação de impactos	Apreciação sistemática dos efeitos positivos, negativos, intencionais, não intencionais de uma ou várias intervenções no bem-estar dos indivíduos, famílias ou comunidades afectadas por esta(s). Permite igualmente verificar em que medida estes efeitos podem ser atribuídos à intervenção. Na sua forma mais rigorosa, a avaliação de impactos compara os efeitos no bem-estar resultantes da intervenção com a explicitação contrafactual dos resultados que teriam ocorrido caso a intervenção não tivesse sido implementada.	Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs - Indicative Principles and Standards
Avaliação de processos	Avaliação da dinâmica interna dos organismos responsáveis pela implementação da intervenção, das suas políticas, das suas práticas de gestão e da ligação entre todas estas componentes.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Avaliação externa	Exercício de avaliação realizado por uma entidade - equipa de avaliadores - que goza de autonomia face à autoridade de gestão.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Avaliação formativa	Avaliação cujo objectivo é melhorar o desempenho e que é frequentemente conduzida durante a fase de implementação dos programas ou projectos.	Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs - Indicative Principles and Standards
Avaliação interna	Exercício de avaliação realizado por uma equipa técnica constituída no âmbito do sistema de gestão, geralmente sob a forma de segregação ou autonomização de funções.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Avaliação	Abordagem avaliativa que estimula a participação activa dos beneficiários e de outros <i>stakeholders</i> de uma avaliação. Podem participar no desenho e na agenda de uma avaliação,	Guide to evaluating Socio Economic

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
participativa	realizar auto-avaliações, recolher dados e ajudar a interpretar os resultados. No âmbito do desenvolvimento sócio-económico, as abordagens participativas são especialmente relevantes, pois apoiam a autonomia e a auto-confiança, ao invés de estimularem a dependência.	Development Glossary
Avaliação sumativa	Estudo conduzido no final de uma intervenção para determinar em que medida se produziram os resultados previstos. O objectivo da avaliação sumativa é apresentar informação sobre o valor do programa.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
<i>Balanced Scorecard</i>	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> é um instrumento de gestão que visa a construção de um conjunto de indicadores quantitativos que permitem avaliar a capacidade da organização para cumprir a sua missão e objectivos estratégicos. Estes indicadores estruturam-se em torno de 4 perspectivas: inovação e liderança; processos internos; clientes e gestão financeira. Os indicadores de cada uma das perspectivas estabelecem entre si relações de causa-efeito, as quais são baseadas em hipóteses que permanentemente têm de ser revistas.</p> <p>O <i>Balanced Scorecard</i> é também muito útil como uma ferramenta de comunicação da gestão, como via para informar os colaboradores da organização e outras partes interessadas em que medida a organização está a cumprir o planeamento estratégico.</p> <p>O <i>Balanced Scorecard</i> é cada vez mais utilizado no sector público da Europa. É importante salientar que o <i>Balanced Scorecard</i> pode ser utilizado no contexto da avaliação com o modelo CAF.</p>	Glossário - CAF
<i>Benchmark</i>	Um resultado alcançado com elevada pontuação (por vezes definida como sendo « <i>best-in-class</i> /melhor prática»); referência ou medida padrão para comparação; ou um nível de desempenho que é reconhecido como sendo o padrão de excelência para um processo específico.	Glossário – CAF 2006
<i>Benchmarking</i>	<p>Existem inúmeras definições de <i>benchmarking</i> mas as palavras-chave são «comparar com os outros». O <i>benchmarking</i> consiste simplesmente em «fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações».</p> <p>Na prática, o benchmarking geralmente engloba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação regular de aspectos do desempenho (funções ou processos) com as organizações que se consideram ter boas práticas. Por vezes, essa referência é feita</li> </ul>	Glossário – CAF 2006

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	<p>para <i>best in class</i>/melhor prática, mas como nunca se pode ter a certeza de qual a melhor, é preferível a expressão «boa prática»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de deficiências no desempenho;</li> <li>• Procura de novas abordagens para introduzir melhorias no desempenho;</li> <li>• Implementação de melhorias;</li> <li>• Monitorização do progresso alcançado e avaliação dos benefícios.</li> </ul> <p>Nas administrações públicas europeias, o <i>benchmarking</i> centra-se geralmente nos aspectos da aprendizagem, sendo hoje em dia mais comum falar-se em «<i>Bench learning</i>» como sendo uma forma de aprender a melhorar através da partilha do conhecimento, da informação e, por vezes, dos recursos. Reconhece-se que constitui um modo eficaz para introduzir a mudança organizacional. Reduz os riscos, é eficiente e poupa tempo.</p>	
<i>Bottom-Up</i>	Direcção do fluxo da informação ou da decisão, no seio de uma organização, dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores. O oposto designa-se por top-down.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
<i>Brainstorming</i>	Ferramenta para trabalho em equipa que é utilizada para gerar ideias, de forma livre, num curto período de tempo, provenientes de um grupo de pessoas. A regra mais importante é evitar qualquer tipo de críticas durante a fase de produção de ideias.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Capacidade institucional	Capacidade de uma organização para realizar certas tarefas ou cumprir requisitos.	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Carta da Qualidade	Instrumento onde é formalizado um compromisso de actuação entre uma organização pública e os seus clientes. Inclui aspectos como a missão, a política e avaliação da qualidade, mecanismos de reclamação e de auto-regulação.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Certificação (ISO9001)	Procedimento que valida a conformidade de um sistema de qualidade com a norma ISO9001, por um organismo competente e independente. Atribui uma garantia escrita de que um produto, processo, serviço ou sistema está em conformidade com os requisitos especificados.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Ciclo PDCA	É um ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria	Glossário – CAF 2006

