

SISTEMAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Alberto Bracagioli Neto
Ivaldo Gehlen

INTRODUÇÃO

Existe uma crescente valorização dos sistemas de monitoramento e avaliação de projetos. Atualmente, as agências de financiamento vêm exigindo elementos capazes de avaliar a real eficiência e impacto do projeto, mediante os instrumentos de monitoramento e de avaliação. De um modo geral, monitoramento e avaliação são compreendidos como fazendo parte de um mesmo processo, que costuma ser designado com a abreviatura M&A. Não se trata apenas de uma estatística de realizações, mas sim, de um sistema integrado de reflexão e comunicação de apoio à execução do projeto.

Considerando a importância dos sistemas de monitoramento e avaliação, são apresentados, nesta Unidade, inicialmente, conceitos e mudanças conceituais relativas a esses sistemas ocorridas ao longo do tempo. Na sequência, são descritos os passos para a construção de um sistema de M&A.

Os indicadores são elementos-chave na construção do sistema M&A. Objetivando uma abordagem mais ampla sobre o tema, apresenta-se a descrição de outras abordagens de M&A, com destaque para o Mapeamento de Mudanças

Alcançadas. Na conclusão, são apresentadas algumas variáveis consideradas necessárias para se optar pelo sistema mais adequado.

OBJETIVOS

Os objetivos da Unidade 4 são:

- conceituar e diferenciar monitoramento e avaliação;
- descrever os passos para a construção de um sistema de M&A;
- apresentar a construção de indicadores; e
- contemplar o uso do Mapeamento de Mudanças Alcançadas.

4.1 CONCEITO E TRAJETÓRIA DOS SISTEMAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Em nível conceitual, o monitoramento de um projeto consiste na coleta de dados antes e durante sua utilização, com o objetivo de subsidiar o gerenciamento e a tomada de decisões. Os conceitos existentes têm diferentes matizes, alguns dos quais dão maior ênfase ao controle e à prestação de contas e outros que salientam o processo de aprendizagem social e organizacional. Por outro lado, a avaliação refere-se ao processo de identificação dos resultados positivos e negativos à luz dos objetivos do projeto.

Embora sejam processos associados, como foi dito anteriormente, apresentam significativas diferenças entre si. O monitoramento trata de algo que está ocorrendo, enquanto a avaliação tem seu foco no que já ocorreu. A finalidade do monitoramento é realizar ajustes no andamento do trabalho, ao passo que a avaliação busca analisar o processo, os produtos, a consecução dos objetivos, as metas e os impactos do projeto, bem como seu mérito e relevância. Por fim, o monitoramento tende a ser mais específico e frequente, enquanto a avaliação tem caráter analítico e menor periodicidade.

Ao longo das últimas décadas, os conceitos de M&A sofreram mudanças que estão sintetizadas no quadro abaixo¹.

¹ IPDET Handbook. International Program for Development Evaluation Training, 2007. Disponível em: <<http://www.ipdet.org/>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

| Década | Objetivos | Abordagens | Disciplinas |
|--------|----------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1950 | Reconstrução | Assistência técnica | Engenharia |
| 1960 | Crescimento | Projetos | Finanças |
| 1970 | Necessidades básicas | Investimento em setores | Planejamento |
| 1980 | Ajuste | Empréstimos para ajustes | Economia neoclássica |
| 1990 | Capacidades | Ajuda rural | Multidisciplinar |
| 2000 | Redução da pobreza | Parceria | Gestão baseada em resultados |

Este quadro demonstra que existe um dinamismo conceitual decorrente dos diferentes objetivos e abordagens e das principais disciplinas. Além disso, existem conceitos em discussão, que não são categorias descritivas e estáveis no campo do conhecimento. Por vezes, a escolha do sistema de M&A é determinada pela agência de financiamento. Em outros casos, pode haver diferentes níveis de negociação sobre o sistema de M&A a eleger. O essencial é que o M&A possa atender a diversos usos, tais como a gerência do projeto, o desenvolvimento organizacional, a gestão do conhecimento e a produção de sistemas de informação para o registro e o processamento de dados.

