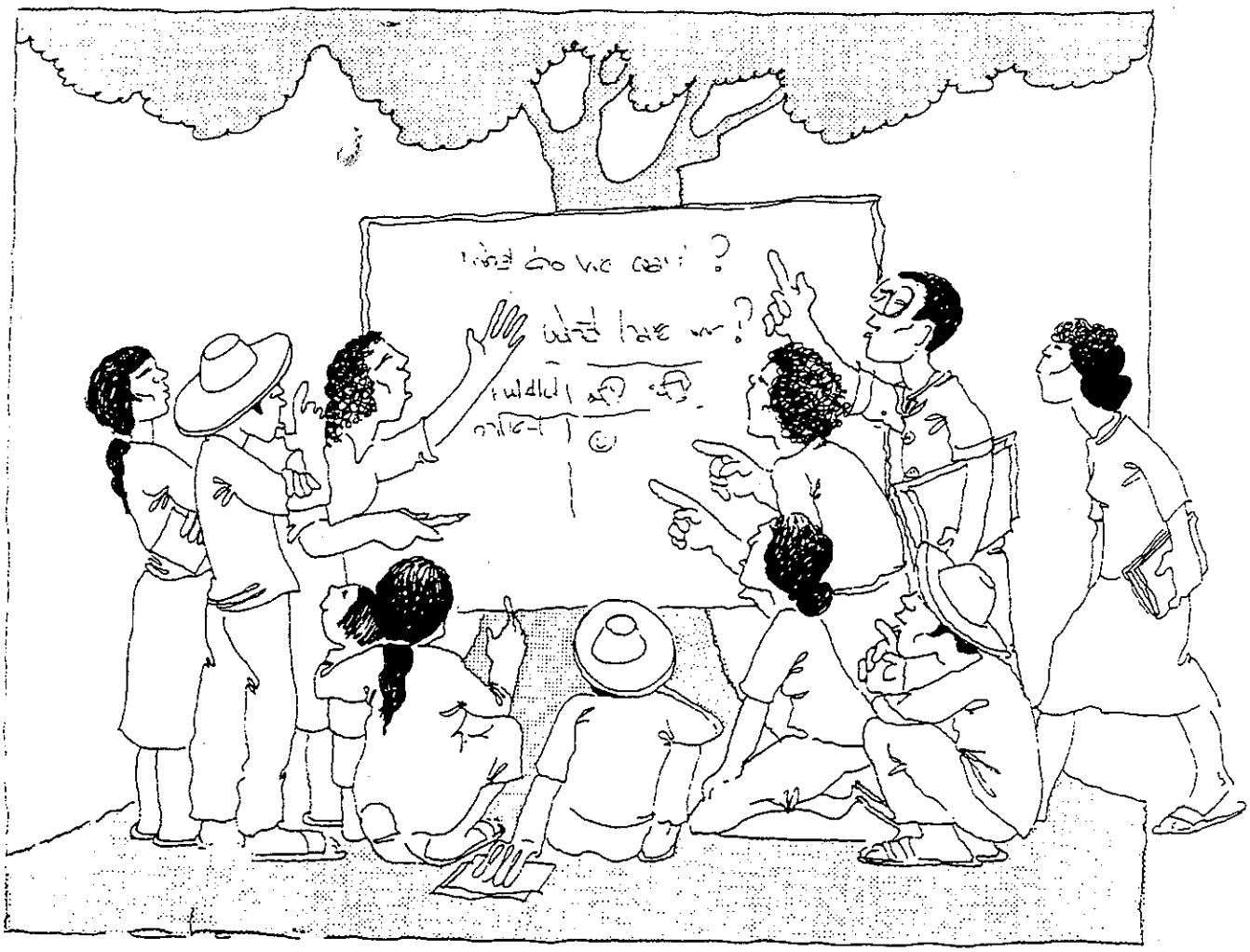
Dorsi Germann / Eberhard Gohl

MONITORIZAÇÃO PARTICIPATIVA DO IMPACTO
PIM
(PARTICIPATORY IMPACT MONITORING)

Caderno 2: Monitorização do Impacto na ONG de Base

Uma Publicação de



Edição portuguesa publicada e distribuída por:
"BROT FÜR DIE WELT" ("PãO PARA O MUNDO"), Stuttgart, Alemanha
Data de Publicação: Abril de 1997

FAKT, a Association for Appropriate Technologies (Associação para Tecnologias Aplicadas) é uma consultora não lucrativa ligada à igreja, fundada em 1986 na Alemanha. A FAKT dedica-se à divulgação de tecnologias e procura soluções compatíveis social e ambientalmente, em conjunto com os parceiros do Sul. A FAKT trabalha em equipas interdisciplinares com engenheiros, economistas e sociólogos e é especializada nas áreas da tecnologia alimentar, irrigação e saneamento, fornecimento de energia, tecnologia hospitalar, formação profissional, promoção de pequenas empresas, desenvolvimento organizacional e gestão participativa de projectos. Os serviços da FAKT incluem o planeamento e o acompanhamento técnico de projectos, avaliações e estudos, cursos de formação, seminários e Serviços de Informação.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

O GTZ governamental opera no campo da cooperação técnica. 2200 especialistas alemães trabalham em conjunto com os parceiros de cerca de 100 países de África, Ásia e América Latina em projectos que abrangem todos os sectores da agricultura, silvicultura, desenvolvimento económico, serviços sociais e infraestrutura institucional e material. O GTZ actua quer através do Governo alemão quer de outras entidades governamentais e semi-governamentais.

GATE (German Appropriate Technology Exchange - Secretariado Alemão de Tecnologias Aplicadas) um programa da responsabilidade do Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, actua como um centro de divulgação e promoção de tecnologias aplicadas nos países em desenvolvimento.
O Information and Advisory Service on Appropriate Technology (ISAT) - Serviço de Informação e Consultoria em Tecnologias Aplicadas - foi formado como uma secção do GATE, em 1991. Tem à sua disposição a colecção completa dos serviços que o GTZ presta, e é financiado pelo German Ministry for Economic Cooperation and Development (Ministério Alemão para a Cooperação e Desenvolvimento Económico). O ISAT é especializado numa grande variedade de tecnologias aplicadas para países em desenvolvimento, entre as quais o ISAT privilegia algumas como:

- apoio na satisfação de necessidades básicas,
- sondagens de aplicação eficiente e ambiental de recursos locais disponíveis,
- mobilização de competências existentes e promoção de auto-ajuda,
- aumento do âmbito das acções e promoção de acções independentes.

ISAT oferece os seus serviços (serviço de informações, vários tipos de publicações e filmes) às organizações alemãs para a cooperação e desenvolvimento assim como a organizações e indivíduos de países em desenvolvimento. Ao ISAT pode também ser dirigido o pedido de bibliografia e documentação em áreas específicas das tecnologias aplicadas.

Deutsches Zentrum für Entwicklungstechnologien GATE
in: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
P. O. Box 51 80
D-65726 Eschborn
Federal Republic of Germany
Telephon: (0 61 96) 79-0 Telex: 41 523-0 gtz d Fax (0 61 96) 79 73 52

Os autores:

Dorsi Germann, socióloga e artista gráfica, trabalhou durante quatro anos num projecto de desenvolvimento comunitário no Senegal. Nos últimos catorze anos, foi consultora nas áreas da educação de adultos, tecnologias aplicadas, técnicas de comunicação e visualização, gestão de projectos, monitorização e avaliação, desenvolvimento organizacional e métodos participativos em África, Ásia e América Latina, principalmente através do GTZ e FAKT.

Eberhard Gohl, economista e sociólogo, passou alguns anos na Turquia, Perú e Bolívia. Durante oito anos trabalhou principalmente para a FAKT, DSE-ZEL e GTZ como consultor nas áreas de gestão de projectos e desenvolvimento organizacional. Actualmente, exerce funções como Controlador na ONG "Pão Para O Mundo" da Igreja Protestante Alemã.

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
Participatory Impact Monitoring
Booklet 2. NGO based impact monitoring
Dorsi Germann / Eberhard Gohl - 1996

© Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn 1996

ÍNDICE

A sua ONG ou organização para o desenvolvimento necessita de um novo instrumento para a gestão de projectos? 3

1. Ideias gerais sobre Monitorização 4

1.1 Três tipos de organização 4
Gestão Participativa 7

1.2 Monitorização 8
Finalidade da monitorização e da avaliação 9
Primeira abordagem à monitorização: salientando a reflexão periódica 10
Segunda abordagem à monitorização: com base na avaliação 10
Como pode ser sistematizada a monitorização? 12

1.3 Monitorização do Impacto 13

1.4 Monitorização Participativa 17
Participação 17
Participação e Monitorização 18

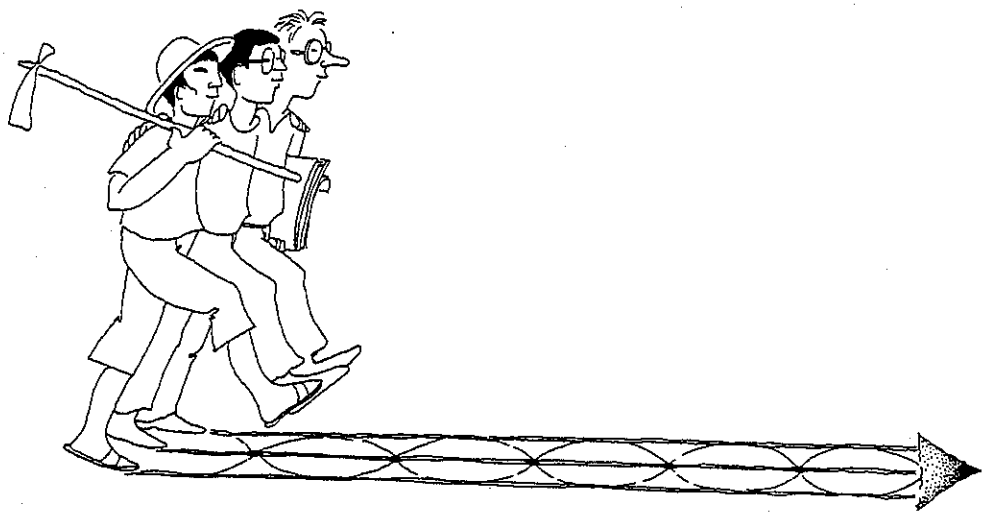
2. Monitorização do Impacto na ONG de base 19

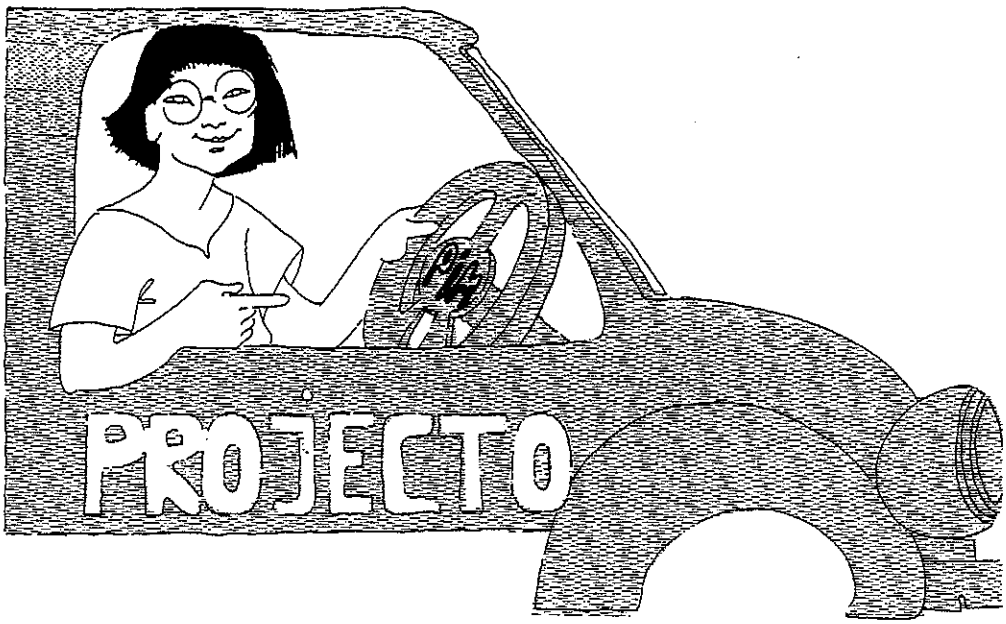
2.1 Vantagens e obstáculos 19
Apresentação da PIM ao pessoal de campo da ONG 21

2.2 Passos na apresentação e no desenvolvimento da monitorização dos impactos socio-culturais na ONG de base 22
Passo Preliminar: O que é que sabemos sobre o contexto? 22
Passo a Passo 23
Passo 1: O que deveria ser observado? 23
Passo 2: Como pode ser observado? 25
Passo 3: Quem deveria observar? 27
Passo 4: Como se pode documentar os resultados? 28
Que informação e para quem? Quando e como? 28
Passos 5 a 7: O que foi observado? / Porquê? / O que deveria ser feito? 29

2.3 Workshops de reflexão conjunta 30
Formulação de questões guia 32
Workshop do Passo 1: O que mudou? 33
Workshop do Passo 2: O que é que as pessoas aprenderam?34
Workshop do Passo 3: Que acção deve ser executada?34
Workshop do Passo 4: Como podemos melhorar a nossa monitorização do impacto? 35
Workshops do Passo 5 e seguintes: Que conclusões podem ser retiradas do nosso trabalho? 35

2.4 Facilitação do processo PIM 36
Como pode a PIM ser apresentada às pessoas da organização ou ao grupo de auto-ajuda? 37





A sua ONG ou Organização para o Desenvolvimento necessita de um novo instrumento para a gestão de projectos?

