MONITORAMENTO PARTICIPATIVO DE IMPACTOS

Cartilha 1:

Monitoramento de Impactos através de Grupos

Dorsi Germann / Eberhard Gohl

MONITORAMENTO PARTICIPATIVO DE IMPACTOS

Cartilha 1:

Monitoramento de Impactos através de Grupos

Dorsi Germann / Eberhard Gohl

[contracapa:] O Monitoramento Participativo de Impactos („MPI") éum método de administração voltado para a ação, destinado a grupos e projetos de auto-ajuda.
Foi desenvolvido por uma equipe internacional através de um produtivo processo de aprendizagem, realizado entre 1991 e 1994, e foi testado inicialmente em cinco estudos de caso (ver contracapa no final)
Agradecemos calorosamente a cooperação de:
- Grupo de Mulheres „Union y Progreso", Argentina
- Comitês de donas de casa, setor Cooperativo de Caracoles, Bolívia
- Cooperativa de Mineração de Kantuta, Bolívia
- Comunidade de Bacgong, Filipinas
- **Famílias que vivem da exploração de palmira (*Borassus flabellifera*), Tamil Nadu, Índia**

As seguintes organizações e indivíduos deram importantes contribuições para a implementação e avaliação da experiência obtida através dos estudos de caso:
- **Sociedade de Desenvolvimento dos Trabalhadores de Palmira:** Almirtharat Anandhy
- **Sibat, Filipinas:** Armando A. Bolunia
- **CODECOMIN, Bolívia:** Beatriz Delgado, Florinda Gonzales, Iván Velasquez
- **FEDECOMIN, Bolívia:** Mario Cruz
- **INDES, Argentina:** Cristian Krieger
- Ruth Muchene, Quenia
- Burkhard Schwarz, Bolívia
- Uwe Schmidt, Alemanha
- **GATE, Alemanha:** Joachim Prey, Klaus Hornberger
- **FAKT, Alemanha:** Dorsi Germann, Eberhard Gohl

As ilustrações desta cartilha foram feitas por Dorsi Germann. A versão em inglês foi revisada por Nigel Rigby, e Annete Fröhlich criou o layout. Os autores agradecem a essas pessoas por terem ajudado a tornar a leitura desta publicação mais fácil.
O Monitoramento Participativo de Impactos é composto por quatro cartilhas:
Cartilha 1: Monitoramento de Impactos através de Grupos
Cartilha 2: Monitoramento de Impactos por ONGs
Cartilha 3: Monitoramento Participativo de Impactos -exemplos de aplicação
Cartilha 4: O Conceito de Monitoramento Participativo de Impactos
Em 1993 foi preparada uma outra publicação chamada „Monitoramento Participativo de Impactos: Informações Gerais". Este „Pacote de Informações sobre Monitoramento e Avaliação de Impactos por ONGs" está dividido em duas partes:
- Palavras-chave e Resumos: Bibliografia Comentada
- Exemplos Selecionados para Leitura

A Bibliografia Comentada está disponível também em disquete, com o nome de „PIM database". Está registrada no programa de bibliotecas da UNESCO como CDS ISIS 2.3.
Publicado e distribuído por:
GTZ - GATE German Appropriate Techonology Exchange
Postfach 5180.D - 65726 Eschborn, Germany
Data de Publicação: Abril de 1995

Monitoramento Participativo de Impactos
Cartilha 1: Monitoramento de Impactos através de Grupos
Dorsi Germann
Eberhard Gohl
FAKT - Association for Apropriate Techologies
Gänsheidestr. 43
D- 70184 Stuttgart, Germany
Financiado por:
GTZ - GATE German Appropriate Technology Exchange
Postfach 5180
D-65726 Eschborn, Germany

ÍNDICE

0. Há necessidade de um novo instrumento para administrar seu projeto?

1. O que é monitoramento?

    Qual o grau de dificuldade do monitoramento?

    O que deve ser monitorado?

    Como se faz?

2. Passos a serem dados para introduzir e realizar um Monitoramento de Impactos através de Grupos

    Passo preliminar: O que se sabe sobre o contexto?

    Primeiro passo: O que deve ser observado?

    Segundo passo: Como observar?

        Onde encontrar as informações

    Terceiro passo: Quem deve observar?

    Quarto passo: Como registrar os resultados?

        Quais informações, e para quem? Quando e como?

    Quinto passo: O que foi observado?

    Sexto passo: Por que foram obtidos esses resultados?

    Sétimo passo: Que ações devem ser realizadas?

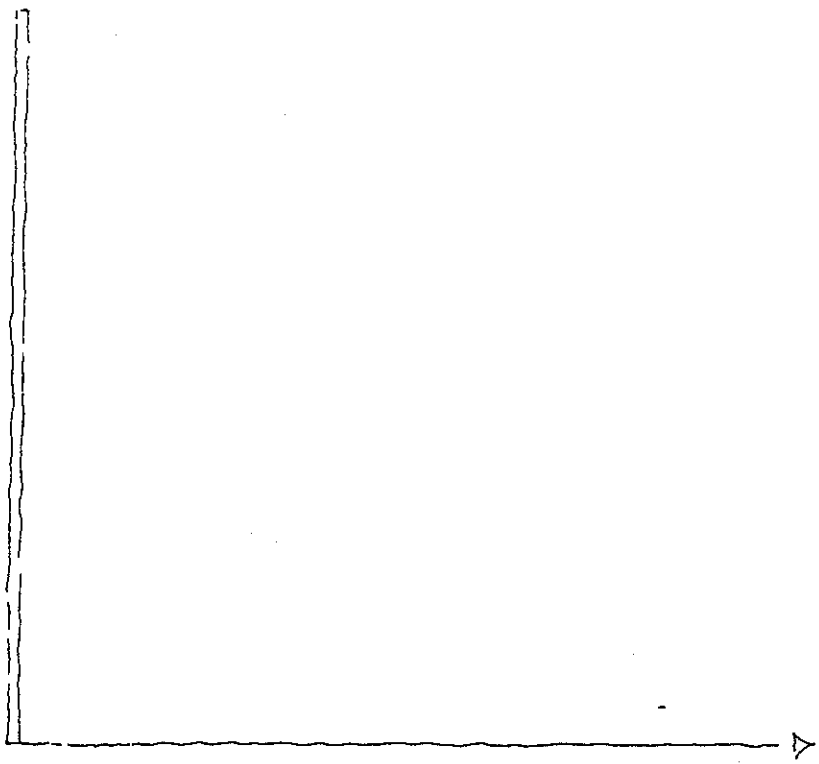
        Registrando as decisões

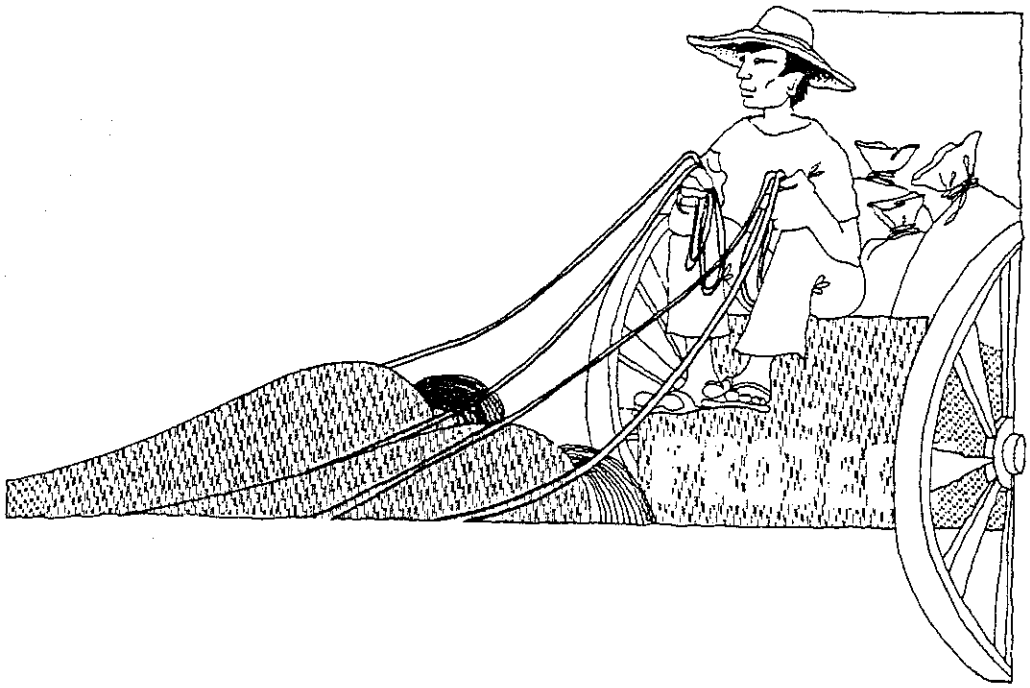
        O que deve ser mudado no sistema de monitoramento?

ESTUDOS DE CASO: contracapa interna

OS DOIS EIXOS DO MPI contracapa externa

MIG
MIG
MIG
MIG





0. Há necessidade de um novo instrumento para administrar seu projeto?

Obrigado pelo seu interesse no Monitoramento Participativo de Impactos. Chame-o apenas de MPI, é mais fácil!

O MPI foi planejado para **projetos de auto-ajuda**. Um projeto de auto-ajuda surge quando a população cria uma organização própria para melhorar suas condições de vida sob algum aspecto.

projetos de auto-ajuda

- Normalmente, um grupo tem lideranças. Além dessas lideranças, é possível que vários outros membros da comunidade tenham responsabilidades específicas. Você éuma **liderança** ou um **membro** de uma **organização popular** deste tipo?
- Quando um grupo está levando a cabo um conjunto de atividades para resolver um problema específico em seu contexto, damos a isso o nome de projeto. Vocês estão iniciando uma **nova atividade** ou „**projeto**"?
- Seu grupo também deve ter **regras**, que especificam como os líderes e membros comuns do grupo devem dividir suas responsabilidades. Geralmente, essas regras surgem da prática. Vocês sentem que as regras de seu grupo precisam ser complementadas e mais elaboradas - talvez em função de novos objetivos?

liderança

nova atividade

regras

SIM? Então talvez vocês tenham interesse no **Monitoramento de Impactos através de Grupos**. O objetivo do MPI é ajudar a tornar sua organização de base mais bem sucedida através dos seguintes meios:

objetivo do MPI

- adequar as atividades de seu projeto às necessidades dos membros do grupo;
- Envolver os membros na observação, reflexão (deliberação) e tomada de decisões;
- reforçar as estruturas de sua organização.

condições para o MPI

O MPI não é uma solução mágica que automaticamente faz milagres! Na verdade, só funciona se certas condições estiverem presentes. Por favor, pare um momento e pense se as seguintes condições estão presentes no caso do seu grupo:

- Deve ser normal haver reuniões regulares do grupo (uma vez por mês, por exemplo).
- Os membros do grupo devem ter um certo interesse e alguma prática de participação nas decisões do grupo.
- A liderança deve estar disposta a discutir com os membros antes de tomar decisões.
- Seu grupo deve estar disposto a gastar um pouco de tempo - possivelmente mais do que o costume - na administração em conjunto.