Para a construção de um sistema de M&A, existem alguns requisitos básicos a serem considerados. O primeiro deles concerne às informações a serem reunidas, as quais devem ser relevantes, ser coletadas em momento apropriado e ser integradas à gestão do projeto. Nesse sentido, cumpre privilegiar sistemas simples com um número adequado de variáveis e indicadores passíveis de serem gerenciados e úteis para a administração do projeto. A percepção correta do M&A também deve ser trabalhada levando-se em conta que, por vezes, o foco não é centrado no aprendizado e na busca do aprimoramento contínuo, mas é visto como exigência burocrática, como imposição da fiscalização e como ameaça aos empregos.

Outro ponto relevante a ser considerado está relacionado com a metodologia utilizada. Por vezes, a coleta de dados e de informações ignora a questão de gênero e de geração, e capta percepções parciais da realidade. Alguns

desenhos de M&A têm uma concepção linear de causa e efeito, ignorando o contexto e a cadeia de impacto que ocorre no desenvolvimento de um projeto. Também é fundamental dispor de indicadores fortes e significativos que permitam o acompanhamento de fatores importantes do andamento do projeto.

Quando for adotado o Marco Lógico na construção do projeto, serão utilizados sua lógica de intervenção e seus indicadores como elementos básicos do sistema de M&A². Outras metodologias servem-se de formas diversas de estabelecimento de indicadores de monitoramento ou de marcas de progresso (EARL; CARDEN; SMUTYLO, 2002)³.

4.2 PASSOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE M&A

O primeiro passo deste processo consiste em definir o planejamento e o objetivo do M&A. Para tanto, é necessário considerar a necessidade de informações, o contexto político e as bases conceituais e teóricas estabelecidas pelo programa. Neste momento, também deve ser estabelecido o tempo, o orçamento, os dados e as restrições políticas e operacionais do projeto. O M&A é visto como parte do próprio projeto e deve constar no orçamento com um percentual de 5 a 10% da verba total. Esse montante dependerá da natureza do projeto. Quando se tratar de um programa ou projeto piloto com ações inéditas, o valor pode ser maior; porém, quando se tratar da replicação de um projeto já existente, a estimativa pode ser menor.

Os recursos orçamentários disponíveis irão delimitar o desenho da avaliação. De acordo com a necessidade, pode ser racionalizada a coleta de dados e analisada a disponibilidade de dados secundários confiáveis. Da mesma forma, quando houver restrições orçamentárias, pode ser revisado o desenho amostral e estabelecidos métodos econômicos de coleta de dados (BAMBERGER; RUGH; MABRY, 2006). Conforme o tipo e a abrangência da intervenção do projeto, a unidade de avaliação pode ser individual, por domicílio, por grupo, por comunidade ou por organização. Cumpre lembrar a sazonalidade produtiva na coleta de dados; por exemplo, populações ribeirinhas ficam praticamente sem área agrícola nas fases de cheia do rio. Os métodos de coleta de dados envolvem diferentes ferramentas e têm custos e efeitos diferenciados. Os

² Ver supra, p. 28, a seção 3.2.1 “O enfoque do Marco Lógico”.

³ Ver supra, nota 17.

principais instrumentos de coleta e análise de dados são pesquisas, entrevistas semiestruturadas, estudos de caso e oficinas com metodologias participativas.

Nesta fase de planejamento, devem ser estimados também os recursos humanos disponíveis. À gerência do projeto cabe estabelecer o controle e a gestão das informações colhidas, definindo ações corretivas, quando necessário. Como o M&A é um instrumento de gestão, é preciso que haja um fluxo regular e sistemático de informações. Na análise dos dados, podem estar envolvidos os atores do projeto, os parceiros, os financiadores, os funcionários e até não participantes do projeto.

O plano de avaliação pode ser esquematizado através de um quadro, como o que segue.

| Questão avaliada | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------------|---------------------|--|---------------------|-------|
| Quem usará a avaliação? Como? Quando? | Perguntas ou indicadores | Fontes de informação | Método de avaliação | Quem conduzirá e administrará a avaliação? | Data (início e fim) | Custo |

Um sistema de M&A deve criar processos que facilitem a aprendizagem regular e sistemática de todos os participantes, e não ser apenas um instrumento burocrático de controle e prestação de contas. Nesta linha, impõe-se estabelecer claramente os vínculos existentes do sistema com a gestão do projeto e criar condições e possibilidades de êxito objetivas para a realização do M&A.

4.3 CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES

O indicador pode ser concebido como uma unidade de medida que contribui para demonstrar mudanças ocorridas numa condição determinada. Sendo assim, ele estabelece um nexos entre o que se quer medir e o que se pode observar. O objetivo de um projeto pode conter diversos indicadores, sendo necessário eleger os que possam ser medidos e produzam informações relevantes sobre o andamento do projeto.

