

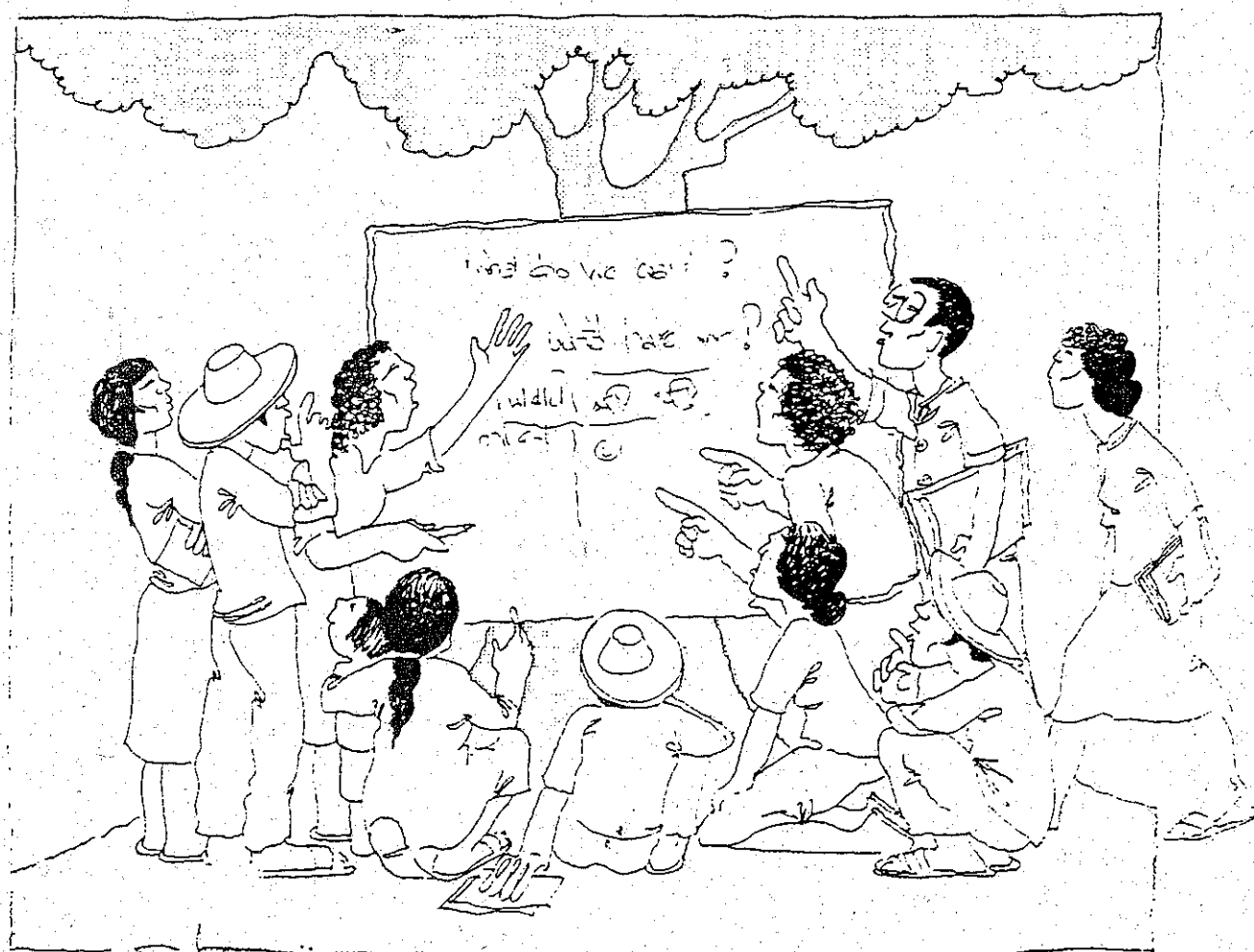
---

Burkhard Schwarz / Eberhard Gohl / Dorsi Germann

## Monitorização Participativa do Impacto

Caderno 3: Exemplos de Aplicação

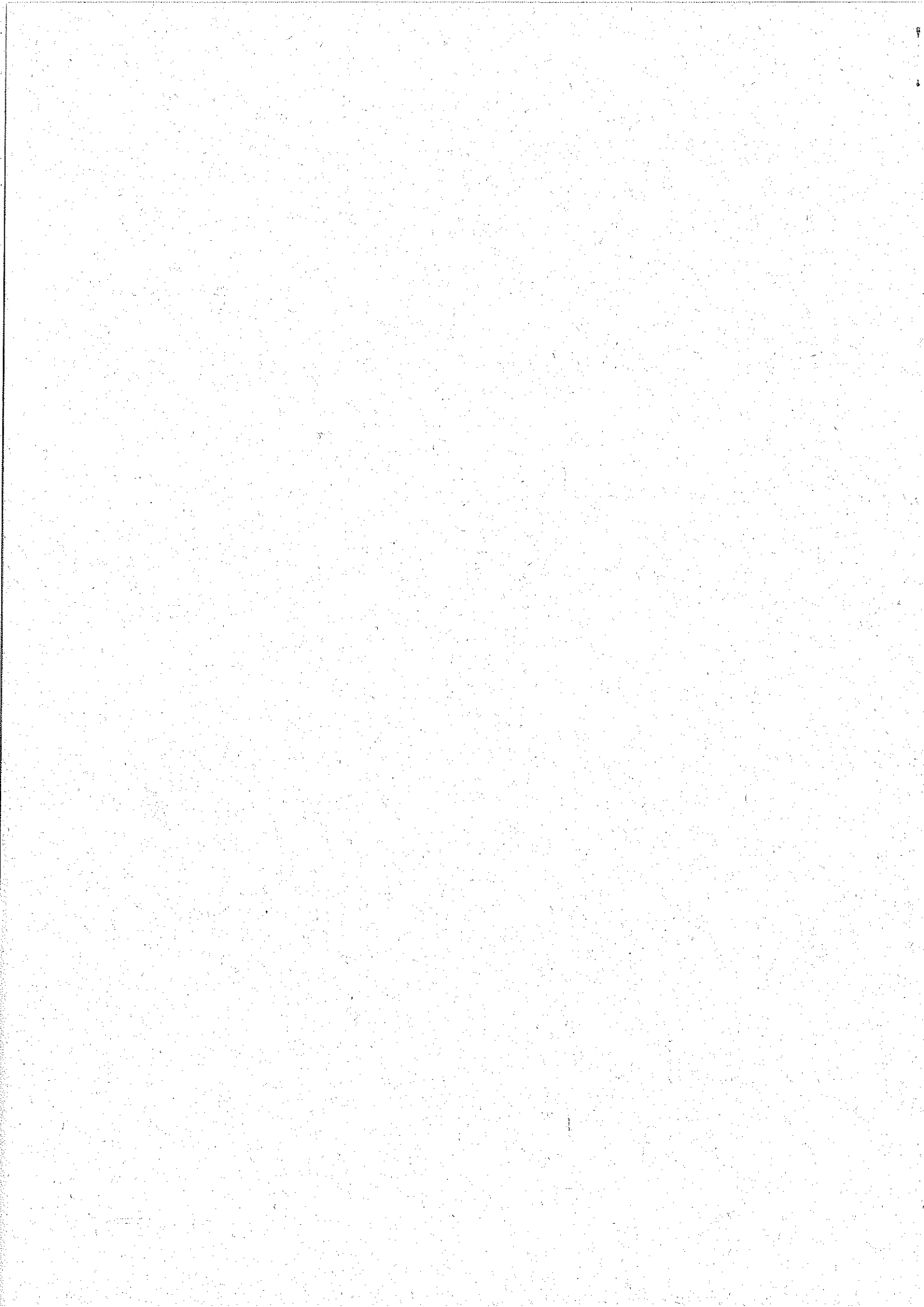
---



---

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

---



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 técnico-económicos. Simultaneamente, é compatível com muitos outros modelos de monitorização.

