

ontrac

Nº 37, setembro de 2007

Boletim do Centro Internacional de Pesquisa e Treinamento de ONGs

Conteúdo

Ponto de vista

Repensando Monitoramento e avaliação

Treinamentos do INTRAC

Redescobrimo o Marco Lógico

Historias de M&A

Aprendizagem no primeiro plano

Fazendo com que suas informações qualitativas sejam levadas a sério: usando QUIP

Noticias da Conferência do INTRAC

Pessoas do INTRAC

Publicações do INTRAC

Nesta edição

Nosso tema desta edição é “Repensar o M&A”. Brian Pratt analisa a mudança de direção das políticas de monitoramento e avaliação que passam a incorporar valores mais gerenciais. Anne Garbutt descreve como novas OSC em Oman têm utilizado com entusiasmo a estrutura e clareza do marco lógico. Números são contrastados com historias nas experiências de Monitoramento e Avaliação de Nomvula Dlamini na África do Sul. Alix Tiernan propõe uma mudança de paradigma para incorporar aprendizagem dentro do ciclo de programas das ONGs e Katie Wright Revolledo define os passos para vincular dados quantitativos e métodos qualitativos em QUIP; leia também sobre o ultimo livro do INTRAC, “Repensando M&A” – Desafios e Perspectivas no ambiente de continua mudança da Cooperação”.

Ponto de vista

Repensando Monitoramento e avaliação

As novas dicotomias do Monitoramento e Avaliação na indústria do desenvolvimento.

No centro do processo de monitoramento e avaliação estão os papeis respectivos do estado e da sociedade e o continuo processo de empresarialização do desenvolvimento

De tempos em tempo, o Monitoramento e Avaliação – M&A – se torna o elo perdido redescoberto como a parte mais débil na cooperação internacional para o desenvolvimento. Palavras como “prestação de contas” e “aprendizagem” são usadas e são feitas solenes promessas de que nesta oportunidade tudo vai ser diferente.

Nos últimos quinze anos, o INTRAC tem organizado seis conferências internacionais e vários workshops regionais no mundo todo, cada um deles revendo novas idéias sobre M&A. Nas últimas duas conferências internacionais temos nos debruçado em separar, através das lentes do M&A, situações ideais da realidade enfrentadas pelas ONGs e por outros atores sociais do desenvolvimento. Em 2002 analisamos os conflitos entre avaliação de desempenho, novas técnicas

de gerenciamento e abordagens participativas nas ONGs. Nos seguimos esse caminho através de vários workshops no mundo todo. As diferenças começaram a aparecer em workshops na Índia e no Peru.

Os participantes queriam ter certeza de que poderiam se engajar com os usuários e beneficiários ao mesmo tempo em que melhoravam suas próprias capacidades profissionais em M&A. O diálogo na Europa, no entanto, foi muito diferente e parecia estar mais focalizado no debate de abordagens gerenciais sobre M&A, estilos mais executivos de gerenciamento de M&A tomados do setor empresarial.

*A divisão atinge o âmago do que as pessoas **pensam** que estão fazendo em desenvolvimento, mas também sobre **como** elas estão fazendo desenvolvimento.*

Ao analisar o debate atual, pode parecer que existe uma grande divisão no pensamento sobre desenvolvimento que vai além das técnicas e abordagens sobre M&A. A divisão atinge o âmago do que as pessoas **pensam** que estão fazendo em desenvolvimento, mas também sobre **como** elas estão fazendo desenvolvimento.

Podemos ver, por um lado, uma crescente preocupação com a sobre-vivência das instituições de cooperação e uma ênfase em técnicas de gerenciamento preocupadas com uma superficial prestação de contas. Por outro lado, há contínuos desafios por parte de profissionais do desenvolvimento para priorizar os interesses e necessidades dos beneficiários. Algumas divergências e dicotomias estão emergindo em relação a práticas e políticas de monitoramento e avaliação. E em alguns casos elas são formalizadas por um amplo leque de atores e agências de desenvolvimento. Enfrentá-las é frequentemente um desafio mais político do que técnico.

Dicotomias emergentes

Nosso novo livro “Repensando M&A: desafios e possibilidades no contexto da cooperação internacional¹”, procura captar alguns dos debates ocorridos na Sexta Conferência Internacional e seus workshops regionais. O livro lida com muitas das dicotomias existentes e que descrevemos mais abaixo. Analisa as confusões criadas pelo persistente mal uso de palavras e conceitos, tais como, quando as pessoas falam de “prestação de contas”, querendo, na realidade, dizer “contabilidade”, ou quando falam de “participação” quando, na realidade, se trata de programas de cima-para-baixo. De igual maneira, o termo “gerenciamento descentralizado” com frequência significa exatamente o contrário porque os parâmetros utilizados como referência são objetivos corporativos bem restritos. É, portanto, de vital importância não aceitar pura e simplesmente as palavras utilizadas pelas agências, mas procurar ir além da superfície para revelar seus verdadeiros sentidos.

