

# **Política de Monitoramento e Avaliação**

# 1. Introdução

---

A política de Monitoramento e Avaliação (M&A) aplica-se à C&A Foundation (Equipe Global), Fundación C&A (México) e Instituto C&A (Brasil), bem como a estratégias e iniciativas que recebem apoio financeiro dos mesmos.

O Instituto organiza e aplica recursos de acordo com a sua estratégia. A estratégia orienta a seleção dos resultados, a escolha dos seus parceiros e a alocação dos recursos financeiros e técnicos. O Instituto executa a estratégia por meio de concessões de financiamento, além de *core support* a parceiros, pesquisas e encontros<sup>1</sup>.

O Instituto esforça-se ao máximo para maximizar o grau de eficácia, eficiência e utilização de seus recursos, por meio da sua política de M&A, com os seguintes objetivos gerais:

- a. Promover responsabilização pela realização da missão do Instituto, por meio da avaliação de resultados, processos e desempenho dos parceiros envolvidos em suas iniciativas.
- b. Promover a disseminação de aprendizado e de conhecimento<sup>2</sup>, a partir dos resultados e das lições aprendidas na esfera do Instituto, dos seus parceiros e da indústria da moda. As lições aprendidas constituem a base para futuras tomadas de decisões estratégicas e para alocação de recursos nos programas do Instituto.<sup>3</sup>

Os seguintes princípios sustentam a nossa política de M&A:

- a. Orientação a resultados em todas as iniciativas apoiadas pelo Instituto.
- b. Uso responsável e transparente dos recursos do Instituto para o alcance de resultados.
- c. Simplicidade e atenção à relação custo-benefício nos critérios e requisitos mínimos de M&A.
- d. Capacitação de organizações parceiras para a melhoria de seu M&A.<sup>4</sup>
- e. Avaliação orientada ao uso e à utilidade – o Instituto conduz avaliação com base na necessidade de conhecimento para documentar lições e melhorar estratégias, programas e processos decisórios.
- f. A finalidade da política de M&A é o alinhamento das expectativas e das ações do Instituto e de seus parceiros, a partir de um processo sistemático de avaliação e gestão com base em resultados. O Instituto apoia uma ampla gama de iniciativas e parceiros, o que leva à necessidade de estabelecer um denominador comum sobre a forma de conduzir o processo de M&A. Isto inclui funções e responsabilidades de parceiros e do Instituto, de modo a promover responsabilização e aprendizado mútuos no ciclo de gestão do apoio.

---

1 Doravante referidos como “iniciativas”.

2 Em linha com a agenda de aprendizado e as estratégias do Instituto.

3 Trabalho forçado e infantil, algodão sustentável, condições de trabalho, bem como quaisquer outros programas que forem adicionados.

4 Isto pode ser realizado como parte de uma iniciativa para desenvolver capacitação de parceiros de uma maneira mais geral por meio de *core support*.

- g. O Instituto coloca uma forte ênfase na seleção de iniciativas e parceiros que alavanquem recursos adicionais e tenham por objetivo a escala de iniciativas. Isto confere particular importância ao monitoramento do progresso em direção a resultados, durante a implementação e o desenvolvimento, e ao uso de uma variedade de tipos de avaliação para dar *feedback* e construir aprendizados, tais como avaliação adaptativa, de programa e de impacto, que vão além das abordagens tradicionais de avaliação somativa.
- h. A política e os requisitos mínimos serão aplicados de maneira flexível em relação ao contexto, às necessidades, ao tipo de iniciativa<sup>5</sup> e à capacidade dos parceiros, com base na análise da equipe do Instituto.

---

<sup>5</sup> Observe que a política e os requisitos mínimos não serão aplicados a micro-apoios individuais, tais como apoio a iniciativas de lojas e iniciativas de voluntariado, muito embora o apoio a lojas e o voluntariado como um todo, considerados como programas, serão objetos de avaliação.