Obrigada pelo seu interesse na Monitorização Participativa do Impacto. Chamemos- lhe apenas **PIM** - é muito mais fácil!

A **PIM** está projectada para tornar os projectos de auto-ajuda e as organizações mais bem sucedidos por meio de:

- ajustamento das actividades do projecto às necessidades dos membros do grupo de auto-ajuda

- envolvimento dos membros na observação, na reflexão e na tomada de decisão

- fortalecimento das estruturas da organização

O Caderno 1 dirige-se a líderes ou membros dos grupos de auto-ajuda e descreve o funcionamento da **monitorização do impacto no grupo de base**.
O Caderno 2, sobre **monitorização do impacto na ONG de base**, é dirigido aos membros do staff das organizações para o desenvolvimento, i.e. organizações nacionais tais como as ONGs, federações ou organizações governamentais que promovam grupos de auto-ajuda.

- Tem necessidade de um instrumento de monitorização para gerir os seus projectos?
- Quer documentar os impactos socio-culturais do seu trabalho?
- Tem que justificar o resultado do seu trabalho, por exemplo em consequência de erros económicos ou técnicos?
- Quer melhorar a interacção entre os grupos de auto-ajuda e você mesmo?

- Necessita de mais informação sobre processos de aprendizagem entre o grupo de auto-ajuda e você mesmo?
- Quer mais transparência na sua organização e nas estruturas de tomada de decisões?

Se assim é, porque não lê este livro e experimenta implementar a PIM!

condições para PIM

PIM não é uma solução mágica que actue automaticamente. De facto, só actua se forem satisfeitas certas **condições**. Por favor, pense por momentos se a sua ONG preenche estas condições:

- A sua equipa deveria ter vontade de promover a participação das pessoas, i.e. em aumentar a autonomia do grupo de auto-ajuda.
- Deveria existir confiança mútua e um desejo de gerir o projecto com transparência através da monitorização participativa do impacto.
- Tanto a sua equipa como outras organizações e outros indivíduos envolvidos deveriam querer e estar prontos para aceitar mudanças no projecto, i.e. para adaptar os planos e contribuições às necessidades das pessoas.
- A sua equipa deveria ter também vontade e disponibilidade para investir algum tempo - provavelmente mais do que antes - na monitorização. (Assim você evitará perda de tempo em actividades sem significado.)

O grupo de auto-ajuda deveria também preencher certas condições; estas encontram-se mencionadas no Caderno 1.

Na PIM, dois sistemas de monitorização independentes estão normalmente interligados para assegurar que a ONG esteja realmente a apoiar as necessidades e aspirações do grupo de auto-ajuda.

A sua monitorização do impacto na ONG de base, que se encontra esboçada neste Caderno (nº2), deveria por isso estar associada à monitorização do impacto no grupo de base descrita no Caderno 1.

1. Ideias gerais sobre Monitorização

1.1 Três tipos de organização

Na promoção de auto-ajuda, distinguimos três tipos principais de organizações:

1. **Grupos de auto-ajuda** ou organizações de pessoas (GRUPO)
2. **Organizações para o desenvolvimento**, ONG ou organizações de apoio a auto-ajuda (ONG)
3. **Agências de financiamento** ou doadores (AF)

Cada uma delas vê um determinado conjunto de problemas, que podem ser resolvidos com uma combinação de actividades. Esta combinação de actividades constitui um projecto. Cada organização (i.e. cada actor) tem "o seu" projecto, havendo assim pelo menos três projectos diferentes. A interface básica comum é o acordo do projecto.

Projecto de Marketing **exemplo**

Acordo do projecto: Armazéns e assistência na comercialização de cereais e de batatas; cursos de formação sobre processamento dos alimentos e nutrição.

Cada uma destas organizações está interessada na monitorização e na gestão do "seu" projecto. Naturalmente cada uma tem um ponto de vista diferente:

Os **grupos** estão interessados, acima de tudo, numa melhoria palpável das suas condições de vida. Querem um armazém na aldeia ou preços melhores (impacto técnico e económico). Eles podem querer ter a possibilidade de negociar mais efectivamente com os intermediários, ou saber mais sobre armazenamento e processamento dos produtos (impacto socio-cultural). Todavia, aspectos relacionados com a "capacidade de construção" não estão em geral mencionados explicitamente, embora se possa reconhecer a necessidade de os associar a mudanças técnicas e económicas.

Por outro lado, as **ONG** e **agências de financiamento** estão interessadas nos efeitos a longo prazo da sua assistência. É evidente, que querem oferecer ajuda imediata às pessoas para melhorar as suas condições de vida, mas consideram que os projectos de auto-ajuda têm apenas um objectivo global, i.e. valorizar a capacidade de agir das pessoas e, a longo prazo, de se ajudarem a si próprias.

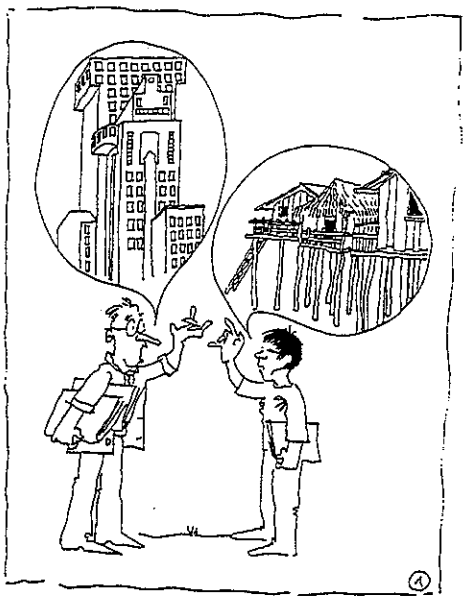
Apesar destas perspectivas não serem contraditórias, não chegam a ser coincidentes. Até certo ponto há uma sobreposição dos projectos das várias organizações.

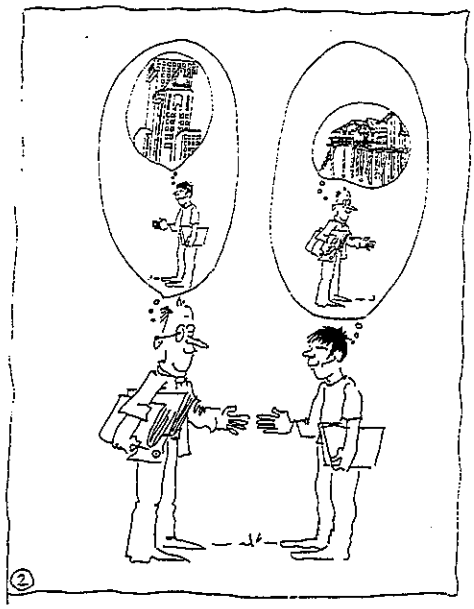
Gestão participativa

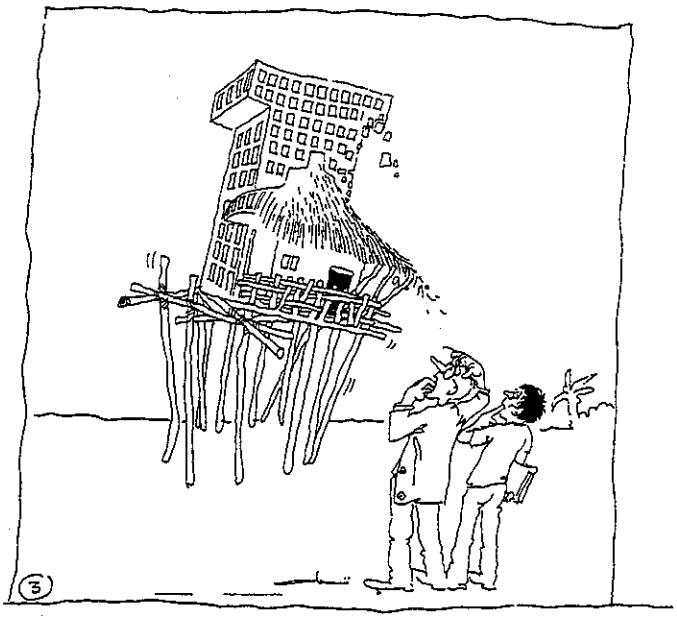
Na gestão estão envolvidas organizações de três tipos. Mas até que ponto está cada participante envolvido? Neste contexto, o que significa participação?

necessidade de boa comunicação

Na realidade e frequentemente, os parceiros cooperantes são muito diferentes. Eles possuem quantidades diferentes de dinheiro ou poder ou têm diferentes estruturas educacionais, sociais e culturais. Há múltiplos problemas de comunicação (veja a imagem).







o que se disse ainda não está ouvido

o que se ouviu ainda não está entendido

o que se entendeu ainda não está aprovado

o que se aprovou ainda não está aplicado

o que se aplicou ainda não é continuamente aplicado

o que se aplicou continuamente ainda não está a ser satisfatório.

Para encontrar soluções conjuntas (e mais adequadas) para os problemas que tenham sido identificados, temos que nos ouvir uns aos outros e aprender uns com os outros, e precisamos de aceitação mútua, de crédito e confiança mútuos. Precisamos de motivação, dedicação, criatividade e cooperação franca e boa entre todas as pessoas relacionadas.

atitudes participativas são uma condição prévia

A participação neste contexto significa que cada grupo de actores é autónomo na sua tomada de decisão, e que os actores têm que atingir o acordo numa base de cooperação. O resultado devia ser a acção conjunta em que os principais actores seriam as próprias pessoas. Se os de fora assumirem a liderança, há um risco enorme de que o grupo de auto-ajuda seja destruído à nascença. Esta a razão porque as **atitudes participativas** são uma pré-condição para o trabalho de ODs e AFs. Eles necessitam de conhecimento e experiência na utilização de técnicas participativas.

A participação não acontece naturalmente. Nenhum instrumento de gestão pode ser participativo por si próprio. A utilização de um instrumento é uma arte! Os métodos participativos têm que ser desenvolvidos e aprendidos, e a PIM também pode ser vista como um instrumento para a aprendizagem.

implicações relativas aos actores:

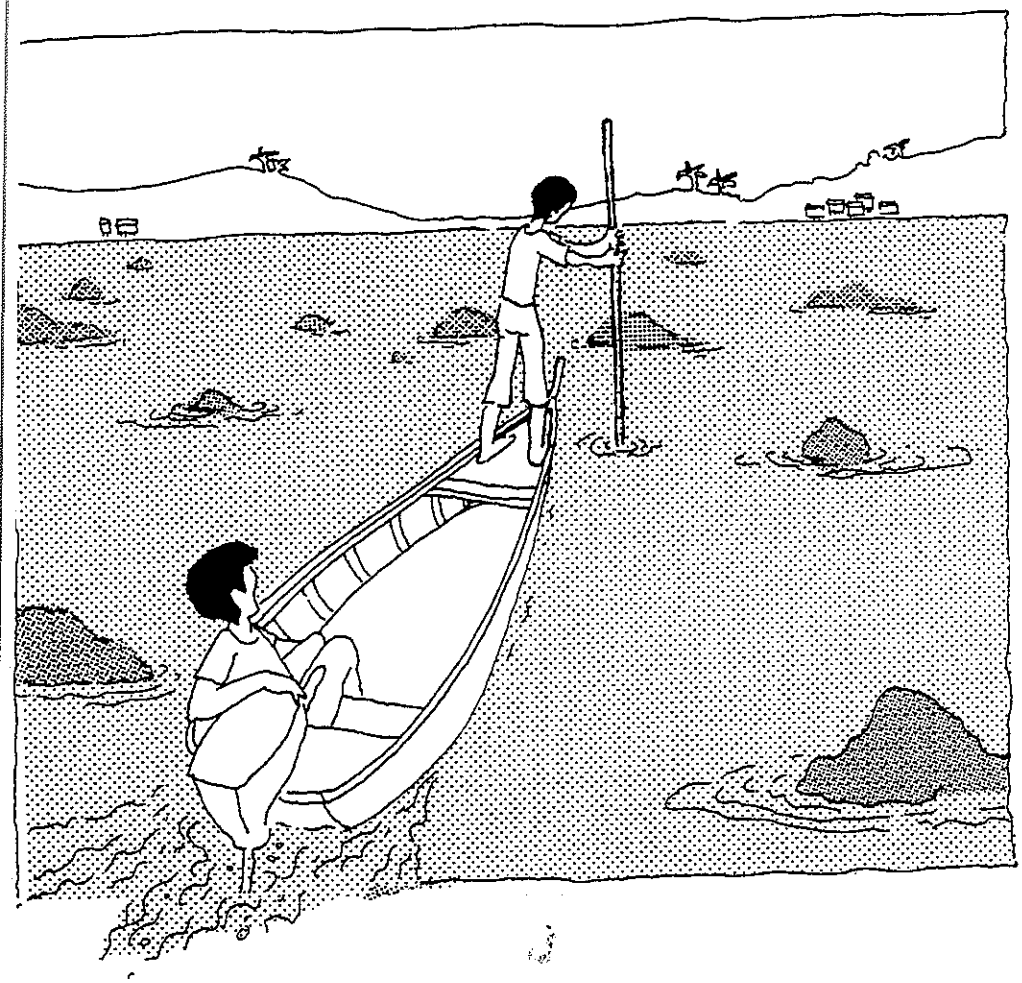
- Nós assumimos que os actores pertencem a uma de três categorias padrão:
  - grupos de auto-ajuda ou organizações de pessoas,
  - ONG ou organizações para o desenvolvimento,
  - agências de financiamento.
- Cada grupo de actores tem "o seu" projecto que pretende gerir.
- Provavelmente estes projectos sobrepõem-se mas não são coincidentes.
- Em projectos de auto- ajuda, os actores principais devem ser os próprios grupos.
- A "Gestão Participativa" pode ser aprendida.

