
**TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA INDIVIDUAL
ESPECIALIZADA PARA AVALIAÇÃO FINAL DA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROJETO GEF MAR**

Responsável: Andrea Varella Teixeira

Setor: MMA - UCP

Brasília, 18 de dezembro de 2019

1. OBJETIVO

O objetivo da contratação desta consultoria individual especializada é a avaliação final da implementação do Projeto GEF Mar contemplando principais resultados alcançados, lições aprendidas, melhores práticas e recomendações para a continuidade das ações após o término da execução do projeto com recursos do Global Environment Facility (GEF) por meio do Banco Mundial.

2. ANTECEDENTES E CONTEXTO

O Projeto Áreas Marinhas e Costeiras Protegidas – GEF Mar, iniciado em 2014, é um projeto do Governo Federal, criado e implementado em parceria com instituições privadas e da sociedade civil, para promover a conservação da biodiversidade marinha e costeira. O projeto busca apoiar a criação e implementação de um Sistema de Áreas Marinhas e Costeiras Protegidas (AMCPs) no Brasil a fim de reduzir a perda de biodiversidade marinha e costeira. Este sistema integra diferentes categorias de Unidades de Conservação (UCs) e outras áreas protegidas, sob diferentes estratégias de gestão.

O Governo Federal implementa o Projeto GEF Mar por meio de uma parceria técnico-financeira com o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), sendo financiado com recursos do Global Environment Facility (GEF) por meio do Banco Mundial, cujo contrato se encerrará no primeiro semestre de 2020.

A conservação dos ecossistemas marinhos e costeiros beneficia diretamente comunidades tradicionais, garantindo o acesso a recursos naturais e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dessas populações. A manutenção dos serviços ecossistêmicos gerados, como a capacidade de

produção de alimentos, e a regulação climática, também contribui fortemente para a redução da pobreza e qualidade de vida. Além da fauna e flora locais, espécies migratórias também são beneficiadas, através da proteção de áreas importantes em que estas se alimentam, descansam ou se reproduzem, ao longo da costa brasileira.

O Projeto está alinhado com as políticas nacionais brasileiras para a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável da zona costeira e marinha, tais como: Política Nacional de Biodiversidade, Plano Nacional de Gerenciamento Costeiro (PNGC), Política Nacional de Recursos do Mar (PNRM), incluindo o Plano Setorial para os Recursos do Mar (PSRM) e a ação Avaliação, Monitoramento e Conservação de Biodiversidade Marinha (REVIMAR), entre outros.

De acordo com o arranjo institucional definido, o Projeto GEF Mar está organizado em três principais instâncias: o Conselho do Projeto (CP), responsável pelo aconselhamento político e estratégico do Projeto; o Comitê Operacional do Projeto (COP) como unidade administrativa e operacional, com função de garantir a execução do projeto de acordo com seus objetivos, considerando as orientações do CP; e a Unidade de Coordenação do Projeto (UCP), responsável por coordenar a execução e implementação do projeto, atuando como elo entre o COP e os diversos executores. Além destes, o projeto ainda conta com uma Unidade de Implementação lotada no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – UIP/ICMBio, responsável pela operacionalização das atividades desenvolvidas pelo órgão; e uma Unidade de Gestão instalada no Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – UGP/FUNBIO, responsável pelo gerenciamento operacional e financeiro do recurso do GEF.

A execução das atividades do projeto é realizada diretamente pelas Unidades de Conservação – UCs apoiadas, no que se refere à consolidação das Áreas Marinhas e Costeiras Protegidas - AMCPs; pela Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade – DIBIO/ICMBio, no que se refere à pesquisa e monitoramento; pelo Departamento de Ecossistemas – DECO/MMA; no que se refere às questões relacionadas à revisão das áreas prioritárias para a conservação da biodiversidade marinha; e pelo Departamento de Conservação e Manejo de Espécies – DESP/MMA, no que se refere às questões relacionadas às Zonas de Exclusão de Pesca e Planos de Recuperação de Espécies Ameaçadas. Tais unidades são consideradas as Unidades Executoras do Projeto – UEs.