O indicador reduz o âmbito da informação, propiciando maior objetivida-

de na coleta e na análise dos dados. Existem, por outro lado, críticas que consideram que o indicador simplifica a realidade e que, ao mesmo tempo, ele não tem capacidade explicativa para se entenderem as mudanças ocorridas. Outro fator a ser levado em conta é que os indicadores não lidam com imprevistos, o que implica a necessidade de sua substituição por outros, quando houver alterações drásticas no contexto.

Com o uso do Marco Lógico, os indicadores quantitativos passam a depender dos objetivos e são colocados na segunda coluna da matriz. Porém a relação direta entre objetivos e indicadores acarreta algumas dificuldades, uma vez que alguns objetivos são complexos e podem abrigar diversos indicadores. As diferentes fontes de informação quantitativa e qualitativa são mais importantes do que os indicadores isolados para explicar o que está ocorrendo (FIDA, 2002).

Uma forma mais prática e produtiva, ao invés de iniciar por indicadores, consiste em identificar perguntas de desempenho. A pergunta de desempenho busca responder em que grau de execução está o objetivo determinado e explicar o êxito ou o fracasso expresso pelos resultados. Por exemplo, se o objetivo do projeto fosse “aumento da renda não agrícola de 100 mil famílias pobres do município X”, as perguntas de desempenho poderiam ser:

- Que tipo de melhorias foram introduzidas para aumentar a renda destas famílias?
- Quem se beneficiou mais deste projeto?
- Existem impactos negativos ou positivos não previstos por este aumento de renda?

Essas perguntas irão requerer determinada quantidade de informações e indicadores, como, por exemplo: nível de mudanças de renda (aumento ou diminuição) para diferentes grupos; porcentagem de domicílios que não foram beneficiados; outros impactos positivos do desenvolvimento das atividades geradoras de renda.

Com base nestas perguntas e na necessidade de informações, será operada uma seleção para recolher as informações a serem de fato utilizadas para se poder compreender e melhorar o resultado do projeto. As informações permitirão escolher somente indicadores quantitativos dos quais possamos efetivamente obter informações e que serão úteis para o acompanhamento do projeto.

Entre os diferentes tipos de indicadores, os mais utilizados são indicadores quantitativos simples, que requerem tão somente a medição de uma simples unidade, como, por exemplo, “número de km de estradas construídas”. Há, por outro lado, indicadores que são índices compostos por uma série de medidas. O índice de desenvolvimento humano, por exemplo, é uma medida comparativa que engloba três dimensões: riqueza, educação e esperança média de vida. Por fim, existem também indicadores qualitativos específicos, porém os conceitos utilizados têm que estar bem definidos para gerarem dados úteis.

A formulação de um indicador claro está sujeita a alguns princípios, tais como os que seguem:

- que seja específico e tenha um grupo objetivo para sua aplicação;
- que tenha uma unidade mensurável a ser empregada;
- que seja acessível, permitindo sua coleta e utilização;
- que a informação ou o dado obtido forneça elementos relevantes; e
- que possa ser acompanhado ao longo do tempo do projeto, possibilitando gerar um calendário de medições e de coleta de informações.

Para a seleção dos indicadores, podemos usar uma matriz como a proposta abaixo.

| Indicador | Fonte de dados | Método de coleta de dados | Quem coletará os dados | Frequência e custo da coleta | Dificuldade para fazer a coleta | Quem fará a análise e o relatório | Quem usará os dados |
|-----------|----------------|---------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| | | | | | | | |

Este quadro permite dimensionar, através das diferentes colunas, algumas necessidades existentes para se operacionalizar o indicador. Com relação à fonte de dados, é preciso saber onde encontrar ou obter a informação e se existe governabilidade com relação à informação requerida. Quanto ao método de coleta, esta pode ser realizada mediante formulário, questionário ou registro sob forma de visualização, como vídeo ou foto. A coluna “Quem coletará os dados” permite dimensionar os recursos humanos necessários para operacionalizar a coleta. A frequência e o custo auxiliam igualmente no dimensiona-

mento do trabalho a ser realizado e dos recursos financeiros necessários. Pois podem existir dados interessantes a serem acompanhados, cuja coleta e análise, porém, são custosas. A dificuldade de coletar é um elemento pertinente do planejamento, já que projetos de ampla dimensão territorial podem tornar o processo complexo, como também áreas com fatores sazonais podem impedir a coleta em diferentes períodos. O processo de coleta só terá sentido se houver pessoas responsáveis e capazes para analisar e gerar relatórios sobre os dados coletados. Por fim, o usuário do dado é um elemento importante do quadro, pois, além de seu interesse para o uso interno, pode ser fundamental para outro parceiro do projeto.