1.2 Monitorização

monitorização: observação, colecção de informação, reflexão.

Monitorar significa observar e coleccionar informação, e reflectir sobre o que foi observado, certificar que estamos ainda "no rumo" dos nossos objectivos ou, se necessário, mudar de direcção. É como navegar num navio (o nosso projecto) entre recifes e baixios em direcção a um objectivo alcançável.

Como vimos, todas as organizações envolvidas trazem os seus projectos. Consequentemente , de uma maneira ou doutra, elas executam a sua própria monitorização. Mas esta é muitas vezes reconhecida como insatisfatória: talvez porque não seja sistemática, ou consuma demasiado tempo, ou os dados "não estejam disponíveis".



Finalidade da monitorização e da avaliação

Como podem a monitorização e a avaliação contribuir para a gestão? Em geral, a monitorização tem duas finalidades:

1. **verificação**: Todas as pessoas cumprem os seus deveres tal como foram estabelecidos no acordo do projecto ou no ajustamento dos planos? Qual é a relação input/output (eficiência)? Que qualidade tem o resultado (eficiência)?

2. **reflexão e aprendizagem**: O que podemos aprender com os nossos sucessos e as nossas falhas? O que aprendemos a fazer desde que começámos? Até que ponto seremos capazes de nos ajudar a nós próprios?

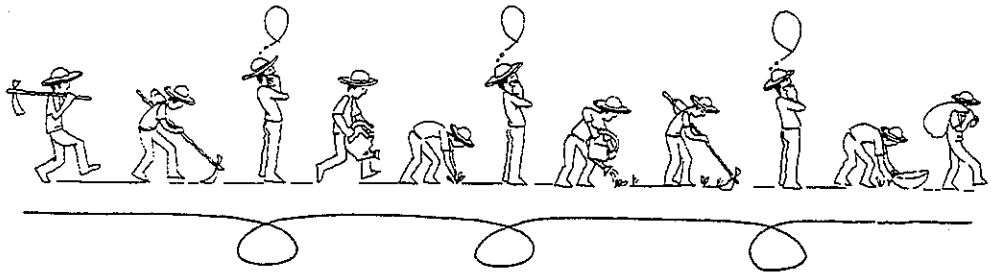
ênfase na reflexão e na aprendizagem

Nas abordagens participativas à promoção da auto-ajuda, salientam-se a reflexão e a aprendizagem. A verificação é entendida sobretudo como auto-orientação.

Resumindo, em **duas abordagens**, tentaremos explicar como a monitorização é entendida:

Primeira abordagem à monitorização: salientando a reflexão periódica

A sequência **acção - reflexão - acção** é familiar a todos nós:



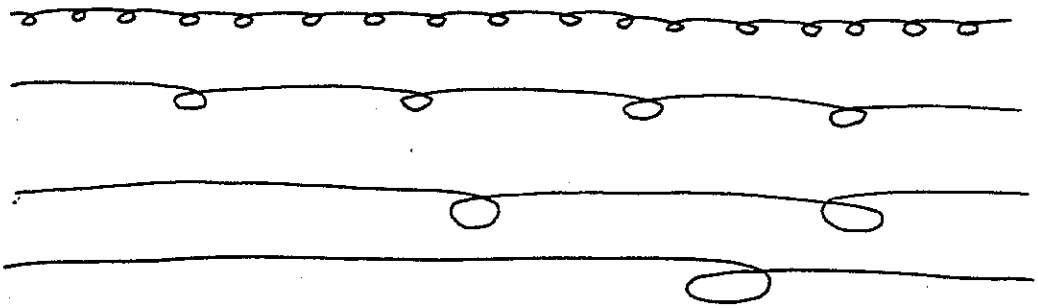
juízos autocríticos

Em termos simples, representa um fluxo contínuo de actividade e julgamento autocrítico das nossas acções. Isto implica que o julgamento autocrítico seja feito antes e depois de cada acção importante.

Numa organização ou num grupo há mais actividades, que podem também ser mais complexas: os períodos de reflexão serão variáveis de acordo com a organização e com o nível de tomada de decisão.

exemplo

*Provavelmente, cada membro de uma equipa fará **diariamente** uma reflexão sobre as actividades que executa dentro da organização. A equipa poderá **semanalmente** analisar as suas obrigações. A nível departamental outros encontros acontecerão **mensalmente**. E **uma vez por ano**, poderá haver uma revisão geral dos conceitos a longo prazo de toda a organização (e **em cada 6 anos** uma avaliação externa por uma agência de financiamento?). Cada organização estabelece as suas próprias regras para estas revisões: evidentemente poderão também ser irregulares ou ter intervalos muito diferentes.*



Segunda abordagem à monitorização: com base na avaliação

Para muitos de nós a monitorização e a avaliação são familiares. Diferem, sem dúvida, quanto à profundidade e à periodicidade (veja acima). Mas aparte isso, qual é exactamente a diferença? Tentemos as definições seguintes:

monitorização: é um processo de revisão sistemática e crítica de uma operação com o **objectivo** de **verificar a operação e adaptá-la** às circunstâncias.

Isto implica que a monitorização seja uma forma mais frequente de reflexão, principalmente ao nível operacional, sujeita a uma tomada de decisão em escala limitada.

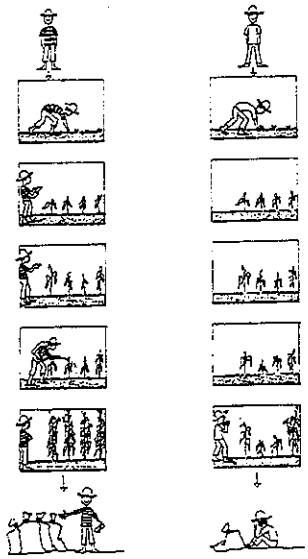
avaliação: envolve uma análise compreensiva sobre a operação com o **objectivo** de **adaptar a estratégia e o planeamento** às circunstâncias.

Isto implica que a avaliação seja uma forma menos frequente de reflexão, é mais profunda e conduz a decisões mais fundamentais.

No nosso exemplo "dois agricultores de milho" (veja o fascículo 1) comparámos dois agricultores:

O agricultor 1 observa o crescimento das plantas no campo a intervalos regulares. Quando nota que algumas plantas apresentam sinais de doença e estão atrofiadas, imediatamente as borrifa com um medicamento (biológico!). A colheita é boa e ele fica satisfeito. O agricultor 2 não olha para o campo durante o crescimento da cultura. Na altura da colheita fica chocado ao verificar que se perdeu a maior parte. Está desapontado.

Neste exemplo, a monitorização como observação contínua e correcção foi praticada pelo agricultor 1, não pelo agricultor 2. Depois da colheita, ambos fizeram uma avaliação, reflectiram sobre a estratégia e os planos para o período seguinte. Mas o agricultor 2 fez a avaliação apenas depois de um falhanço e sem ter feito a monitorização.



M+A dois lados da mesma moeda

A monitorização e a avaliação constituem assim os dois lados da mesma moeda (muitas vezes se referem como "M+A"), diferindo apenas na frequência e na escala das decisões, andando a monitorização, não raras vezes, de mão dada com a avaliação.

Contudo, acreditamos que é útil a sua separação em termos de análise, e para maior flexibilidade e avaliação mais consciente. As actividades seguintes são **elementos típicos de monitorização**:

revisão de atitude	observar as mudanças durante a implementação do projecto
documentação sistemática	documentar o processo de mudança
análise e decisão	reflectir, ajustar e rectificar a operação

Monitorização: reflexão periódica frequente e sistemática

Monitorização significa reflexão periódica frequente e sistemática de modo a gerir uma combinação de actividades de uma organização ou de um grupo. É auto-dirigida, e promove o desenvolvimento contínuo da capacidade pessoal, o desenvolvimento da equipa e o desenvolvimento organizacional.

Como pode ser sistematizada a monitorização?

sem necessidade de tantos dados

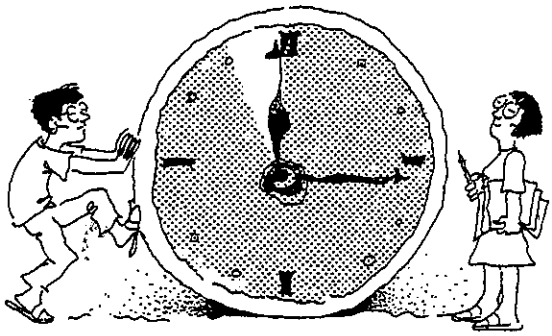
Se você experimentar observar demasiadas questões, a monitorização poderá ocupar demasiado do seu tempo. Poucas questões podem ser suficientes, e podem ser mais facilmente documentadas e analisadas em conjunto (veja o exemplo do Caderno1). Muitas vezes, você precisa apenas de conhecer as tendências.

a reflexão pessoal é válida

Cada organização formula as suas próprias regras para a reflexão periódica. Todas as formas individuais de reflexão pessoal são válidas.

a reflexão ocupa tempo

Não se esqueça: **a reflexão ocupa tempo!** Você terá que dedicar cerca de 5 a 10 por cento das horas de trabalho e uma parte do seu orçamento à reflexão - de outro modo ficará afogado no trabalho sem tempo para pensar!

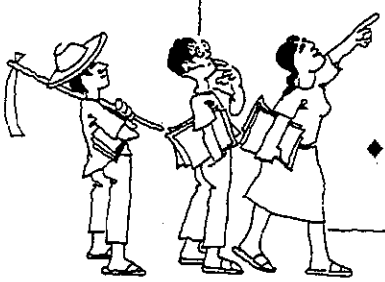


a reflexão poupa tempo

Neste sentido, a **reflexão também poupa tempo**, porque ajuda a evitar perdas de tempo em actividades sem sentido.

Implicações decorrentes do conceito de monitorização

- a monitorização da promoção da auto-ajuda encoraja a reflexão e a aprendizagem
- a reflexão periódica é necessária antes e depois da acção
- não é necessária uma distinção clara entre monitorização e avaliação
- escolhemos o termo monitorização para realçar a reflexão frequente com
  - observação permanente
  - documentação sistemática
  - e finalmente, uma tomada de decisão contínua durante a acção
- você terá que permitir algum tempo de reflexão - para evitar perda de tempo com actividades sem significado!



Muitos projectos beneficiarão da introdução de um sistema de monitorização, especialmente se as tarefas forem complexas ou se, numa estrutura complexa, houver vários actores que precisem de informação sobre os processos. É também vantajoso quando os conceitos de reflexão prévia ou de monitorização falharam ou foram insatisfatórios e parece necessária uma outra abordagem mais sistemática ou formalizada.

acção sem reflexão não tem sentido!

1.3 Monitorização do Impacto

O que é que você quer monitorar?