“É, portanto, de vital importância não aceitar pura e simplesmente as palavras utilizadas pelas agências, mas procurar ir além da superfície para revelar seus verdadeiros sentidos.”

Algumas das dicotomias são retratadas através dos seguintes conceitos opostos, embora, com frequência a realidade não seja nem preta nem branca, mas cinza.

Relatando sobre		
Contratos de prestação de serviços	ou	Desenvolvimento Social
Planos predefinidos e contratos	ou	Desenvolvimento autônomo

¹ *Rethinking M&E: Challenges and Prospects in the International Aid Environment* (INTRAC, Oxford 2007)

Atividades	ou	Impacto
Indicadores técnicos	ou	Redução de pobreza
Objetivo geral		
Servindo ao estado	ou	Servindo as pessoas
Reforma	ou	Transformação
Gerenciamento eficiente	ou	Impacto
Ganhos de curto prazo	ou	Mudanças de longo prazo
Formalizando instituições	ou	Desenvolvimento social, econômico e político
Ímpeto organizacional		
Cooptação	ou	Independência
Obediência	ou	Empoderamento
Racionalizando a realidade	ou	Investigando
Prestação de contas de curto prazo	ou	Aprendizagem
Competição entre doadores	ou	Compartilhando aprendizagem
Criação de zona de conforto	ou	Encorajando uma cultura de desafios

Muitos deles são analisados em detalhe no livro “Repensando M&A”. A questão, porém, permanece: quantos deles são na verdade dicotomias sobre as quais podemos escolher e quantos deles são apenas tensões com a quais temos que conviver? É inevitável que interesses institucionais consistentemente debilitem a real função do M&A – que nos entendemos como um feedback fortalecedor do beneficiário (prestação de contas para baixo) e aumento de aprendizagem. Ao invés, nos temos uma predominância da prestação de contas de curto prazo e com sentido financeiro em relação ao uso dos recursos, com pouco interesse no impacto produzido. Vemos claros abusos de conceitos tais como “cooperação efetiva”, um termo que tem sido mal utilizado por aqueles interessados na eficiência dos serviços públicos antes do que em seu impacto. Nos concordamos que eficiência administrativa é um objetivo positivo, mas não deveria ser priorizado sobre as mudanças nas vidas das pessoas. Uma simples mudança em nossas prioridades poderá ter sérias conseqüências para o crescimento de organizações auto-referenciadas, se é que conseguimos colocar as pessoas no centro das prioridades da cooperação. Pode ser utópico argumentar por um retorno à “Verdadeira Cooperação”, mas podemos pelo menos argumentar em favor de um verdadeiro Monitoramento e Avaliação, e por um fim ao mal uso de abordagens fundamentais para o desenvolvimento.

Brian Pratt é o Diretor Exectivo do INTRAC
 Email: bpratt@intrac.org

Redescobindo o marco lógico

Em que grau o marco lógico – ML - é utilizado como uma ferramenta de planificação, monitoramento e avaliação? Apesar das suas evidentes limitações, será que ele ainda pode ser utilizado de uma forma participativa, permitindo que os diferentes atores envolvidos possam concordar sobre o que eles vão fazer e sobre que eles vão mensurar num período particular de tempo? Os debates sobre o marco lógico são particularmente polarizados. Tem aqueles que já tem a cabeça feita de que a análise do marco lógico é uma prisão que não ajuda no planejamento nem nos programas de redução da pobreza. Outros sorriem e toleram quando lidam com ele, reconhecendo as suas imperfeições, mas pensando que o marco lógico é ainda a melhor ferramenta disponível.

Numa pesquisa feita para SIDA pelo INTRAC, os autores Oliver Bakewell e Anne Garbutt concluíram que o ML pode ter defeitos, mas é uma ferramenta atualmente em voga no gerenciamento com base em resultados e pode envolver ativamente os diferentes interessados de forma participativa, pelo menos, na fase de planejamento.

O INTRAC tem trabalhado em Oman desde novembro de 2005 com um pequeno grupo de OSC registradas pelo Ministério de Desenvolvimento Social. A sociedade civil em Oman está ainda na sua infância, as primeiras quatro ONGs foram registradas apenas em 2001. Em março de 2007 eu tive o prazer de trabalhar com um grupo de lideranças de ONGs introduzindo a eles a prática do gerenciamento de projetos. Debatedemos-nos o uso das diferentes ferramentas para contribuir no planejamento, monitoramento e avaliação de projetos.