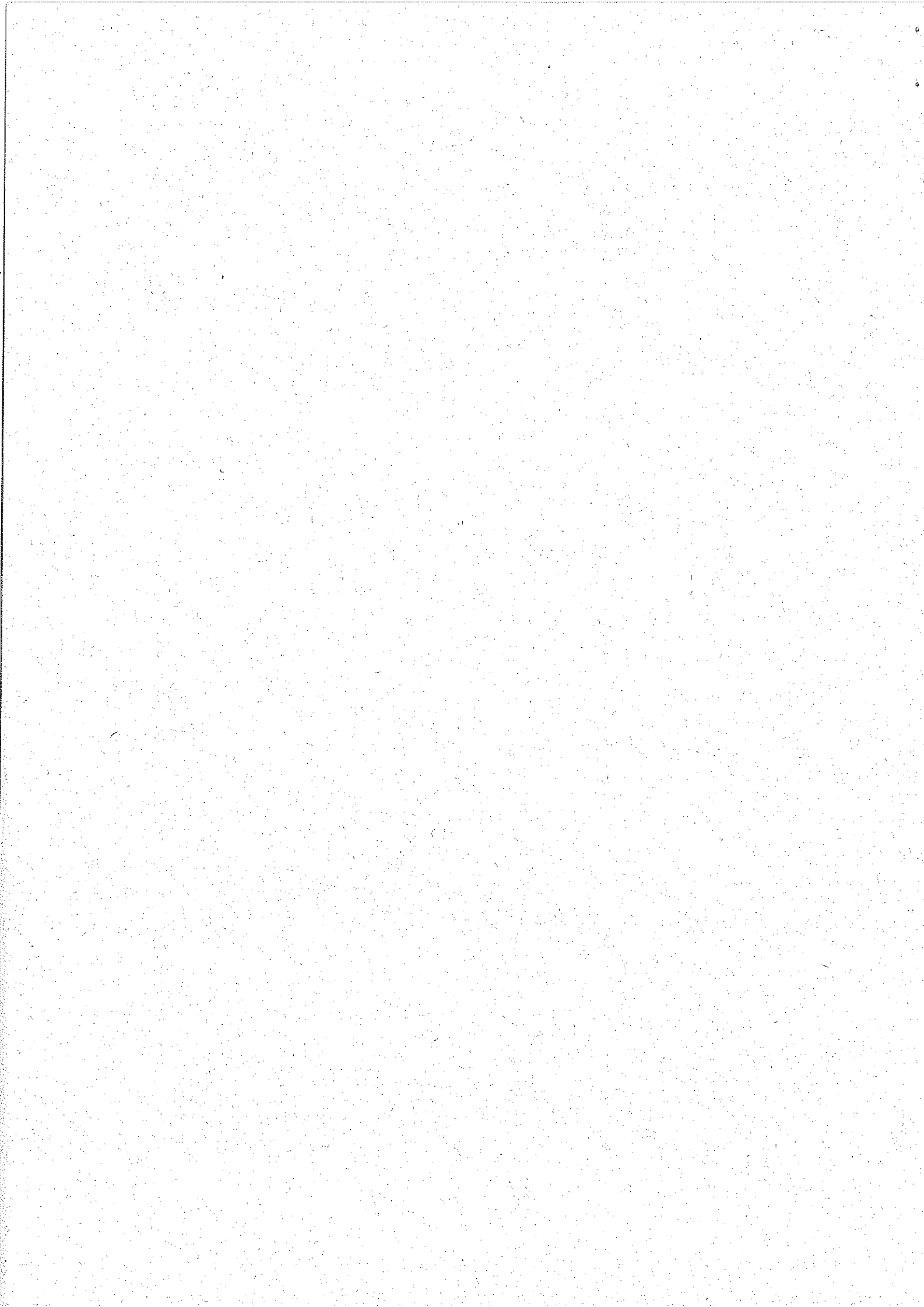
A PIM foi delineada através de um estudo conjunto de especialistas em cooperação para o desenvolvimento nas Filipinas, Índia, Bolívia, Argentina, e Alemanha, e testada em 1993/94.

#### *Os autores:*

*Burkhard Schwarz*, geógrafo, viveu principalmente na Gronelândia, Perú e Bolívia desde 1981. Durante os últimos sete anos, tem trabalhado na Bolívia como consultor e investigador independente. Actualmente, acompanha comunidades étnicas e um grupo índio em processos de auto-análise, no que se refere à gestão autónoma de recursos naturais e mudanças socio-culturais.

*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.

*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.



FACT, a Association for Appropriate Technologies (Associação para Tecnologias Aplicadas) é uma consultora não lucrativa ligada à igreja, fundada em 1986 na Alemanha. A FACT dedica-se à divulgação de tecnologias e procura soluções compatíveis social e ambientalmente, em conjunto com os parceiros do Sul. A FACT 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 FACT 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.

## RESUMO

### O que é que nós aprendemos com os estudos de campo?

Este capítulo de resumo está estruturado do mesmo modo que os exemplos de aplicação. Representa uma tentativa de reunir toda a experiência adquirida e apresentá-la de maneira que permita a futuros utilizadores da PIM evitar determinados erros, ou encurtar o processo de aprendizagem. A deve produzir bons resultados desde o início, e não quebrar a motivação dos intervenientes antes da PIM ter oportunidade de se revelar!

### 1. Contexto

*Neste ponto chama-se a atenção para as pré-condições e os requisitos para a implementação da PIM*

### Organização para o desenvolvimento / ONG

#### Motivação da ONG

A organização para o desenvolvimento ou ONG deveria sentir a necessidade de adoptar um sistema de monitorização transparente. O pessoal tem que estar motivado para aplicar a PIM, já que aplicar esta concepção de monitorização envolverá trabalho extra. Os acréscimos em custos e tempo, e a maneira como serão suportados ou financiados, deveriam ser esclarecidos realisticamente antes da introdução da PIM (SIBAT).