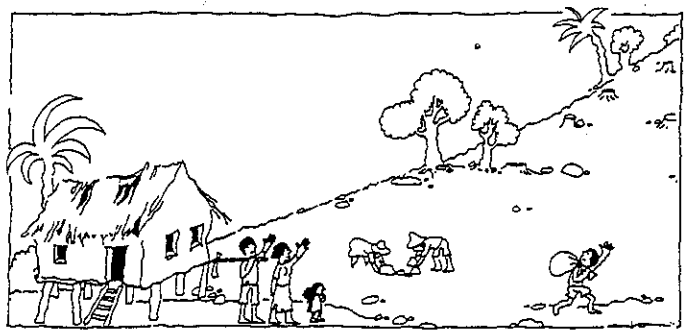
Você pode monitorar

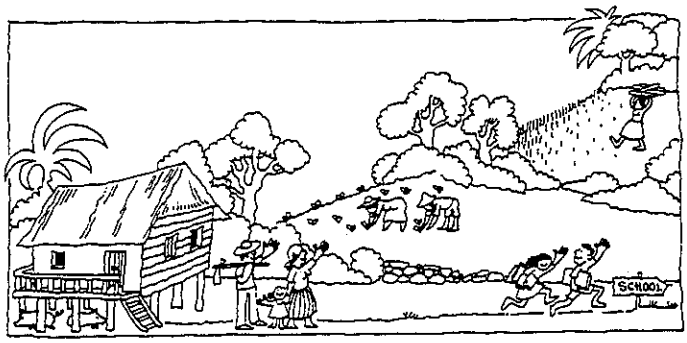
1. o **orçamento**: isto é muito importante mas exige instrumentos específicos. A sua descrição aqui ultrapassaria o âmbito desta publicação.
2. as **actividades**: algumas vezes, quando as pessoas não desempenham trabalho responsável e independente, você tem que verificar o que fazem durante o dia; mas essa não é tarefa da monitorização do impacto participativo.
3. os **objectivos do projecto**: referimo-nos ao planeamento de documentos e pode haver indicadores para **resultados**, **finalidade do projecto** e **objectivos globais**, assim como **hipóteses ou risco** chaves.

O exemplo atrás mencionado (3.) referia-se a uma orientação lógica adequada à implantação de um sistema de monitorização convencional. Com esta aproximação, os impactos são entendidos como efeitos permanentes e significativos ao nível do objectivo global. São identificáveis apenas algum tempo depois da realização do projecto.

Não pensamos que seja vantajoso utilizar o termo "impacto" com um sentido restrito. Para definir um conceito de monitorização do impacto é preferível considerar uma interpretação mais ampla de "impacto".

Faça aqui uma pausa por momentos antes de continuar a ler: O que é que **você** entende por "impacto"?

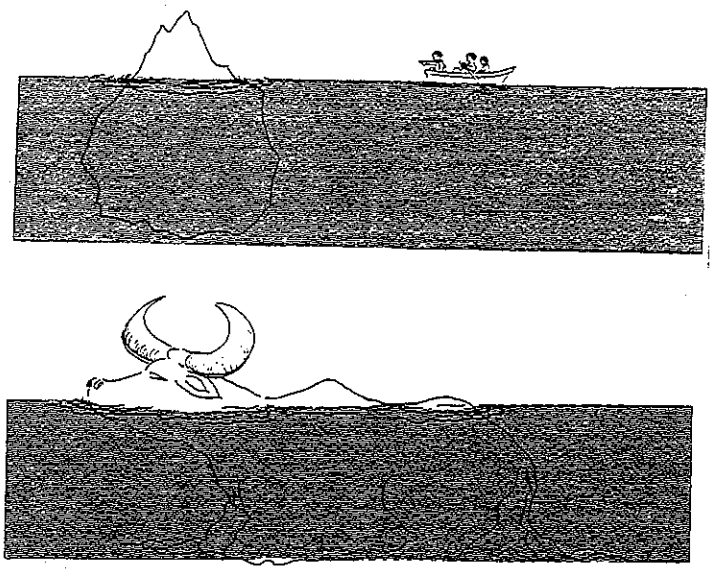




Todas as mudanças subjectivamente importantes associadas ao projecto podem ser impactos. Todos os indivíduos, grupos ou organizações envolvidos têm as suas razões particulares para agir, as suas intenções. Estas intenções representam objectivos informais, que orientam as actividades de cada actor. Quanto mais informal for o contexto relacionado com o actor, mais relevantes são estas intenções. As mudanças subjectivamente importantes são muito mais determinantes que os objectivos formalmente fixados.

importância do lado informal das organizações

Assim sendo, cada actor tem, consciente ou inconscientemente, a sua (dele/dela) própria monitorização para gerir as suas (dele/dela) actividades. Na promoção da auto-ajuda, as expectativas e os receios pessoais relacionados com o projecto estão muitas vezes dissimulados. Em culturas onde a norma é a comunicação informal, não é fácil a integração num nível formal de comunicação.



Organizações mais formalizadas, como ONG, outras organizações para o desenvolvimento e agências de financiamento, têm também o seu lado informal. Muitas vezes não são claros muitos dos objectivos pessoais e, possivelmente, também das organizações. O famoso iceberg mostra que apenas é visível 1/7 da organização, e que os restantes 6/7 permanecem invisíveis.

Numa workshop perguntámos: **" O que é que você acha importante observar?"** Aqui estão algumas respostas que recebemos de diferentes actores.

<u>grupos de auto-ajuda</u>

resultados concretos
aprendizagem técnica
respeito pelas próprias necessidades
respeito pela autonomia
respeito pessoal

<u>ONG/ organizações para o desenvolvimento</u>

resultados planeados
disponibilidade de recursos
relação com contrapartidas
toda a espécie de dificuldades
participação das bases

<u>organizações de financiamento</u>

resultados planeados
utilização correcta dos financiamentos
participação das bases
processos de auto-ajuda

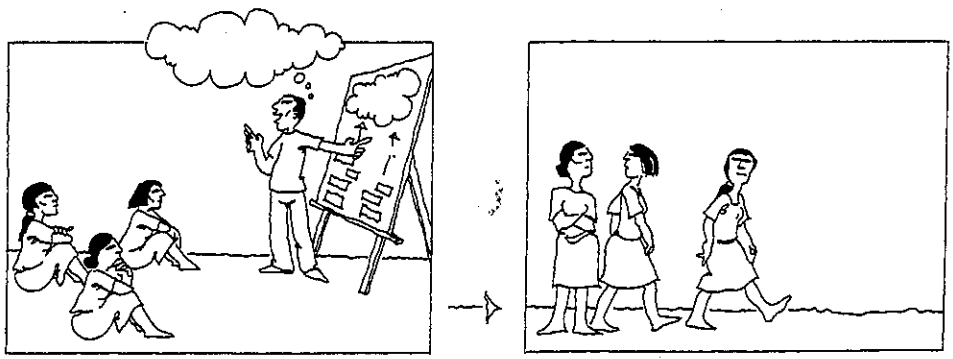
motivação elevada para objectivos subjectivamente importantes

A monitorização é muitas vezes olhada como uma actividade impopular e consumidora de tempo exigida pela agência de investimento. Matrizes de planeamento, metas e objectivos altamente abstractos não equacionam linearmente as necessidades e as expectativas das pessoas envolvidas. **Estabelecer a relação com os objectivos que são importantes para elas aumenta a motivação para a acção, para a gestão activa e para a monitorização.**

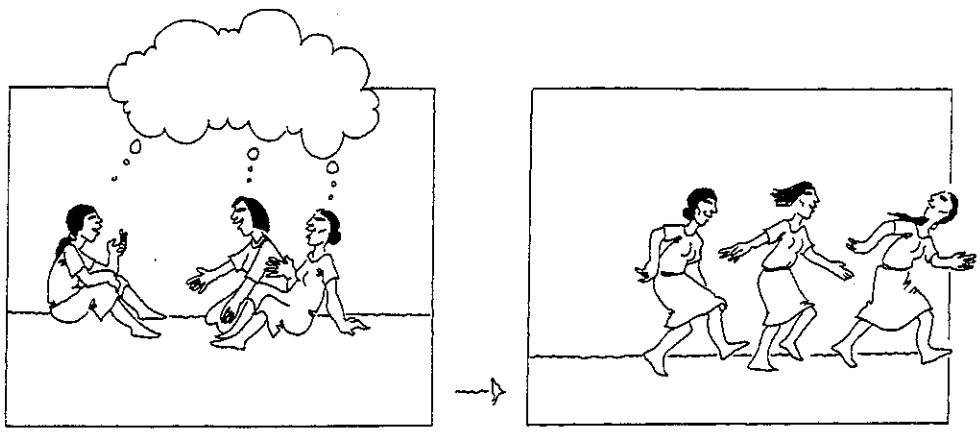
Nós sugerimos que a monitorização de impacto se deveria concentrar nas mudanças subjectivamente importantes. Quando se apresenta um sistema de monitorização do impacto, quando se define "O que observar ou o que 'monitorar'?" cada grupo de actores deveria perguntar: "Que mudanças são ou vão ser importantes para nós?"

concentração nas mudanças subjectiva-mente importantes

A resposta a esta questão preocupa-nos muito mais do que a documentação do planeamento formal, precisamente porque estes aspectos subjectivos são relevantes para a actuação das pessoas. Se os planos convencionais forem bons, todas estas expectativas estarão já contempladas na documentação do planeamento. Contudo, em geral, um plano formal constitui um acordo entre vários actores, um compromisso que não reflecte completamente o que cada um dos parceiros deseja. Em muitos casos, domésticas, aldeões, artesãos, trabalhadores, etc. não são ouvidos nos encontros do planeamento, simplesmente porque regra geral se exprimem de modo cultural específico que diverge completamente dos códigos de planeamento. Esta é a razão pela qual, geralmente, o planeamento de projectos falha na ultrapassagem de obstáculos levantados por mal-entendidos interculturais. Apesar de tudo, os novos métodos participativos para a análise da situação e para o planeamento servem para dar voz às pessoas.



objectivos baseados em documentos de planeamento



objectivos subjectivamente importantes

Deverá fazer-se mais uma distinção:

- **Impacto técnico e económico** abrange todas as alterações físicas, técnicas, económicas e financeiras; o impacto técnico e económico é relativamente fácil de observar e de medir.
- **Impacto socio-cultural** abrange os processos de aprendizagem e as alterações no comportamento e nas atitudes; o impacto socio-cultural é relativamente difícil de observar e de medir.

A maior parte dos sistemas de monitorização convencionais concentra-se nos impactos técnicos e económicos (outputs, resultados). Contudo, a mudança essencial que os projectos de auto-ajuda querem atingir é o aumento da capacidade do grupo para actuar autonomamente.

monitorização dos impactos socio-culturais

É impossível distinguir os impactos metodologicamente; estão interassociados. Muitas vezes os indicadores técnicos e económicos representam mudanças socio-culturais. Mas a finalidade da monitorização é importante: deveríamos tentar observar os processos de aprendizagem, as alterações de comportamento e de atitudes.

É por isto que sugerimos que a monitorização do impacto deveria concentrar-se principalmente nos impactos socio-culturais.

O que é que isto implica para uma ONG?

As propostas de projecto em geral realçam os resultados técnicos e económicos visados. Os impactos socio-culturais, embora finalidade principal, são muitas vezes esquecidos porque não podem ser planeados, e sobretudo, são demasiado difíceis de medir ou de descrever. Mas o que acontece se o projecto falha tecnicamente porque as tomadas de decisão dentro dos grupos de auto-ajuda (ou mesmo dentro da ONG!) obrigaram a gastos de tempo e a processos de aprendizagem dolorosos? Será que o projecto realmente falhou, se todos os indivíduos e as organizações envolvidas aprenderam com ele?

aumento da auto-estima

Se os processos de aprendizagem forem desconhecidos, a contribuição que os grupos de auto-ajuda e o pessoal das ONG prestam para a evolução de um projecto é subestimada. A monitorização dos impactos socio-culturais trará não apenas reconhecimento e apreço exteriores, mas também aumentará a auto-estima dos actores envolvidos, quer nos grupos de auto-ajuda quer nas ONGs.

monitorização, um processo de aprendizagem

A fase de campo do PIM mostrou que os processos de aprendizagem não se tornaram visíveis só pela monitorização - **a monitorização é ela própria um processo de aprendizagem!** Por esta razão em particular, não é necessário começar com um sistema de monitorização complicado: **Devagar, se vai ao longe!**

devagar se vai ao longe!

Sugestões para a monitorização do impacto

- não utilize "impacto" em sentido restrito
- todas as mudanças subjectivamente importantes podem ser impactos
- actores diferentes podem observar mudanças importantes diferentes
- os planos concentram-se em impactos técnicos e económicos
- PIM concentra-se nos impactos socio-culturais que são mais relevantes a longo prazo.