Muitas iniciativas de auto-ajuda são apoiadas por alguma organização de desenvolvimento, como por exemplo uma ONG ou órgão governamental de assistência. Caso alguma organização de desenvolvimento apoie seu projeto, há ainda outras condições que devem estar presentes:

- Deve haver confiança mútua e desejo de ambas as partes que o projeto seja administrado através do Monitoramento Participativo de Impactos.
- Outros atores envolvidos devem estar dispostos a aceitar mudanças no projeto, ou seja, adequar suas contribuições às necessidades do grupo.
- Os assessores devem limitar-se ao apoio metodológico; as decisões do grupo não devem ser influenciadas por considerações políticas.

A organização de desenvolvimento deve portanto apoiar o Monitoramento de Impactos através de Grupos, de preferência através de um assessor que deve ajudar seu grupo a chegar às suas próprias decisões. A organização pode fazer isso também através da aplicação do outro eixo do MPI, que é conhecido como Monitoramento de Impactos por ONGs. Como se pode verificar na contracapa, o MPI envolve dois sistemas independentes de monitoramento, que estão constantemente interagindo para assegurar que a organização de desenvolvimento esteja realmente apoiando aquilo que a organização popular quer.

1. O que é monitoramento?

exemplo

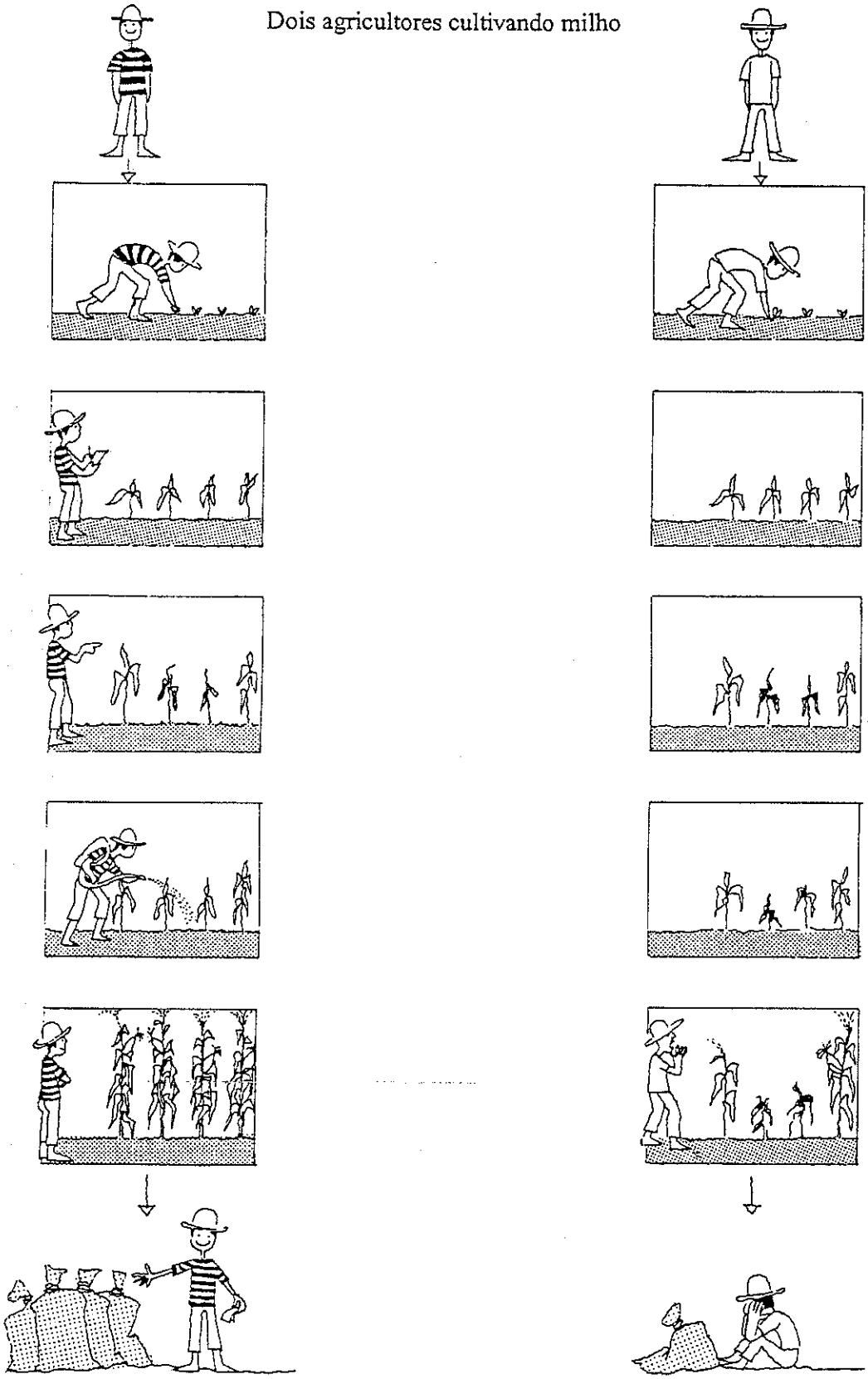
Vamos começar com um exemplo:

Dois agricultores cultivando milho (ver página seguinte)

Agricultor 1. Observa regularmente as plantas de sua roça. Quando percebe que algumas plantas estão doentes e não estão se desenvolvendo, ele as trata imediatamente com algum remédio (biológico!). A sua colheita é boa e ele fica satisfeito.

Agricultor 2. Não visita a sua roça durante o crescimento da lavoura. Na época da colheita, fica chocado ao perceber que a maior parte da lavoura perdeu-se. Ele fica decepcionado.

Dois agricultores cultivando milho



Monitoramento quer dizer uma **contínua observação, reflexão e correção das atividades.** Isso foi feito pelo Agricultor 1, mas não pelo Agricultor 2

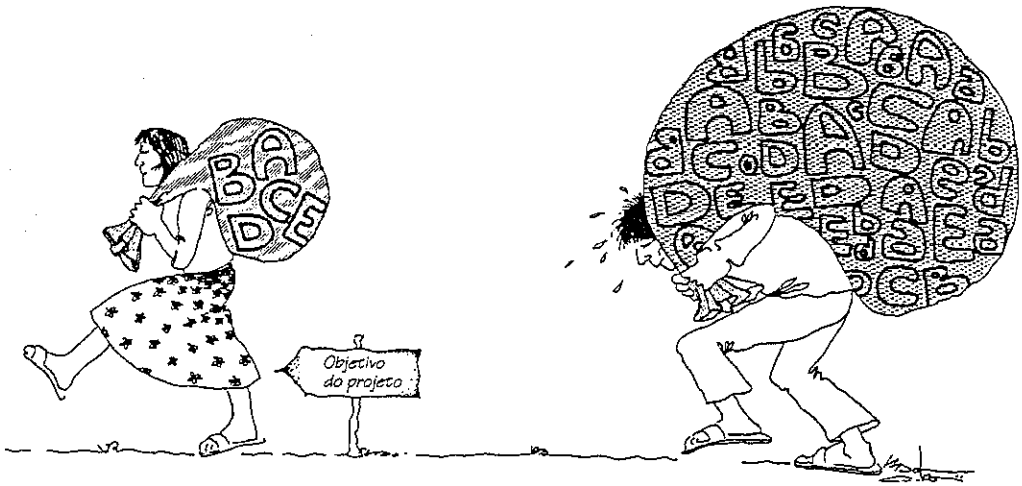
Qual o grau de dificuldade do monitoramento?

atividade rotineiras

O monitoramento é na verdade uma atividade muito comum. Afinal de contas, todas as pessoas observam coisas ou eventos que são importantes para elas e pensam sobre isso: o crescimento das crianças, o tempo, os preços dos produtos agrícolas, o comportamento dos agentes de extensão rural. As pessoas diretamente envolvidas geralmente observam melhor do que quem é de fora. Mas às vezes o ponto de vista de quem é de fora pode ser útil.

O monitoramento é mais fácil se as próprias pessoas observam aquilo que as preocupa. O monitoramento pode ser aprendido: para que possamos compreender melhor o que está acontecendo nós talvez precisemos aguçar nossa percepção, ou melhorar os exemplos (indicadores) escolhidos, ou aprimorar a maneira pela qual medimos as mudanças observadas.

Quanta informação precisamos?