Avaliações finais de projeto vão além de medir até que ponto os resultados previstos foram alcançados, analisar o que foi dito durante a visita de campo ou em entrevista, ou o que foi escrito no relatório de avaliação. A dinâmica criada pelo processo de avaliação (reuniões com o governo, doadores, beneficiários, da sociedade civil etc.) é uma oportunidade para estabelecer uma agenda

sobre o futuro do projeto ou algum de seus componentes. É também uma excelente plataforma para se comunicar lições aprendidas e transmitir mensagens-chave sobre boas práticas, produtos e ações que podem ser replicadas ou ganhar escala.

3. ESCOPO DO TRABALHO E LIMITES DO PROJETO

Para a realização do trabalho, estão previstas reuniões e entrevistas, a maioria em Brasília e visitas a campo.

Ao todo, deverão ser visitados, no mínimo, 05 (cinco) Unidades de Conservação, 03 (três) Centros de Pesquisa, 03 (três) Órgãos Estaduais de Meio Ambiente e 03 (três) representantes de sociedade civil ou grupos beneficiados pelo projeto.

Estão previstas ao menos duas reuniões presenciais em Brasília, uma com a equipe do projeto (MMA-UCP) na fase de elaboração do plano de trabalho e outra com a equipe do Banco Mundial e Funbio na Missão Final do Projeto.

3.1. – ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS

3.1.1 Análise de documentos

O consultor deverá analisar todas as fontes de informação relevantes, tais como:

- a) Produtos da consultoria de Avaliação de Meio Termo do Projeto;
- b) *Project Appraisal Document* (PAD);
- c) Contrato celebrado entre o Funbio e o Banco Mundial e emendas;
- d) Manual Operacional do Projeto – MOP e Manual do Dia a Dia;
- e) Acordos de Cooperação Técnica (MMA, ICMBio, Estados) firmados com Funbio;
- f) Atas de reuniões e memória das missões de supervisão ao Projeto;
- g) Atas de reuniões do Conselho do Projeto e COP;
- h) Relatórios das oficinas de planejamento do Projeto;
- i) Relatórios semestrais de acompanhamento do Projeto;
- j) Ferramenta de Avaliação das Unidades de Conservação – Tracking Tool;
- k) Planos Operativos – POs;
- l) Relatórios de saldos e execução.

3.1.2 Definição de metodologia e estratégia de trabalho

É esperado que o consultor considere a metodologia utilizada na avaliação de meio termo do projeto e a adapte para a avaliação final. A metodologia deverá ser descrita de maneira detalhada no Plano de Trabalho (produto 1) e poderá ser revisada e/ou complementada pela equipe do projeto (MMA-UCP).

Para o levantamento de informações relevantes para a avaliação final, poderão ser utilizados reuniões, entrevistas, questões avaliatórias e visitas a campo.

As respostas às questões avaliatórias deverão ser fundamentadas, demonstrando as análises realizadas, indicando as fontes e os dados considerados.

3.1.3 Coleta de Informações

Para a coleta de informações estão previstos reuniões e/ou entrevistas (presenciais ou virtuais) com gestores/atores dos seguintes órgãos/instituições:

Ministério do Meio Ambiente (MMA):

- Secretaria de Biodiversidade (SBIO);
- Departamento de Áreas Protegidas (DAP);
- Departamento de Espécies (DESP);
- Departamento de Conservação de Ecossistemas (DECO);
- Secretaria Executiva (SECEX);
- Unidade de Coordenação do Programa (UCP).

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO):

- Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação (DIMAN);
- Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade (DIBIO);
- Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em UCs (DISAT);
- Pelo menos 05 (cinco) unidades de conservação (a serem definidas no Plano de Trabalho);
- Pelo menos 03 (três) centros de pesquisa (a serem definidos no Plano de Trabalho).

Fundo Brasileiro para Biodiversidade (Funbio):

- Conselho Deliberativo;

- Secretária Geral;
- Gerência do Projeto;
- Coordenação Financeira;
- Coordenação administrativa (procurement).