#### Aproximação intercultural e participativa

A ONG deveria ter uma aproximação intercultural e participativa para apoiar a auto-ajuda. Adicionalmente, são desejáveis uma estrutura de organização estável e uma dinâmica de comunicação interna suficientemente horizontal. Se o fluxo de informação dentro da ONG for interrompido (devido meramente a instabilidade estrutural ou a conflitos internos) o sucesso da PIM será limitado (FEDECOMIN).

A ONG tem também que ser bastante flexível para adaptar e até alterar as actividades do projecto planeadas, se a monitorização mostrar claramente que os planos iniciais não correspondem às necessidades sentidas pelo grupo (SIBAT).

#### Fluxo de informação contínuo

Para a aplicação da PIM deve existir um fluxo contínuo de informação entre a ONG e o grupo de base (OP); um dos objectivos da PIM é melhorar este fluxo. Se for necessário ultrapassar grandes dificuldades na comunicação, por exemplo se for grande a distância geográfica, a aplicação da PIM será mais difícil, mas não impossível.

## **Grupo de auto-ajuda**

### **Estrutura estável e autónoma**

O grupo de auto-ajuda deveria ter uma estrutura autónoma. A ONG não deveria forçar a ideia da implementação da PIM; ao contrário, deve haver um interesse autêntico em melhorar o funcionamento de um projecto. A OP deve mostrar um mínimo de estabilidade organizacional; não deveria haver qualquer discriminação interna marcada entre os membros. As dinâmicas de migração extremas tornam a PIM mais difícil de implementar (Caracoles; SIBAT).

Até certo ponto, deveriam existir no grupo de auto-ajuda estruturas de tomada de decisão e de comunicação horizontais, formais ou informais. Se houver interrupções constantes nas estruturas de poder vertical, o sucesso da PIM no grupo, como instrumento orientador para o grupo de auto-ajuda, será limitado (Caracoles).

### **Outras características**

A escolaridade de todos os membros do grupo não é, necessariamente, uma pré-condição para a implementação da PIM (Caracoles).

A concentração geográfica dos membros da OP é uma vantagem. Se as pessoas que participam na PIM estiverem dispersas sobre uma grande área, é mais difícil a aplicação (INDES). O mesmo acontece com estruturas organizacionais em que esteja impedida a comunicação interna necessária, p.e. em trabalho por turnos (Kantuta). Isto poderá constituir um sério obstáculo à partilha dos resultados da PIM, sendo esta de importância fundamental.

Ocasionalmente, todos estes factores tendem também a determinar efeitos multiplicadores integrais, verticais e horizontais relacionados com a aplicação da PIM na OP.

## **2. Prática de monitorização anterior à apresentação da PIM**

*Neste ponto, tenta-se identificar o momento inicial para a implementação da PIM e discute-se a maneira de poder utilizar elementos existentes, na construção da PIM*

### **Organização para o desenvolvimento / ONG**

#### **Mecanismos de controlo interno fracos**

Nas ONGs, a monitorização é, em geral, negligenciada devido a falta de tempo. Os sistemas de controlo interno e de informação estão muitas vezes ausentes ou não são muito eficazes.

Os conceitos de monitorização das ONGs, mesmo quando existem, tendem a ser bastante vagos. É difícil para elas reconhecer ou admitir isto, e conseqüentemente

parece difícil esclarecer conceitos em teoria. A melhor maneira para começar é implementar um processo de monitorização actual.

Se um sistema de monitorização convencional estiver já em aplicação, ele reflectirá apenas as necessidades da ONG para a gestão de projectos, e não as perspectivas da OP. A existência de práticas de monitorização sistemática é útil para a compreensão da lógica da PIM por parte do staff.

### **Comunicação entre a ONG e o grupo de auto-ajuda**

O conhecimento das estruturas internas do grupo, por parte da ONG, é em geral muito limitado. Em regra, não existe um fluxo permanente de comunicação entre a ONG e o grupo de auto-ajuda. As formas comuns de observação não sistemática são exclusivamente baseadas no próprio conhecimento inicial da ONG sobre o grupo e o contexto do projecto.

### **Grupo de auto-ajuda**

#### **Mecanismos de controlo e de mudança**

Os grupos têm os seus próprios mecanismos de controlo. Formalmente, há encontros regulares onde são tomadas decisões básicas e se escolhem chefes que põem em prática as decisões. Informalmente, um grupo depende, muitas vezes, de algumas pessoas dominantes que pretendem conservar o poder nas suas mãos e não distribuir a informação.