Um erro comum é tentar coletar informação demais

regras do monitoramento

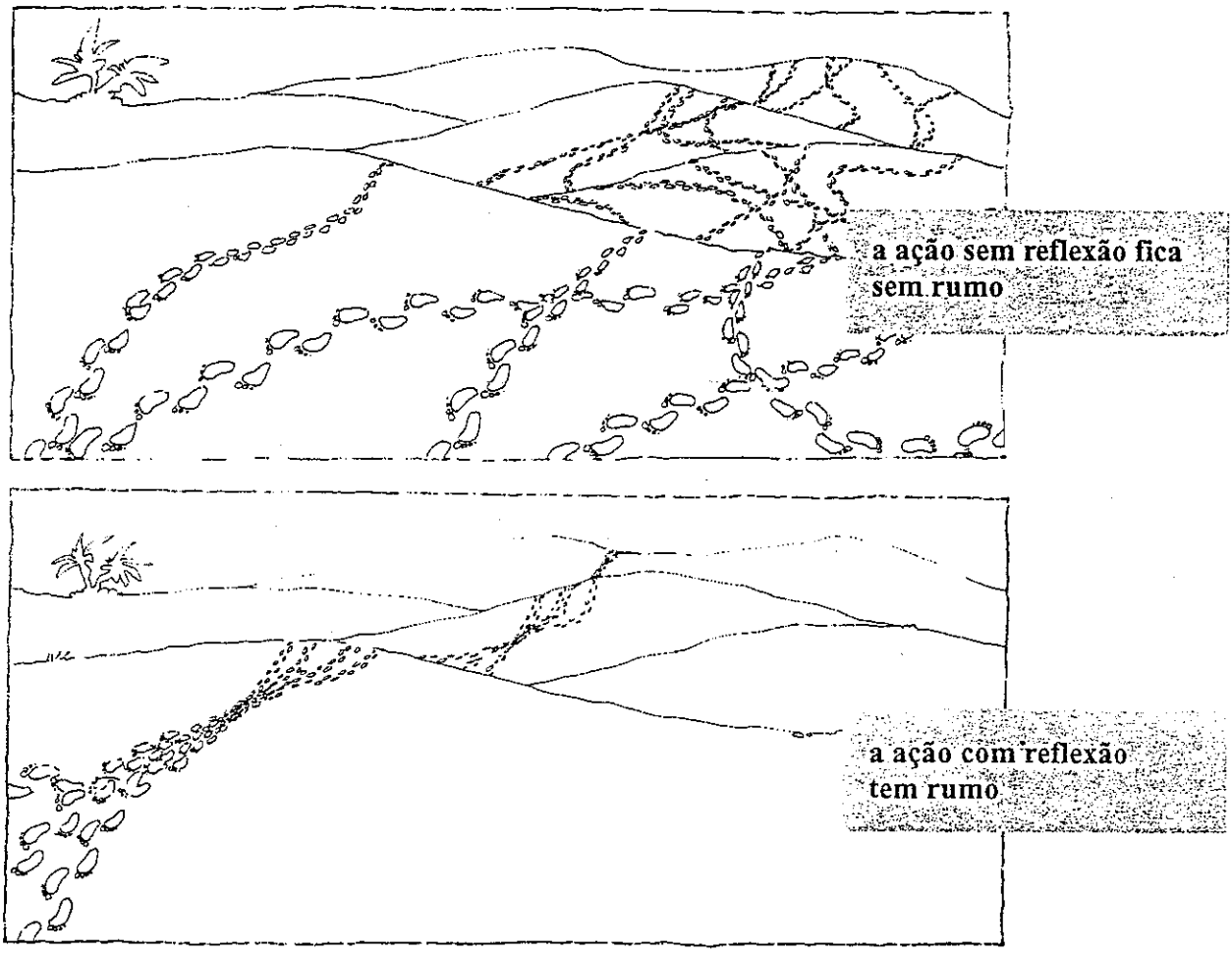
Em uma organização ou grupo, contudo, as atividades são mais complexas. A observação não é mais difícil, mas muitas vezes ninguém se sente responsável pelo monitoramento. Assim, é preciso introduzir algumas regras para o „jogo do monitoramento". Esta cartilha sobre o Monitoramento de Impactos através de Grupos sugere algumas regras de monitoramento para o seu grupo.

Em muitos projetos, é útil introduzir um sistema de monitoramento, especialmente se há muitas tarefas a serem realizadas ou se há diferentes atores que precisam de informação sobre o que está acontecendo em uma grande organização. A introdução de um sistema de monitoramento é útil também nos casos em que métodos de observação e reflexão anteriormente experimentados falharam ou se mostraram insatisfatórios, e uma abordagem mais sistemática ou formalizada parece necessária.

monitorar gasta tempo

Não esqueça: **monitoramento é uma coisa que toma tempo!** De cada dez horas de trabalho vocês vão ter que reservar cerca de uma hora para reflexão (isto é, para observar e analisar a situação, discutir no grupo, tomar posições, tomar decisões,

planejar, fazer orçamento, coordenar, tomar notas, fazer registros); caso contrário, vocês vão se afundar em trabalho e não haverá tempo para pensar! Será que é impossível?
Lembre-se que:



O que deve ser monitorado?

Algumas pessoas que conhecem os projetos de desenvolvimento consideram importante monitorar até que ponto aquilo que é planejado é cumprido. De modo geral, isso está certo, porque é importante que todos cumpram aquilo que ficou decidido conjuntamente.

planos

Mas em muitos casos, os planejamentos escritos não refletem realmente aquilo que as pessoas querem. Pode haver muitas razões para isso:

- O grupo e seu contexto social não são levados em consideração desde o início no planejamento, ou não de forma suficiente.
- Apenas depois que o projeto já está em andamento e as atividades estão sendo realizadas é que as pessoas conseguem ver com clareza o que elas querem e como podem articular seus objetivos.
- A base de informações usada para o planejamento não éboa o suficiente, e os planos de trabalho são incompletos.
- O contexto geral e a situação interna das organizações envolvidas estão mudando de forma rápida.
- Os erros são reconhecidos e corrigidos tarde demais.

objetivos informais

É por essas razões que o MPI procura identificar os objetivos informais dos atores envolvidos („expectativas e medos") e os efeitos não planejados („o que mudou?"). Isso será discutido mais detalhadamente no próximo capítulo, no qual descrevemos os passos do monitoramento.

mudanças

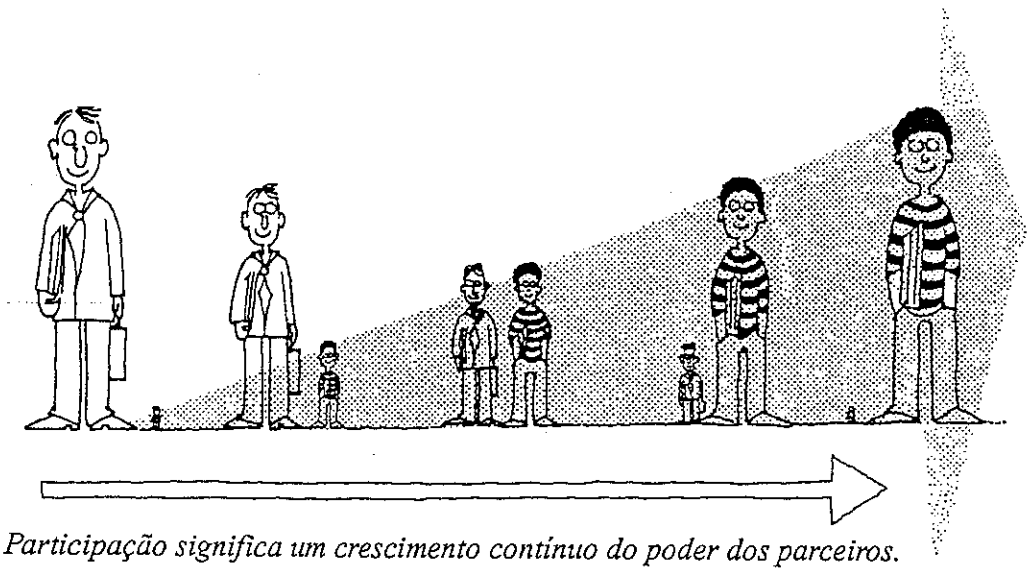
Seu grupo deve monitorar sistematicamente as mudanças que são importantes para vocês! As descobertas vão depender de quem faz as observações, porque cada pessoa observa coisas diferentes e cada pessoa dá um diferente grau de importância a cada coisa que observa. Por exemplo: um sistema de monitoramento montado por uma organização de desenvolvimento colocaria prioridades diferentes daquelas colocadas pelo grupo de base, e o monitoramento realizado por uma agência financiadora, por sua vez, também seria diferente. Mas cada organização envolvida tem autonomia para administrar seu projeto.

Como se faz?

participação

„**Participação**" é uma palavra muito bonita, mas que reconhecidamente é dada a confusões. No contexto deste trabalho, „participação" não significa apenas „participar de uma atividade conjunta"; através da participação as diferentes experiências e capacidades e o conhecimento de todos os envolvidos podem ser aproveitados. Na promoção da auto-ajuda, a participação tem um significado ainda mais amplo: significa que deve haver um **crescimento contínuo do poder dos grupos populares**, que se dá conjuntamente com o processo em que as organizações de desenvolvimento e financiamento abrem mão de seu poder. A participação implica também um crescimento do poder dos membros da organização de base, e mesmo das organizações de desenvolvimento em relação às agências financiadoras.

contínuo repasse de poder



Participação significa um crescimento contínuo do poder dos parceiros.

Participação é um processo contínuo que implica em mudanças contínuas

A participação é portanto um processo permanente em que um lado descobre suas próprias capacidades e aprende a agir de forma cada vez mais autônoma, e o outro lado aprende a aceitar os pontos de vista do outro e a repassar responsabilidades e poder.

Processos de aprendizagem e capacitação não são possíveis sem ação. „Aprendemos fazendo", e isso significa aprender por tentativa e erro. Pode ser útil que todos os atores envolvidos saibam que:

Os erros são úteis e muitas vezes necessários para o aprendizado

O monitoramento participativo deve ajudar os envolvidos a aprender, ou seja, a tirar conclusões do processo de **tentativa e erro**, para usá-las na tomada de decisões, e a orientar as atividades de acordo com as „lições aprendidas".

No MPI, a participação tem ainda outro significado. Afirmamos acima que, ainda que os vários atores tenham suas „próprias" formas de administrar os projetos, o ator mais importante é a organização popular. Esses sistemas autônomos de monitoramento devem ser preservados. No entanto, no caso de um projeto conjunto, esses **sistemas autônomos de monitoramento devem também ser interligados.** Até certo ponto, deve haver uma troca de informações e uma reflexão conjunta - essa é a base do monitoramento participativo.

Então o MPI é sempre participativo? Bem, nenhuma ferramenta de administração pode ser participativa em si mesma - nem mesmo o monitoramento participativo éparticipativo em si mesmo. **A utilização de uma ferramenta é uma arte, e requer algumas atitudes especiais:**

A Participação requer aceitação mútua, abertura, confiança e segurança

2. Passos a serem dados para introduzir e realizar um Monitoramento de Impactos através de Grupos

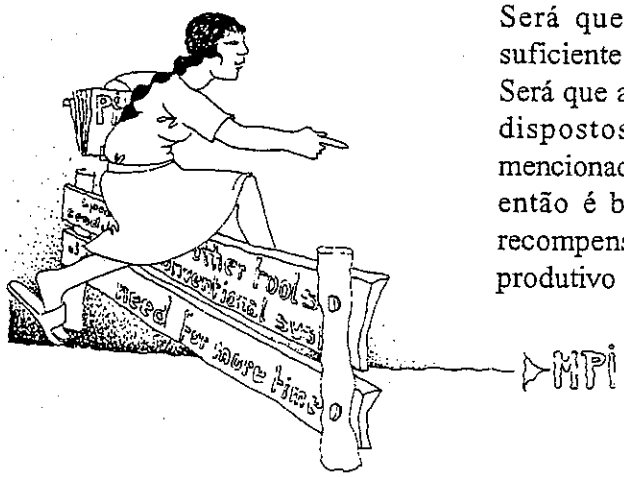
Como vimos acima,

O MPI pode ser útil - mas há certas condições que dever estar presentes

O MPI é uma ferramenta adequada para administrar um projeto de auto-ajuda - mas será que a sua própria maneira de fazer isso não é melhor do que o MPI?