4.4 OUTRAS ABORDAGENS DE M&A

Como foi apontado anteriormente, além do sistema de M&A baseado no Marco Lógico, tem-se assistido à emergência de novos modelos que trazem contribuições significativas ao monitoramento e à avaliação de projetos. Por vezes, o financiador impõe o método a ser utilizado, porém casos existem em que é possível utilizar outro método ou a conjugação de vários métodos. Nesta perspectiva, são apresentadas a seguir algumas possibilidades de opção.

4.4.1 Mapeamento de Mudanças Alcançadas (MMA)

O Mapeamento de Mudanças Alcançadas, de acordo com Earl, Carden e Smutylo (2002), propõe uma metodologia integrada de planejamento, monitoramento e avaliação, permitindo às organizações aprender, documentar e prestar contas. O principal aporte e a principal diferença em relação aos demais métodos é que a ênfase é dada à mudança comportamental dos atores do projeto. As mudanças alcançadas são definidas como mudanças de comportamento que se traduzem nas relações, nas atividades e/ou ações das pessoas, dos grupos e das organizações com os quais um programa trabalha de forma direta. O MMA não se fundamenta em uma relação de causa-efeito, mas reconhece que as mudanças são produzidas por múltiplos eventos não lineares; procura, por isso, analisar os vínculos lógicos entre as intervenções e as mudanças de comportamento.

O MMA é estruturado em três momentos: (1) desenho intencional, (2) monitoramento de mudanças alcançadas / desempenho e (3) planificação da avaliação. Esses momentos compreendem doze passos, durante os quais é desenvolvida toda a estrutura do método. Serão apresentados a seguir somente os passos pertinentes ao monitoramento do projeto.

O MMA reconhece que o desenvolvimento é um processo complexo conformado por processos paralelos. Nesse sentido, não basta apenas entender as mudanças que ocorrem no entorno do projeto, mas é necessário acompanhar também as estratégias e atividades e a maneira com que o projeto se desenvolve como unidade organizacional. É acompanhando as **mudanças de comportamento** (nas ações, atividades e relações sociais), as **estratégias** que o projeto utiliza para promover a mudança nos atores e o **funcionamento** do programa como **unidade organizacional** que se obtém a conjugação do processo com a avaliação das mudanças alcançadas. Para conseguir acompanhar esse processo, utilizam-se três instrumentos: as marcas de progresso, o mapa de estratégias e as práticas organizacionais.

As **marcas de progresso** indicam o comportamento esperado dos atores no desenvolvimento do projeto. Esta expectativa é baseada na seguinte graduação: “Espera ver”, “Gostaria de ver” e “Adoraria ver”. Esses diferentes níveis de expectativas representam estimativas que os atores fazem da realidade e que posteriormente serão monitoradas e avaliadas para se verificar o real desenvolvimento do projeto.

O quadro abaixo⁴ representa um exemplo de marcas de progresso.

⁴ O quadro é resultante de uma oficina de aplicação desta metodologia, conduzida por Alberto Bracagioli Neto junto a diversas entidades. Os nomes das entidades são fictícios, a fim de se manter o caráter confidencial das informações.

| MARCAS DE PROGRESSO | | | |
|--|---|---|--|
| Para se saber se os atores do sistema estão se aproximando do ideal | | | |
| Ator | Espera ver | Gostaria de ver | Adoraria ver |
| Entidade A (Diretoria, pesquisadores e extensionistas) | Continuidade do programa mais integrado | Projeto unificado e menos burocrático de transferência de tecnologia | Programa estável, com assistente técnico e extensionistas qualificados e bem pagos. Consolidação de um projeto permanente |
| Entidade B (Diretores e pesquisadores) | Conclusão do projeto dentro do prazo programado | Entidade B apoiando Entidade A em transferência de tecnologia e pesquisa com participação dos técnicos. Treinamentos internacionais | Renovação do convênio. Disponibilidade de Técnico junto à Entidade A e ao Cone Sul. Aporte financeiro para novos projetos |
| Comité Gestor | Correção de rumos e da composição do grupo | Atuação eficaz, gestão efetiva com participação de produtores | Gestão efetiva com integração e pleno entendimento entre os participantes. É composto de produtores de cada região |
| Consultor | Continuidade de sua atuação no projeto e cumprimento do planejado | Maior interação com a pesquisa e a extensão. Maior integração, discutindo e sugerindo | Entidade B financiando um(a) consultor(a) permanente. Visão de futuro |