## Monitoramento

---

**Definição:** Monitoramento é uma função contínua que emprega a coleta sistemática de dados qualitativos e quantitativos sobre indicadores específicos para fornecer aos gestores informações sobre as atividades, os produtos e os efeitos diretos de um programa a fim de acompanhar o seu desempenho. Constitui, antes de mais nada, um instrumento de gestão utilizado no nível da iniciativa e aborda a questão-chave: “Estamos fazendo a coisa certa da maneira correta?”

**Finalidade e uso do monitoramento:** O monitoramento fornece à administração e às principais partes interessadas de uma iniciativa relatórios regulares sobre o grau de progresso em direção aos resultados, levando em conta pressupostos e riscos internos e externos. Dados de monitoramento são usados durante a implementação para fornecer *feedback* ao processo de tomada de decisões da iniciativa em relação às atividades em andamento e planejadas, bem como para sistematizar aprendizados.

**Níveis:** No contexto da atuação do Instituto, o monitoramento terá lugar em nível da iniciativa e de portfólio.

- a. **Nível da iniciativa** – o monitoramento foca na implementação, incluindo o acompanhamento das atividades, a aplicação dos recursos financeiros e humanos, a obtenção de produtos e o progresso em direção a resultados. O monitoramento no nível da iniciativa é de responsabilidade dos parceiros.
- b. **Nível de portfólio** – o monitoramento foca na reunião de dados das iniciativas para a apresentação de relatório em relação aos principais indicadores de desempenho (KPIs) e de acordo com um sistema padronizado de pontuação de desempenho e “saúde” do portfólio. O monitoramento de desempenho do portfólio é de responsabilidade do Instituto.

**Qualidade do M&A na fase inicial:** refere-se à garantia de que os parceiros monitorem o progresso em direção aos produtos e resultados da iniciativa e suas contribuições para os KPIs. O Instituto dará ênfase à garantia da qualidade na fase inicial dos planos de M&A no contexto da análise geral dos projetos de iniciativas para que atendam aos requisitos mínimos<sup>6</sup>. O Instituto atuará proativamente com parceiros para garantir que eles possam atender aos requisitos mínimos.

---

6 Veja o documento “Requisitos Mínimos de Monitoramento e Avaliação” do Instituto C&A.

## 2. Avaliação

---

**Definição:** Avaliação refere-se ao processo sistemático de determinar o valor ou a importância de uma iniciativa, estratégia ou política. Em geral, uma avaliação mede a relevância, a eficiência, o grau de eficácia, o impacto e a sustentabilidade das iniciativas apoiadas pelo Instituto.

Uma avaliação deve prover informações baseadas em evidências que sejam críveis, confiáveis e úteis, permitindo, portanto, a oportuna incorporação de conclusões, recomendações e lições aprendidas aos processos de tomada de decisão em nível organizacional e de iniciativa. Ao fazê-lo, a avaliação responde a perguntas fundamentais, tais como: “Fizemos as coisas certas?”, “O que funcionou e o que não funcionou, e por quê?” “O que aprendemos?”

Alinhada à meta e à estratégia do Instituto, a avaliação enfatiza especificamente as avaliações orientadas à utilidade, que medem o potencial de escala e a sustentabilidade das iniciativas e das organizações parceiras no contexto de uma demanda de avaliação bem definida.

**Finalidade e uso da avaliação:** a avaliação alimenta os processos de tomada de decisão do Instituto no que concerne ao refinamento e/ou desenvolvimento de estratégias, programas e ciclos de relatórios em relação aos KPIs. A avaliação tem por objetivo melhorar a relevância organizacional e a obtenção de resultados, o grau de eficácia e a eficiência da utilização de recursos para a ampliação dos impactos positivos sobre os beneficiários. Ela deve ainda identificar boas práticas, assim como as que devem ser evitadas.