Doador (Banco Mundial):

- Secretário Geral, Coordenadores e/ou Gerentes;
- Setor de procurement dos doadores;
- Setor financeiro dos doadores.

Órgãos estaduais de meio ambiente envolvidos no GEF Mar (a serem definidos no Plano de Trabalho):

- Diretores, Coordenadores e/ou Gerentes;
- Pontos Focais.

Membros das instâncias do Programa (a serem definidos no Plano de Trabalho):

- Sociedade civil do Conselho do Projeto.

Representantes de grupos ou atores sociais (a serem definidos no Plano de Trabalho):

- Representantes beneficiados por subprojeto de integração com as comunidades.

O consultor deverá participar de pelo menos uma reunião com a equipe do projeto (MMA-UCP) na fase de elaboração do plano de trabalho e uma reunião com a equipe do Banco Mundial e Funbio (reunião da Missão Final do Projeto), ambas em Brasília.

No Anexo I, estão listadas as questões avaliatórias utilizadas na Avaliação de Meio Termo do Projeto, que poderão ser complementadas e/ou adaptadas pelo consultor e pela equipe do projeto (MMA-UCP) na fase de elaboração do plano de trabalho (produto1).

3.1.4. Análise e Avaliação da Implementação do Projeto

As análises deverão ter dois focos principais: um nas instituições e no gerenciamento do programa e outro no funcionamento do sistema de áreas marinhas e costeiras protegidas no seu

conjunto, incluindo as estratégias de revisão de áreas prioritárias para a conservação costeira e marinha, de definição de zonas de exclusão de pesca, de criação e consolidação de unidades de conservação e de monitoramento e avaliação da biodiversidade por meio de programas de monitoramento e planos de ação nacionais para a conservação de ecossistemas e espécies costeiras e marinhas.

O consultor deverá ter sempre em mente o objetivo principal do Projeto, qual seja, apoiar a expansão e consolidação do sistema de Áreas Marinhas e Costeiras Protegidas no Brasil, mundialmente significativo, representativo e eficaz, e identificar os mecanismos para sua sustentabilidade financeira.

De posse das informações levantadas, o consultor deverá analisar, avaliar, relatar sucessos, boas práticas, desafios e gargalos, bem como propor melhorias para a continuidade das ações, considerando os seguintes aspectos:

- a) Arranjos administrativo e institucional e andamento físico-financeiro, devendo as relações institucionais vigentes entre MMA e OGs, entre UCP e o doador, entre o Funbio e UCP, entre Funbio e doador, Funbio e OGs, Funbio e executores e outras instâncias, serem detalhadas e avaliadas com profundidade;
- b) Armazenamento das informações produzidas e seu uso nos processos de decisão do projeto, incluindo o monitoramento da sequência do apoio a cada unidade de execução específica (tempos, custos, alocação, resultados e contrapartidas);
- c) Gargalos quanto à capacidade de gestão por parte das instituições envolvidas (MMA, OGs e Funbio);
- d) Capacidade de execução dos planos operativos (POs) e alcance dos resultados previstos do Projeto;
- e) Sistemas de gerenciamento entre os parceiros, especialmente fluxos de informação, documentos e decisões;
- f) Planejamento e monitoramento de compras e contratações, inclusive analisando o prazo para atendimento das demandas por parte dos envolvidos;
- g) Dualidades e sobreposição de papéis entre as instituições gestoras;
- h) Capacidade de implementação do Projeto pelas equipes;
- i) Identificação de gargalos que comprometem os resultados esperados;
- j) Lacunas quanto às ações possíveis de serem financiadas do Projeto que poderiam melhorar a capacidade das áreas protegidas na conservação da biodiversidade;
- k) Papel dos doadores no fluxo decisório e de orientação do projeto;

- l) Integração entre o GEF Mar e outros programas e projetos de governo nas diferentes esferas (federal, estadual e municipal);
- m) Atuação dos comitês, conselhos e fóruns do Projeto, inclusive as condições para o seu adequado funcionamento e a implementação das suas decisões ou aproveitamento de seus conselhos ou orientações;
- n) Geração de relatórios pelo Sistema Cérebro e seu atendimento aos critérios e necessidades dos parceiros;
- o) Estabilidade e consistência da Tracking Tool como uma ferramenta de coleta de dados para elaboração de relatórios e tomada de decisão; e
- p) Capacidade de prestação de contas, bem como elaboração de Relatórios de Acompanhamento e Contrapartida, por parte dos órgãos gestores.