Há quase sempre estratégias para observar mudanças internas e externas. Elas podem algumas vezes ser exploradas para a construção orgânica da PIM, mas em geral não são suficientemente sistemáticas e muitas vezes não são participativas.

## **3. Apresentação do conceito de PIM**

*Neste ponto destaca-se alguns aspectos críticos que foram experimentados na fase de campo e que são pré-requisitos para uma introdução bem sucedida da PIM*

### **Organização para o desenvolvimento / ONG**

#### **Processo de aprendizagem**

A apresentação da PIM envolve também um processo de aprendizagem para a ONG. A maneira como os resultados são partilhados internamente tem que ser esclarecida no início.

É aconselhável introduzir a PIM gradualmente em um ou dois projectos antes de a introduzir em larga escala (PWDS). Com frequência, são requisitados consultores externos aquando da primeira aplicação da PIM, mas é possível passar sem eles se se tiver alcançado um acordo básico relativo às implicações duma abordagem participativa (PWDS).



## **Observação de questões socio-culturais**

As questões socio-culturais deveriam ser desenvolvidas no contexto de discussões concretas sobre as questões técnicas e económicas. É vantajosa uma formação especial em observação e avaliação dos impactos socio-culturais e dos processos de aprendizagem. Os membros do staff deveriam dar exemplos concretos baseados na sua experiência pessoal.

Mesmo para o staff é útil desenvolver a PIM com base em costumes tradicionais, de modo a realçar a importância das estruturas tradicionais e da comunicação informal (FEDECOMIN).

## **Comunicação com o grupo de auto-ajuda**

O esquema da PIM deveria considerar as possibilidades de recolha da informação de forma realista, p.e. considerando as distâncias geográficas que podem separar a ONG do grupo de auto-ajuda e as dificuldades na comunicação.

Deveria ser realçado, no início, que a ONG auxilia o grupo de auto-ajuda a introduzir a PIM. É uma espécie de teste, quando a introdução da PIM começa pela aplicação da PIM para a ONG e daí para a PIM para grupos de base; contudo, há também o risco de que os resultados da PIM-ONG influenciem os resultados da PIM no grupo de base.

## **Grupo de auto-ajuda**

### **Responsabilidades da PIM e estrutura do grupo**

Em consequência do que foi mencionado atrás, a estrutura organizativa e geográfica do grupo deveria ser considerada em detalhe antes de ser definida a lógica de aplicação da PIM. Isto contribui, em especial, para evitar a criação de estruturas políticas paralelas. Recomenda-se que as sub-estruturas do grupo estejam representadas na equipa de observação da PIM (FEDECOMIN).

A PIM deve ser compatível com o ritmo e a lógica dos encontros formais e informais do grupo. Embora seja possível trabalhar com a PIM durante as reuniões normais do grupo, a apresentação da PIM requer um encontro exclusivo (INDES).

Tem que ser tomada uma decisão consciente sobre se as pessoas responsáveis pela PIM devem estar ligadas ao nível de tomada de decisão do grupo ou dele separadas. Ao escolher a equipa de observação da PIM, estas alternativas devem ser tidas em conta no contexto das estruturas de poder internas. O ciclo "observação-reflexão-acção" ficará mais completo se os representantes dos grupos de auto-ajuda participarem na equipa de observação da PIM (Kantuta).

Uma formação especial para os observadores é indispensável, não apenas para criarem consciência mas também para adquirirem competências técnicas (p.e. medição do pH) e demonstração de conclusões (PWDS, FEDECOMIN).

A introdução da PIM deveria ser orientada, se possível, por moderadores que sejam "internos". O desenvolvimento dos métodos de observação não deveria ser entregue a uma comissão; deveria ser feito colectivamente (Caracoles).

### **Cultura popular e PIM**

A base de informação da PIM tem que ser construída a partir do verdadeiro conhecimento interno da realidade do grupo. O sistema de indicadores deveria estar intimamente ligado às prioridades decisivas e verdadeiras do grupo. O modelo PIM deveria ser também adaptado organicamente às expressões da cultura do grupo e às suas formas e lógicas de comunicação. As cerimónias tradicionais ajudam a estabelecer a base de maior confiança entre o grupo e os membros do staff da ONG. Torna-se claro que a PIM pretende ser um instrumento de orientação flexível que seja compatível com a cultura e as regras do grupo (FEDECOMIN/SIBAT).

O processo de aprendizagem da PIM será retardado se a aproximação metodológica não for suficientemente adaptada aos conceitos culturais do grupo. Em particular, tem que ser esclarecida a maneira como são partilhadas as observações dentro do grupo.