1.4 Monitorização Participativa

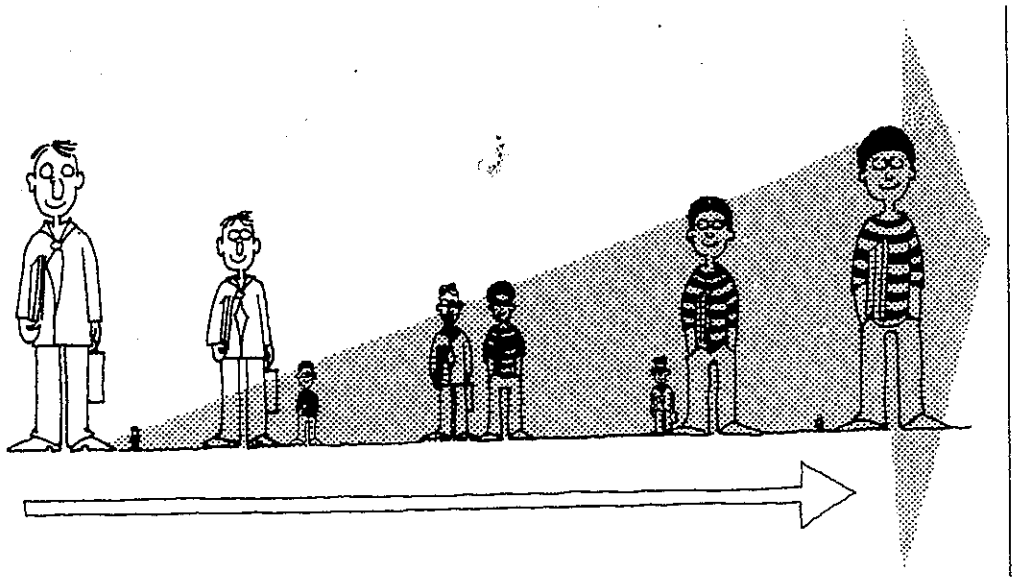
Participação

Este é um termo sonante que se sujeita a mal-entendidos e, frequentemente, não representa mais do que um cliché. No ponto 1.1 dissemos que apesar das várias categorias de actores tendo cada uma "os seus" projectos, os actores principais deveriam ser os próprios grupos.

Além do mais, nenhum instrumento de gestão pode ser, por si só, participativo. A participação requer atitudes especiais e essas atitudes participativas podem ser aprendidas! Também a monitorização participativa não é participativa *per se*. A utilização de um instrumento é uma arte, e os instrumentos têm que ser adaptados às condições dos utilizadores. Isto requer métodos apropriados.

concessão contínua de poder

No contexto da promoção da auto-ajuda, a palavra "participação" não significa "tomar parte numa actividade conjunta". Significa mais: deveria **haver uma concessão contínua de poder aos grupos** de pessoas, a par de uma contínua cedência de poder pelas ONG e pelas agências de financiamento. A participação implica também um aumento do poder nas ONG face às agências de financiamento.



A participação torna-se assim num processo contínuo em que um dos lados aprende a agir de forma crescentemente autónoma, e o outro lado aprende a abrir mão de responsabilidades e de poder.

> Participação é um **processo contínuo** na construção de capacidades que requer **mudanças contínuas.**

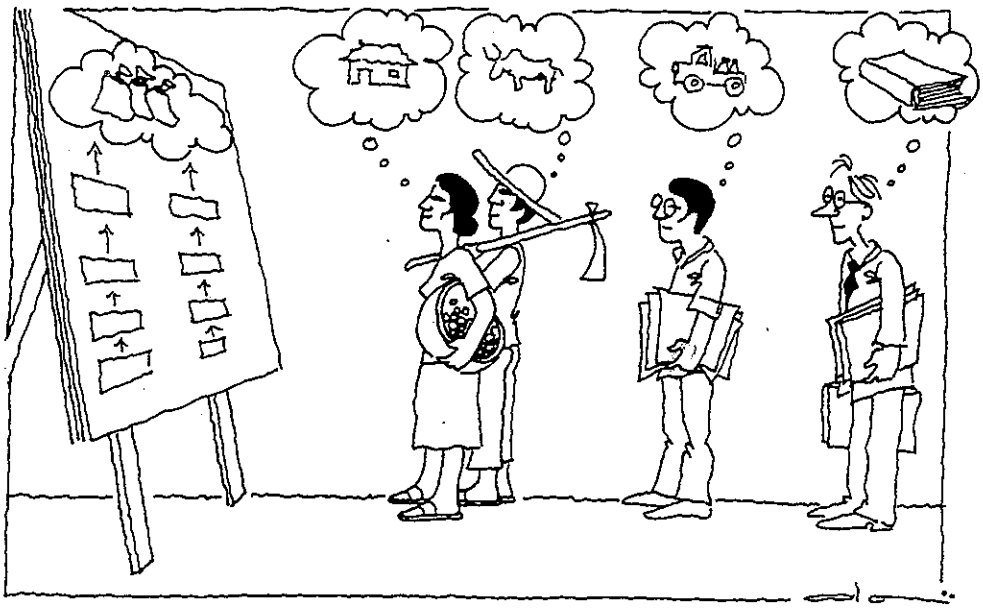
Assim, o conceito de gestão participativa serve para desenvolver instrumentos de gestão que podem ser aplicados para aumentar a independência das pessoas da ONG e das agências de financiamento, e a independência das ONG frente às agências de financiamento.

Participação e Monitorização

Já afirmámos que a monitorização e a avaliação visam melhorar a capacidade de reflexão e de aprendizagem das pessoas. A monitorização participativa deverá ajudar aqueles que têm que tirar conclusões para a tomada de decisões neste processo de ensaio e erro, e orientar as suas actividades de acordo com "a lição aprendida".

Voltando agora aos nossos três tipos de organizações - os actores -, o que é que as organizações envolvidas consideram importante observar? Se os deixarmos responder livremente, veremos que há muitas expectativas e receios por detrás da estrutura planeada

- há interpretações subjectivas
- há toda a espécie de expectativas "escondidas", e
- cada actor quer também observar os outros actores.



prioridades próprias

Quer consciente quer inconscientemente, cada actor e cada grupo de actores tem a sua ou as suas prioridades próprias. Consequentemente há diferentes sistemas de monitorização e avaliação autónomos. Não são, em geral, sistemáticos ou formalizados.

Estes sistemas M+A autónomos de todos os actores deviam ser mantidos: eles abrangem aspectos especiais do processo do projecto, e interassociados darão uma visão mais complexa da realidade do que um único sistema M+A. De certo modo, deveria haver troca de informação e uma reflexão conjunta - e é esta a base da monitorização participativa.

autonomia e diálogo

Assim sendo, para a monitorização participativa, participação significa a salvaguarda e o fortalecimento da autonomia e o estabelecimento de um diálogo entre os actores como iguais, relativamente ao projecto conjunto.

Sugestões para a monitorização participativa

- participação significa um processo de concessão de poder e de aumento de autonomia para grupos anteriormente em desvantagem
- cada organização deveria ter autonomia sobre a sua própria monitorização
- apoio e assistência mútuos entre os actores é do interesse de todos
- as conclusões devem ser comparadas periodicamente e por vezes reflectidas em conjunto: isto dá um quadro mais completo.

2. Monitorização do Impacto na ONG de base

2.1 Vantagens e obstáculos

dificuldades da PIM

No início deste caderno, enumerámos algumas condições que deveriam ser preenchidas para que a PIM fosse aplicada com sucesso. Descrevemos então as ideias básicas subjacentes à PIM. Como vimos atrás, há vantagens em teoria , mas talvez obstáculos na prática.

PIM assegura a promessa de ser útil - mas têm que ser preenchidas certas condições:

PIM é um instrumento apropriado para gerir um projecto de auto-ajuda - mas você quer realmente experimentar um novo conceito de monitorização?

PIM pode tomar algum tempo - mas os membros dos seus quadros quererão gastar mais tempo em decisões conjuntas?

PIM pretende conceder poder às pessoas que não são ouvidas - mas as pessoas, que detêm o poder, aceitarão uma perda de influência?

PIM torna o projecto e a organização mais transparente - mas será realmente desejada esta transparência?

PIM pode causar alguns conflitos se houver divergências entre atitudes, expectativas e objectivos. Você está pronto para os enfrentar?

A sua organização é suficientemente forte para agarrar esta nova tarefa? Os chefes e os outros membros estão dispostos a vencer as dificuldades acima referidas? Se assim for, é muito provável que você seja recompensado com avanços produtivos das suas actividades!

razões para PIM

Há várias outras boas razões pelas quais uma ONG deveria adoptar a PIM:

conhecimento não utilizado

- Numa ONG há uma quantidade de conhecimento relativo a impacto socio-cultural não utilizado. Os quadros superiores têm uma pesada experiência com processos de aprendizagem em projectos ou grupos similares. Os trabalhadores de campo observam continuamente as mudanças no meio dos seus clientes. Para melhorar a gestão de projectos, a monitorização do impacto nas ONG de base poderia mobilizar e sistematizar este conhecimento.

valor do trabalho de campo

- Nalgumas organizações, os resultados dos **esforços do pessoal de campo** e dos **trabalhadores sociais não são reconhecidos nem apreciados**, especialmente quando são mais "invisíveis" do que os técnicos ou económicos. A monitorização do impacto nas ONG de base poderia contribuir para a orientação pessoal e para o desenvolvimento de equipa através da **demonstração do valor do trabalho de campo**.

gestão de uma organização inteira

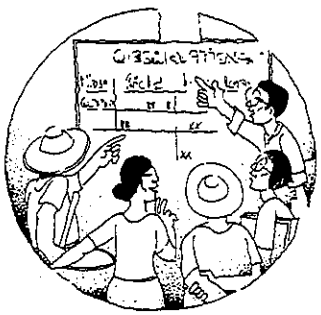
- As **organizações não lucrativas** não têm objectivos económicos mas sim **objectivos impalpáveis**. A sua actuação é medida não por indicadores económicos (como o lucro ou movimentos) mas essencialmente por critérios sociais, culturais, ou outros critérios qualitativos. A monitorização do impacto nas ONG de base pode também ser importante **na gestão do desenvolvimento de toda a organização**.

Se houver conflitos, abertos ou dissimulados, a PIM ajuda a trazê-los à superfície. Os mal-entendidos podem ser resolvidos se os actores estiverem abertos ao diálogo franco.

Embora a PIM nas ONG de base seja equivalente à PIM no grupo de base, não se trata de uma mera cópia com actores diferentes. A finalidade da PIM na ONG de base é acompanhar a PIM dos grupos de base e, até certo ponto, complementá-la.

A monitorização do impacto na ONG de base é constituída por **três elementos**:

A. Monitorização de impactos socio-culturais
é semelhante à PIM nos grupos-de base (veja o Caderno 1). As diferenças são:
- os trabalhadores de campo são os principais actores, seleccionam e especificam indicadores, observam, documentam e analisam as mudanças, e tomam (ou preparam) decisões;
- a monitorização concentra-se cada vez mais nos impactos socio-culturais, i.e. nos processos de aprendizagem, na construção de capacidades, nas alterações de comportamento.



B. Workshops de reflexão conjunta
são encontros regulares de reunião da ONG em conjunto com o grupo. Os resultados da monitorização do impacto do grupo-base são comparados com os impactos socio-culturais da monitorização na ONG-de base.

C. Facilitação do processo da PIM
e o acompanhamento do comportamento do grupo pela organização para o desenvolvimento ou ONG são necessários para a introdução e funcionamento da PIM.

Apresentação da PIM ao pessoal de campo da ONG

Antes da introdução da PIM num grupo de auto-ajuda, é fundamental que seja feita uma apresentação pormenorizada do conceito da PIM ao pessoal da ONG envolvida, já que eles serão parte essencial da implementação. Esta apresentação da PIM, contudo, deverá ser iniciada com cuidado, principiando com a experiência prática dos trabalhadores de campo.

comece com perguntas

Assim, a apresentação da PIM **não deveria começar com a exposição teórica** da monitorização ou do impacto. O pessoal de campo deveria ser encorajado no sentido de expor a sua própria experiência e as suas ideias. Devia ficar claro que a sua experiência é altamente valorizada - assim comece por perguntar:

- Quais as modificações importantes para as pessoas instigadas pelo seu trabalho?
- Quais são as modificações mais citadas? Quais são as mudanças mais frequentemente ignoradas?
- O que mudou no comportamento das pessoas? O que é que elas aprenderam?
- Estas experiências foram úteis a outros grupos?
- Será possível definir indicadores simples para estas mudanças?
- Até que ponto estes indicadores foram observados pelos membros do grupo?