O MPI pode tomar bastante tempo - e será que os membros do seu grupo querem gastar mais tempo para tomar decisões coletivamente?

O MPI busca dar poder àqueles que não têm voz - mas será que aqueles que atualmente detêm o poder vão aceitar a perda de sua influência?



Será que a sua organização é forte o suficiente para lidar com essa nova tarefa? Será que as lideranças e os membros estão dispostos a enfrentar os obstáculos mencionados acima? Caso isso seja verdade, então é bem provável que vocês sejam recompensados com um desenvolvimento produtivo de suas atividades!

Passos para introduzir o MPI

1. O que deve ser observado?

Expectativas e medos dos membros do grupo

2. Como observar?

Exemplos concretos (indicadores)

3. Quem deve observar?

Membros escolhidos pelo grupo ou alguma comissão já existente no grupo.

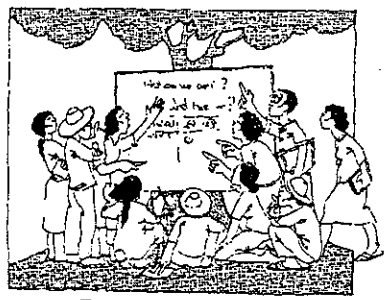
4. Como registrar os resultados?

Gráficos, tabelas, descrições que o grupo possa entender, bem como outras formas compatíveis com uma cultura oral.

Passos para realizar o MPI

5. O que foi observado?

Relatos no início das reuniões do grupo



6. Por que foram obtidos estes resultados?

Avaliação e análise pelo grupo

7. Que ações devem ser realizadas?

Tomada imediata de decisões na reunião (= ajuste do plano).

Passo preliminar: O que se sabe sobre o contexto?

Caso seu grupo esteja preparando um projeto conjunto com outros grupos e organizações, vocês devem estar atentos ao contexto:

- **O que o grupo sabe sobre os problemas que você quer resolver?** (= análise da situação) situação

Antes de iniciar novas atividades do seu grupo, os membros do grupo devem ter tempo e oportunidades para pensar a respeito de sua própria situação: os problemas que vocês querem enfrentar, bem como as suas forças e fraquezas, suas oportunidades, e os riscos envolvidos.

- **O que o grupo sabe sobre os outros atores relacionados com o projeto** (= análise participativa) outros atores

Vocês devem também procurar observar outras organizações e pessoas associadas com seu projeto. Será que elas têm problemas, interesses e idéias parecidos...? Talvez vocês queiram fazer uma lista: quem vai ser afetado pelo projeto, e quem pode se encarregar de alguma das tarefas? Quais as principais responsabilidades de cada indivíduo? Quais as forças e as fraquezas de cada um? Que papel pode ser desempenhado por cada ator?

- **O que as organizações que estão atuando em parceria sabem sobre vocês?** troca de experiências

As organizações externas costumam ter seus próprios sistemas de monitoramento independente.

Caso seu grupo já tenha uma boa estrutura de gerenciamento e de tomada de decisões, seja ela formal ou informal, vocês devem explicar essa estrutura às organizações externas envolvidas. Caso contrário, elas podem pensar que sua organização não tem regras. Caso suas regras funcionem bem, elas serão respeitadas e não haverá necessidade de alterá-las; caso contrário, as organizações externas devem aproveitar sua experiência positiva! Por outro lado, vocês podem querer melhorá-las, e nesse caso o diálogo com a organização parceira pode ser produtivo.

Primeiro passo: O que deve ser observado?

expectativas e temores

Quando começam as novas atividades do projeto, alguma das reuniões rotineiras deve ser reservada para que se possa identificar as expectativas e medos dos membros do grupo. Na reunião, pode-se fazer uma simples enumeração das expectativas que as pessoas têm em relação ao projeto e que reservas têm diante dele.

- **Quais mudanças esperamos alcançar através do projeto?**
  (o que esperamos realizar?)
- **Que mudanças tememos que o projeto possa trazer?**
  (o que queremos evitar?)

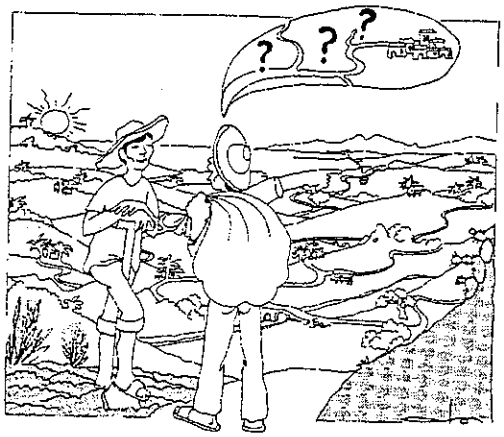
Haverá várias expectativas e medos. No caso de uma loja que seria administrada por comitês de donas de casa em Caracoles, na Bolívia, surgiram os seguintes exemplos concretos:

exemplo

EXPECTATIVAS	*MEDOS E DÚVIDAS*
*que a alimentação dos membros da cooperativa melhorasse (*1)*	*que os membros da cooperativa não pagassem suas dívidas (*4)*
*que os alimentos básicos passassem a estar disponíveis a preços justos (*2)*	*que elas não conseguissem administrar a loja e fossem à falência*
que as donas de casa aprendessem a administrar uma loja	*que elas não soubessem absolutamente nada sobre procedimentos administrativos*
*que as donas de casa participassem ativamente (*3)*	*que o comitê de donas de casa não supervisionasse a loja (*5)*

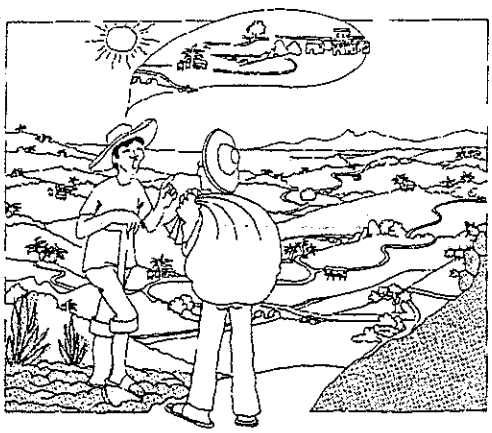
(*) Expectativas e medos utilizados como indicadores

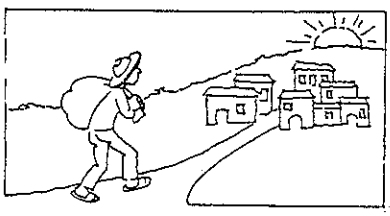
A partir dessas expectativas e medos o grupo seleciona aqueles que são mais relevantes através, por exemplo, de uma priorização. Cerca de três expectativas e medos podem ser suficientes (no nosso exemplo, aqueles marcados com (*)). Caso seja necessário, a lista pode ser ampliada. As expectativas e medos assim escolhidos formam o objeto de observação no monitoramento de impactos através de grupos. A lista de coisas a serem observadas não deve ser excessivamente longa. Geralmente, eleger poucas coisas (talvez até só uma) que possam ser analisadas em grupo torna o processo mais claro do que fazer uma longa lista de fatos complexos que ninguém consegue memorizar ou analisar. A figura a seguir ilustra como o excesso de informação pode mostrar-se um fator de complicação e de perda de tempo.



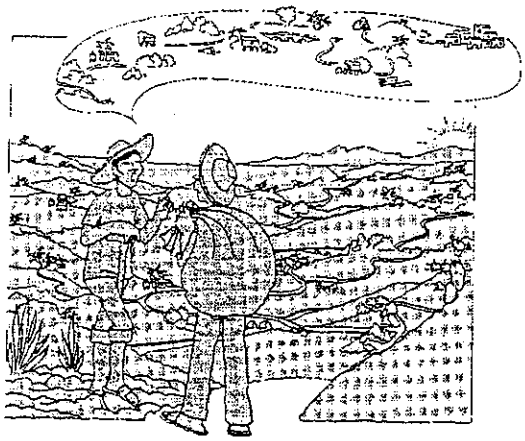
Quanta informação eu preciso para conseguir encontrar o caminho?