### **Identificação de impactos socio-culturais**

As questões socio-culturais deveriam ser desenvolvidas em torno de discussões práticas sobre questões técnicas e económicas. Os estudos dos casos da PWDS e FEDECOMIN mostraram, claramente, que quando os protagonistas identificam indicadores de mudança que são para eles subjectivamente importantes (porque mudarão consideravelmente as suas vidas) utilizam ilustrações "tecnico-económicas" muito concretas que representam, muitas vezes, impactos socio-culturais.

Nem todas as expectativas ou receios estão relacionados com o nível de impacto. Embora esta afirmação possa levar a discussão teórica, na prática não constitui problema porque expectativas/receios operacionais ou a curto prazo, se convertidos em indicadores, serão rapidamente substituídos pelo grupo, enquanto que expectativas/receios contínuos serão mantidos.

### **Visualização**

As gravuras são de importância crucial como ajuda à explicação da PIM. A mensagem visualizada estimula os processos de aprendizagem através de respostas tanto cognitivas como emocionais. O humor e o divertimento ajudam a reduzir o stress, o aborrecimento e a resistência (SIBAT).

Contudo, apesar da visualização ter provado ser útil, não é sempre necessariamente o método culturalmente apropriado (PWDS). Em contextos indígenas, em particular, a tradição oral deveria ser considerada para novas

formas de aplicação da PIM. A visualização não deveria constituir a única preferência.

#### **4. Detalhes da monitorização do impacto no grupo de base**

*Nesta secção mostra-se alguns obstáculos típicos à aplicação da PIM no grupo de base, durante as primeiras experiências, e como podem ser ultrapassados*

##### **Estrutura geral**

Em primeiro lugar, deveria ser realçado que durante a fase de campo todos os grupos de auto-ajuda foram bem sucedidos na introdução e na aplicação do sistema de monitorização num grupo de base. Todavia, os graus de intensidade e os modos como foi realizado tiveram contextos específicos. A aplicação da PIM foi bastante irregular, no início, excepto quando a ONG efectuou um seguimento constante.

Quanto mais apoio político a PIM gozar dentro do grupo, com maior sucesso será aplicada e mais útil será. Os membros do grupo devem entender o significado da comparação dos resultados observados como parte fundamental do sistema. A continuidade na equipa de observação da PIM, i.e. a observação pelos mesmos indivíduos durante um período de tempo prolongado, é de importância crucial.

Se a tomada de decisão não puder ser influenciada pela monitorização, as pessoas perdem a motivação para a aplicar (SIBAT).

##### **Indicadores**

É útil a formulação de questões completas para tornar claro o significado de um indicador. É também vantajoso lembrar esse significado nas reuniões subsequentes, e encorajar contribuições activas por parte dos membros do grupo (FEDECOMIN).

Não há necessidade de recorrer a indicadores científicos. Tabelas e gráficos têm sido utilizados em todos os indicadores numéricos. Embora possam ser desconhecidos para alguns membros do grupo, no início dos exercícios de monitorização, as pessoas familiarizam-se com eles e perdem o medo das estatísticas. Mesmo os indicadores SIM/NÃO provaram ser significativos quando complementados com as questões "Porquê?" ou "Outras observações?" (FEDECOMIN).

A aplicação da PIM exclusivamente para a monitorização da actuação do grupo é possível, mas não parece ser auto-sustentada a longo prazo (SIBAT, INDES).

Uma desvantagem na implementação da PIM pode resultar do facto da informação altamente confidencial ou "sensível" não ser transformada em indicadores pelo grupo, embora esta fosse a questão mais importante. Dificuldades estruturais deste tipo podem ser ultrapassadas apenas através de uma gestão da PIM mais interna e autónoma, i.e. pelo próprio grupo.

## **Workshops de reflexão conjunta**

Também nas workshops de reflexão conjunta, a PIM deveria ser orientada por moderadores internos. Apesar disso, aquando da primeira implementação da PIM, a PIM de grupo tem que ser facilitada pelos membros do staff da ONG. É por esta razão que, no princípio, não há por vezes uma distinção clara entre a PIM do grupo de base e as workshops de reflexão conjunta - mas deveria desenvolver-se a longo prazo. A equipa da PIM na FEDECOMIN decidiu manter encontros de reflexão conjunta uma vez por mês, e na PWDS até duas vezes por mês, introduzindo elementos da PIM nos seus encontros regulares.

As reuniões para reflexão conjunta entre membros do staff da ONG e o grupo são mais frequentes nas etapas iniciais da PIM. A longo prazo, serão provavelmente substituídas pelas "workshops" de reflexão conjunta que são mantidas apenas uma ou duas vezes por ano para análise mais profunda dos impactos do projecto .