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	<p>contínua, tal como Deming descreve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Plan</i>- Planear (fase do projecto)</li> <li>• <i>Do</i>- Executar (fase da execução)</li> <li>• <i>Check</i>- Rever (fase do controlo)</li> <li>• <i>Act</i>- Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção)</li> </ul> <p>Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa acção eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, e por último deve voltar à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao ciclo.</p>	
Cidadão/Cliente	<p>A expressão «cidadão/cliente» é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe por um lado: entre a Administração Pública e os utilizadores dos serviços públicos; e, por outro lado, entre a Administração Pública e todas as pessoas, que enquanto cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços e nos seus resultados.</p>	Glossário – CAF 2006
Círculos de qualidade	<p>Ou Círculos de Controlo de Qualidade (CCQ) são grupos restritos (6 a 12 colaboradores voluntários) que se reúnem periodicamente (de preferência semanalmente) para decidir e resolver problemas que afectam as suas actividades comuns de trabalho.</p>	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Código de Conduta	<p>Regras ou linhas de orientação, que podem ser expressas ou implícitas, para regular o comportamento das pessoas, grupos profissionais, equipas ou organizações. O código de conduta pode também aplicar-se a actividades específicas, tais como a auditorias e ao <i>benchmarking</i>, e geralmente fazem referência a padrões éticos.</p>	Glossário – CAF 2006
Coerência externa	<p>Correspondência entre os objectivos de uma intervenção e os objectivos de outras intervenções públicas que interagem com aquela. Se uma política nacional e uma política comunitária são implementadas de forma complementar no mesmo território, tendo em vista o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, pode dizer-se que existe coerência externa.</p>	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Coerência interna	<p>Correspondência entre os diferentes objectivos de uma mesma intervenção. A coerência interna implica a existência de uma hierarquia de objectivos.</p>	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Comparabilidade	<p>Qualidade de um indicador que utiliza a mesma unidade de medida para quantificar as necessidades, objectivos ou efeitos de várias intervenções ou organizações.</p> <p>Sempre que diversos serviços concorram para um determinado objectivo de política/programa/projecto, os indicadores de resultado e de impacto devem viabilizar comparações nacionais e internacionais.</p> <p>Dada a importância estratégica e a transversalidade que estes indicadores geralmente exigem, a criação é da responsabilidade dos serviços de planeamento, estratégia e avaliação.</p> <p>É desejável que a comparabilidade, quer nacional, quer internacional, seja suportada por custos-padrão e referenciais internacionais.</p>	Adaptado de Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary e de Construção do QUAR. Linhas de Orientação.
Competências	Conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador.	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
Conflito de interesses	Um «conflito de interesses» no sector público diz respeito ao conflito existente entre o dever público e o interesse particular de um funcionário público, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar o desempenho do serviço público. Mesmo que não existam evidências de acções impróprias, um conflito de interesses pode originar uma imagem falsa que pode minar a credibilidade dessa pessoa, mesmo quando age correctamente.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Contexto	Ambiente sócio-económico em que uma organização desenvolve a sua actividade. Este conceito é utilizado no seu sentido mais amplo. Por exemplo, no caso de organizações que beneficiem as pequenas e médias empresas, o contexto inclui a situação macro-económica e o enquadramento geral (v.g. legislação sobre impostos, estatutos e normas das empresas).	Adaptado de Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Controlo de qualidade	Controlo sistemático da capacidade da organização para criar qualidade nos serviços que presta. É sistemático, uma vez que os resultados emergem de um esforço planeado e deliberado. Algumas organizações escolhem sistemas de controlo da qualidade baseados em manuais da qualidade ou manuais de processos. Os sistemas de controlo da qualidade contêm um conjunto de linhas de orientação para implementar, na prática, os controlos da qualidade e a forma como essa qualidade deve ser medida e melhorada.	Glossário – CAF 2006
Credibilidade	Qualidade associada aos resultados de uma avaliação quando os mesmos são sustentados por	Guide to evaluating Socio Economic



CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	factos empíricos e por uma análise de dados.	Development Glossary
Critérios ou referenciais de avaliação	São os critérios ou medidas de comparação relativamente aos quais as valorações da avaliação são efectuadas. Estes critérios de avaliação variam segundo os temas e os objectivos específicos abordados, a legislação que regulamenta a organização, a actividade, o programa ou a função e os objectivos fixados pela organização (etc.), bem como os critérios normativos específicos que se julguem pertinentes e importantes para o caso. Na selecção dos citados critérios, os avaliadores devem assegurar-se que estes são pertinentes, razoáveis e realizáveis, devendo ser claramente fixados e validados e, sempre que possível, obtidos de fontes autorizadas, como por exemplo: legislação, ou declarações oficiais de políticas ou outros objectivos e normas publicados; teoria e prática de gestão e organização empresarial; normas industriais ou outros elementos de comparação pertinentes.	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Cultura organizacional	Toda a variedade de comportamentos, éticas e valores que são transmitidos e praticados pelos membros das organizações influenciados pelas tradições e sistemas legais e sócio-políticos nacionais.	Glossário – CAF 2006
Desempenho	Medida de realização alcançada por um indivíduo, equipa, organização ou processo.	Glossário – CAF 2006
Desenho da avaliação	Componente de um plano de avaliação que contempla a clarificação da relação entre as questões de avaliação, a especificação das formas de recolha e de análise de informação.	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Destinatários	Beneficiários ou outros <i>stakeholders</i> de uma organização.	Adaptado de Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Diagrama / desenho do processo	Representação gráfica do conjunto de acções que ocorrem num processo.	Glossário – CAF 2006
Economia	Ausência de desperdício na obtenção de um determinado resultado. Diz-se que uma actividade é económica quando os custos dos recursos escassos se aproximam do mínimo necessário para atingir os objectivos previstos.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Efeito	Alteração intencional ou não intencional devida, directa ou indirectamente, a uma intervenção.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Efeito bruto	Mudança constatada na sequência de uma intervenção pública ou efeito declarado por um destinatário directo (mas não necessariamente imputável à intervenção).	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Efeito de alavanca	Mudança esperada da aplicação dos recursos financeiros públicos no sentido de favorecer a captação de maior diversidade de fontes de financiamento, nomeadamente privadas.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Efeito de peso morto/efeito de inércia ( <i>deadweight</i> )	Mudanças que, independentemente da intervenção pública, teriam sempre aparecido. Constitui um exemplo de ineficiência da intervenção pública, dado o gasto desnecessário de recursos, e significa geralmente deficiências na definição da população alvo. O cálculo dos efeitos de inércia constitui um aspecto crucial da análise de eficácia das intervenções, geralmente por via de inquérito a grupos de destinatários.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Efeito directo	Representa o conjunto de resultados a curto e médio prazo esperados ou alcançados pela intervenção.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Efeito indirecto	Efeito de uma intervenção pública que se propaga na economia, na sociedade ou no ambiente, para além dos seus destinatários directos.	Guia para a avaliação intercalar do QCA III - Glossário
Efeito líquido	Efeito realmente imputável a uma intervenção pública.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Eficácia	Comparação entre as realizações, os resultados e/ou os impactos efectivos com os que eram esperados ou estimados. A eficácia pode ser quantificada através de indicadores de realização, de resultado ou de impacto.	Glossário – QCA III
Eficiência	Relação entre os bens produzidos ou os serviços prestados e os recursos utilizados.	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
<i>Empowerment</i>	É o processo pelo qual se atribui autoridade ou poder acrescido a um indivíduo ou grupo de pessoas no processo de tomada de decisão. Pode aplicar-se a cidadãos/clientes ou colaboradores através do envolvimento de uma pessoa/grupo e da garantia de um grau de autonomia nas suas acções/decisões.	Glossário – CAF 2006

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Entrevista	<p>É uma sessão de perguntas e respostas destinada a obter informações específicas. As entrevistas podem ser não estruturadas (ou seja, com perguntas em aberto) ou estruturadas (perguntas fechadas). As entrevistas podem ser utilizadas na fase de planeamento e durante a própria avaliação, a fim de obter documentação, recolher opiniões e ideias relacionadas com os objectivos da avaliação, bem como para confirmar factos e dados provenientes de outras fontes ou para estudar potenciais recomendações.</p> <p>Existem três tipos de entrevistas: não directivas (ou livres), semi-directivas e directivas (ou estandardizadas). Cada um destes tipos de entrevistas apresenta características próprias, as quais se localizam menos ao nível das técnicas que ao nível dos temas e seu agrupamento. No caso de uma entrevista não directiva, o entrevistador limita-se a colocar o tema da entrevista, cujas características essenciais resultam do seu carácter alargado e ambíguo. Na entrevista semi-directiva existe um esquema de entrevista (grelha de temas, por exemplo). Porém, a ordem pela qual os temas são abordados é livre. O avaliador tem um quadro de referência anterior, mas só o utiliza se o indivíduo esquecer uma parte do mesmo. A entrevista directiva é constituída por um conjunto de questões abertas, estandardizadas e colocadas numa ordem invariável à totalidade dos inquiridos. Estas questões pressupõem, da parte destes, respostas relativamente curtas e rigorosas a questões não ambíguas.</p>	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Estratégia	Um plano de longo prazo de acções prioritizadas para alcançar os objectivos globais ou cumprir a missão de uma organização.	Glossário – CAF 2006
Estrutura organizacional	A forma como a organização está estruturada, como por exemplo a divisão por áreas de trabalho ou funções, vias formais de comunicação entre gestores e colaboradores, e a forma como as actividades e responsabilidades estão divididas pela organização.	Glossário – CAF 2006
Estudo de caso	Consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, que o avaliador considere ser reveladora do programa / serviço como um todo, visando uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade. O estudo de caso é apropriado quando se torna difícil escolher uma amostra representativa, quando o programa / serviço é muito complexo ou se torna importante ter um conhecimento aprofundado da situação.	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Estudo prévio	Estudo destinado a recolher informação a fim de aumentar o conhecimento do avaliador sobre o objecto de avaliação, avaliar a exequibilidade do trabalho proposto, identificando possíveis dificuldades, e planear a avaliação. É recomendável efectuar quando a área a analisar não é suficientemente conhecida e, por isso, quer a identificação das questões a responder, quer a metodologia a escolher, ainda não se apresentam como evidentes, podendo apresentar-se ou não como um documento autónomo e prévio à avaliação.	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Ética	Por ética no serviço público entende-se o conjunto de valores e normas comuns que devem reger a actividade do funcionário público no desempenho das suas funções. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, referem-se ao que é considerado ser correcto, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas estabelecem, também, o que é legal e moralmente correcto numa determinada situação.	Glossário – CAF 2006
Evidência	Informação que comprova uma declaração ou um facto. As evidências são consideradas essenciais na formação de conclusões e julgamentos correctos/objectivos. A evidência pode ser obtida através de pesquisa documental, observação ou consenso.	Glossário – CAF 2006
Excelência	Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância, com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos e, ainda, a responsabilidade social corporativa.	Glossário – CAF 2006
Exequibilidade	Critério que permite aferir em que medida o nível de conhecimentos disponíveis e as condições técnicas e institucionais existentes tornam possível prever respostas fiáveis e credíveis às questões de avaliação.	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Externalidade	Actividades que afectam terceiros, positiva ou negativamente, sem que esses tenham que pagar ou sejam compensados por essas actividades. Existem externalidades quando os custos ou benefícios privados não são iguais aos custos ou benefícios sociais. A existência de externalidades conduz a ineficiência na afectação de recursos sendo este um dos fundamentos para a intervenção do Estado na Economia (que pode assumir várias	Adaptado de Samuelson, Paul e Nordhaus, William (1993), Economia, 14.ª edição, McGraw-Hill.