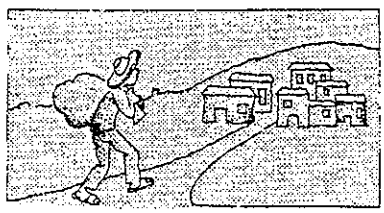
Pouca informação





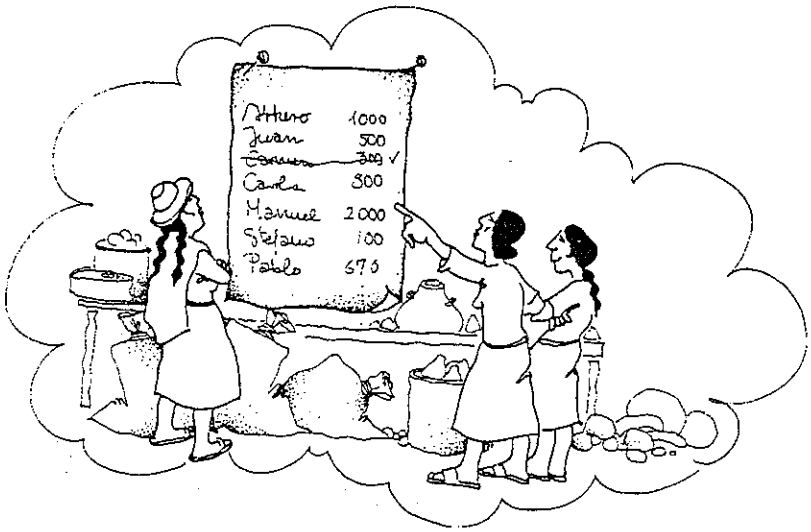
Muita informação



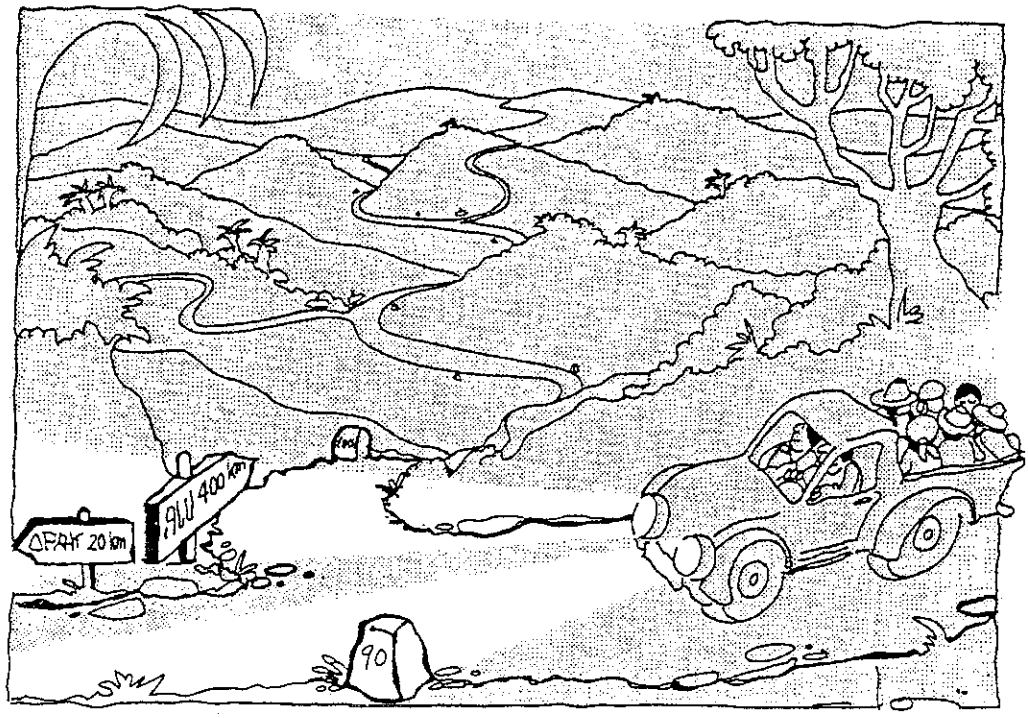


Segundo passo: Como observar?

Depois de ter escolhido algumas expectativas e medos, vocês devem procurar exemplos concretos que permitam verificar se as mudanças ocorrem da maneira desejada ou não. Vocês estarão procurando os indicadores



	INDICADORES
	(derivados de expectativas ou medos) (*1) aumentou o consumo de alimentos nutritivos (*2) os preços passaram a se orientar pelo mercado. (*3) os comitês de donas de casa passaram a ser informados sobre a administração da loja a cada reunião (*4) vem sendo mantido um registro dos nomes dos membros da cooperativa que não pagaram, e do montante de suas dívidas.



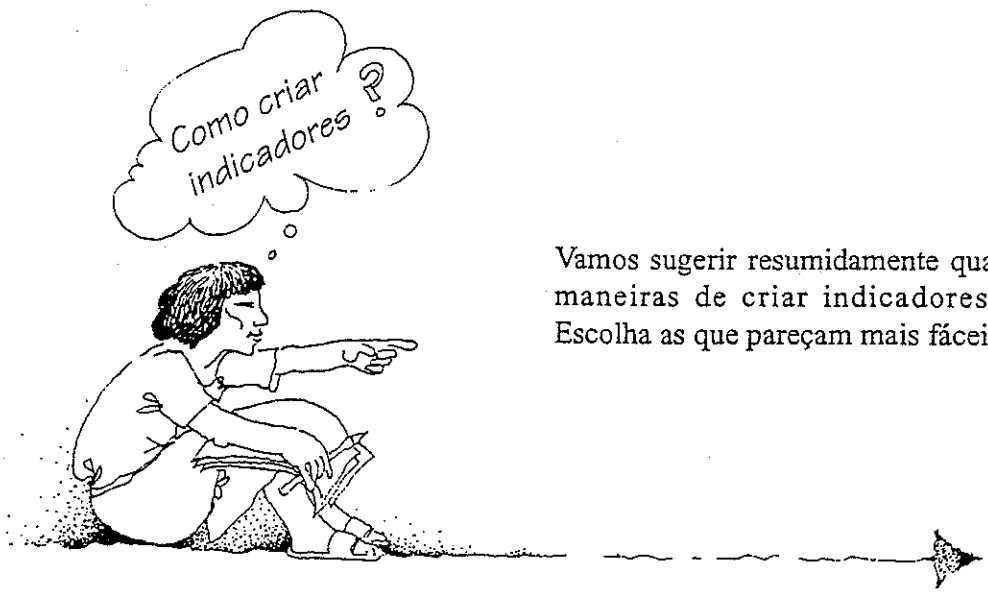
Os indicadores são como placas de sinalização

Os indicadores são um pouco como as placas de sinalização nas estradas: mostram se estamos indo na direção certa e quanto já andamos. indicativos

Em geral, seu grupo não terá maiores dificuldades de encontrar bons exemplos e assim definir os indicadores durante a própria reunião. Os membros do grupo não apenas conhecem seu próprio mundo em detalhes, como também costumam ter seus próprios indicadores para acompanhar as mudanças que lhe dizem respeito.

Os exemplos concretos de expectativas e medos podem ser identificados com a ajuda de um assessor ou da equipe de campo da ONG.

O MPI não requer soluções científicas; busca soluções práticas para as organizações populares e pequenas organizações de desenvolvimento. A reflexão contínua émais importante do que a coleta meticulosa de dados. soluções práticas



Vamos sugerir resumidamente quatro maneiras de criar indicadores ... Escolha as que pareçam mais fáceis!

Quatro maneiras de criar indicadores

1. Medindo ou contando: fornece números exatos.
Exemplo: os preços das mercadorias são medidos: R$ 0,45 por quilo; a quantidade é contada: 20 pares de sapatos.

2. Graduando ou diferenciando: fornece-nos uma descrição gradual.
Exemplo: a qualidade dos bens pode ser graduada: muito bom - bom - regular - ruim - muito ruim.

3. Classificando: nos dá informações sobre categorias não-graduais.
Exemplo: Há sal disponível?: sim/não; Quem toma as decisões finais na loja?: mulheres/homens

4. descrevendo qualitativamente: descreve apenas através de palavras.
Exemplo: como é administrada a loja? A resposta descreve um ou mais aspectos através de palavras. A descrição pode ter uma determinada estrutura: (aspectos positivos e negativos; lideranças - compras - vendas - registros e atas).

Onde encontrar as informações?

fontes próprias, conhecimento dos membros do grupo

Devemos determinar de antemão onde e como encontrar a informação relacionada com os indicadores que escolhemos. A coleta de dados leva tempo e custa dinheiro. A informação obtida de nossas próprias fontes é mais autêntica e pode propiciar mais discussões. No MPI, confiamos principalmente no conhecimento dos próprios membros do grupo. Obter informações externas pode levar menos tempo, mas essas informações podem não ser tão relevantes. Caso sejam usadas informações externas, é necessário citar a fonte.

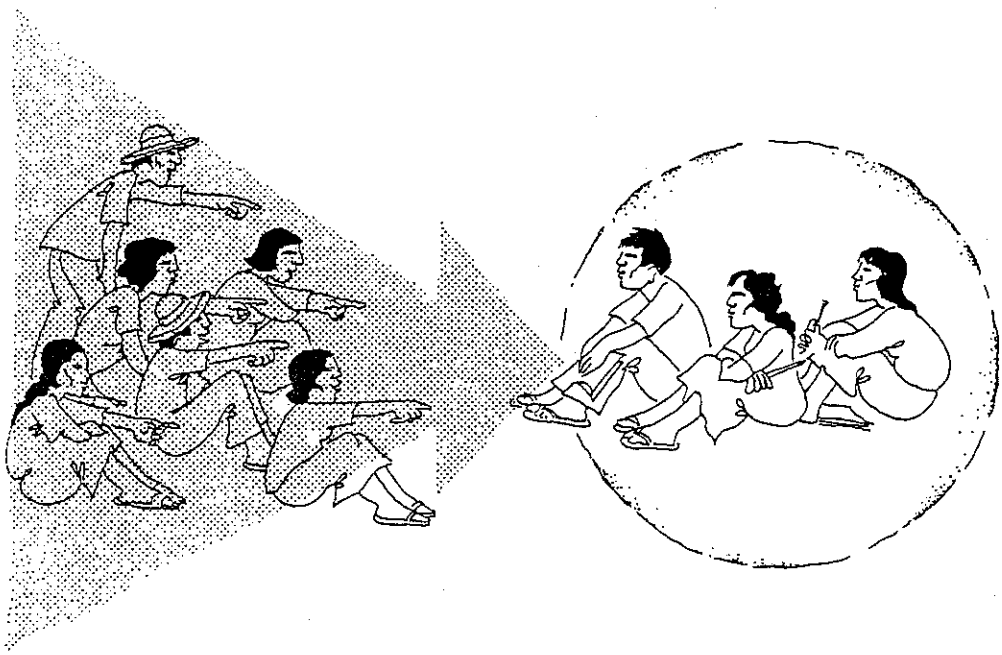
exemplo

INDICADORES *(derivados de expectativas ou medos)*	*MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO*
*(*1) o consumo de alimentos altamente nutritivos aumentou:* *- cresceu o consumo de lentilhas e quinua;* *- diminuiu o consumo de macarrão, arroz e açúcar*	*[*1] pesar separadamente cada produto vendido (lentilhas, quinua, fubá, feijão, macarrão, arroz e açúcar) e registrar de modo adequado*
*(*2) os preços passaram a se orientar pelo mercado através de um acordo entre as três cooperativas*	*responder SIM ou NÃO e registrar observações e comentários*
*(*3) as mulheres vêm sendo mensalmente informadas a respeito da administração da loja, a cada reunião do Comitê de Donas de Casa*	*responder SIM ou NÃO e registrar observações e comentários*
*(*4) vem sendo mantido um registro dos nomes dos membros da cooperativa que não pagaram, e do valor de suas dívidas.*	*manter o registro em forma de tabela, com uma tabela separada para cada cooperativa.*

Terceiro passo: Quem deve observar?