Nos encontros/workshops de reflexão conjunta é aconselhável apresentar primeiro os resultados da monitorização do impacto no grupo de base e só depois os da monitorização na ONG de base.

A dinâmica da mudança deveria provocar uma adaptação gradual dos instrumentos PIM nos encontros/workshops de reflexão conjunta. A observação continuada de factores que já tenham sido tratados e sejam obsoletos tornam a PIM aborrecida (Kantuta).

Se houver dificuldades graves em completar o ciclo "observação-reflexão-acção", pode ser conveniente monitorar a eficiência das decisões e também dos ajustamentos induzidos pela própria PIM. Pode mesmo ser avaliada a eficiência com que os resultados da PIM são partilhados internamente.

Relatórios conjuntos de vários grupos ou de organizações de base, que desenvolvem projectos semelhantes, podem ser muito úteis. Esta troca de experiências estimula processos de aprendizagem directa entre as próprias pessoas, assim como uma melhor aprendizagem dos grupos uns com os outros.

## **Ajustamentos**

Os membros do grupo deveriam tentar avaliar, independentemente, a sua experiência com PIM. Para evitar que PIM se afaste da realidade, o grupo deve fazer, por si próprio, ajustamentos à PIM, resultantes do aumento do seu conhecimento sobre o problema.

## **5. Detalhes da monitorização do impacto na ONG de base**

*Nesta secção, a semelhança da anterior, são descritos métodos para ultrapassar alguns obstáculos na implementação da PIM*

### **Estrutura geral**

Tal como para o grupo de auto-ajuda, a continuidade da comissão de observação da PIM, i.e. observação pelos mesmos indivíduos durante um período de tempo prolongado, é também crucial para a ONG. O staff deve ainda compreender na íntegra a lógica de comparação dos resultados observados como uma componente fundamental do sistema de monitorização PIM.

É muito útil que se façam avaliações frequentes durante a aplicação da PIM, considerando quer o nível da ONG quer o nível do grupo, para a adaptar à dinâmica do meio. Deve-se ainda ter em conta problemas interculturais entre a ONG e o grupo e a lógica do circuito de comunicação normal entre os dois lados. A partilha interna dos resultados da PIM e a reflexão sobre a eficiência do método de acesso interno não deveriam ser esquecidos.

Se houver dificuldades sérias em completar o ciclo "observação-reflexão-acção", pode ser útil monitorar a eficiência quer da tomada de decisão quer do ajustamento dos resultados da observação da PIM na própria monitorização do impacto na ONG de base.

### **Indicadores**

Embora a monitorização do impacto na ONG de base incida principalmente sobre os impactos socio-culturais, as questões técnicas e económicas são igualmente monitoradas. Como vimos atrás, elas constituem muitas vezes uma expressão das expectativas e dos receios relacionados com os processos de aprendizagem socio-cultural. Além disso, têm uma influência considerável sobre o sucesso do projecto se não tiver sido aplicado anteriormente qualquer sistema de monitorização convencional (FEDECOMIN, PWDS).

Há um risco de que sejam utilizados demasiados indicadores, focando aspectos semelhantes. Tal monitorização tende a ser maçadora. Não será feita com regularidade ou com a necessária energia e pode tornar-se inútil dentro de pouco tempo (INDES).

### **Impactos não esperados**

Uma das principais tarefas do staff da ONG durante o encontro/workshop de reflexão conjunta é resolver o seguinte problema metodológico: apesar de terem sido identificados impactos esperados ou supostos, os impactos inesperados podem ser mais importantes. São acontecimentos surpreendentes, imprevisíveis e, assim sendo, não foram directamente abrangidos ou considerados quando se definiu os indicadores.

Daqui resulta a necessidade de se registar separadamente os impactos inesperados. A melhor maneira de o conseguir parece ser reservar algum tempo para encontros conjuntos exclusivamente com essa finalidade.

### **Workshops de reflexão conjunta**

Boa preparação e boa gestão das workshops de reflexão conjunta e dos encontros são fundamentais para o sucesso da implementação da PIM. Tanto as workshops como os encontros deveriam ser moderados conjuntamente. O membro do staff da ONG deveria presidir apenas durante a parte relacionada com a ONG; ela/ele não deveria dominar todo o encontro. Deveriam ser registados indicadores por cada um dos lados antes da workshop/encontro de reflexão conjunta, e não durante a própria sessão.

Em geral, a visualização parece ser o instrumento mais conveniente e culturalmente mais adaptado ao nível da ONG durante o encontro de reflexão conjunta.