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	<p>formas: regulamentação, incentivos, restrições, etc.).</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a poluição produzida por uma indústria sobre a qualidade do ar da zona envolvente (embora dentro dos limites legais) – é uma externalidade negativa.</li> <li>• a contratação de um segurança por um residente num bairro residencial cuja acção é vigiar toda a área circundante da casa em causa – é uma externalidade positiva (os restantes vizinhos também beneficiam em alguma medida deste acréscimo de segurança).</li> </ul>	
Factores críticos de sucesso	As principais condições que têm de ser preenchidas para que os objectivos estratégicos possam ser alcançados. Apontam as actividades ou resultados-chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.	Glossário – CAF 2006
Fiabilidade	<p>Coerência e consistência dos dados e conclusões da avaliação, tendo por referência a qualidade das técnicas, procedimentos e análises utilizadas para recolher e interpretar a informação.</p> <p>Uma avaliação é fiável quando observações repetidas, utilizando instrumentos semelhantes, em condições idênticas, originam resultados similares.</p>	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
<i>Focus Group</i>	Técnica de entrevista baseada numa pequena discussão de grupo, moderada por um facilitador ou por um animador. Geralmente utilizada para permitir que os participantes formem uma opinião sobre um determinado assunto, com o qual não estão familiarizados. É especialmente indicada para analisar temas ou matérias susceptíveis de gerar diferenças de opinião, que necessitem de ser consensualizadas, ou referentes a questões complexas que necessitem de aprofundamento.	Adaptado de Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Formação Profissional	Processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes adquirem e desenvolvem capacidades ou competências que possibilitem simultaneamente a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Gestão da mudança	A gestão da mudança implica saber gerar/promover as mudanças necessárias numa organização (geralmente impulsionadas pelas Agendas da Modernização e Reforma) e liderar	Glossário – CAF 2006

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	a dinâmica da mudança através da preparação, implementação e apoio à mudança.	
Gestão da qualidade	Método para assegurar que todas as actividades necessárias à concepção, desenvolvimento e implementação de um produto ou serviço são eficientes e eficazes, respeitando o sistema da qualidade.	Glossário – CAF 2006
Gestão de recursos humanos	Gerir, desenvolver e utilizar os conhecimentos, competências e todo o potencial dos colaboradores de uma organização, com o intuito de apoiar as políticas e o planeamento das actividades, bem como o funcionamento eficaz dos processos.	Glossário – CAF 2006
Gestão do conhecimento	<p>O conhecimento envolve quer o conhecimento tácito (o que está contido na mente das pessoas), como o conhecimento explícito (codificado e expresso em informação contida em bases de dados, documentos, etc.). Um bom programa de conhecimento utiliza estas duas formas básicas de conhecimento na condução dos processos de desenvolvimento do conhecimento. Na maioria das organizações, os conhecimentos mais importantes são os conhecimentos sobre: clientes, processos, produtos e serviços, as necessidades dos clientes, os conhecimentos das pessoas, a memória organizacional, as lições extraídas do passado ou provenientes da organização, conhecimento das relações de parceria, resultados de avaliações do conhecimento e da gestão e medição do capital intelectual.</p> <p>A gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital, que está associada aos processos de criação, organização, difusão, utilização e exploração do conhecimento.</p> <p>Uma grande variedade de práticas e processos é utilizada na gestão do conhecimento. Algumas das mais comuns são: criação e descoberta, partilha e aprendizagem (comunidade de práticas), organização e gestão.</p>	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Gestão orientada para resultados	Estratégia de gestão que se centra no desempenho, na obtenção de resultados, efeitos e impactos.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
<i>Governance</i>	Os elementos essenciais para uma boa governação são determinados pela estrutura de autoridade e controlo. Esta estabelecerá a obrigatoriedade de divulgar os resultados alcançados, a transparência das acções e dos processos de tomada de decisão relativamente às partes interessadas, a eficiência e eficácia, a resposta às necessidades da sociedade, a	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	antecipação dos problemas e a orientação e respeito pela Lei e normas.	
Hetero-avaliação	Avaliação efectuada por uma entidade independente e externa da entidade avaliada visando obter sobre esta um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados, bem como de outras situações que indiciem maior insatisfação por parte dos utilizadores externos e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros. No caso do SIADAP esta responsabilidade está cometida ao Conselho Coordenador do SCI, podendo ser realizada por operadores internos, designadamente inspecções-gerais, ou externos, nomeadamente associações de consumidores ou outros utilizadores externos, desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.	Adaptado de Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
Impactos ( <i>Impacts, outcomes</i> )	Efeitos de longo prazo, positivos e negativos, primários e secundários, produzidos directa ou indirectamente, com ou sem intenção, por uma intervenção.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Imparcialidade	Ausência de interferências no processo, no âmbito, na metodologia e na análise e na apresentação das conclusões da avaliação. Este princípio aplica-se a todos os membros de entidades governamentais, outras partes interessadas, gestores, beneficiários e, ainda, à equipa de avaliação.	Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs - Indicative Principles and Standards
Indicador	Medida de um objectivo que se pretende alcançar ou atingir, de um recurso mobilizado, de um efeito obtido, de um elemento de qualidade, de uma variável de contexto. No entanto, são acima de tudo, instrumentos de informação com vista a apoiar os gestores a comunicar, a negociar ou a decidir. Representam uma grandeza, um número, uma cifra, um cálculo (n.º, % ou taxa) que permite objectivar o acontecimento ou uma situação e interpretá-los.	Construção do QUAR. Linhas de orientação.
Indicador de desempenho	Variável que permite identificar alterações devidas à intervenção ou que demonstra o grau de concretização de resultados face ao planeado.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Indicadores chave	Indicadores que medem o desempenho de actividades críticas das organizações, sendo	Glossário INA/POEFDS