A PIM é apresentada através de workshops. Estas sessões serão provavelmente necessárias para sensibilizar o staff e explicar o conceito. Metodologicamente, a apresentação podia conter o seguinte:

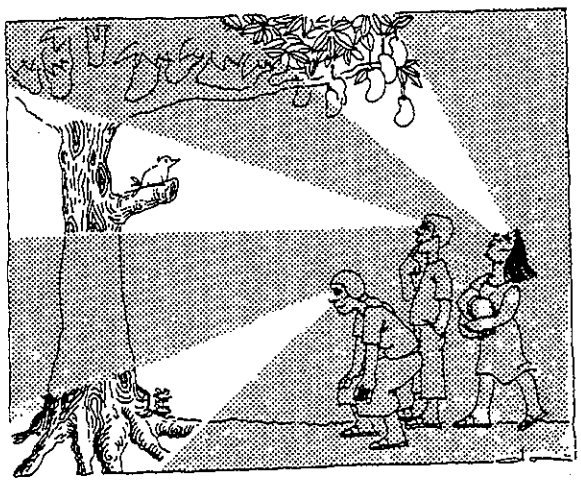
1. observações do pessoal de campo, ideias e experiência em monitorização, impacto, participação
2. breves palavras de apresentação
3. breve distribuição de ilustrações, desenhos, exemplos
4. discussão detalhada das vantagens e riscos da PIM para o pessoal de campo e para o grupo
5. adaptação do conceito proposto ao trabalho actual do pessoal de campo

introdução teórica

Só depois de terem sido reunidos e analisados os exemplos concretos de impacto socio-cultural dos trabalhadores de campo, deveria ser feita uma apresentação mais teórica da PIM. Será muito importante escutar e respeitar os comentários do pessoal de campo relacionados com

- a viabilidade do conceito,
- a sobrecarga de trabalho, e
- a utilidade da monitorização do impacto.

A PIM não procura definições científicas, mas sim modificações subjectivamente importantes. Os vários actores têm diferentes interpretações que não necessitam de ser contraditórias, mas que estão interassociadas e têm que ser comparadas.



2.2 Passos na apresentação e no desenvolvimento da monitorização dos impactos socio-culturais nas ONG-de base

Como mencionámos atrás, o procedimento para a monitorização do impacto socio-cultural na ONG- de base é semelhante ao da monitorização do impacto no grupo-de base, que se encontra descrito no Caderno 1. A descrição que se segue representa por isso um mero e breve apontamento.

Passo Preliminar: O que é que sabemos sobre o contexto?

Deverá ser disponibilizada determinada informação essencial sobre o contexto da situação, antes da apresentação da PIM. Será assim mais fácil adaptar a PIM a necessidades específicas e integrá-la num dado contexto.

Aparte isto, se possível, você deveria, como regra, tentar utilizar métodos participativos para a análise da situação, o que também é válido para o planeamento, a monitorização e a avaliação, tais como:

- RAP: **R**ápida **A**preciação **P**articipativa
- PAP: **P**esquisa de **A**cção **P**articipativa
- RAFO: **R**esistências, **A**meaças, **F**raquezas, **O**portunidades
- MAPA: **M**étodos de **A**prendizagem **P**articipativa
- VERA: **V**er, **R**eflectir, **A**gir (com o auxílio de quadros)

Estes métodos baseiam-se em ideias semelhantes à PIM. Você deveria utilizá-los para obter uma avaliação realista do modo como as pessoas vêem a situação, os seus problemas e necessidades[1].

[1]Para mais informação consulte a publicação *Participatory Learning Approaches in Development Cooperation: Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal* da GTZ.

PASSO A PASSO

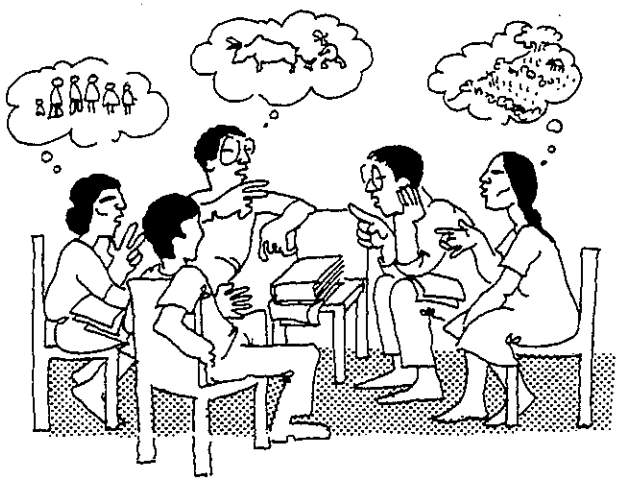
Passos na apresentação da PIM

1. **O que** deveria ser observado?	expectativas e receios dos membros do pessoal relativamente às mudanças socio-culturais
2. **Como** pode ser observado?	exemplos concretos de como se pode observar estas mudanças (indicadores)
3. **Quem** deveria observar?	membros do pessoal eleitos, que estejam directamente envolvidos no respectivo projecto
4. **Como** se pode documentar os resultados?	registos, tabelas, diagramas, gráficos, descrições

Passos no desenvolvimento da PIM

5. **O que** é que observámos?	relatórios no início das reuniões do staff
6. **Porque** é que obtivemos estes resultados?	avaliação e análise pelo staff
7. **O que** deveríamos fazer?	decisão imediata (ou preparação da decisão) na reunião (= a ajustamento do plano)

Passo 1: O que deveria ser observado?



expectativas e receios

A equipa do projecto tal como o grupo de auto-ajuda deverão tomar nota das expectativas e receios relacionados com o projecto de auto-ajuda. Tanto quanto possível, devem ser mencionados os impactos socio-culturais: competências e processos de aprendizagem no grupo. Neste contexto são úteis as seguintes questões:

- Com base na sua experiência, que mudanças socio-culturais espera ou receia com este projecto?

competências e processos de aprendizagem

-Que impactos socio-culturais resultaram de projectos semelhantes?
- Que impactos foram abertamente registados através de instrumentos de monitorização convencional?
- Sob que base de factores poderão ser claramente reconhecidos?
- Que indicadores socio-culturais deverão conhecer-se de maneira a gerir este projecto?

Deste modo, ficarão identificadas algumas das hipóteses do desenvolvimento futuro. É útil discutir estas hipóteses e estes indicadores com pessoas seleccionadas no meio do grupo.

Este procedimento pode conduzir a resultados idênticos aos objectivos da ONG, ou ao objectivo global, objectivo do projecto e resultados esperados com o projecto. Tanto melhor se forem completamente coincidentes. Enquanto que, na monitorização convencional se confia na informação formal dos documentos do planeamento, na PIM espera-se mais duma avaliação informal da parte dos trabalhadores de campo e dos quadros da ONG.

exemplo

No caso da loja da Comissão das Donas de Casa em Caracoles, Bolívia, os membros do pessoal tinham um certo número de expectativas e receios. Alguns dos aspectos mais importantes foram os seguintes:

EXPECTATIVAS	*RECEIOS/DÚVIDAS*
que os preços fossem mais baixos e a qualidade oferecida melhor do que nas outras lojas	*Deveriam vender a pronto ou a crédito?*
que as Comissões das Donas de Casa fossem responsáveis	*elas não estariam à altura de cobrir as dívidas*
que fosse alcançado um nível mais elevado de integração das três cooperativas de Caracoles	*que as cooperativas não pudessem pagar a loja*
que fossem criadas oportunidades para as mulheres participarem nas cooperativas	*que as mulheres pudessem não ser capazes de administrar a loja sozinhas*

Passo 2: Como pode ser observado?

exemplos simples, concretos

"Monitorização" e "indicadores" são muitas vezes termos demasiado abstractos. Os responsáveis pela observação deveriam ser encorajados a relatar muito simplesmente, com base na sua experiência, a maneira como podem dizer que as pessoas aprenderam e se modificaram. O procedimento para mobilizar a experiência dos técnicos deveria ser semelhante à monitorização do impacto no grupo de base. Exemplos concretos de como mudou o ambiente social, podem ser apresentados por cada membro da equipa.

As razões para estas mudanças podem ser analisadas e a maior parte dos exemplos vividos devem ser escolhidos para demonstração. De acordo com o que foi dito relativamente à monitorização do grupo de base, não há processos fixos para definir indicadores a partir destes exemplos. Não constitui problema o facto de não se descobrir indicadores mensuráveis ou escalares, já que na monitorização do impacto na ONG de base os exemplos descritivos podem ser observados e documentados como tal.

As expectativas e receios a ser observados podem ser escolhidos no Passo 1, ou estabelecidos definitivamente aqui no Passo 2.

Tendo em conta a carga de trabalho que as equipas do projecto têm que enfrentar, não é necessário, de início, apresentar mais do que três a cinco indicadores num projecto. O número correcto de indicadores, dependerá, contudo, da complexidade da organização e das suas actividades e a partir destas do seu sistema de monitorização.

A PIM é fácil de associar a um sistema de monitorização convencional. Se a ONG tiver um, deve determinar qual a extensão dos indicadores socio-culturais a serem integrados.

exemplo *Em Caracoles, o staff da ONG seleccionou os seguintes indicadores para observação:*

EXPECTATIVAS / RECEIOS	*INDICADORES*
que os preços seriam mais baixos e a qualidade oferecida melhor do que nas outras lojas	*os preços de 20 ganchos na loja são abaixo dos preços de outras lojas das redondezas*
elas não estariam à altura de cobrir as dívidas	*os créditos concedidos todos os meses não excedem os pagamentos recebidos*
Deveriam vender a pronto ou a crédito?	
que as cooperativas não pudessem pagar a loja	
que fosse alcançado um nível mais elevado de integração das três cooperativas de Caracoles	*as responsáveis pelas cooperativas realizavam encontros mensais para analisar os resultados*
que as Comissões das Donas de Casa fossem responsáveis	*as comissões estavam aptas a verificar os descontos eficientemente*

INDICADORES (derivados das expectativas ou receios)	*MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO*
os preços de 20 ganchos na loja são abaixo dos preços de outras lojas das redondezas	*listar mensalmente os preços de cada gancho para a loja e para outras 5 lojas não muito distantes; responder SIM ou NÃO e anotar o que foi observado e os comentários feitos.*
os créditos concedidos todos os meses não excedem os pagamentos recebidos	*listar os créditos concedidos e os pagamentos efectuados; responder SIM ou NÃO e anotar o que foi observado e os comentários feitos.*
as responsáveis pelas cooperativas realizavam encontros mensais para analisar os resultados	*responder SIM ou NÃO e anotar o que foi observado e os comentários feitos.*
as comissões estavam aptas a verificar os descontos eficientemente	*As listas de preço e os preços praticados são verificados mensalmente pelas comissões; responder SIM ou NÃO e anotar o que foi observado e os comentários feitos.*

Passo 3: Quem deveria observar?

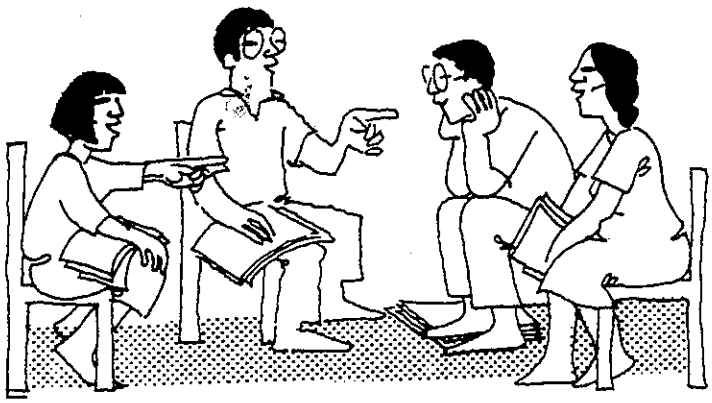
trabalhadores de campo ou membros dos quadros por si próprios

Os impactos socio-culturais escolhidos como indicadores são com frequência os que já foram observados pelo pessoal da ONG. É por isso melhor para os trabalhadores de campo e para outros membros do pessoal da ONG observarem por si próprios as mudanças seleccionadas. Deveriam ser escolhidas duas ou três pessoas como responsáveis pela observação.

confirmação de pontos de vista pessoais por colaboração

Todavia, é também aconselhável confirmar os pontos de vista pessoais através da colaboração com outras pessoas ou organizações que conhecem o meio envolvente do projecto: uma professora, um padre, ou membros dos quadros de outras ONGs, ou qualquer pessoa com conhecimento das estruturas internas do grupo. As condições específicas determinarão se isto é conveniente.

Embora não seja intenção da PIM na ONG de base empregar membros dos grupos de auto-ajuda como observadores, eles não precisam de ser excluídos. É, principalmente e acima de tudo, o ponto de vista do pessoal do campo que interessa aqui. As perspectivas do grupo de auto-ajuda e da ONG serão mais tarde comparadas aquando dos workshops de reflexão conjunta, fazendo isto parte do processo de aprendizagem!



Passo 4: Como se pode documentar os resultados?

registos, diários

Tal como foi explicado para a monitorização do impacto no grupo de base, deve ser guardado um registo do impacto observado. Se for feito do mesmo modo que numa monitorização convencional, será registado numa espécie de diário.

exemplo

No projecto de Caracoles, os formulários da monitorização foram criados para anotar todos os meses os preços observados nas várias lojas. Para outros indicadores, há questões com resposta SIM ou NÃO, com um espaço em branco para anotações e comentários.

Diagramas e gráficos são também úteis para a visualização de indicadores quantitativos. O indicador nº 2, sobre os créditos concedidos e os pagamentos recebidos, foi representado com um diagrama de barras.