Todos os participantes eram novatos do desenvolvimento e do processo de planejamento de projetos, não tinham tido contato com o conceito do ciclo de projetos nem ao ML. Durante uma visita exploratória anterior, todas as lideranças de associações tinham deixado claro que uma das suas maiores debilidades era que apoiavam projetos com base na opinião de uma pessoa e não sobre a percepção que a comunidade como um todo tinha sobre as suas necessidades coletivas. Durante uma semana juntos, em março, nos começamos um processo de identificação do problema central e finalmente desenvolvemos um marco lógico completo para um grupo de sete associações.

Em todos esses encontros os participantes analisaram três problemas que eles enfrentam, e desenharam três projetos usando o processo do marco lógico. Isso foi bastante popular com os participantes, na medida em que lhes permitiu um olhar prático para os problemas da comunidade. Eles comentaram que o exercício lhes deu a oportunidade não apenas de aprender com o facilitador, mas também aprenderam com as experiências deles mesmos. O trabalho realizado também deu ao facilitador a oportunidade de assegurar que o processo de aprendizagem estivesse baseado na realidade, na situação em Oman e não apenas em algumas teorias externas sem nenhuma relevância local. Eles perceberam o marco lógico como uma simples ferramenta que os ajudou a pensar sobre o que eles queriam fazer, sobre como iriam fazê-lo e sobre como iriam monitorar a sua implementação.

O feedback positivo, durante e após ter introduzido o marco lógico em Oman, me fez questionar muitas das conotações negativas associadas a ele, bem como a frequência com que o descontentamento com o marco lógico é manifesto por profissionais do desenvolvimento tanto do norte quanto do sul.

É o marco lógico intrinsecamente errado ou será que ele pode ser utilizado de uma forma participativa e sensível à realidade e contexto local?

As associações de Oman foram introduzidas ao marco lógico como uma ferramenta de gerenciamento para ajudá-las a pensar sobre o que elas queriam fazer nas suas organizações. Não foi imposto como uma matriz crua que tem que ser completada para obter financiamento. A forma participativa em que foram introduzidos ao marco lógico foi desenhada para ajudá-los a pensar sobre as necessidades de suas próprias organizações.

A longa e bem estabelecida experiência do INTRAC sobre M&A tem focalizado principalmente em abordagens participativas. Nossa experiência de trabalho com as OSC de Oman mostra que esta abordagem não exclui o uso e compreensão do marco lógico para estabelecer uma melhor compreensão das diferentes abordagens de M&A apropriadas ao contexto.

Anne Garbutt é Diretora de Consultorias do INTRAC's
Email: agarbutt@intrac.org

Números, histórias e significados

Muitos de nos que trabalhamos em desenvolvimento compreendemos que o desenvolvimento social pode ser separado do desenvolvimento econômico. No entanto, continuamos a perceber as práticas de monitoramento e avaliação (M&A), como também as estratégias de redução de pobreza, informadas principalmente por uma perspectiva econômica. As perspectivas econômicas tendem a buscar e a valorizar coisas na medida em que sejam mensuráveis e tangíveis.

M&E continua evidentemente a focar no gerenciamento de resultados. Nos continuamos a ouvir demandas dos doadores por resultados. Igualmente, muitas organizações do Sul, apoiadas por parceiros no Norte, são cada vez mais obrigadas a mostrar resultados que provem o impacto do apoio financeiro ao seu trabalho.

Embora esta perspectiva econômica tenha seu valor, ela tem criado um mundo onde a complexidade, o dinamismo e a natureza multidimensional dos contextos locais – que são centrais no desenvolvimento social – são desprezados. Ao falhar em dar atenção ao invisível, às forças intangíveis que dão forma a dinâmica das relações, perdemos a oportunidade de apreciar situações na sua completude. Estas interações e relações estão em constante mudança. Ao nos aproximarmos delas como se já estivessem feitas, cometemos o erro de tratá-las como finitas e discretas. Então, se focamos predominantemente em indicadores econômicos para mensurar o impacto de nossas intervenções em situações de pobreza, não conseguimos perceber a dinâmica, a multi-dimensionalidade e complexidade das forças que as criam.

Mensurando o intangível

Todos nos mensuramos nossos trabalhos, mas temos que ter presente que se focalizamos somente nos aspectos visíveis e tangíveis não faremos justiça aos aspectos mais sutis da vida. A questão com este tipo de mensuração é que procura reduzir, simplificar e colocar ordem em situações e fenômenos que são intrinsecamente complexos, caóticos e desorganizados. Além disso, este tipo de mensuração, como parte do M&A, é rotineiramente feito como uma ação externa que nega as interconexões e relações, procurando controlar e justificar.

O desafio para aqueles que focalizam no desenvolvimento social é o de assegurar que a mensuração é combinada com a aprendizagem. Temos que reconhecer o dinamismo e a complexidade das situações e fenômenos para fazer mensurações mais nuançadas e aprofundadas. Mensuração que procura apreender os fenômenos leva tempo. Precisa ser feito de forma gradual e com abordagens e métodos que revelam aquelas forças invisíveis que moldam o que aparece na superfície. Onde a mensuração procurar apreender significados, ela precisa ser de longo prazo, endógena e criativa.