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
de desempenho ( <i>Key performance indicators</i> )	normalmente de âmbito muito abrangente e cobrindo diversas áreas funcionais.	
Indicadores de contexto	Medida de uma variável económica, social ou ambiental que respeita o conjunto de uma região, de um sector ou de uma população em que uma intervenção pública tem lugar. Os indicadores de contexto são geralmente quantificados a partir de dados fornecidos pelas entidades estatísticas oficiais (por exemplo, INE) e aplicam-se indistintamente aos destinatários das intervenções públicas e aos que o não são.	Glossário Inspeção-Geral de Finanças
Indicadores de eficácia	São indicadores de realização, de resultado e de impacto. <i>Vide</i> indicadores de realização, indicadores de resultado e indicadores de impacto.	Construção do QUAR. Linhas de orientação.
Indicadores de eficiência	Relacionam os custos de produção com a produção obtida, sendo por isso, por vezes, designados de indicadores de produtividade. São expressos em rácios que conjugam indicadores de meios com indicadores de realização ou de resultados ou, mais raramente de impactos.	Construção do QUAR. Linhas de orientação.
Indicadores de impacto	Estes indicadores dizem respeito às consequências do programa, aos efeitos mediatos, produzindo-se com algum tempo de distância face aos resultados. Podem ser gerais - a longo prazo e abarcando uma população mais vasta - ou, específicos. Exemplo: aumento do PIB regional por habitante e variação do fluxo de tráfego, respectivamente. Também se podem subdividir em positivos e negativos e esperados e não esperados.	Glossário Inspeção-Geral de Finanças
Indicadores de qualidade	A qualidade pode ser medida na perspectiva da satisfação expressa pelos utentes ou na óptica do respeito por procedimentos pré-definidos, daí os dois tipos de indicadores que lhes correspondem: os que medem a satisfação dos utentes e os que medem a qualidade dos processos. Para a determinação destes indicadores devem-se ter em conta os seguintes factores: análise das necessidades que fundamentam a definição de critérios de qualidade, a fixação de padrões ou standards e o recurso a instrumentos de medida.	Construção do QUAR. Linhas de orientação.



CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Indicadores de realização	Expressam os outputs materiais de uma intervenção operacional, ou seja, o número de unidades físicas ou monetárias que são produzidas ou criadas (por exemplo, quilómetros de estradas construídos, número de empresas que receberam apoio financeiro, número de acções de formação).	Glossário – QCA III
Indicadores de recursos	Respeitam ao orçamento afecto ao serviço / programa, compreendendo os recursos humanos, técnicos e financeiros. Estes últimos permitem acompanhar o desenvolvimento em termos de compromissos e de pagamentos, bem como de receitas e recebimentos.	Glossário Inspeção-Geral de Finanças
Indicadores de resultado	Estes indicadores traduzem os efeitos imediatos sobre os beneficiários directos do serviço / programa. Podem ser de natureza física (ex: redução do tempo de trajeto) ou financeira (ex: baixa do custo dos transportes).	Glossário Inspeção-Geral de Finanças
Indicadores de sustentabilidade	Estes indicadores evidenciam em que medida os efeitos positivos de um programa (medidos pela sua utilidade) perduram após o mesmo ter terminado.	Glossário Inspeção-Geral de Finanças
<i>Inputs</i>	São os recursos financeiros, humanos e técnicos que uma organização utiliza ou consome	Glossário Inspeção-Geral de Finanças
Inquérito por questionário	É uma técnica de obtenção de dados, que consiste numa recolha sistemática de informação a partir de uma população definida, obtida normalmente através de entrevistas ou questionários efectuados a uma amostra da referida população. Os inquéritos são usados para recolher informação detalhada e específica de um grupo de pessoas ou organizações. São particularmente úteis quando se pretende quantificar a informação proveniente de um elevado número de indivíduos sobre uma questão ou assunto específicos. Existe uma grande variedade de técnicas de inquérito.	Adaptado de Glossário Inspeção-Geral de Finanças
<i>ISO</i>	ISO ou Organização Internacional para a Normalização ( <i>International Organization for Standardization</i> ) é uma rede global que: identifica as normas internacionais exigidas às empresas, governos e sociedade; as desenvolve com os contributos nacionais em parceria com os sectores que as adoptam mediante procedimentos transparentes; e as divulga para serem implementadas em todo o mundo.	Glossário – CAF 2006
ISO9000	As normas da família ISO9000 foram desenvolvidas para apoiar as organizações, de qualquer tipo e dimensão, na implementação e gestão de sistemas da qualidade eficazes. A ISO 9000 descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade; a ISO 9001 especifica os	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	requisitos de um sistema de gestão da qualidade; a ISO 9004 fornece as linhas de orientação para a melhoria de desempenho e a ISO 19011 dá orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade.	
Lições aprendidas ( <i>lessons learned</i> )	Generalizações baseadas nas experiências de avaliação que se aplicam a situações mais amplas. Normalmente, destacam os pontos fortes e fracos a nível da concepção, da implementação, dos resultados e do impacto da intervenção.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Liderança	A forma como os líderes desenvolvem e prosseguem a missão e visão da organização. Reflete como os líderes desenvolvem os valores necessários para o sucesso a longo-prazo, e os implementam através de acções e comportamentos adequados.  Indica como os líderes estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema de gestão seja desenvolvido, implementado e revisto e que a organização aposte permanentemente na inovação e na mudança.	Glossário – CAF 2006
Mapa de processos	Representação gráfica da sequência de acções que ocorrem entre processos.	Glossário – CAF 2006
Medidas de percepção	Medição de impressões e de opiniões subjectivas de um indivíduo ou grupo de pessoas, como por exemplo a percepção do cliente acerca da qualidade de um produto ou serviço.	Glossário – CAF 2006
Meta	Projecção futura de realização em tempo determinado, numa área de reconhecida responsabilidade. Uma meta envolve a conversão de objectivos em tarefas que sejam faseadas no tempo, possíveis, quantificáveis e alcançáveis.	Glossário Inspeccção-Geral de Finanças
Meta-avaliação	Avaliação cujo objectivo é sintetizar conclusões de um conjunto de avaliações.  Este conceito é igualmente utilizado para designar a avaliação de outra avaliação, tendo em vista apreciar a qualidade da mesma ou avaliar o desempenho dos avaliadores.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Missão	Conceito de gestão estratégica, pelo qual uma organização deve definir a sua finalidade, a imagem que pretende transmitir aos seus clientes e as actividades principais que se propõe prosseguir.	Glossário Inspeccção-Geral de Finanças
Modelo de governação	Engloba as estruturas, funções, processos e práticas organizacionais que foram implementadas no contexto de uma determinada organização, de modo a assegurar que esta atinja os seus objectivos de uma forma eficaz e transparente.	Adaptado de Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs - Indicative Principles and Standards