Que informação e para quem? Quando e como?

A ONG tem que estabelecer prioridades no circuito da informação de acordo com as estruturas de decisão. Isto significa que nem toda a informação tem que chegar até ao director da ONG ou mesmo até à agência de financiamento, apenas resumos de tempos a tempos, ou relatos de acontecimentos anormais ou falhas suspeitas.

tratamento confidencial, regras claras

Estas regras para o circuito da informação deveriam ser definidas, em conjunto, por toda a equipa da ONG. Deveriam também decidir que tipo de informação da monitorização é considerada como delicada ou confidencial, e estabelecer regras claras para o seu funcionamento: quem deve ser excluído do circuito da informação?

Adicionalmente, deve ser tomada uma decisão sobre a maneira como a informação retorna ao grupo. Em Caracoles, as mulheres eram informadas mensalmente. No mínimo seriam relatórios da workshop de reflexão conjunta.

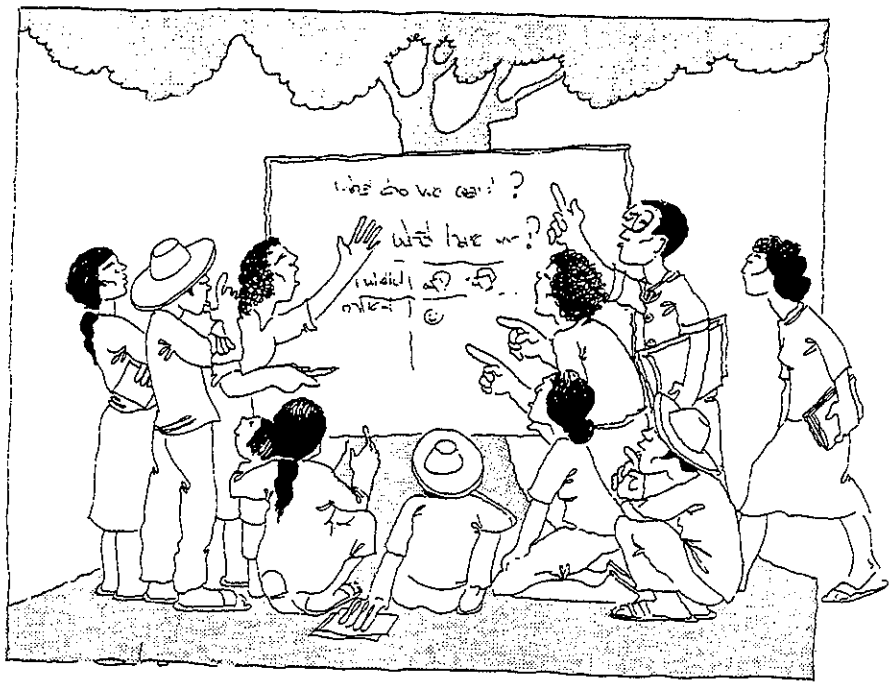
Importante: Todos os que estejam envolvidos devem aceitar que embora todas as organizações queiram saber o que se passa nos bastidores, cada actor tem direito ao tratamento confidencial da sua informação interna. Nem tudo tem que ser analisado: é melhor deixar alguns segredos na manga!

Passos 5 a 7: O que foi observado? Porquê? O que deveria ser feito?

Os passos para responder a estas questões são agora basicamente semelhantes aos passos descritos no Caderno 1 (Monitorização do impacto no grupo de base).

Além disso, uma ONG podia ter já um sistema de monitorização (convencional). Os impactos socio-culturais podiam ser monitorizados do mesmo modo. A PIM é compatível com as regras gerais de gestão .

Tal como foi mencionado no Ponto 1.2, a profundidade e a periodicidade da reflexão e da tomada de decisão são diferentes em cada organização: você deverá harmonizar as suas regras da PIM com o seu projecto e com a estrutura da organização.



2.3 Workshops de reflexão conjunta

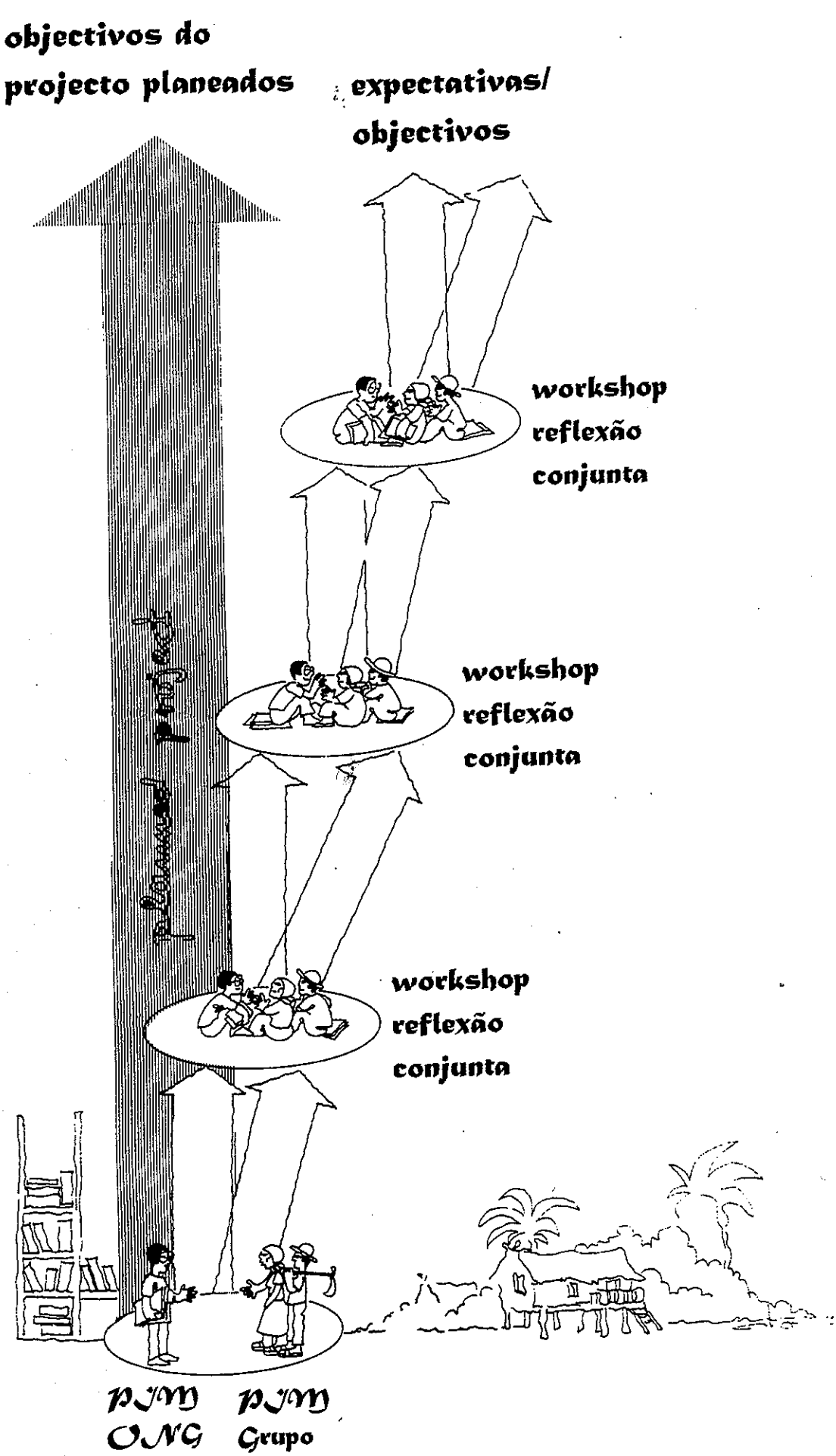
A PIM compreende esquemas de monitorização autónomos e diferentes por parte dos vários actores (grupo de auto-ajuda, ONG, AF ou outras organizações / grupos) num projecto único. Os actores individuais observam a área que mais lhes interessa.

Vantagens:
- não é necessário que todos reunam toda a informação, e a quantidade de informação permanece acessível a cada um dos actores;
- os factos são vistos sob diferentes perspectivas;
- há mais informação disponível para a tomada de decisão conjunta.

Estas diferentes perspectivas complementam-se, e podem retratar a realidade do projecto mais completa e realisticamente do que um actor isolado conseguiria. Com esta finalidade, as observações daqueles que estão envolvidos devem ser comunicadas e discutidas regularmente. Os workshops de reflexão conjunta preenchem esta necessidade importante.
Elas criam um forum para troca e avaliação da informação. Os diferentes actores podem comparar a imagem que têm de si próprios com a maneira como são vistos pelos outros.

participantes

Os Workshops de Reflexão Conjunta acompanham com regularidade os grupos de auto-ajuda. Serão organizadas pela ONG para reflectir sobre os avanços do projecto, embora não tanto no sentido dos "outputs do projecto" planeados mas no sentido da apreciação do impacto. Estes workshops deveriam ser preparadas de maneira e modo com os quais o grupo de auto-ajuda esteja familiarizado. Os participantes são as partes envolvidas (por ex.):
- grupo de auto-ajuda
- pessoal de campo da ONG
- pessoal administrativo da ONG


objectivos do
projecto planeados
expectativas/
objectivos
workshop
reflexão
conjunta
workshop
reflexão
conjunta
workshop
reflexão
conjunta
PIM
ONG
PIM
Grupo

Procedimento no workshop de reflexão conjunta (4 questões guia):

Passo 1: Compare as observações: "O que mudou?"

Passo 2: Analise os impactos socio-culturais: "O que é que as pessoas aprenderam?"

Passo 3: Tome decisões: "Que acção deve ser praticada?"

Passo 4: Melhore a monitorização (se necessário): "Como é que podemos melhorar a nossa monitorização do impacto?"

Depois do workshop:

Passo 5: Avalie internamente: "Que conclusões podemos retirar do nosso trabalho?"
Se necessário tome decisões sobre as mudanças.

frequência

A frequência dependerá do grau de conhecimento entre a ONG e o grupo, e da importância do projecto. No início poderia ser de três em três meses, e com o decorrer do tempo pelo menos uma vez por ano.

reflexão

A reflexão não deveria limitar-se a estes escassos workshops; está também presente, evidentemente, no trabalho de rotina do projecto e nas reuniões. Mas como foi referido na introdução, é aconselhável criar diversas oportunidades para reflexão, com níveis de profundidade e frequências diferentes.

olhar para trás e comparar

Normalmente, os problemas do dia-a-dia de um projecto tendem a dominar os encontros entre os trabalhadores de campo e o grupo de auto-ajuda. Contudo, nestes workshops de monitorização os participantes deveriam tentar, explicitamente, recuar ao princípio das suas actividades, estabelecer a comparação com o ponto da situação no momento. Num processo que envolve actividade prolongada esta é uma oportunidade de parar para pensar seriamente.

É aconselhável ter um facilitador independente que mereça a confiança de todos.

Formulação de questões guia

O pessoal de campo e o grupo terão que discutir quatro questões guia. Estas questões devem ser discutidas com o grupo através de métodos adequados (i.e. não simples perguntas e respostas).

questões abertas

Os resultados obtidos, com a discussão destas questões guia, levarão a uma análise do contexto do projecto. Deveria realçar-se os impactos socio-culturais. A discussão pode induzir decisões relacionadas com as actividades do projecto ou pelo menos abrir o caminho para as decisões que devam ser tomadas por superiores. Quando necessário, o sistema de monitorização será revisto.

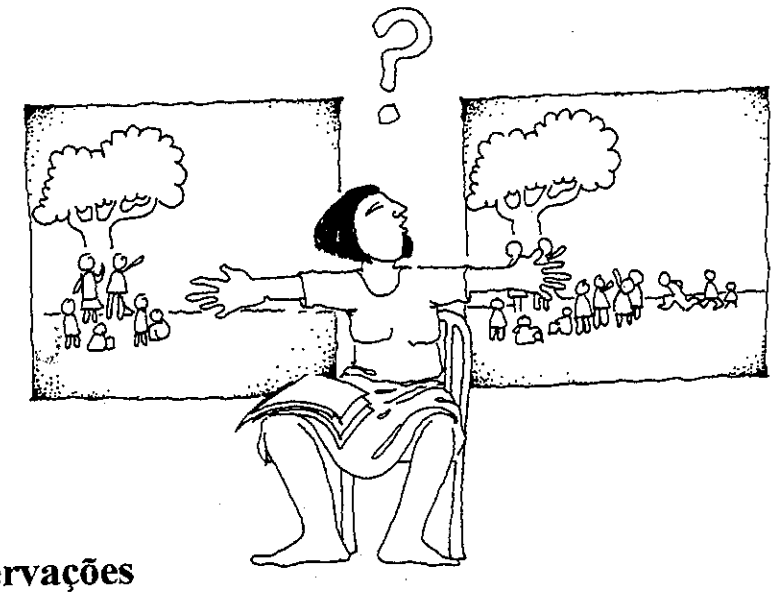
As questões devem ser abertas; a ONG não deveria influenciar as respostas. Embora o staff da ONG e os trabalhadores de campo possam ter respostas para as questões, é ainda importante que inquiram primeiro o grupo, recorrendo a métodos adequados, e só depois encorajem a discussão introduzindo as suas próprias observações (se necessário).

primeiro as respostas do grupo

Workshop do Passo 1: O que mudou?