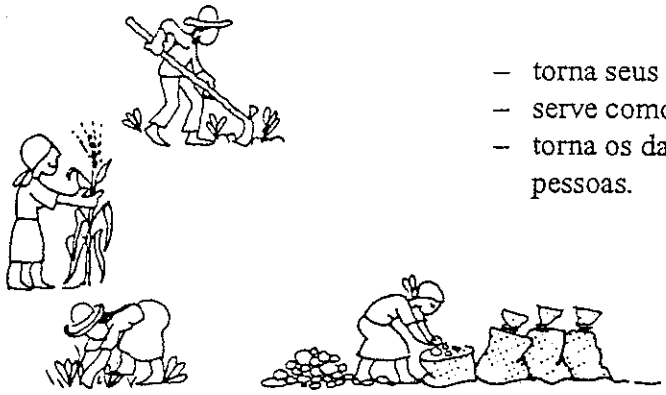
equipe de observação

As pessoas responsáveis por observar esses indicadores devem ser escolhidas na reunião. O grupo pode indicar observadores individuais ou uma „equipe" ou „grupo de observação". Essas pessoas devem ter uma função específica na organização, para evitar a duplicação de estruturas.
Ao assumir o papel de observadores, os membros do grupo aprendem a procurar as mudanças relevantes e a assumir maiores responsabilidades.
Caso diferentes grupos sociais percebam o projeto de maneira distinta, ou se beneficiem dele de modo distinto (por exemplo, homens/mulheres, jovens/adultos), pode ser útil criar dois ou mais grupos de observação.
Caso a tarefa pareça de início muito difícil para o grupo, a equipe de campo da ONG pode ser chamada para ajudar. Ou então, pode-se encontrar alguém da comunidade que possa ajudar, como por exemplo pessoas mais velhas, lideranças informais, antigas lideranças, professores, etc.

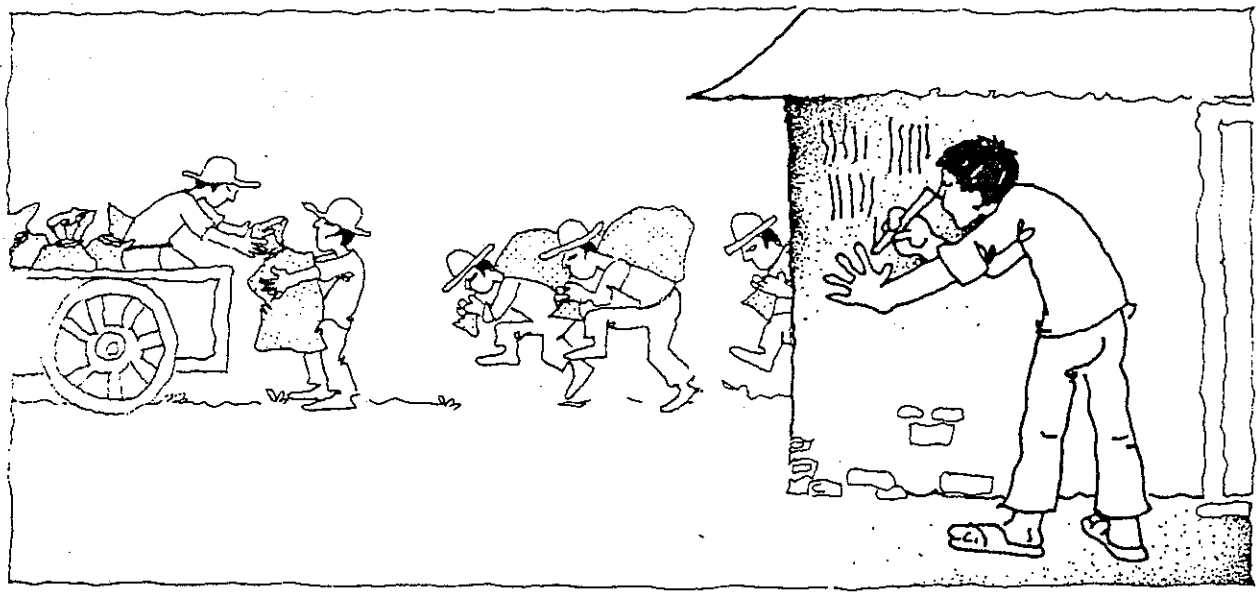


Quarto passo: Como registrar os resultados?

No dia-a-dia, normalmente não registramos aquilo que observamos. Então, por que é importante manter um registro?



- torna seus dados mais exatos
- serve como lembrete
- torna os dados accessíveis a outras pessoas.

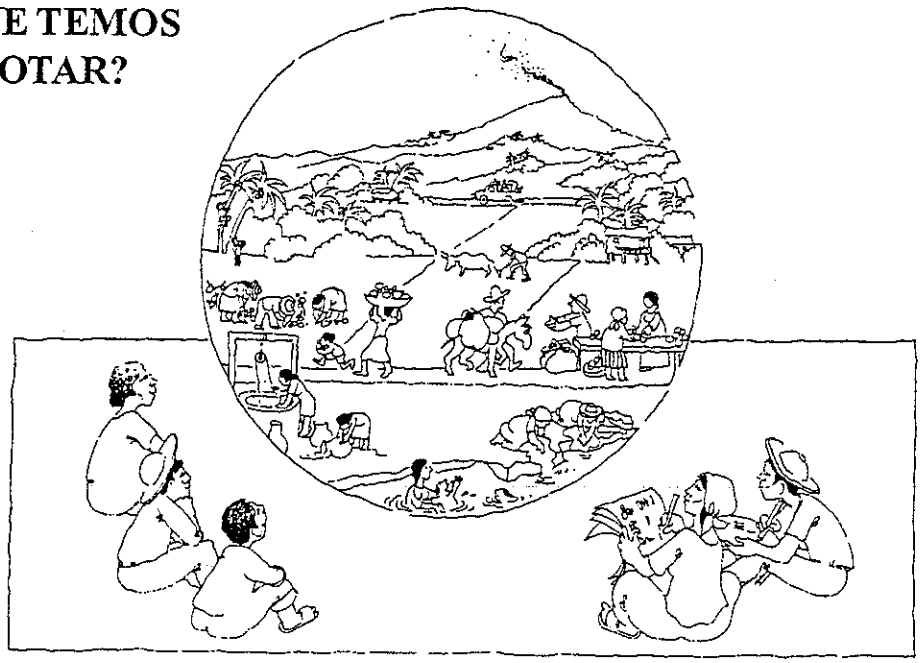


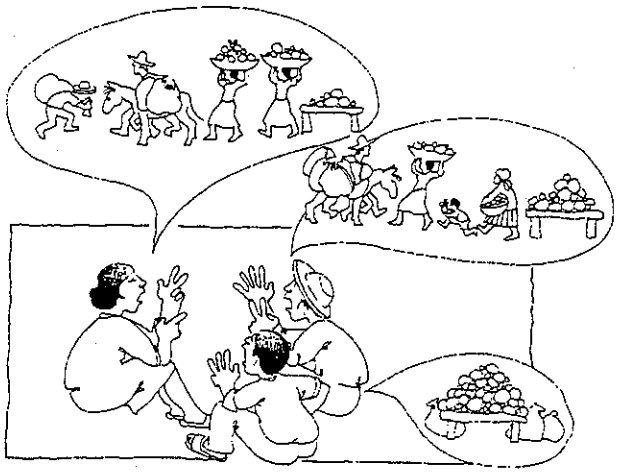
exemplo

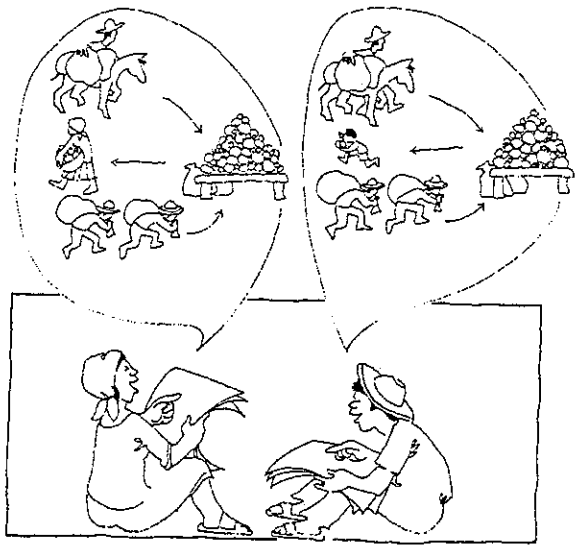
O gráfico a seguir demonstra como pode ser útil manter registros:

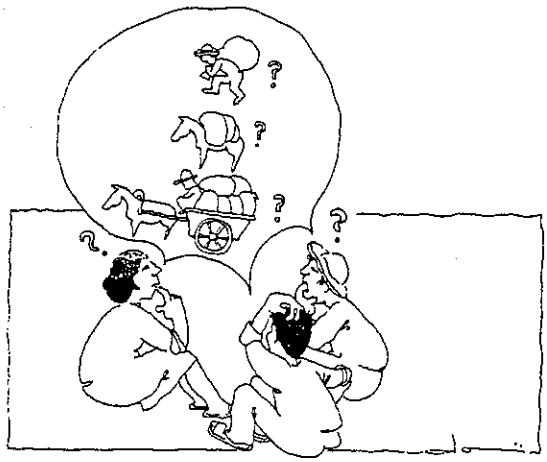
- três observadores (à esquerda) vêem frutas sendo vendidas na feira, mas sem anotar nada; no fim do dia, não conseguem chegar a um acordo a respeito da quantidade vendida e comprada; conseqüentemente, não conseguem tomar uma decisão em relação ao melhor meio de transporte.
- dois observadores (à direita) anotam imediatamente o que viram; no fim do dia, seus resultados são muito semelhantes, de modo que é fácil para eles decidir qual o método de transporte mais apropriado para aquelas frutas.

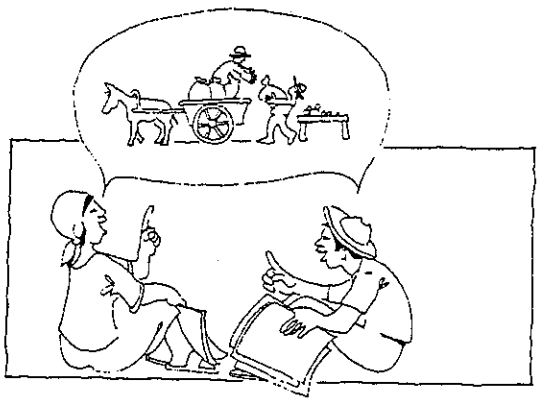
POR QUE TEMOS QUE ANOTAR?