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Modelo lógico de avaliação ( <i>Logical framework</i> ou <i>logframe</i> )	Instrumento de gestão e avaliação usado para melhorar o desenho das intervenções. Inclui a identificação dos elementos estratégicos ( <i>inputs, outputs, outcomes</i> e impactos), as suas relações, os indicadores, bem como os factores externos que podem influenciar o sucesso ou o fracasso da intervenção. A sua utilização facilita o planeamento, a execução e a avaliação de uma intervenção.	Adaptado de Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Monitorização	Processo contínuo de recolha sistemática de informação para indicadores específicos, com o objectivo de informar os gestores sobre o progresso das actividades, sobre o grau de concretização dos objectivos definidos e sobre a utilização de fundos.	Adaptado de Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Objectivos	Previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis.	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
Objectivos estratégicos	São os objectivos globais de médio e longo prazo. Indicam a direcção pretendida para a organização e definem os resultados e efeitos finais a prosseguir.	Glossário – CAF 2006
Objectivos operacionais	A formulação mais concreta de um objectivo estratégico, como por exemplo ao nível da unidade orgânica. Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades e acções.	Glossário – CAF 2006
Objectivos SMART	Os objectivos definidos pela organização devem ser SMART: <i>Specific</i> – devem ser precisos quanto ao que a organização visa alcançar; <i>Measurable</i> – devem poder ser medidos/quantificáveis; <i>Achievable</i> – devem ser atingíveis; <i>Realistic</i> – devem ser exequíveis e reais; <i>Timed</i> – devem ser calendarizados.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Observação não participante	Técnica de investigação utilizada nas ciências sociais, que consiste na observação dos grupos ou comunidades, sem que o investigador se envolva nas actividades. Esta abordagem tem sido objecto de críticas, alegando que os indivíduos modificam os seus comportamentos quando sabem que estão a ser observados, invalidando a informação recolhida. Tal veio a confirmar-se no caso das experiências de Hawthorne, que estiveram na origem da designação	Adaptado de Marshall, Gordon (1998), Dictionary of Sociology.

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	do efeito Hawthorne.	
Observação participante	A observação participante é uma técnica de investigação social que consiste na integração do investigador no grupo social que estuda. É pontual e trata-se de um envolvimento que despe o investigador do seu conhecimento cultural próprio, enquanto veste o do grupo investigado. É uma técnica com vasta tradição na antropologia.	Adaptado de Iturra, Raúl (1986), Trabalho de campo e observação participante em Antropologia in SILVA, Augusto S.; PINTO; José M. (Org.) – Metodologia das Ciências Sociais, Porto, ed. Afrontamento
Outcomes	<i>Vide</i> Impactos. Efeito não imediato sobre os destinatários directos ou efeito sobre o conjunto de uma população abrangida directa ou indirectamente por uma intervenção pública. Este conceito pode assumir diferentes significados em diversas fontes de informação.	Guia para a avaliação intercalar do QCA III – Glossário
Outputs	São as realizações de uma organização ou de uma intervenção pública. Conceito frequentemente utilizado para designar o produto/serviço mais imediato resultante de uma intervenção pública (v.g. número de acções de formação realizadas ou os kms de estrada construídos). Este conceito pode assumir diferentes significados em diversas fontes de informação	Adaptado de Guia para a avaliação intercalar do QCA III – Glossário
Painel de <i>Delphi</i>	Procedimento para consulta iterativa e anónima de vários peritos, com o objectivo de orientar as suas opiniões para uma conclusão comum. Esta técnica pode ser usada para estimar os potenciais impactos de uma actividade e, posteriormente, para confrontar as conclusões da avaliação.	Adaptado de Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Painel de peritos	Grupo de trabalho especificamente constituído para efeitos de avaliação, que pode reunir-se várias vezes. Os peritos são especialistas reconhecidos e independentes no campo de avaliação. Estes podem expressar uma apreciação colectiva sobre o valor da intervenção e respectivos efeitos. Esta técnica tem como objectivo obter uma apreciação rápida e pouco dispendiosa, que inclua a informação mais relevante sobre o programa, bem como informação com origem noutras experiências.	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Parcerias	Colaboração com outras entidades, numa base comercial ou não, e que visa um objectivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.	Glossário – CAF 2006