## **6. Impactos observados e induzidos pela PIM**

*Nesta secção tenta-se ilustrar a ligação entre a avaliação dos impactos subjectivo e objectivo*

### **Considerações gerais**

PIM revela a complexidade das expectativas das pessoas e dos impactos do projecto. A PIM ultrapassa as questões do projecto, esclarece o contexto do projecto e a situação do grupo.

Os impactos observados através da PIM parecem menos importantes do que os impactos induzidos pela própria PIM.

### **Impactos na comunicação entre os grupos de auto-ajuda e a ONG**

A PIM contribui para a consolidação de projectos económicos actuais (PWDS, Kantuta, Caracoles), e para o desenvolvimento de novas capacidades de gestão (Kantuta). Isto deve-se principalmente ao facto da PIM poder ajudar a ultrapassar problemas de comunicação intercultural entre ONG e grupos.

Uma observação conscienciosa das mudanças e os encontros para reflexão conjunta melhoram a comunicação entre a ONG e os grupos de auto-ajuda, e daí resultam processos de aprendizagem colectiva. A PIM provoca também, por um lado, um conhecimento por parte da ONG sobre os grupos e sobre si própria, e

por outro lado, o conhecimento por parte do grupo sobre a ONG e sobre si próprio.

### **Impactos na participação, na organização e na estrutura de decisão**

A PIM gera auto-confiança, em particular ao nível de grupo (Caracoles, SIBAT). Cria consciência das responsabilidades das partes envolvidas no projecto, e ajuda as mesmas a assumir essas responsabilidades. O registo permanente das mudanças facilita a tomada de decisão. Por isso, a PIM permite ajustar planos e adaptar o projecto às necessidades das pessoas, ou iniciar uma acção correctiva por parte dos membros do pessoal.

O grupo tem oportunidade de definir as questões essenciais das suas actividades no projecto. O staff da ONG tem a oportunidade de descobrir o que o grupo pensa e sente acerca do projecto. A PIM revela, que é muitas vezes diferente o que os staffs esperam, ou que não foram entendidas implicações-chave dum projecto. Além disso, dentro de uma organização, a PIM pode levar à criação de novas instâncias de comunicação e até mudar a estrutura da organização.

A PIM torna a organização transparente, e tende a alterar a estrutura de tomada de decisão de facto. Por esta razão provoca também resistência nos que detêm o poder. Isto acarreta um perigo potencial que pode conduzir à auto-destruição da PIM.

## **7. Recomendações para evitar riscos básicos**

*A fase de campo da PIM fez surgir muitas reflexões críticas a este conceito de monitorização. Com base em avaliação interna foram formuladas as seguintes questões, relacionadas com certos riscos básicos encontrados durante a fase de campo:*

- Os factores-chave para o sucesso da implementação da PIM são a continuidade da sua aplicação, a partilha dos resultados e uma estrutura de comunicação própria.
- A PIM tem, necessariamente, que considerar os sistemas normativos culturais específicos dos actores como base para estimativas e expectativas relacionadas com o seu impacto.
- A PIM não deveria conduzir ao aumento da intervenção por parte das ONGs sobre as tarefas do grupo de auto-ajuda e, conseqüentemente, à redução da autonomia do grupo na gestão (em especial durante os encontros de reflexão conjunta). Um respeito mútuo na gestão dos diferentes níveis de confidencialidade e "sensibilidade" da informação é a base para a eficiência da PIM.
- A realidade das pessoas e ao mesmo tempo o seu conhecimento sobre ela e a familiaridade com os problemas são processos profundamente dinâmicos. Como tal, a implementação da PIM tem que ser adaptada paralelamente a estas mudanças.

- A PIM tem como objectivo conduzir rapidamente a um alívio ou a uma redução da carga de trabalho. Isto significa que os métodos têm que ser necessariamente simples, e de aplicação rápida e fácil.
- Durante a aplicação da PIM, deveria existir sempre uma clareza absoluta sobre a separação ou conjunção entre os dois níveis de tomada de decisão por um lado e a observação da PIM pelo outro. Isso influenciará a selecção de pessoal e o conteúdo da monitorização.
- A PIM só pode promover a emancipação interna na estrutura orgânica se houver um consenso político autêntico sobre este assunto. Caso contrário, a PIM pode provocar mais contradições internas, e isso pode levar à sua auto-destruição.

## **8. Conclusão**

A PIM não é só um método para monitorar projectos. É ao mesmo tempo um instrumento para o planeamento e para o desenvolvimento de equipas e organizações e induz processos individuais de aprendizagem em todas as partes envolvidas.

\*