4. RESULTADOS, PRODUTOS ESPERADOS E CRONOGRAMA

4.1. Cronograma

Para realização da presente consultoria, estão previstos os seguintes produtos:

PRODUTO	DATA DE ENTREGA (Dias após assinatura do contrato)	PAGAMENTO VINCULADO (Totalizando 100%)
Produto 1 – Plano de Trabalho incluindo definição da abordagem metodológica.	Até 10 dias	10 %
Produto 2 – Versão preliminar do Relatório de Avaliação Final e apresentação para reunião de Missão Final do Banco Mundial.	Até 30 dias	30 %
Produto 3 – Versão final do Relatório de Avaliação Final.	Até 60 dias	60 %

A vigência do contrato será de 90 (noventa) dias.

Todos os produtos deverão ser apresentados em versão preliminar e após análise e aprovação do contratante (UCP-MMA), deverão ser reapresentados em versão final, como condição à efetivação dos pagamentos pelo FUNBIO.

4.2. PRODUTO 01 – Plano de Trabalho Incluindo Abordagem Metodológica.

Inicialmente está prevista uma reunião com a equipe do projeto (MMA-UCP), quando serão repassados ao consultor informações e documentos, bem como discutidos os locais a serem visitados, pontos focais a serem entrevistados e previsão de agenda.

O Plano de trabalho deverá conter no mínimo:

- Metodologia a ser utilizada na avaliação, incluindo as questões avaliatórias definidas;
- Definição dos locais a serem visitados e pontos focais;
- Estratégia de execução dos trabalhos previstos no TdR;
- Cronograma das atividades;
- Previsão de despesas com passagens e diárias;
- Demais informações consideradas necessárias.

O consultor deverá levar em consideração os produtos da consultoria de avaliação de meio termo do projeto para a elaboração do produto 1.

4.3. PRODUTO 02 – Versão Preliminar do Relatório de Avaliação Final e Apresentação para Reunião de Missão Final do Projeto junto ao Banco Mundial

O objetivo desta etapa é sistematizar as informações já levantadas até o momento, planejar o layout do relatório de avaliação final e apresentar uma prévia da Avaliação Final do Projeto para o Banco Mundial na reunião de Missão Final do Projeto.

Este relatório será usado como ponto inicial de acordo e entendimento entre o consultor e a equipe responsável pelo projeto (MMA-UCP).

Nesta etapa, a maior parte das reuniões e entrevistas será feita com as equipes de coordenação em Brasília.

O consultor deverá levar em consideração os produtos da consultoria de avaliação de meio termo do projeto para a elaboração do Relatório.

O relatório deverá considerar as informações disponíveis até o momento contemplando:

- Introdução e contextualização;
- Lista de siglas e acrônimos;
- Descrição da metodologia adotada;
- Resultados obtidos;

- Metas alcançadas;
- Boas práticas identificadas;
- Principais desafios e gargalos;
- Lições aprendidas;
- Recomendações;
- Conclusão;
- Referências (documentos utilizados para a elaboração do texto do relatório);
- Anexos (contendo a relação das pessoas contatadas, questionários preenchidos, relatórios de visita a campo, entrevistas, gráficos etc.).

O consultor deverá participar da reunião de Missão Final do Projeto junto ao Banco Mundial, em Brasília, quando apresentará uma síntese da Versão Preliminar do Relatório de Avaliação Final e terá a oportunidade de coletar informações junto aos participantes da reunião (Banco Mundial, Funbio, entre outros).