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas actividades da organização, por exemplo os decisores políticos, os cidadãos / clientes, os colaboradores, o público em geral, as entidades reguladoras, os meios de comunicação social, os fornecedores, etc. As organizações governamentais também são partes interessadas.	Glossário – CAF 2006
Perfil de exigências	Resulta de uma análise do posto de trabalho orientada para os atributos da função e refere-se ao conjunto de condições de base, para o desempenho de determinada função, tais como: formação e experiência profissional, aptidões, traços de personalidade, etc., susceptíveis de ser avaliados e medidos instrumentalmente, e que são condição necessária, mas não suficiente, para uma efectiva performance em determinada função.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Pertinência	Critério de aferição da lógica do programa/intervenção (dos seus objectivos) face aos problemas que justificaram a sua criação. A avaliação da pertinência visa assim, essencialmente, a verificação do plano do programa. Para um bom plano é necessário que o estudo / pesquisa que deu origem ao programa tenha sido bem delimitado, apresente uma correcta fundamentação do diagnóstico dos problemas e necessidades e uma adequação dos objectivos aos programas.	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Plano de Acção	Documento no qual se indicam o plano das actividades, a definição das responsabilidades, os objectivos para implementação do projecto (ex. metas/prazo limite) e os recursos necessários (ex. recursos humanos, materiais e financeiros).	Glossário – CAF 2006
Plano de actividades	Instrumento de gestão que apresenta os objectivos a atingir, bem como os programas, projectos e actividades a desenvolver e, ainda, os recursos a utilizar ao longo de cada ano.	Adaptado de Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro.
Plano de avaliação	Documento escrito que antecede a realização de uma avaliação e que poderá incluir as seguintes componentes, entre outras: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto e modelo lógico de avaliação;</li> <li>2. Finalidade da avaliação;</li> <li>3. Questões de avaliação;</li> <li>4. Métodos de avaliação;</li> <li>5. Equipa de avaliação;</li> <li>6. Procedimentos e logística;</li> </ol>	Adaptado de Evaluation Toolkit

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	<p>7. Estrutura e periodicidade de relatório e de apresentação de informação/conclusões;</p> <p>8. Orçamento.</p>	
Plano estratégico	Documento que traduz o pensamento estratégico de quem gere as organizações, elaborado de forma integrada e coerente. Este documento serve também para promover a comunicação dentro da organização e para o exterior, motivando os colaboradores e facilitando a coordenação das actividades à luz de uma perspectiva global.	Glossário INA/POEFDS
População-alvo	Beneficiários para os quais as actividades da organização são desenvolvidas. Pode ser constituída por indivíduos, sociedades, grupos, agregados familiares, etc.	Adaptado de Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Prazo	<p>Período de tempo em que os resultados devem ser alcançados:</p> <p>Curto prazo – refere-se, geralmente, a um período inferior a 1 ano;</p> <p>Médio prazo – refere-se, geralmente, a um período compreendido entre 1 e 5 anos;</p> <p>Longo prazo – refere-se, geralmente, a um período superior a 5 anos.</p>	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Procedimento	Descrição objectiva e detalhada de como as actividades devem ser executadas.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Processo	<p>Conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e, deste modo, acrescentam valor. A natureza dos processos nas organizações de serviço público pode variar muito, abrangendo desde actividades relativamente abstractas, como as que suportam as políticas de desenvolvimento ou regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas relacionadas como a prestação de serviços. Podemos distinguir entre:</p> <p>Os processos-chave, essenciais para prestação de serviços ou fornecimento de produtos;</p> <p>Os processos de gestão, que conduzem a organização e apoiam os processos-chave;</p> <p>Os processos de suporte, que fornecem os recursos necessários.</p> <p>De entre os anteriormente referidos, os processos-chave são os mais importantes para a organização.</p>	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
Processo de melhoria contínua	Trata-se da melhoria sistemática dos processos de trabalho em termos de qualidade, economia ou duração. O envolvimento de todas as partes interessadas de uma organização é, geralmente, um pré-requisito neste processo.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Programa	Conjunto de projectos e actividades articulados entre si, que permitem alcançar determinados objectivos, consubstanciando a estratégia / política previamente delineada.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Projecto	Acção ou conjunto de acções que concorrem para um produto final específico e previamente definido, cujo resultado deve ser identificável, observável e mensurável.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Qualidade	Conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.	Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de Junho.
Qualidade técnica	Conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço, que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes.	Construção do QUAR. Linhas de orientação.
Questão de avaliação	Questão que tem que ser respondida pela avaliação.	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Recomendações	Medidas e propostas de melhoria ou de alteração da estratégia, dos processos, das actividades e dos resultados da organização sugeridas pelos avaliadores, tendo em vista melhorar/corrigir/alterar situações críticas detectadas no decurso do processo de avaliação.	Adaptado de Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
Recursos	Os recursos incluem o conhecimento, o trabalho, o capital, os equipamentos, as instalações e as tecnologias que a organização utiliza para desenvolver as suas actividades.	Glossário – CAF 2006
Reengenharia de processos	Chama-se a esta abordagem BPR ( <i>Business Process Re-engineering</i> ) ou simplesmente reengenharia de processos. A ideia do BPR é a de redesenhar totalmente o processo, permitindo dar um grande passo em frente ou realizar grandes rupturas. Uma vez implementada a mudança, deve-se retomar o processo de procura de oportunidades para a introdução gradual de melhorias contínuas para otimizar o processo. Podemos sempre fazer melhorias num processo existente através de pequenas adaptações (abordagem Kaizen). Em	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	alguns casos, esta abordagem deixa de ser adequada para a realização dos objectivos e poderá ser necessário redesenhar todo o processo.	
Relatório de auto-avaliação	O relatório que descreve os resultados da auto-avaliação. Este relatório deve incluir os pontos fortes e as áreas a melhorar na organização. Pode também incluir (opcional) sugestões de melhorias.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Responsabilidade social e corporativa	É o compromisso estabelecido pelas organizações do sector público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. O objectivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para sociedade.	Glossário - CAF 2006
Resultado ( <i>immediate outcome</i> )	Efeito de uma intervenção ou organização sobre o seu público-alvo ou conjunto de destinatários directos. São observáveis no momento da conclusão da intervenção (v.g. diminuição do tempo médio de deslocação resultante da conclusão de uma nova estrada).  Este conceito pode assumir diferentes significados em diversas fontes de informação	Guia para a avaliação intercalar do QCA III - Glossário
Resultado de desempenho	Os resultados que a organização atinge em relação ao planeamento e estratégia na satisfação das necessidades e expectativas das várias partes interessadas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria (resultados internos).	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde
Sistema de Controlo interno	É o sistema completo de controlos de gestão: financeiro e administrativo, incluindo: - a estrutura organizacional; - todos os métodos e procedimentos coordenados, estabelecidos por lei e pela direcção de uma organização, de acordo com as metas institucionais, com o propósito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvar os seus activos e os seus recursos humanos, financeiros e físicos;</li> <li>• Assegurar a veracidade, fiabilidade, integridade e oportunidade dos registos contabilísticos e da respectiva informação financeira;</li> <li>• Prevenir e detectar fraudes e erros, atitudes de desperdício, abusos ou práticas anti-económicas ou corruptas e outros actos ilegais;</li> <li>• Produzir informação financeira fiável e rápida;</li> <li>• Cumprir as leis e regulamentos;</li> </ul>	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças



CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar o cumprimento das políticas de gestão adoptadas e dos planos e procedimentos da organização;</li> <li>• Conduzir e executar as suas atribuições / objecto social, programas, projectos, actividades e funções de uma forma regular, produtiva, económica, eficiente e eficaz; e</li> <li>• Produzir informação de gestão relativa aos resultados e efeitos alcançados.</li> </ul>	
Sistema de informação de gestão	Sistema constituído pelos circuitos e meios, possibilitando a circulação e controlo da informação estratégica, operacional ou de apoio, de suporte às actividades.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
<i>Standard</i>	Corresponde ao que seria desejável que se atingisse com as actividades desenvolvidas pela organização.	Adaptado de Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Sustentabilidade	<p>Critério que pretende aferir sobre a continuidade ou permanência dos benefícios resultantes das actividades de um programa, após a sua conclusão.</p> <p>Conceito igualmente utilizado em contexto organizacional, referindo-se neste caso à capacidade da organização para manter as suas actividades operacionais ao longo do tempo.</p>	Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs - Indicative Principles and Standards
Taxa de cobertura	Percentagem do grupo-alvo que foi efectivamente afectada pela intervenção. A taxa de cobertura é um indicador de resultado, importante para efeitos de monitorização.	Guide to evaluating Socio Economic Development Glossary
Termos de referência	Documento escrito delimita o objecto da avaliação, apresenta a sua finalidade, os métodos a utilizar, os critérios ou referências segundo os quais o desempenho irá ser avaliado, os recursos e o prazo previstos, e os requisitos de apresentação do relatório final.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE - Development Assistance Committee
<i>Top-down</i>	Direcção do fluxo de informação ou das decisões, dentro de uma organização, dos níveis hierárquicos superiores para os níveis hierárquicos inferiores. O oposto designa-se por bottom-up.	Manual de auditoria da Inspeção-Geral das Actividades em Saúde

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
TQM ( <i>Total Quality Management</i> /Gestão da Qualidade Total)	O Sistema da Gestão para a Qualidade Total designa uma filosofia de gestão focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os colaboradores. Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004.	Glossário – CAF 2006
Transparência	Critério que pretende aferir em que medida os processos de decisão, relato e avaliação são abertos e/ou se encontram disponíveis para livre consulta pelo público em geral.	Adaptado de Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs - Indicative Principles and Standards
Triangulação	Utilização de 3 ou mais teorias, fontes, tipos de informação ou de análise para verificar e sustentar uma avaliação.	Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OCDE – Development Assistance Committee
Unidades homogéneas	Serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens ou prestam o mesmo tipo de serviços.	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
Utilidade	Critério que visa analisar em que medida os impactos da intervenção pública correspondem às necessidades da população alvo.	Glossário da Inspeção-Geral de Finanças
Utilizadores externos	Cidadãos, empresas e sociedade civil.	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
Utilizadores internos	Órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regional e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (SIADAP)
Valores	Este conceito refere-se aos valores culturais, morais e de bem-estar. Os valores morais tendem a ser universais, enquanto que os valores culturais podem mudar de organização para organização e de país para país. Os valores culturais de uma organização devem ser transmitidos e postos em prática e devem ainda estar relacionados com a respectiva missão. Podem ser muito diferentes entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas.	Glossário – CAF 2006
Valores chave da organização	Princípios fundamentais que governam a acção dos membros de uma organização, relativamente à forma como a organização cria valor, ao nível desejado de desempenho de uma organização e à forma como espera que os colaboradores façam a gestão dos	Glossário INA/POEFDS

CONCEITO	DEFINIÇÃO	FONTE
	relacionamentos internos e externos.	
<i>Value-for-money</i>	Visa determinar em que medida a organização alcançou o máximo benefício a nível dos resultados originados, considerando os recursos disponíveis.	Adaptado de Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs - Indicative Principles and Standards
Visão	Revela a intenção estratégica de uma organização, formulada em termos de previsão ou antecipação da evolução da envolvente externa e da forma como a organização pretende colocar-se face a esta.	Adaptado de Glossário INA/POEFDS