**Tipos de avaliação:** A abordagem do Instituto à avaliação deve ser adaptada ao contexto da iniciativa e aos recursos disponíveis. Os principais tipos de avaliação conduzidos pelo Instituto e por seus parceiros devem incluir os seguintes (veja também o Anexo 1):

- a. **Avaliações de iniciativas** – de iniciativas em implementação (p. ex., avaliações formativas – avaliações intermediárias) e ao final de uma iniciativa (p. ex., avaliação somativa – avaliação final) serão conduzidas por parceiros, se se tratarem de autoavaliações. O Instituto fará a gestão e/ou supervisionará a avaliação, caso seja necessário um processo de avaliação independente.
- b. **Avaliações de programa / estratégicas** – de um programa temático (p. ex., algodão sustentável, condições de trabalho ou trabalho forçado e infantil) e de programas de longa duração com parceiros, focalizando um conjunto específico de iniciativas. O Instituto iniciará e administrará essas avaliações com a participação de parceiros, conforme necessário.
- c. **Avaliações temáticas** – de um conjunto de iniciativas que abordam uma área ou questão semelhante, como por exemplo, defesa de políticas, escalabilidade, gênero e empoderamento de mulheres. O Instituto iniciará e administrará essas avaliações com a participação de parceiros, conforme necessário.

- d. **Avaliações de impacto**<sup>7</sup> – serão utilizadas para avaliar resultados de iniciativas e serão integradas ao seu desenho, de forma que situações contrafatuais possam ser identificadas previamente ou no início da implementação.

A avaliação de impacto é em geral intensa em termos de utilização de recursos e será utilizada onde houver uma clara lacuna de conhecimento e utilidade para evidências que possam ser usadas para decisões quanto à possível expansão, replicação de projetos pilotos ou inovações. Avaliações abordam questões de causalidade e devem ser capazes de eliminar efeitos de fatores não relacionados à iniciativa específica, por meio de designs de métodos mistos<sup>8</sup> com contrafatuais, *theory-based* e experimental ou semi-experimental.

O Instituto está menos interessado em questões de atribuição de causalidade a seus próprios recursos técnicos e financeiros e mais nas questões de contribuição desses recursos a outros parceiros, para comprovar como uma iniciativa pode produzir impactos sustentáveis na vida das pessoas.

Portanto, a avaliação de impacto deve contribuir com conhecimento crítico para o Instituto e para os parceiros. O Instituto deve atuar com parceiros para identificar iniciativas apropriadas, levando em conta o foco, a dimensão e os recursos disponíveis para M&A, as necessidades de conhecimento e os principais públicos, o contexto local e os métodos.

- e. **Feedback / avaliação de desenvolvimento em tempo real** – será usada para avaliar resultados e fornecer *feedback* rápido e regular para tomada de decisões e aprendizado do Instituto e de seus parceiros em iniciativas e programas nos quais os caminhos para o sucesso não estão claros. Esse tipo de avaliação será útil ao investimento de impacto, à inovação em estágio inicial ou a empreendimentos sociais para os quais formas tradicionais de avaliação formativa e somativa não são adequadas.
- f. **Sínteses e análises sistemáticas** – de iniciativas (do Instituto e outros doadores) que não requerem uma avaliação de campo, mas possuem suficientes dados documentais para garantir a avaliação. As análises devem responder a lacunas de conhecimento e a questões específicas com potencial para melhorar a elaboração e a implementação de iniciativas futuras do Instituto ou prover informações relevantes à indústria têxtil. As análises devem ser iniciadas e geridas pelo Instituto, em colaboração com parceiros quando necessário.
- g. **Avaliação de desempenho organizacional** – de grau de eficácia e modelos de operação do principais parceiros. Este tipo de avaliação será usado para avaliar a eficácia de iniciativas de *core support*, quando:

---

<sup>7</sup> Impacto é definido como “os efeitos de longo prazo positivos e negativos, primários e secundários produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, direta ou indiretamente, intencional ou não intencionalmente” (OECD-DAC). Avaliação de impacto é definida como: “análises que mensuram a mudança líquida de um determinado grupo de pessoas, que pode ser atribuída a um programa específico, com o uso da melhor metodologia disponível, viável e apropriada à questão de avaliação que está sendo investigada, e a um contexto específico” (3ie).