| MARCAS DE PROGRESSO | | | |
|---|---|---|---|
| Para se saber se os atores do sistema estão se aproximando do ideal | | | |
| Ator | Espera ver | Gostaria de ver | Adoraria ver |
| Assistente Técnico do Projeto (Especialista) | Continuidade de sua atuação no projeto | <p>Maior interação com a pesquisa e a extensão.</p> <p>Participação em eventos internacionais</p> | Assistente técnico concursado e bem pago em cada região |
| Extensionista | Cumprimento do que foi definido, mediante a coordenação de projetos em sua região | Em alguns locais, melhor integração com o projeto e participantes mais bem treinados | Quadro funcional completo, concursado e bem pago, reconhecido na comunidade |
| Produtor Líder | Continuidade de sua atuação no projeto e execução do plano técnico na lavoura | <p>Melhoria do processo de escolha, evitando duplicidade.</p> <p>Execução e difusão das técnicas.</p> <p>Transmissão e discussão dos resultados</p> | <p>Número maior de produtores envolvidos corretamente escolhidos.</p> <p>Satisfação com a rentabilidade e a produtividade</p> |

| MARCAS DE PROGRESSO | | | |
|---|--|--|---|
| Para se saber se os atores do sistema estão se aproximando do ideal | | | |
| Ator | Espera ver | Gostaria de ver | Adoraria ver |
| Grupo de produtores | Participação em todas as etapas do projeto | Técnicas positivas consolidadas nas lavouras de produtores. Testagem da tecnologia em sua própria lavoura. Integração entre os participantes e troca de experiências | Resultados positivos de produtividade e de rentabilidade no RS. Produtores mais competitivos. Adoção e divulgação da tecnologia |

A construção das estratégias utiliza um **mapa** com o objetivo de:

- explicitar a combinação de estratégias a serem utilizadas pelo programa ou projeto;
- indicar a influência relativa que o programa supostamente exercerá sobre as pessoas, os grupos ou as organizações; e
- auxiliar na localização de lacunas estratégicas ou determinar se o programa estima mais do que realmente pode.

A matriz, de acordo com Earl, Carden e Smutylo (2002, p. 70-71), é constituída de células, como as do quadro abaixo.

| Estratégia | Causal | De persuasão | De apoio |
|---|--|---|---|
| Dirigida a pessoas ou grupos específicos | Causar um efeito direto, produzir uma mudança, como, por exemplo, obter uma pesquisa, redigir um informe, etc. | Gerar uma nova forma de pensar novas habilidades, como, por exemplo, atividades de capacitação, oficinas de metodologias | Construir uma rede de apoio, consolidar a autonomia do grupo. Por exemplo, um membro do programa fornece seu trabalho de forma regular |
| Dirigida ao entorno das pessoas ou dos grupos | Provocar mudança no entorno físico ou político, como, por exemplo, mudança de lideranças políticas, preservação de paisagens e de áreas de uso comum | Difundir a informação junto a um grande público ou criar um entorno persuasivo, com divulgação através, por exemplo, de conferências, rádio, TV, internet | Criar uma rede de aprendizagem/ação. Fazer com que os atores trabalhem juntos, visando apoio mútuo, mediante, por exemplo, rede de pesquisa ou programa participativo de pesquisa |

A construção do mapa, com base nas orientações e nos exemplos contidos nas células acima, faculta analisar o enfoque global de ação do projeto. Avalia também a influência relativa que se pode esperar da ação pretendida em determinadas áreas. Depois de construído o mapa, utiliza-se um diário de estratégias para comparar o que foi realizado com o que foi planejado.