O que aconteceu comigo: histórias de M&A

Aqueles que têm usados histórias podem testemunhar a sua efetividade como veículos de apreensão de significados. Recentemente, eu estava apoiando uma organização no recolhimento de histórias numa comunidade rural, buscando a percepção das pessoas sobre as intervenções de

desenvolvimento para estabelecer que diferenças as intervenções tinham feito na vidas das pessoas da comunidade. Antes de recolher as histórias, a organização tinha feito um diagnóstico quantitativo inicial que as histórias iriam complementar.

Dessa forma, as pessoas foram ouvidas e suas experiências reconhecidas e valorizadas. Ao ouvir estas histórias ficou claro para mim que qualquer tentativa de mensurar impacto deve reconhecer e valorizar as perspectivas das pessoas da comunidade. Tais perspectivas provêm uma janela crítica e revelam muito sobre as forças invisíveis que moldam e configuram o mais tangíveis e visíveis aspectos dos fenômenos e das situações. Por exemplo, o censo empírico feito pela organização indicava um aumento no número de postos de trabalho criados pelo esquema. Entretanto, foi através das histórias que a organização foi capaz de estabelecer como a qualidade de vida das pessoas tinha melhorado.

“As histórias das pessoas provêm uma janela crítica e revelam muito sobre as forças invisíveis que moldam e configuram os fenômenos mais tangíveis.”

Deste exercício ficou claro que as histórias eram um veículo efetivo para ajudar a construir significados. As histórias se tornaram metáforas importantes através das quais as pessoas expressavam seus medos, frustrações, desejos e aspirações para uma vida com sentido e direção. È através das histórias que os significados foram revelados. Tal abordagem levou em consideração as habilidades das pessoas de influenciar diferentes aspectos de suas vidas. Nos fomos capazes de ouvir e de ver esses significados mudar no tempo. Isto confirmou para mim que os significados estão referidos ao contexto. Através das histórias das pessoas, muitas perspectivas sobre desenvolvimento puderam emergir. Estas histórias nos ajudaram a ver que o relacionamento humano é primeiramente e acima de tudo um processo de negociação de significados. Através das histórias as pessoas foram ajudadas a fazer sentido das suas vidas e através delas, talvez, a refazê-las.

Utilizando histórias a organização foi capaz de ir além da mensuração que focaliza somente no visível e foi capaz de penetrar e apreender sobre aqueles elementos invisíveis que constituem muito do que seja o desenvolvimento.

Nomvula Dlamini trabalha para a Associação de Recursos para o Desenvolvimento Comunitário (Community Development Resource Association - CDRA), na África do Sul.

Email: nomvula@cdra.org.za

A aprendizagem no primeiro plano

A polarização entre prestação de contas e aprendizagem é uma questão central no debate sobre monitoramento e avaliação. Apesar de uma consistente referência em toda a literatura sobre M&A, sobre o objetivo da aprendizagem, a maioria dos profissionais que trabalham em M&A admitem que a maioria das iniciativas de monitoramento e avaliação estão motivadas por demandas de prestação de contas. Ainda aquelas organizações que têm desenvolvido sistemas internos de monitoramento e avaliação e que estão organizacionalmente comprometidas com aprendizagem, percebem que a informação coletada é usada primeiramente para alimentar relatórios anuais, relatórios aos doadores e, no melhor dos casos, para prestar conta aos seus membros. Os sistemas de monitoramento e avaliação quase sempre têm tido dificuldade de atender os dois objetivos de prestação de contas e aprendizagem, e na prática, são poucos aqueles que podem realmente fazê-lo.

Nos podemos chegar a aprender pelo uso de sistema de M&A de nossa organização, mas aprendizagem não é necessariamente o impulsor principal, nem seu resultado.

Pode-se dizer que a aprendizagem através da prática (nossa e a dos outros) é a melhor forma de melhorar nosso desempenho. Por tanto, se somente focamos em prestação de contas, poderemos saber *se* estamos realmente melhorando nosso desempenho, mas a pergunta do *como* melhorar nosso desempenho permanece sem resposta. Este é o elemento essencial onde os mecanismos de prestação de contas falham em melhorar efetividade.

Da mesma forma que a prestação de contas, o processo de aprendizagem, por assim dizer, requer um alinhamento favorável de planetas que criam as condições que o facilitam.