4.4. PRODUTO 03 – VERSÃO FINAL DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO FINAL

O produto 3 (Versão Final do Relatório de Avaliação Final) deverá considerar todas as informações levantadas para a avaliação, contemplar os ajustes solicitados no produto 2 e conter no mínimo:

- Introdução e contextualização;
- Lista de siglas e acrônimos;
- Descrição da metodologia adotada;
- Resultados obtidos;
- Metas alcançadas;
- Boas práticas identificadas;
- Principais desafios e gargalos;
- Lições aprendidas;
- Recomendações;
- Conclusão;
- Referências (documentos utilizados para a elaboração do texto do relatório);

- Anexos (contendo a relação das pessoas contatadas, questionários preenchidos, relatórios de visita a campo, entrevistas, gráficos etc.).

O consultor deverá levar em consideração os produtos da consultoria de avaliação de meio termo do projeto para a elaboração do produto 3.

A maior parte das viagens e visitas a campo está prevista para esta última etapa, quando o consultor já terá feito uma análise geral do projeto e já terá levantado boa parte das informações com as equipes de coordenação em Brasília.

Estão incluídos no custo informado a remuneração dos serviços prestados pelo consultor, bem como todos os encargos sociais estipulados na legislação fiscal e trabalhista, devendo ser deduzidos no ato dos pagamentos os descontos estipulados por lei (IRRF e INSS – para pessoa física).

O contrato será celebrado pelo Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – FUNBIO, com recursos do Projeto GEF Mar e qualquer alteração de escopo deve passar pela anuência do FUNBIO enquanto contratante.

5. FORMA DE APRESENTAÇÃO

Todos os documentos deverão ser entregues à equipe do projeto (MMA-UCP e Funbio), em meio digital, preferencialmente em word, excel e power point para verificação e eventuais ajustes a serem incorporados na versão definitiva, que deverá ser reenviada em pdf. A versão definitiva será enviada ao FUNBIO para fins de pagamento.

O consultor contratado poderá reter cópia dos produtos gerados, mas a sua utilização (no todo ou em parte) para fins distintos do objeto deste instrumento dependerá de autorização prévia e expressa do Contratante, mesmo depois de encerrado o contrato.

Os produtos deverão ser redigidos em português, de forma objetiva e concisa, e obedecer às regras gramaticais e de publicação vigentes (ABNT e outros).

Quanto à formatação do texto recomenda-se espaçamento entre linhas de 1,5 e fonte Times New Roman tamanho 12.

Mapas e imagens devem ser apresentados preferencialmente em versão digital (CD/DVD) nos formatos *.JPG, ou Shapefile. Imagens e mapas deverão ter resolução mínima de 300dpi.

6. INSUMOS NECESSÁRIOS

6.1. Insumos de responsabilidade do contratado:

Todo e qualquer material e equipamento necessário à elaboração dos documentos (produtos), tais como, computador, programas e softwares, materiais de escritório, gravador, câmera, entre outros.

6.2. Insumos de responsabilidade do contratante:

Diárias e passagens para realização das viagens necessárias à realização das atividades previstas neste TdR.

As passagens serão adquiridas pelo Funbio, devendo ser solicitadas com no mínimo 10 (dez) dias de antecedência da data da viagem. As despesas com hospedagem, traslado e alimentação serão pagas através de diárias.

Será disponibilizada à consultoria cópia dos documentos oficiais do Programa que se façam necessários, assim como o contato das pessoas a serem entrevistadas.

Uma previsão destes insumos deverá constar do Plano de Trabalho (Produto 1).

7. PERFIL DO PROFISSIONAL

O Consultor contratado deverá atender as formações e experiências listadas abaixo:

7.1. REQUISITOS OBRIGATÓRIOS

- Profissional sênior com no mínimo de 10 (dez) anos de formação acadêmica superior em qualquer área;
- Formação complementar na área ambiental;

- Experiência em avaliação de pelo menos 01 (um) projeto na área ambiental, preferencialmente com unidades de conservação na área marinha/costeira, envolvendo arranjos institucionais com atores diversos (governo, sociedade civil e agências multi ou bilaterais);
- Disponibilidade para viagens previstas neste TdR;
- Experiência em gestão ou monitoramento de projetos envolvendo unidades de conservação, preferencialmente na área marinha e costeira;
- Experiência de análise de aplicação de ferramentas de avaliação de efetividade de gestão de unidades de conservação.
- Disponibilidade para realização das atividades, nos prazos previstos neste TdR.