Por fim, passa-se a analisar as **práticas organizacionais** adotadas para tornar efetivos os objetivos pretendidos. Observadas em conjunto, as práticas organizacionais descrevem uma organização que funciona bem, que é sustentável e que tem potencial para intervir e realizar mudanças a longo prazo. O preenchimento desses dados permite verificar o que está ocorrendo em nível de organização proponente e como se deveria melhorar a situação para que o programa pudesse operar com maior eficácia. São propostas, a seguir, as oito práticas a serem consideradas para se avaliar o desempenho organizacional.

- **Busca de novas ideias, oportunidades e recursos.** – Isso ocorre quando o programa explora ao máximo suas fontes de informação a fim de

obter novas oportunidades para realizar sua missão, ou quando procura novos relacionamentos e contatos para as atividades em andamento, bem como novas oportunidades de trabalho.

- **Busca de *feedback* das principais fontes de informação.** – O pessoal encarregado do programa busca ativamente colher opiniões e pontos de vista de outros atores que tenham conhecimento especializado e consistente na área da atividade.

- **Obtenção de apoio de autoridade hierarquicamente superior.** – O programa deve determinar como apresentará suas ideias aos níveis decisórios mais altos dentro da organização. Convém que as boas iniciativas e ideias sejam apresentadas de forma atraente e de maneira a serem compreendidas pelos tomadores de decisão.

- **Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos.** – Faz-se necessária uma revisão incessante das atividades e da prestação de serviços, a fim de que as ações do programa se tornem relevantes e se beneficiem de um processo de aprimoramento contínuo.

- **Comprovação da satisfação dos atores anteriormente atendidos, visando obter valor agregado.** – A equipe do projeto precisa obter *feedback* de seus parceiros próximos, objetivando garantir o controle de qualidade de suas ações.

- **Compartilhamento dos melhores conhecimentos.** – É necessário que o programa ou projeto adote procedimentos de disseminação de experiências, pesquisas e iniciativas, procurando compartilhar a experiência de trabalho.

- **Experimentação para continuar inovando.** – O programa propicia espaços e tempo para que seus membros reflitam sobre suas práticas organizacionais e atividades, buscando um exercício de reflexão criativo.

- **Reflexão em nível organizacional.** – Os membros do programa veem em cada intervenção uma oportunidade de aprendizado. Convém criar uma equipe de reflexão que dialogue a respeito dos progressos realizados na relação com outros atores. A realização das avaliações de pessoal serão anuais, visando a assegurar a alocação de recursos humanos oportunos para as prioridades de programação.

Essas oito práticas não são interindependentes, nem podem ser operacionalizadas de forma linear. Juntas, oferecem ao programa um método para verificar como a organização funciona de forma mais ampla. Cada prática organizacional representa atividades que possibilitam ao programa continuar sendo relevante, inovador, sustentável e conectado com seu ambiente.

O conjunto desses instrumentos (marcas de progresso, mapa de estratégias e práticas organizacionais) facultam uma visão ampla e integrada das ações do projeto. Através dos diários (alcances, estratégias e desempenho), são monitoradas e avaliadas as ações desenvolvidas, gerando um processo contínuo de aprendizagem dos atores do projeto.

O Marco Lógico e o Mapeamento de Mudanças Alcançadas constituem métodos consolidados e em pleno uso por agências de financiamento. Eles envolvem as diversas fases do projeto, desde seu planejamento até o processo de monitoramento e avaliação. Além destes, existem métodos específicos, como, por exemplo, o Método das Mudanças Significativas – *Most Significant Change* – MSC (DAVIES; DART, 2005), que é baseado em histórias e em uma série de outras experiências que utilizam diversas ferramentas (BRASIL, 2004). A seleção de metodologias ou técnicas específicas vai depender da exigência do financiador, da complexidade e magnitude do projeto e dos recursos financeiros e humanos disponíveis.

4.5 REFERÊNCIAS

BAMBERGER, Michael; RUGH, Jim; MABRY, Linda. *Real world evaluation: working under budget, time, data, and political constraints*. London: Sage, 2006.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Coordenação da Amazônia. *Monitoramento e avaliação de projetos: métodos e experiências*. Brasília: MMA, 2004.

DAVIES, Rick; DART, Jess. *The “Most Significant Change” (MSC) technique: a guide to its use*. United Kingdom: Care International, version 1.00, Apr. 2005.

EARL, Sarah; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terry. *Mapeo de Alcances: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*. Cartago: Lur, 2002.

FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. *Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*. 2002. Disponível em: <http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm>. Acesso em: 10 fev 2008.