<sup>8</sup> Por métodos mistos entendemos abordagens qualitativas e quantitativas.

- Quantias significativas de apoio financeiro e técnico são fornecidas a um parceiro com metas comuns e, portanto, são essenciais para o sucesso da estratégia do Instituto.
- O desenvolvimento organizacional e a relação existente de um parceiro com o Instituto requerem conhecimento adicional para embasar colaboração futura.
- O Instituto redefine ou desenvolve uma nova estratégia ou modelos de operação que requerem a revisão de financiamentos de parcerias a longo prazo.

**Avaliação de garantia de qualidade:** ocupa-se de assegurar que parceiros avaliem a relevância, o grau de eficácia, a eficiência, a sustentabilidade e o impacto, assim como as contribuições para o sucesso da meta e dos KPIs do Instituto. Nesse contexto, o Instituto colocará ênfase na garantia de que a realização de avaliações, os recursos, o planejamento e a execução estejam alinhados aos requisitos mínimos.

**Utilização e encaminhamento de avaliações:** O Instituto solicitará que parceiros respondam às conclusões e recomendações da avaliação da iniciativa quando um parceiro solicitar novos financiamentos.

**Gestão de conhecimento, aprendizado e comunicação:** o M&A contribui para o desenvolvimento de conhecimento para melhoria organizacional entre parceiros e no âmbito do Instituto. As principais finalidades da gestão de conhecimento das informações de M&A são:

- a. Promover ativamente uma cultura de aprendizagem e *feedback* no âmbito do Instituto e das organizações parceiras.
- b. Promover o uso das lições aprendidas para melhorar a elaboração e a implementação de iniciativas.
- c. Contribuir para maior conscientização e confiança na atuação do Instituto e alavancar novos apoios e parcerias.
- d. Subsidiar e influenciar mudanças no âmbito da empresa e na indústria como um todo.

As principais conclusões e lições aprendidas serão sintetizadas e tornadas acessíveis internamente para gerentes de programas; internamente e externamente, por meio de relatórios anuais do Instituto, de seu website e de outras mídias sociais, conforme apropriado e necessário.

**Públicos:** Para a comunicação de conclusões e lições aprendidas, o principal público será a diretoria do Instituto e seus funcionários em todas as regiões, a administração e os funcionários da C&A, os parceiros atuais, outros influenciadores da indústria, outras marcas / outros revendedores e o público em geral.

### 3. Funções e responsabilidades

---

**Conselho(s) do Instituto C&A:** O(s) conselho(s) e comitês conduzirão análises *ad hoc* das avaliações que servirão de subsídio para estratégia e/ou operações do Instituto. O(s) conselho(s) e os comitês analisarão as avaliações completas que tenham sido iniciadas e geridas pelo Instituto ou em conjunto com parceiros, incluindo avaliações de impacto, de programa e estudos de desempenho temático e organizacional. O(s) conselho(s) e os comitês, quando apropriado e necessário, instruirão a gestão do Instituto a tomar ações apropriadas com base nas conclusões e recomendações das avaliações.

**Gestão e equipe do Instituto:** Compromete-se com o desenvolvimento e a melhoria do M&A e o foco na avaliação orientada à utilidade para aprendizagem e tomada de decisões.

a. **A gestão do Instituto** apoia a elaboração e a utilização de M&A na medida em que eles:

- Solicitam e utilizam avaliações para subsidiar a tomada de decisões em nível de estratégia e de programa.
- Apoiam a equipe de Filantropia Efetiva do Instituto a fim de assegurar a qualidade na análise técnica do M&A e instilar a orientação a resultados da organização e das iniciativas.

b. **Gerentes de programa do Instituto** promovem M&A de alta qualidade em iniciativas por meio de:

- Apoio e consulta a parceiros para garantir que a elaboração da iniciativa como um todo seja orientada a resultados.
- Uso e promoção de evidências de avaliações existentes, internas e externas à Instituto, em suas tomadas de decisão e em seus diálogos com parceiros para aprimorar o design da iniciativa.
- Consulta à equipe de Filantropia Efetiva quando eles ou parceiros precisarem de apoio técnico para melhoria de M&A no design da iniciativa, na apresentação de relatórios e também no design de avaliações.
- Atuação com a equipe de Filantropia para identificar lacunas de conhecimento e necessidades de avaliação, incluindo possíveis desenhos de iniciativas que possam incorporar avaliação de impacto.
- Compartilhamento transparente de conclusões a partir de avaliações para promover aprendizado e tomada de decisões da organização.

c. **A diretoria de Filantropia Efetiva do Instituto** provê orientação sobre M&A para o Instituto. A equipe de filantropia efetiva:

- Desenvolve, em colaboração com a equipe do Instituto, a política de M&A e os requisitos mínimos, bem como suas revisões subsequentes.



- Lidera a desenho e a gestão das avaliações do Instituto.
- Fornece orientação e aconselhamento à equipe do Instituto e aos parceiros na desenho de planos e metodologias de M&A para assegurar que cumpram os requisitos mínimos (qualidade na fase inicial - *ex-ante*).
- Fornece suporte técnico e orientação a parceiros na desenho e na execução de suas avaliações a fim de garantir que cumpram os requisitos mínimos e utilizem os critérios estabelecidos (garantia de qualidade *ex-post*).
- Garante que a equipe do Instituto tenha acesso a evidências de avaliação relevantes para subsidiar seu processo de tomada de decisões com parceiros na desenho e implementação de iniciativas.
- Fomenta o uso de abordagens inovadoras de M&A na organização, ajustadas à equipe do Instituto e às necessidades dos parceiros, incluindo a identificação, em conjunto com os parceiros, de oportunidades de avaliação de impacto.
- Apoia a disseminação de conhecimento e o seguimento às conclusões e recomendações no Instituto e entre parceiros, a fim de estimular a responsabilização.
- Comunica e dissemina as principais conclusões e lições aprendidas no âmbito do Instituto e entre os parceiros, assegurando que o conhecimento seja sistematicamente disseminado e retido na organização.

**Parceiros** do Instituto são responsáveis pela desenho e execução de M&A no nível da iniciativa (monitoramento e autoavaliação). Os parceiros são responsáveis por garantir que o desenho de iniciativas obedeça a princípios e critérios de avaliação e monitoramento, bem como cumpram os requisitos mínimos, incluindo o uso de indicadores e metas alinhados aos KPIs e resultados estratégicos do Instituto.

Parceiros podem solicitar suporte técnico e aconselhamento do Instituto a fim de assegurar que os planos e sistemas de M&A estejam alinhados seus princípios e critérios e cumpram os requisitos mínimos. O Instituto busca oportunidades para desenvolver os sistemas de M&A dos parceiros ao invés de promover a criação sistemas paralelos.

Parceiros devem assegurar que dados de M&A das iniciativas estejam disponíveis para o Instituto.

## 4. Princípios e critérios de monitoramento e avaliação

---

A atuação do Instituto e o seu relacionamento com parceiros em M&A são, em grande medida, abalizados por boas práticas, princípios, normas e padrões internacionalmente reconhecidos, desenvolvidos para avaliação pela Rede de Avaliação do CAD da OECD<sup>9</sup>, pelo Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG)<sup>10</sup>, além de experiências de outras fundações.

Nenhum princípio internacional foi formulado sobre monitoramento. Entretanto, é comum a formulação de requisitos mínimos para sistemas de monitoramento, como por exemplo, o de que iniciativas devem ter planos e marcos lógicos de M&A com indicadores e metas *inter alia*. Estabeleceu-se também que planos de M&A de iniciativas precisam estar relacionados aos esforços organizacionais gerais de gestão por resultados, além de indicar a sua contribuição para as metas e estratégias corporativas.