Vocês podem usar cadernos, por exemplo, para anotar o que observam. Caso vocês estejam procurando observar algum indicador específico por um período prolongado, usar formas especiais de registro pode ajudar a alcançar uma clareza maior.

registrar de maneira clara e compreensível

Para assegurar que a informação chegue a todos os membros do grupo, a equipe de observação deve tentar registrar de maneira expressiva, clara e facilmente compreensível o que foi observado. Quaisquer tipos de quadros e gráficos podem ser usados. Talvez seja necessário familiarizar os observadores e os membros do grupo com esses instrumentos. A organização de desenvolvimento pode oferecer o apoio necessário.

exemplo

O desafio do trabalho de observação

Nas primeiras reuniões, o MPI tornou-se um procedimento bem estabelecido na pauta da assembléia geral. Os membros da cooperativa participavam com vontade, pois através das informações atualizadas eles estavam começando a entender mais profundamente os problemas da cooperativa. Eles começaram também a tomar consciência do crédito, graças a um quadro que ilustrava graficamente a quantia que eles deviam, e tornava claro que a dívida aumentava mensalmente devido aos juros. Isso provocou incertezas e preocupações entre eles.

(...) Na primeira fase, foram definidos 14 indicadores, dos quais oito foram priorizados: eles refletiam os problemas da loja. O grupo de observação do MPI passou a trabalhar continuamente com esses indicadores. No momento em que os indicadores foram selecionados, o método de observação para cada um foi também definido. A forma de registro a ser usado (tabelas, gráficos, questionários) também foi escolhida. Tudo isso foi feito com a participação de três comitês de donas de casa e de alguns membros da cooperativa.

(...) Nos meses seguintes foram feitas reuniões mensais. Nos dois primeiros meses, percebeu-se uma falha na compreensão dos indicadores e erros no seu manuseio. As donas de casa responsáveis pela observação dos indicadores fizeram um grande esforço e encontraram maneiras de obter as informações e preencher os formulários dos indicadores (uma mulher, por exemplo, mandou seu marido para a cooperativa para obter informações!)

(...) Nos meses seguintes, graças aos indicadores, começou a haver uma melhoria gradual na administração da loja".

Caso: Caracoles, FEDECOMIN, Bolívia.

(...) Não realizar quantificações mais precisas do que o necessário, e não tentar quantificar o que não precisa ser quantificado. Nós somos treinados para fazer medições absolutas, mas muitas vezes tudo o que se precisa são tendências e classificações.

Caso: SIBAT, Filipinas

(para outros estudos de caso, ver a cartilha 3)

Quais informações e para quem? Quando e como?

O que deve ser feito com as informações? Nem todo mundo precisa de todas as informações. As informações de dentro do grupo não precisam necessariamente ser dadas a pessoas de fora, a organizações de desenvolvimento, agências financiadoras, ou outros agentes externos (autoridades governamentais, intermediários, etc.). Deve haver um acordo dentro do seu grupo, e deste com os parceiros (externos), quanto a quais informações serão mantidas nos limites internos e quais serão transmitidas para fora, e com qual freqüência.

O grupo provavelmente precisa de relatos freqüentes. Eles podem ser apresentados nas reuniões rotineiras.

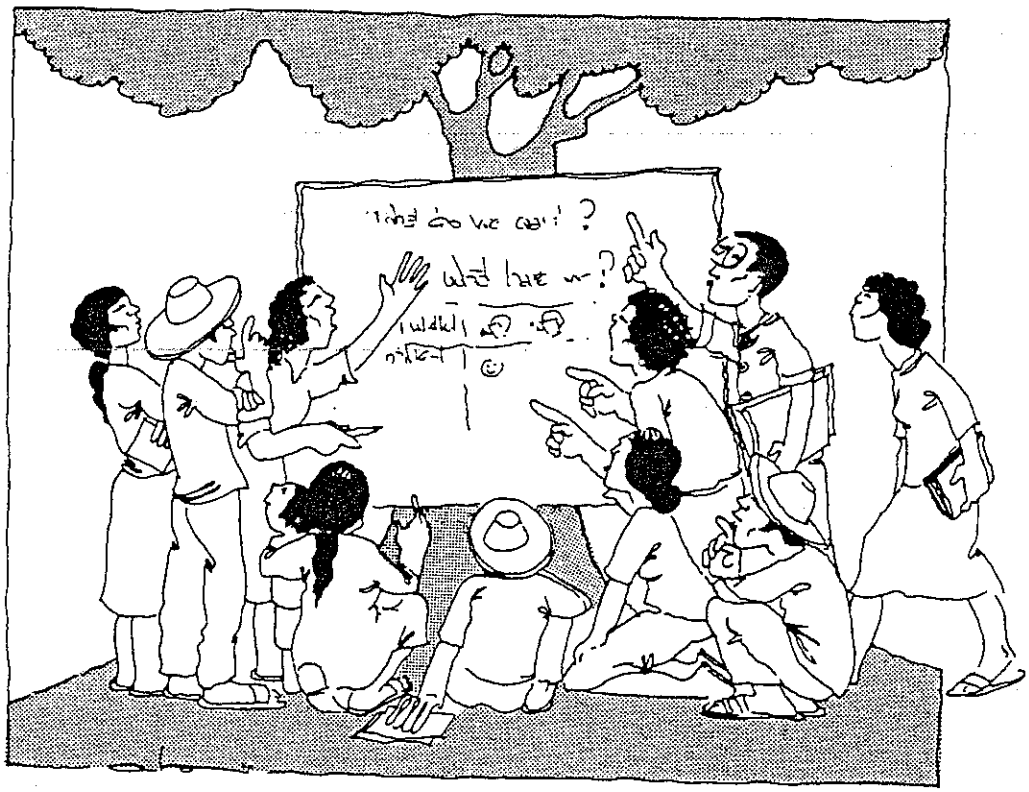
Nem todas as informações precisam ser repassadas mensalmente. Algumas são necessárias apenas em intervalos mais longos.

Caso seu grupo tenha concordado em manter um fluxo de informações para parceiros externos, essa troca não precisa ser freqüente. Quanto mais distante estiverem os outros atores (ONGs, financiadoras) menor deve ser a freqüência dos relatos. A longo prazo, pode ser que sejam necessárias informações apenas em intervalos quadrimestrais ou em „workshops" anuais para reflexão conjunta (ver Monitoramento de Impacto com ONGs).
Até agora, enfocamos a montagem do sistema de monitoramento do grupo. Agora, nós vamos ver como pode funcionar, em bases regulares, o monitoramento de impactos através de grupos.

Quinto passo: O que foi observado?

mudanças relevantes

Os membros da equipe de monitoramento estão agora atentos aos indicadores e mantêm um registro dos mesmos. No início das reuniões, eles devem relatar o que observaram, isto é, as mudanças relevantes no grupo e no seu contexto. Isso pode ser facilitado através da transmissão das informações com antecedência a todo o grupo. através de cartazes e outros meios de informação pública.



Caso haja um grande número de indicadores, o objetivo da reunião deve ser levado em conta, e os indicadores devem ser escolhidos de acordo com esses objetivos. Depois da apresentação inicial, pode-se perguntar aos membros do grupo se ocorreram outras mudanças não esperadas ou não intencionais. Fazer perguntas pode ajudar a identificar outras mudanças relevantes que não têm relação com as expectativas e medos mencionados anteriormente (esse passo será facilitado caso haja um assessor externo).

Sexto passo: Por que foram obtidos esses resultados?

Os resultados devem ser brevemente discutidos e analisados. Caso os indicadores necessitem apenas de um SIM ou NÃO como resposta, é útil procurar saber mais („Por que sim? ou Por que não?) e entrar em detalhes.

discussão e análise

Indicador 2:	*Os preços passaram a ser orientados pelo mercado, através de um acordo entre as três cooperativas (sim/não)*
Resposta:	*SIM*
Observações:	*Os preços foram ajustados de acordo com o aumento dos preços de mercado, incluindo aí o valor do frete e dos gastos com viagens. As donas de casa da cooperativa „X" não estavam presentes nesta reunião.*

exemplo

Provavelmente não é recomendável começar imediatamente uma discussão a respeito de cada questão, pois certamente não haverá consenso em relação a muitos detalhes. Discussões devem ser desencadeadas apenas se houver necessidade de tomar decisões, de agir, de dar respostas a alguma mudança ou a problemas persistentes. Caso os resultados sejam vistos como „normais" não há necessidade de discuti-los. Contudo, se eles não correspondem àquilo que era esperado, pode ser necessário refletir a respeito e tomar uma decisão.

„Sinais de trânsito" que indicam a necessidade de tomar decisões

Exemplo: Espera-se que o fornecimento de mercadorias seja regular; as observações nesse caso poderiam ser as seguintes:

as mercadorias normalmente estão disponíveis:
verde: não é necessário fazer nada

uma determinada mercadoria está em falta há 7 dias:
amarelo: é necessária uma ação corretiva pelo encarregado dos estoques

uma determinada mercadoria está em falta há 30 dias:
vermelho: é preciso chamar uma reunião extraordinária e tomar decisões.

Com os indicadores, torna-se relativamente fácil para os membros do grupo fazerem um acompanhamento, mas nem sempre esses indicadores serão aceitos sem nenhuma dúvida. Caso haja desacordos, pode ser importante dizer que as mudanças na comunidade podem ser (e geralmente são) percebidas de diferentes maneiras.

Geralmente, os resultados da observação necessitam de análise principalmente nos seguintes casos:

- Quando as coisas ocorrem sempre de acordo com o esperado, trata-se provavelmente de um caso de sucesso, e ocasionalmente vale a pena analisar por que e como foram obtidos esses resultados.
- Se os resultados do monitoramento mostram que há problemas que implicam na necessidade de tomar decisões, deve-se imediatamente incluir a questão na pauta da reunião.

causas e conseqüências das mudanças

As observações podem então ser analisadas com base nos relatórios do monitoramento, na mesma reunião ou em alguma das próximas reuniões. É importante discutir as conseqüências e as causas das mudanças que foram notadas, e a sua importância para as atividades futuras dos indivíduos e do grupo.
É importante perguntar:

- **O que foi (ou pode ser) influenciado por <u>nós</u> (o grupo)?**
- **O que foi (ou pode ser) influenciado pela <u>organização de desenvolvimento</u>?**
- **O que foi (ou pode ser) influenciado por <u>outros agentes</u>?**

Caso as mudanças sejam consideradas boas, isso lhes dará a autoconfiança necessária para demonstrar que suas atividades pessoais e coletivas foram significativas e bem sucedidas. Caso as mudanças sejam consideradas ruins, seu grupo deve procurar descobrir maneiras de influenciar essas mudanças em um sentido positivo, seja através de ações do próprio grupo, seja reivindicando ações de outros agentes.

O MPI é orientado para a ação!

Nessa etapa de avaliação e análise dos dados há um certo risco de que o grupo acabe se perdendo em discussões pouco objetivas. Para evitar perda de tempo e de esforços, um assessor deve se encarregar de estruturar o debate e assegurar que as discussões estejam sempre voltadas para a ação.