1. Organizacionalmente, aprendizagem requer que ela seja promovida e recompensada, de forma que as pessoas fiquem animadas com a inovação, com a experimentação e a correr riscos.
2. Os funcionários necessitam poder *desacelerar* e se mover do modo-ação para o modo-reflexão: a busca por identificar boas práticas necessita ser parte da descrição de cargo daqueles com responsabilidade de tomar decisões sobre programas.
3. A aprendizagem produzida por um programa ou por uma região geográfica precisa ser generalizada, internalizada e aplaudida dentro da organização.

Espera-se, com freqüência, que aprendizagem aconteça espontaneamente, mas raramente isso acontece. Mais frequentemente, aprendizagem requer ter tempo e recursos alocados antes que ela possa ser incorporada dentro da cultura da organização. Claramente, sem recursos e suporte organizacional, aprendizagem nunca se tornará um elemento central nos programas de trabalho.

Há muitas formas de inserir processos de aprendizagem dentro dos programas de trabalho. A maioria deles não são novos. Podemos citar:

- Encontros de parceiros, reuniões de programa e encontro inter-organizacionais
- Intercâmbios entre parceiros e articulação.
- Reuniões de grupos focais, workshops e treinamentos para parceiros e os próprios funcionários.
- Participação de parceiros e de funcionários em conferências temáticas externas
- Apresentações ocasionais em diferentes eventos da organização.
- Pesquisa que subsidia as atividades dos programas.
- Monitoramento e avaliação do progresso das atividades, por exemplo, revisões anuais e análises de resultados .

Embora a aprendizagem aconteça em nível do parceiro, dos programas de trabalho ou dos funcionários individualmente, parece haver uma dificuldade de compartilhar a aprendizagem de uma forma útil para outros dentro da organização. Mais uma vez, parece que tudo se reduz ao velho desafio que o monitoramento e avaliação enfrentam – o de como gerenciar a informação.

Muitas organizações têm experimentado diferentes formas de compartilhar o conhecimento. Em M&A, temos a “revisão de impacto” utilizado por Save the Children, o “Programa de Revisão e Reflexão Participativa” de Action Aid e as “Revisões para aprendizagem” de Oxfam.

Trócaire também está analisando a idéia de Revisão para aprendizagem. Parece ser muito claro que para o sucesso da revisão para aprendizagem, ela deve *ser parte* do ciclo de programas, antes do que uma atividade adicional. Porque aprendizagem requer a “desaceleração” antes mencionada, ela nem sempre acontecerá se há pressão de tempo e a carga de trabalho a deixa fora das prioridades.

De toda forma, para aprender e melhorar, você tem que desacelerar em seu trabalho. O que é muito difícil em programas orientados por resultados,

Será que teremos que criar um novo paradigma de trabalho com programas para que a aprendizagem seja colocada no primeiro plano?

Será que teremos que criar um novo paradigma de trabalho com programas para que a aprendizagem seja colocada no primeiro plano? Um exemplo disto seria o uso de Investigação Apreciativa para navegar através do ciclo de programa. A Investigação apreciativa é uma abordagem que pede para você aprender da situação existente, para assim melhorar o trabalho de programas. Ela te encoraja a fazer constantemente perguntas construtivas sobre o desempenho e direção do teu trabalho. Ela não serve como uma ferramenta de M&A somente, ela focaliza em desenvolver, melhorar, em gerar e não em registrar, em relatar e não em justificar. É como se fosse uma mudança de paradigma, forçando a repensar como você analisa seus sucessos e progressos.

Mudar o paradigma, embora seja a forma mais efetiva de colocar aprendizagem no centro do trabalho, ela dificilmente será uma opção para agências fixadas em abordagens orientadas para os doadores. Isto não significa, no entanto, que aprendizagem não possa se transformar no motor do sistema de M&A. Significa *sim* que novas formas de promover aprendizagem dentro das organizações devam ser pesquisadas, experimentadas, registradas e compartilhadas. Isto é necessário porque os modelos atualmente disponíveis (desenvolvidos em torno de desenvolvimento organizacional antes do que em programas de trabalho) parecem não produzir os “resultados esperados”.

Alix Tiernan é o Consultor de Ciclo de Gerenciamento de Qualidade de Programas de Trócaire.
Email: ATiernan@trocaire.ie

Fazendo com que seus dados qualitativos sejam levados a sério: Usando QUIP

Introdução

O uso de informação qualitativa é sempre um problema em M&A, mesmo que ela seja considerada uma fonte rica e relevante de informação para aprendizagem. No entanto, os atuais paradigmas de gerenciamento estão preocupados com gerenciamento com base em resultados, indicadores econômicos quantificáveis e a preferência por dados quantitativos e aparentemente “duros”. As agências de cooperação têm se tornado cada vez mais preocupadas em prestar contas para cima. Para fazer isso eles tendem a orientar os sistemas de informação sobre desempenho para o uso de sistemas quantitativos e indicadores. Para unir as duas formas de pensar, existe o QUIP, uma abordagem mais equilibrada que busca coletar informação qualitativa numa forma sistemática e estruturada. Ela responde a necessidade dos gerentes por informações úteis, credíveis e produzidas no tempo adequado.