**Princípios de avaliação:** avaliações conduzidas pelo Instituto serão guiadas pelos seguintes princípios internacionalmente reconhecidos:

- a. **Independência:** membros de equipes de avaliação devem ser independentes da(s) organização(ões) parceira(s) que está(ão) implementando a iniciativa, bem como do Instituto. Eles não devem ter participado da desenho ou da implementação da iniciativa ou programa.
- b. **Credibilidade:** avaliações devem ser baseadas em dados e observações confiáveis e críveis. Avaliações utilizam abordagens metodológicas estabelecidas e apropriadas, a fim de assegurar a credibilidade e a validade dos dados coletados.
- c. **Utilidade:** avaliações devem responder a demandas e necessidades do Instituto e dos parceiros. Avaliações não são conduzidas com fim nelas mesmas.
- d. **Imparcialidade:** avaliações devem fornecer uma visão geral ampla e baseada em evidências dos pontos fortes e fracos das iniciativas, dos programas, da área temática ou da organização, levando em conta as perspectivas das partes interessadas.
- e. **Transparência:** avaliações devem estar baseadas em linhas claras de comunicação no que concerne à sua finalidade, abrangência, às metodologias e ao uso das conclusões. A menos que contenham informações sigilosas, os relatórios de avaliação devem ficar disponíveis para todas as partes interessadas pertinentes.
- f. **Divulgação:** o Instituto deve disseminar as conclusões e as lições aprendidas da avaliação interna e externamente, via website e mídias sociais apropriadas.

---

9 A Rede de Avaliação do CAD da OECD consiste nas principais agências bilaterais de auxílio e atua há mais de uma década para discutir e desenvolver normas e padrões profissionais em avaliação de áreas relacionadas a concessão de auxílios e desenvolvimento.

10 O UNEG consiste em agências da ONU e tem também desenvolvido normas e padrões profissionais para avaliação, incluindo termos de referência, inceptão e relatórios finais, processos de avaliação e descrição de funções ([www.uneval.org](http://www.uneval.org)).

- g. **Ética:** avaliações devem refletir a devida consideração pelo bem-estar, pelas crenças e pelos hábitos dos envolvidos ou afetados, evitando conflitos de interesse. Avaliadores devem respeitar o direito de indivíduos, instituições e empresas de fornecer informações de modo confidencial.
- h. **Participação:** o Instituto não concebe nem implementa diretamente iniciativas e programas, mas atua em conjunto com parceiros. Conseqüentemente, sempre que apropriado e possível, o Instituto realizará avaliações conjuntas com parceiros a fim de obter *insights* e *feedback* que não podem ser obtidos com abordagens de avaliação autônomas.
- i. **Competências e capacidades:** o Instituto e os parceiros devem assegurar que, em avaliações contratadas, as equipes sejam compostas por avaliadores experientes e suficientemente capacitados, que adotam metodologias apropriadas para avaliação de resultados e desempenho.

**Critérios de avaliação:** avaliações devem, em geral, reportar-se a partir dos seguintes critérios internacionalmente estabelecidos<sup>11</sup>:

- a. **Relevância:** o grau em que a iniciativa correspondia às prioridades do público alvo ou beneficiário do parceiro e do Instituto. A análise deve incluir uma avaliação de mudanças na validade e na relevância da iniciativa ao longo do tempo.
- b. **Eficácia:** o grau em que o objetivo da iniciativa foi alcançado ou é provável que seja, incluindo a avaliação de fatores que influenciam o sucesso e/ou o fracasso.
- c. **Eficiência:** o grau em que os resultados foram obtidos com os recursos disponíveis, com o uso de processos eficientes e oportunos.
- d. **Resultados / Impacto:** o grau em que a iniciativa operou mudanças positivas ou negativas, direta ou indiretamente, intencional ou não intencionalmente sobre os beneficiários. Para o Instituto, isto envolverá uma avaliação dos efeitos socioeconômicos, ambientais, de escalabilidade e replicação, levando em conta fatores externos.
- e. **Sustentabilidade:** refere-se ao grau de possibilidade de os benefícios da iniciativa se prolongarem após o término do financiamento do Instituto. O Instituto está particularmente interessado na sustentabilidade financeira, socioeconômica e ambiental das iniciativas e das organizações parceiras.
- f. **Escalabilidade:** o grau em que os resultados obtidos pela iniciativa foram capazes de (ou têm potencial para) produzir uma mudança sistêmica mais ampla (na indústria e na sociedade).