Os workshops da monitorização começam com (Passo 1) a questão guia geral **"O que mudou?"** .

A ideia é comparar os resultados do sistema de monitorização no grupo de base com os resultados do sistema de monitorização na ONG de base.



Comparação das observações

A questão geral **"O que mudou?"** leva a algumas questões mais profundas. Algumas questões referem-se a **mudança**:

- O que /Quem mudou?
  (Esta questão é destinada a introduzir o relato das conclusões do grupo, que são um resultado do sistema de monitorização no grupo-de base.)
- O que provocou a mudança?
  (os membros individuais, a ONG, ou outros factores?)
- Como mudou?
- Como é que esta mudança o afectou?
- Que outra(s) mudança(s) ocorreu /ocorreram como resultado?

Sem dúvida que estas questões não podem limitar-se ao impacto socio-cultural; elas abrangem tudo o que é importante para o grupo. A discussão deveria, apesar de tudo, concentrar-se no impacto socio-cultural.

Workshop do Passo 2: O que é que as pessoas aprenderam?

vários processos de aprendizagem

Ao analisar o impacto socio-cultural, o pessoal da ONG não tem apenas que referir os indicadores formulados no seu sistema de monitorização. Deveria tentar compreender os vários processos de aprendizagem como um todo, e isto é talvez mais praticável através da colocação de questões abertas do que através da comparação estrita dos indicadores isolados. Os membros da ONG deveriam ter conhecimento das necessidades de discussão do grupo e aproveitar a oportunidade do workshop de reflexão conjunta para um diálogo aberto com o grupo.

O que é que as pessoas aprenderam ?

- Os membros do grupo assumiram novas responsabilidades?
- Em que medida se modificaram as relações dentro e fora do grupo?
- Até que ponto se modificou a estrutura interna do grupo?
- Que novas actividades foram iniciadas pelo grupo (ou por membros do grupo)?
- Que actividades semelhantes foram iniciadas por outros grupos?

Workshop do Passo 3: Que acção deve ser executada?

tomada de decisão

O passo seguinte é a tomada de decisão. A análise das conclusões deverá ser conduzida de maneira a alcançar resultados inequívocos. Mantendo a importância e a frequência do Workshop de Reflexão Conjunta, as decisões aqui tomadas tendem a ser de natureza estratégica. Quer isto dizer, que elas indicam a direcção básica e fornecem um modelo para a solução. As decisões operacionais deveriam ser tomadas, subsequentemente, em outras reuniões.

Qual a acção a executar?

- O que deveriam fazer os membros do grupo?
- O que deveria fazer a equipa do projecto?
- O que deveriam fazer as outras pessoas envolvidas no projecto?
- Quem mais deveria ser chamado?

Workshop do Passo 4: Como podemos melhorar a nossa monitorização do impacto?

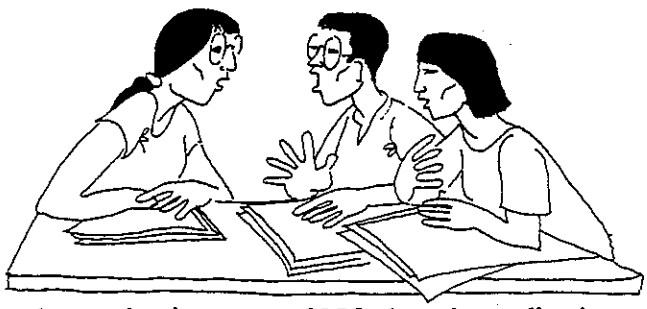
O último passo da workshop é relativamente geral: se anteriormente tiverem sido neglicenciados pontos importantes, o sistema de monitorização tem que ser revisto. Em tais casos, é útil para todos os envolvidos concordarem na workshop, que estes pontos deveriam ser incluídos no sistema de monitorização. Em alternativa, cada organização pode decidir sobre a sua própria reunião de avaliação depois da workshop.

Potenciais melhorias da PIM

- Que critérios e indicadores deveriam ser melhorados?
- Que critérios e indicadores deixaram de ser necessários?
- Como poderia ser melhorado o sistema de observação e avaliação?
- Como é que você se sentiu na nossa workshop de reflexão?

Os estudos dos casos durante a fase de campo da PIM mostraram que muitas expectativas/ receios e os respectivos indicadores que foram identificados nos primeiros encontros tendiam a ser de interesse a curto prazo. Com revisões periódicas do sistema de monitorização, os aspectos de interesse a longo prazo são automaticamente filtrados - e assim tornam-se evidentes os indicadores relevantes para a sustentabilidade do projecto.

Workshop do Passo 5 e seguintes: Que conclusões podem ser retiradas do nosso trabalho?



Depois da workshop da monitorização, a ONG deveria avaliar internamente os resultados da monitorização do impacto na ONG de base. Esta reflexão deveria ir além da gestão do projecto actual: ela deveria, isso sim, incidir em questões mais fundamentais muitas vezes relacionadas com o desenvolvimento da própria organização. Se fossem necessárias alterações, as decisões deveriam ser tomadas imediatamente.

As questões que se seguem deveriam ser discutidas na ONG depois da workshop:

Considerando a gestão do projecto:

- O que conseguimos? Como o conseguimos? Quem nos assistiu? O que nos ajudou a conseguir isto?

- Que conclusões podemos tirar da comparação entre as observações do grupo e as nossas próprias?
- Há alguma coisa que precise de ser alterada nas nossas actividades?

Considerando a PIM:
- Que indicadores socio-culturais deveriam ser contemplados na nossa avaliação e na nossa monitorização regulares?
- Como funcionou a proposta original?
  Foi modificada segundo as opiniões dos beneficiários?
- Deveria circular a intervalos regulares um questionário para documentar as actividades específicas dos projectos, grupos beneficiários e o contexto?

Considerando a sua própria ONG:
- O que podemos aprender com este projecto que deveria também ser considerado noutros projectos?
- Deveríamos introduzir novas regras internas para melhorar a nossa cooperação?

Considerações finais

reconhecimento

Para o pessoal de campo, seria importante conhecer a receptividade das pessoas ao seu trabalho. A participação de um facilitador externo irá mais tarde reforçar esta afirmação. O reconhecimento é necessário para a auto-afirmação dos trabalhadores de campo. A análise conjunta das mudanças observadas pelo grupo de base e pelo pessoal de campo melhorará a apreciação de acontecimentos que estavam anteriormente dissimulados ou classificados como impressões "meramente subjectivas".

2.4 Facilitação do processo da PIM

facilitador como catalisador

Em geral, a PIM será introduzida num grupo ou numa organização de pessoas por iniciativa da ONG. Até certo ponto, e por isso, os promotores são responsáveis por assegurar o funcionamento da monitorização do impacto no grupo de base.

Pelo pessoal da ONG, deveria ser mais uma vez realçado que toda a PIM no grupo de base e a maior parte da análise do impacto na Workshop de reflexão conjunta são feitas pelo grupo. O facilitador actua como um catalisador. Ela/ ele não diz às pessoas como interpretar os resultados da observação, mas sendo necessário ela/ ele orientará o grupo através da colocação de questões. Para a monitorização de impacto no grupo base, é extremamente importante que a comunidade (não o pessoal da ONG) se identifique com a análise.

Você não deveria arriscar que a monitorização do impacto no grupo base seja morta à nascença por divergências. Se as observações do grupo e da ONG diferirem, devem ser criadas outras oportunidades para analisar o conteúdo e as causas (p.e. o passo da workshop posterior). Se o membro do pessoal não souber lidar com o conflito nos seus diferentes papéis, i.e. actuando quer como facilitador quer como representante da ONG, deve procurar-se outro facilitador.

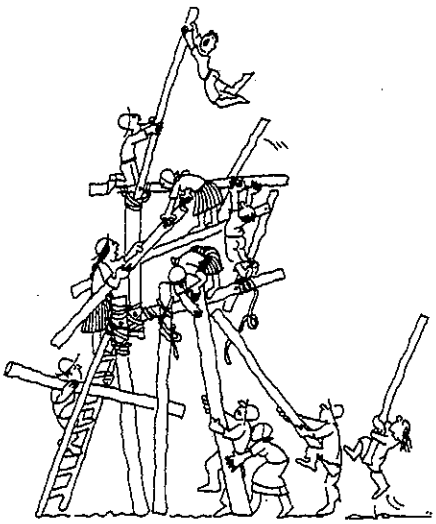
Como pode a PIM ser introduzida no grupo de auto-ajuda?

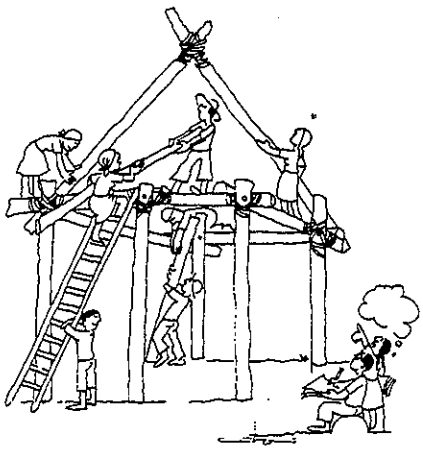
Especialmente no princípio, existem dúvidas quanto à ideia ter sido bem explicada e compreendida. Como é que você continua depois de se terem identificado as expectativas e os medos? Para descobrir o que é importante, encontrar indicadores observáveis, encontrar bons observadores, observar, responder aos resultados nos encontros de grupo - tudo isto é muito fácil de dizer mas na prática não é tão fácil.

O pessoal da ONG envolvido na PIM terá provavelmente que ficar na aldeia ou com o grupo durante vários dias aquando da apresentação dos passos básicos no primeiro período. Durante algumas das primeiras semanas depois de estruturar o primeiro "rascunho" da monitorização do impacto no grupo base, os observadores necessitarão de apoio. A apresentação das conclusões nas reuniões de grupo deverá ser facilitada pelo pessoal da ONG, pelo menos durante o primeiro ano. Os exemplos da fase de campo apresentados no Caderno 3 mostram como se deve proceder.

Isto pode parecer um volume de trabalho adicional; mas se a PIM for introduzida ao mesmo tempo que um novo projecto for implementado, quando sabemos que serão necessárias visitas frequentes, é possível que sejam desnecessárias visitas suplementares especificamente para a PIM . E não se esqueça: a PIM irá definitivamente ajudar a poupar tempo porque

ACÇÃO SEM REFLEXÃO É UMA PERDA DE TEMPO!





Precisamos da colaboração de outros técnicos e investigadores para testar e melhorar a PIM.

Se você estiver a implementar e a testar a PIM na sua área de projecto teremos muito interesse em ter notícias suas. Escreva-nos e conte-nos a sua experiência com a PIM.

Por favor escreva para

FAKT ou Association for Appropriate Technologies Gänsheidestraße 43 D - 70184 Stuttgart, Germany	GTZ- GATE (ISAT) German Appropriate Technology Exchang Postfach 5180 D - 65726 Eschborn, Germany

Obrigada

A Monitorização Participativa do Impacto (PIM) é um modelo de orientação de projectos de auto-ajuda na cooperação para o desenvolvimento. Os actores envolvidos realizam a sua própria monitorização. Atendendo a que a PIM assume que estes actores são independentes, apresenta vários elementos ou "cadeias" - os sistemas de monitorização dos grupos de auto-ajuda e os das organizações para o desenvolvimento são separados. Em comparações periódicas os actores reflectem sobre as suas observações e avaliações, adaptando o planeamento em sua função e aprofundando o diálogo entre si.

A PIM foi desenvolvida como alternativa aos processos tradicionais de planeamento, monitorização e avaliação. Não pressupõe a necessidade de uma boa documentação de planeamento, nem o adiamento da reflexão para uma avaliação posterior.

O objectivo principal da PIM é documentar os impactos socio-culturais. Nessa perspectiva, inicia e reforça os processos de aprendizagem, e complementa uma monitorização mais orientada para os aspectos tecnico-económicos. Simultaneamente, é compatível com muitos outros modelos de monitorização.

A PIM foi delineada através de um estudo conjunto de especialistas em cooperação para o desenvolvimento nas Filipinas, Bolívia, Argentina e Alemanha, e testada em 1993/94.

Encomendas da Edição Portuguesa:
BROT FÜR DIE WELT, Equipa Lusófona,
Postfach 101142, D-70010 Stuttgart, Alemanha
Fax: 0049-711-2159100