Que é o QUIP?

Com frequência os profissionais estão sempre interessados em experimentar abordagens metodológicas mistas, mas se deparam com dificuldades em obter dados qualitativos sérios. Para atender esta necessidade foi desenhado um protocolo na Universidade de Bath chamado QUIP (Protocolo de avaliação de impacto qualitativo individual aprofundado). Ele ajuda aos gerentes de ONGs a identificar quem se beneficia e quem perde com os serviços que eles oferecem e a entender

o porque disso. O QUIP é mais um protocolo do que um modelo rígido. O seguinte exemplo tem como base um M&A de um projeto de micro financiamento, mas o QUIP pode ser adaptado para a maioria das atividades de desenvolvimento.

O QUIP em 9 passos

1. Decidir quais dados são necessários

O M&A com base em valores força a pessoa a pensar cuidadosamente sobre a propriedade dos métodos de análises, olhando com atenção o porquê os dados são coletados e a que necessidade eles servem. Os dados coletados precisam ser úteis e inteligíveis, sem sobrecarregar de informação. Será que há grupos de usuários em particular, ou temas específicos que você precisa saber mais? A tabela abaixo, nos dá uma lista de questões que podem ajudar a responder estas questões. O QUIP deve ser aberto a um feedback por parte dos usuários dos serviços fornecidos pelas ONGs.

Tabela 1: Lista de possíveis objetivos de pesquisa

Perguntas
1. Quem são os meus clientes? (diferenciados por idade, gênero, grupo étnico, educação, experiência)
2. Como e porque mudam as demanda por serviços que são oferecidos?
3. Quais são os níveis atuais de satisfação com os serviços que utilizam? (O que eles gostam, ou não gostam?). Como está mudando o uso dos serviços que eles fazem?
4. Quais são os impactos diretos desses serviços nos usuários? (Impacto material, mudanças em conhecimento, habilidade, atitudes e comportamentos, mudanças na qualidade das relações inter-pessoais)
5. Quais são os impactos indiretos do uso dos serviços? (sobre as relações de gênero, crianças, atividades comunitárias, etc.)

2. Identificando os dados de base iniciais: O que são os dados de base e como eles podem ser de utilidade?

Uma vez que você decidiu quem deve fazer o trabalho, pode ser interessante identificar os dados de base do diagnóstico inicial. Os dados de base inicial é uma informação sobre usuários de serviços selecionados desde uma data inicial, que pode ter sido feito há seis meses, ou a dois anos antes, através de uma entrevista aprofundada. Tais dados provêm um importante ponto de referência tornando mais fácil a identificação de mudanças positivas e negativas que venham a acontecer num dado período de tempo. Eles podem ser utilizados como um ponto de referência para questões específicas, e podem tornar as entrevistas mais aprofundadas e curtas. Visitas repetidas também aumentam a relação e a confiança, melhorando a qualidade da informação.

3. Identificando quem deve fazer parte da amostra para as entrevistas qualitativas

Isto pode envolver identificar uma mostra de usuários que você gostaria de conhecer mais ou uma seleção de usuários de serviços de forma aleatória.

4. Desenhando um esquema de entrevistas semi-estruturadas

Isto significa pensar as questões a serem perguntadas, a forma em que serão perguntadas, a ordem das questões e a combinação de perguntas fechadas e abertas. Uma forma é fazer uma pergunta inicial aberta sobre cada tema, seguida por questões complementares para obter informação mais detalhada.

5. Se preparando para as entrevistas

É importante fazer um ensaio do roteiro, testando e revisando os rascunhos através de entrevistas com funcionários e depois com dois usuários reais que podem ter um perfil similar mas que não são parte da amostra real. Questões a ter presente incluem: a entrevista foi muito longa ou muito curta? As perguntas são claras? Tem algum tema que foi omitido? A ordem das perguntas foi satisfatória? Quão fácil foi fazer as perguntas e tomar notas? As perguntas estão produzindo a informação que você precisa em sua investigação?

6. Conduzindo entrevistas

Obter permissão para entrevistar e escolher um lugar e um tempo apropriado onde os entrevistados podem relaxar e ter o mínimo de interrupções possíveis é importante. É também importante pensar quem estará presente nas entrevistas, uma vez que isso pode afetar o que as pessoas podem vir a dizer. Fazer um registro escrito das entrevistas e classificá-las segundo temas pode poupar muito tempo nas análises subsequentes.