**Princípios de monitoramento:** o Instituto e os parceiros são guiados pelo seguinte conjunto de princípios:

---

11 [www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm](http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm)

- a. **Credibilidade:** o monitoramento deve ser baseado em dados ou observações válidos e confiáveis, quantitativos e / ou qualitativos. Relatórios de monitoramento devem respeitar e refletir métodos de coleta e análise de dados claramente estruturados.
- b. **Utilidade:** o monitoramento deve atender às necessidades de informação dos usuários previstos em nível da iniciativa. Parceiros devem assegurar que o monitoramento seja relevante, oportuno, claramente apresentado e orientado a desempenho e resultados.
- c. **Imparcialidade:** relatórios de monitoramento, autoavaliações e outras análises produzidas de parceiros sobre o desempenho da implementação da iniciativa não devem ser tendenciosos.
- d. **Transparência e divulgação:** abertura e consulta a todas as principais partes interessadas envolvidas no monitoramento da iniciativa são essenciais. No nível do Instituto, o monitoramento dos KPIs deve ser claramente comunicado a partes interessadas internas e externas.
- e. **Participação:** as iniciativas do Instituto são realizadas por meio de e com parcerias – ONGs, setor privado, comunidades e outros. O monitoramento deve ser conduzidos com a participação dos parceiros pertinentes no nível local.

**Crítérios de monitoramento:** parceiros devem desenvolver e executar planos e / ou sistemas de monitoramento que sejam apropriados às iniciativas para mensurar desempenho, resultados e progressos em relação a impactos. Ao fazê-lo, os indicadores devem obedecer a critérios SMART:

- a. **Específicos:** visam a uma área específica para melhoria e relacionam-se apropriadamente à realização de um objetivo.
- b. **Mensuráveis:** o sistema de monitoramento e os indicadores são passíveis de mensuração quantitativa ou qualitativa. Parceiros devem concordar quanto aos meios comuns e práticos para acompanhar o progresso.
- c. **Atingíveis e atribuíveis:** o sistema / plano de monitoramento identifica quais mudanças são previstas como resultado da iniciativa e se os resultados são realistas. A atribuição requer que os indicadores acompanhem as mudanças em relação à iniciativa.
- d. **Relevantes e realistas:** o sistema de monitoramento seleciona indicadores de desempenho relevantes aos objetivos e passíveis de alcançar durante o período de implementação da iniciativa.
- e. **Temporizáveis:** o sistema de monitoramento permite que o progresso seja acompanhado periodicamente e com eficácia de custos.

## Anexo 1: Tipologia de avaliação

| <b>Tipo de avaliação</b>   | <b>Responsabilidade</b> | <b>Nível</b>  |
|--|-------------------------|---|
| <b><i>Iniciativa (iniciativa individual, encontro, pesquisa)</i></b> | Parceiro & Instituto    | Iniciativa individual   |
| <b><i>Temática</i></b>   | Instituto               | Questão (por exemplo, inovação, <i>core support</i> , gênero, escalabilidade) |
| <b><i>Programa (programa temático)</i></b>                           | Instituto               | Programa temático   |
| <b><i>Impacto</i></b>  | Parceiro & Instituto    | Iniciativa individual   |
| <b><i>Desempenho organizacional (core support)</i></b>               | Parceiro & Instituto    | Iniciativa individual   |
| <b><i>Avaliação adaptativa e Feedback em tempo real</i></b>          | Parceiro & Instituto    | Iniciativa individual   |