8. RESPONSABILIDADE TÉCNICA

O trabalho será desenvolvido sob a coordenação conjunta do Ministério do Meio Ambiente e do FUNBIO, os quais indicarão, respectivamente, técnico responsável pelo acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pela consultoria, visando apoiar, implementar e fiscalizar as ações a serem implementadas, bem como receber, analisar e aprovar os produtos recebidos em conjunto com os outros doadores.

A consultoria contratada disponibilizará, quando requisitada, todos os elementos necessários ao processo de monitoria do Projeto GEF Mar ou dos doadores para que, devidamente autorizados, efetuem o acompanhamento das atividades e verifiquem a elaboração dos produtos da contratada.

9. ANEXOS

9.1. – ANEXO 1 - QUESTÕES AVALIATÓRIAS

As questões avaliatórias listadas a seguir foram utilizadas na avaliação de meio termo do projeto e poderão ser adaptadas e/ou complementadas pelo consultor e equipe do projeto (MMA-UCP e Funbio) na fase de elaboração do plano de trabalho (produto1):

1. O desenho do projeto considerou o processo completo, tais como monitoramento, diagnóstico, planejamento, estudos de criação e definição de áreas, implementação, consolidação e manutenção no longo prazo?

2. O desenho do projeto foi adequado para o alcance dos objetivos? Sua lógica foi internalizada adequadamente pelos órgãos governamentais responsáveis pela execução propriamente dita?
3. O arranjo institucional montado, a coordenação governamental, a implementação por meio de pontos focais, o gerenciamento financeiro privado, o acompanhamento operacional por meio do Comitê Operacional, o acompanhamento e a participação nas decisões por parte da sociedade civil através do Conselho do Projeto, contribuíram para alcance dos objetivos do projeto?
4. Houve apoio social ao projeto? Se sim, colaboraram para o alcance dos objetivos e das metas?
5. O Projeto foi internalizado pelo governo? O Projeto foi bem articulado com as outras ações e programas de governo nas diversas esferas, principalmente as ações ligadas à conservação da biodiversidade e às áreas costeiras e marinhas?
6. As ações previstas pelos diferentes executores foram realizadas e/ou planejadas de forma coordenada, evitando sobreposição de esforços e recursos?
7. Os recursos financeiros foram adequadamente previstos para cada etapa/linha de ação do Projeto (identificação de novas áreas, criação, implementação e consolidação de unidades de conservação, desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade de longo prazo e monitoramento e avaliação de espécies)?
8. Os órgãos implementadores contaram com o apoio necessário e contribuíram de forma efetiva para uma gestão ágil?
9. A estrutura atual é suficiente para dar continuidade ao Projeto e atingir os compromissos assumidos? Em caso negativo, o que precisaria ser repensado?
10. O Projeto alcançou as metas previstas no *Project Appraisal Document* (PAD)?
11. Os indicadores de avanço do Projeto foram alcançados? Quais os desafios?
12. O Projeto considerou a representatividade na proteção dos ecossistemas?
13. As atividades empreendidas pelo Projeto beneficiaram as unidades de conservação propriamente ditas?
14. As atividades empreendidas pelo Projeto promoveram mudanças positivas e substanciais no fortalecimento do sistema de áreas marinhas e costeiras protegidas brasileiro como um todo?
15. A estrutura de financiamento é adequada? Os parceiros cumpriram seus compromissos? Os prazos estipulados e realizados para os procedimentos foram adequados ao tempo do Projeto? Quais foram os principais gargalos e desafios?
16. O apoio aos Centros de Pesquisa fortaleceu as ações desenvolvidas nas unidades de conservação e o sistema de áreas marinhas e costeiras protegidas como um todo? Há