7. Analisando e interpretando dados narrativos

O melhor é digitar as notas segundo a ordem das perguntas desenhadas para a entrevista. Escrever sumários ou transcrições torna mais fácil organizar os dados por temas. Identificar questões-chaves que aparecem em cada tema é uma primeira fase. Copiar informações dos estudos de caso em outro documento que possa ser organizado por temas e questões, antes do que por entrevistas, pode também ser útil. A próxima tarefa é escrever uma resenha clara do que as informações coletadas revelam sobre cada tema e questão.

8. Analisando e convertendo dados qualitativos em pontuações numéricas.

Ao revisar informações de transcrição de entrevistas é possível dar pontuações (numa escala de -5 a +5) para cada tema. Essas pontuações podem ser somadas para obter uma simples medida de impacto que pode ser comparada com diferentes tipos de respostas, segundo o lugar, características pessoais, serviços recebidos, etc. Uma forma mais direta de se chegar a essa pontuação é o de pedir aos entrevistados, para pontuar em termos numéricos o impacto, ao final de cada sessão. Uma vez que cada usuário tenha dado uma pontuação, pode ser útil analisar quais são os elementos associados com impacto positivo e negativo. Por exemplo, os usuários podem ser divididos em duas categorias, aqueles com pontuação positiva e aqueles com pontuação negativa.

9. Usando os dados para ajudar os gerentes a melhorar os serviços oferecidos.

Produzir dados qualitativos aceitáveis não é suficiente. É importante assegurar que os resultados sejam introduzidos nos sistemas internos de aprendizagem das ONGs, particularmente nos relatórios e no sistema de tomada de decisões.

Para maiores informações sobre o QUIP, e sobre os processos pilotos que têm ocorrido no Peru e em Zâmbia, por favor contatar Katie Wright-Revolledo (Pesquisadora Sênior do INTRAC) e a Ian Patrick (Especialista em Fortalecimento de Capacidades do INTRAC). Emails: kwright-revolledo@intrac.org; ipatrick@intrac.org

Noticias da Conferência

Eventos da Sociedade Civil e Medidas contra o terrorismo – INTRAC

No último ano o INTRAC tem organizado uma série de workshops regionais nos quais analisamos o impacto das medidas contra o terrorismo nas relações entre ONGs e OSC e em suas atividades.

Estes workshops foram realizados na Ásia Central, Europa, Oriente Médio, Sul da Ásia e nos Estados Unidos. Para maiores detalhes ver www.intrac.org/pages/ctm_workshops.html
Relatórios sobre os temas debatidos e os resultados dos workshops regionais serão divulgados nas seguintes conferências (participação apenas para convidados):

Encontro da Sociedade civil do Sul

A apropriação do desenvolvimento: Perspectivas da Sociedade Civil sobre a agenda de segurança. Síria, setembro de 2007.

O INTRAC e o COE (Centro Oriental de Estudos), Síria, organizará uma conferência para gerar diálogo entre representantes da sociedade civil do Sul sobre suas experiências e impacto das medidas de segurança em seus trabalhos.

Principais objetivos:

- Divulgar os resultados dos workshops regionais do INTRAC
- Relatar sobre as consequências gerais nas ONGs e na cooperação internacional das atuais medidas contra terroristas

Encontro de Políticas do Norte

Medidas contra-terroristas, Segurança e Desenvolvimento no Mundo. Holanda, 1 e 2 de novembro de 2007.

INTRAC, ICCO e CORDAID realizaram uma conferência internacional de dois dias para analisar os efeitos das prioridades de segurança na cooperação para o desenvolvimento.

Principais objetivos

- Gerar um diálogo entre sociedade civil e fazedores de política na Europa
- Dar apoio a uma rede norte-sul sobre questões relativas às medidas contra-terroristas e as prioridades para o desenvolvimento.

Para maiores informações sobre os Eventos do INTRAC, favor contatar a Zoë Wilkinson em zwilkinson@intrac.org

Pessoal do INTRAC

Os funcionários e as inundações

Apesar de que as vias de acesso ao escritório estiveram com 18 polegadas de água, ao final de julho, muitos funcionários do INTRAC usaram suas botas e compareceram ao escritório. Um importante trabalho de precaução foi feito, levantando os computadores e livros para deixá-los fora do alcance das águas. A inundação chegou muito perto, mas felizmente não entrou água no prédio. Aqueles que usam bicicleta, como transporte cotidiano, perceberam que pedalar na água é um excelente exercício! Rob, nosso especialista em tecnologia e computação, fez de tudo para viabilizar aos funcionários acesso remoto aos nossos documentos, de forma que pudéssemos trabalhar em casa na semana de chuvas mais intensas. Muito obrigado a todos pelo grande esforço de equipe, inclusive ao nosso voluntário, Joan Turner e ao Julius, filho de um dos nossos funcionários, que nos ajudaram a levar os livros de volta para a nossa biblioteca após todo o transtorno da inundação.