Sétimo passo: Que ações devem ser realizadas?

A análise do impacto levantou a seguinte questão: „em que nós podemos influenciar?" O grupo deve tomar suas decisões de acordo com isso. Sempre que possível, deve-se decidir imediatamente, na reunião, qual a ação inicial a ser tomada. Isso mostra que o MPI faz sentido. Usando o MPI na prática, descobriu-se que o melhor momento para tomar decisões é imediatamente após a discussão dos indicadores.

exemplo

„Uma vez que todas as atividades são voltadas para capacitar membros do grupo para trazer mudanças para a comunidade, deve-se assegurar que eles terão espaço para dizer onde, na sua opinião, são necessárias novas ações, e o que deve ser feito para realizá-las.
Em certos casos, as medidas tomadas por cada membro já serão suficientes, e nenhuma ação subseqüente será necessária."

Caso: SIBAT, Filipinas.

Um plano de ação deve conter pelo menos as seguintes questões:

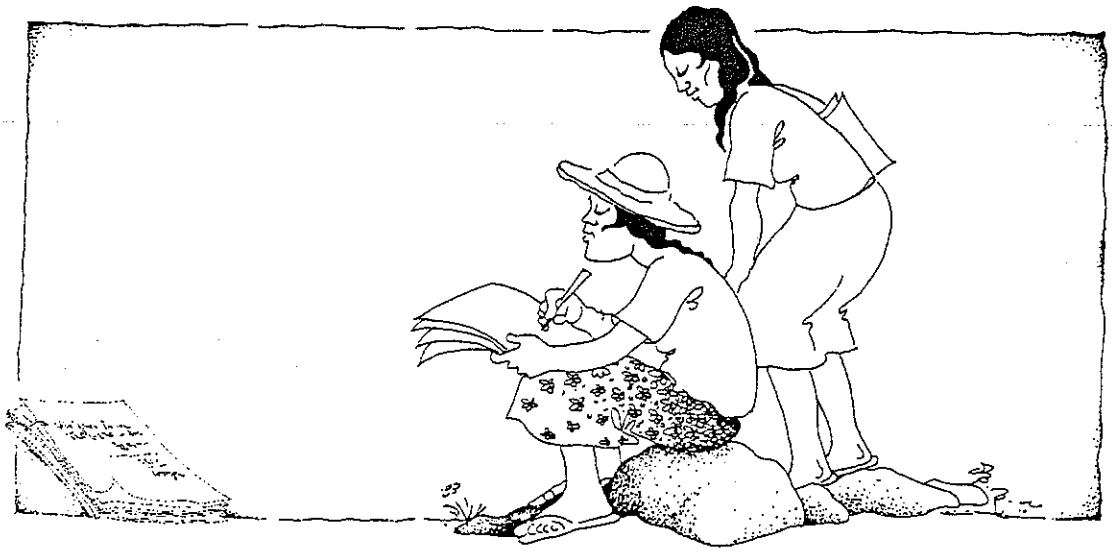
exemplo

– Quais ações são necessárias?	*O tesoureiro da cooperativa deve ser convencido a subtrair dos pagamentos aos membros da cooperativa as dívidas que esses membros porventura tenham com a cooperativa, e repassar o valor correspondente diretamente àcooperativa.*
– Quem é responsável por essa ação?	*Ana.*
– Quem mais está envolvido?	*Berta e Clara devem falar com o presidente da cooperativa.*
– Qual o prazo para realizar estas ações?	*Até 30 de abril.*

Registrando as decisões

observações e lições aprendidas

Via de regra, todas as decisões tomadas nas reuniões são registradas nas atas. As observações dos comitês de monitoramento e/ou das equipes de observação e as mudanças percebidas pelo resto do grupo também devem ser registradas. A comparação dos indicadores ao longo de um prazo maior será de grande ajuda para avaliações futuras. É importante assegurar que as lições aprendidas no projeto não sejam esquecidas.



compartilhamento das informações

Esses resultados são geralmente registrados nos livros de ata ou arquivos do grupo. No entanto, o compartilhamento das informações entre todos os membros do grupo é parte integrante do MPI. Assim, a documentação deve ser acessível ao público, idealmente na forma de cartazes e pequenas publicações.

O que deve ser mudado no sistema de monitoramento?

Depois de certo tempo, talvez seja necessário fazer ajustes em seu sistema de monitoramento. Há várias razões para isso:

- Caso vocês notem que os indicadores inicialmente escolhidos não são de grande ajuda, vocês devem procurar outros indicadores (ou indicadores adicionais), à luz de suas experiências até o momento.
- Com o tempo, podem surgir novas expectativas ou temores. Pode ser que mudanças no contexto do grupo, que antes passavam despercebidas, passem a receber mais atenção. Vai-se estabelecer uma rotina que envolve a observação das mudanças, a análise das relações de causa e efeito, e a tomada de decisões com base nos resultados do monitoramento. Isso levará a melhorias no sistema de monitoramento de impactos.

- As organizações de desenvolvimento ou agências financiadoras vão sentir uma certa necessidade de melhorias no fluxo de informações. Elas vão apreciar e apoiar o monitoramento autônomo feito pelo grupo. Mas ao mesmo tempo, pode ser que passem a pedir mais informações ao grupo. O grupo deve decidir, sem deixar de negociar com as organizações externas, como sua informação deve passar para o exterior, quais informações devem ser transmitidas, e através de que canais.

A longo prazo, um grupo autoconfiante pode passar a levar em conta os interesses da organização de desenvolvimento ou da agência financiadora, e incluí-los no monitoramento de impacto através de grupos. Caso seja possível chegar a acordos, o monitoramento de impactos através de grupos pode até chegar a substituir a maior parte do monitoramento externo.

Para ajudar os leitores a entender o contexto das citações introduzidas no texto, os cinco estudos de caso que servem de base para esta cartilha de MPI serão brevemente apresentada a seguir.

Caso: SIBAT, Filipinas
Comunidade de Bacgong, Filipinas
O Projeto de Produção Agrícola foi iniciado pela PARTNERS, Inc. (uma ONG que faz parte da rede SIBAT). Seu objetivo é apoiar e sustentar as iniciativas de desenvolvimento sócio-econômico de cinco povoados, um dos quais é Bacgong. As organizações populares abrangem três setores: agricultores, mulheres agricultoras, e jovens.
O projeto foi concebido pelas Organizações populares e pela PARTNERS com a finalidade de suprir as necessidades alimentares básicas do povoado. O projeto tem dois componentes principais: 1) organização e educação e 2) produção agrícola, que abrange produção de arroz, hortaliças, e criação animal.

Caso: Kantuta, FEDECOMIN, Bolívia
Bodega das donas de casa, Setor Cooperativo de Caracoles, Bolívia (Cooperativas Mineiras de Libertad, Porvenir, e El Nevado)
O Setor Cooperativo de Caracoles é composto por três cooperativas mineiras: Libertad, Porvenir e El Nevado. Em cada uma delas as mulheres (que geralmente não são sócias da cooperativa) formaram comitês de donas de casa. Com ajuda da FEDECOMIN, os três comitês de donas de casa criaram uma „Bodega Popular" para melhorar a oferta de mercadorias de uso cotidiano nessas minas longínquas, e para reforçar a posição das mulheres nas cooperativas. Mas a bodega não tem funcionado muito bem.

Caso: PWDS, Índia
Produção Comunitária de Doces, Tamil Nadu, Índia
A Sociedade de Desenvolvimento dos Trabalhadores de Palmira (PWDS) promove o desenvolvimento sócio-econômico dos camponeses que vivem da exploração das árvores de palmira e outras parcelas desfavorecidas da comunidade. Normalmente, os camponeses que vivem da exploração das árvores de palmira vendem o produto bruto para comerciantes, ou as mulheres fazem o processamento em casa. Isso envolve muito trabalho e gera pouca renda. Nas unidades de produção de doces, as famílias que vivem da exploração de árvores de palmira já iniciaram a produção de doces de alta qualidade.

Caso: INDES, Argentina
Grupo de Mulheres „Unión y Progreso", Misiones, Argentina
A INDES é uma ONG que trabalha na província de Misiones com cerca de 20 grupos de agricultores, dois dos quais são grupos de mulheres. Em um período de cinco anos, o número de membros do „Unión y Progreso" aumentou de 25 para 83. Seu objetivo é melhorar as condições de vida das famílias. Os principais projetos são hortas para consumo familiar, criação de aves, cursos (saúde, nutrição) e um programa de crédito; as mulheres esperam produzir excedentes e vendê-los.

OS DOIS EIXOS DO MPI
O MPI parte do pressuposto de que os grupos envolvidos são autônomos. Conseqüentemente, eles têm sistemas de monitoramento independentes e seus próprios observadores e equipes de observação.
[Figura capa no final] AÇÃO / OBSERVAÇÃO / REFLEXÃO ...
Ação - Observação - Reflexão - Ação ...
O Monitoramento de Impactos Através de Grupos érealizado pelos membros do grupo de auto-ajuda ou organização de base.
O método de Monitoramento de Impactos Através de Grupos é desenvolvido pelo grupo (ou com ele). Os indicadores dos impactos subjetivamente importantes podem ser definidos a partir das expectativas e temores com relação ao projeto ou atividade. O grupo observa as mudanças, as registra e analisa, e toma decisões.
O Monitoramento de Impactos por ONGs é realizado pelas equipes da organização de desenvolvimento ou ONG.
O Monitoramento de Impactos por ONGs concentra-se apenas no impacto sócio-cultural. É composto por 3 elementos:
A. Monitoramento dos Impactos Sócio-Culturais no Contexto do Grupo.
Baseia-se na experiência da ONG com grupos ou projetos semelhantes. É realizado da mesma maneira que o monitoramento de impactos através de grupos.
B. Workshops para Reflexão Conjunta.
São reuniões regulares entre a ONG e o grupo. Os resultados do monitoramento de impactos através de grupos são comparados coma as observações da equipe de campo da ONG.
C. Assessoria ao processo de MPI
Para a implantação do MPI é necessária uma assessoria e um acompanhamento constantes por uma organização de desenvolvimento.
[Box - capa no final] PASSOS DO MONITORAMENTO
1. **O que** deve ser observado? / 2. **Como** observar? /
3. **Quem** deve observar? / 4. **Como** registrar os resultados? / 5. **O que** foi observado? / 6. **Por que** foram obtidos esses resultados? / 7. **O que** deve ser feito?