- estratégias de ações integradas implementadas/em implementação e que resultem em maior efetividade para o sistema de áreas protegidas como um todo?
17. Houve eficiência na alocação de recursos, procurando o balanço adequado entre custo, rapidez e prontidão?
 18. Os instrumentos gerenciais e fluxos de informação instalados foram adequados? Quais funcionaram e quais precisariam ser aperfeiçoados? Existe um processo de avaliação/ajuste/evolução destes instrumentos?
 19. O arranjo financeiro e o uso dos recursos foram adequados e deram o suporte às necessidades do Projeto?
 20. Foram desenvolvidas ferramentas inovadoras e customizadas para melhorar a execução do Projeto? Em quais aspectos elas ajudaram na implementação do Projeto e quais foram os gargalos?
 21. O planejamento e execução foram direcionados para o alcance dos resultados previstos, dentro do prazo acordado? Foram realizadas ações de avaliação e correção ao longo da execução, visando o alcance dos resultados? Elas foram suficientes para atender à demanda?
 22. Foram aplicados instrumentos de controle na utilização dos recursos de acordo com as várias instâncias de aprovação e supervisão? Foram feitas ações corretivas e orientadoras ao longo da execução? O mecanismo que garante a sustentação a longo prazo do sistema de áreas marinhas e costeiras protegidas brasileiro como um todo está sendo desenvolvido a contento? O mecanismo proposto é uma alternativa que atingirá este objetivo?
 23. Para a implementação do Projeto, as equipes foram devidamente capacitadas?
 24. A quantidade e a efetiva alocação (ou lotação) de recursos humanos realizada pelo ICMBio e pelas OEMAs nas Coordenações Temáticas, UCs e Centros de Pesquisa apoiados, assim como pelo MMA nos departamentos, foram adequadas para a execução do Projeto, dentro do prazo acordado?
 25. A quantidade de pessoas alocadas para o Projeto no MMA, OGs, UCs, Centros de Pesquisa e Funbio, nos diferentes setores e áreas das instituições foi suficiente?
 26. Os procedimentos e tramitações entre os parceiros e dentro de cada instituição foram eficientes e transparentes? Os prazos e acordos foram cumpridos?
 27. O sistema de execução e gerenciamento financeiro e o sistema de acompanhamento técnico foram eficientes? Atenderam aos objetivos do Projeto?
 28. A avaliação e monitoramento do Projeto foram adequados?
 29. Em situações emergenciais, houve flexibilidade e agilidade dos parceiros?

30. As ações de comunicação interna foram implementadas e foram eficientes?
31. Foram implementadas ações que beneficiam diretamente populações tradicionais? Em que momentos esses grupos da sociedade civil foram considerados protagonistas?
32. Há mecanismos desenvolvidos/em desenvolvimento que permitem maior participação social nos processos decisórios?

9.2. ANEXO 2 – MODELO DE CURRÍCULO

Visando a qualidade na análise comparativa dos currículos, os mesmos deverão ser resumidos (2 a 3 páginas), elaborados de forma a focar a consultoria em questão, incluindo apenas a descrição das experiências que sejam pertinentes ao edital de contratação.

É vedada a participação de funcionários do governo e servidores públicos, exceto quando estiverem em licença sem vencimentos.

Currículo deverá informar:

- Dados pessoais: nome completo, data de nascimento, endereço, telefones de contato e e-mail.
- Pós-graduação: instituição, ano, título da monografia/dissertação/tese e orientador.
- Graduação: instituição e ano.
- Experiência profissional (começar a partir da mais recente): Instituição, local, cargo, ano e tempo de trabalho, vínculo institucional e atividades desenvolvidas. Apenas as que tenham relação com os requisitos obrigatórios e desejáveis apresentados neste TdR.
- Dados complementares que não se enquadram em nenhum item anterior e que tenham relação com as qualificações exigidas neste TdR.
- Disponibilidade para viagens.
- Disponibilidade/capacidade para realização das atividades previstas no prazo requerido.