Promoção

Em abril nos celebramos a bem merecida promoção de Zoë Wilkinson, de Coordenadora de Eventos para Gerente de Eventos. Nossos eventos são divulgados na nossa página web através do e-trac, uma revista mensal grátis. Para subscrições favor enviar uma requisição para reception@intrac.org.

Bem vindas aos novos funcionários

Tom Travers é o novo Gerente Financeiro. Tom tem uma vasta experiência tanto no setor sem

fins lucrativos como no setor público. Ele tem estado muito ocupado, uma vez que sua primeira tarefa foi fechar as contas do final do ano!

Junho trouxe Luciane Correa Andrade para trabalhar como a administradora do escritório. Luciane é brasileira e agora nos temos funcionários de todos os continentes, uma verdadeira equipe internacional.

Escrito por Shelagh Windsor-Richards, Gerente de Projetos do INTRAC
Email: swindsor-richards@intrac.org

“Repensando M&A” – Desafios e Perspectivas no ambiente de continua mudança da Cooperação”
Lançado em Outono de 2007. Por Esther Mebrahtu, Brian Pratt e Linda Lönnqvist, 17.95 libras esterlinas.

Algo disto lhe soa familiar?

- O processo de monitoramento e avaliação mostrou que o projeto é perfeito
- O seu doador pede dados de M&A que são muito difíceis de coletar
- Parece que o M&A é mais um impedimento do que um recurso para o trabalho
- O M&A não considera questões de alívio de pobreza, apenas nos resultados do projeto
- Você gasta mais tempo desenhando seu sistema de monitoramento do que utilizando ele.

Se você se sente perturbado com estas questões você não está só. Os profissionais do mundo todo estão enfrentando problemas similares, e encontrando formas de lidar com eles. O novo livro do INTRAC “Repensando M&A” – Desafios e Perspectivas no ambiente de continua mudança da Cooperação”, ilustra com bons exemplos soluções criativas de M&A a partir de experiências de 120 profissionais de um grande número de países, circunstâncias e especializações.

“Repensando M&A tem como base a Sexta Conferência de Avaliação do INTRAC e workshops regionais realizados em Gana, Índia, Suécia e Peru, e inclui perspectivas de ONGs, OSC, doadores, ativistas, estudiosos e Fundações. Dando ênfase nas perspectivas do Sul e abarcando uma rica variedade de experiências, o livro chama a atenção para o importante papel do M&A como ferramenta para questionar muitas dos pressupostos existentes para o alívio da pobreza.

“Repensando M&A analisa questões práticas e as coloca dentro do contexto maior das tendências da cooperação. Dentro deste contexto, “Repensando M&A” provê idéias inovadoras em áreas tais como M&A de ONGs como doadores, o M&A da influência em políticas e do M&A em emergência humanitária.

Para pedir uma copia com 10% de desconto, favor contatar a kmbevi@intrac.org

Praxis Paper 19: Leadership in transition by Charles Buxton and Kazbek Abraliev
http://www.intrac.org/pages/praxisseries_publications.html

O Quirguistão é um estado em transição na Ásia central onde a sociedade civil pode exercer um papel histórico. As organizações da sociedade civil podem inspirar e oferecer modelos de liderança ética, transparente e democrática. Mas como esta nova liderança pode se construir a partir do tradicional e autoritário estilo soviético? O que pode se aprender da experiência daqueles que hoje gerenciam organizações da sociedade civil?

“Liderança em transição” pode ser obtido gratuitamente na pagina web ou exemplares podem ser solicitados pelo valor de 5,95 libras esterlinas.

Ontrac

Editoras: Kasturi Sen, Directora de Pesquisa, Linda Lönnqvist, Pesquisadora do INTRAC e Phil Dines, Gerente de Publicações do INTRAC

ONTRAC é um boletim informativo do INTRAC - Centro Internacional de Pesquisa e Treinamento de ONGs. Ele é publicado três vezes por ano. Seu conteúdo pode ser reproduzido e traduzido livremente desde que a fonte seja mencionada. O INTRAC agradece as seguintes organizações pelas suas contribuições à produção do ONTRAC: Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Novib, Save the Children Denmark, Save the Children Sweden ,ICCO, Trocaire and World Vision UK.

Para fazer uma assinatura, por favor contatar INTRAC (info@intrac.org) indicando se deseja receber por correio eletrônico (em Inglês, Árabe, Chinês, Francês, Português, Russo ou Espanhol) ou pelo correio normal (em Inglês e Russo somente). Você também pode fazer a assinatura on line através de www.intrac.org na seção sobre o boletim.

INTRAC Tel: +44 (0) 1865 201 851
PO Box 563 Fax: +44 (0) 1865 201 852
Oxford OX2 6RZ Email: info@intrac.org
Reino Unido Website: <http://www.intrac.org>

INTRAC é uma companhia limitada, registrada sob o No. 2663796, e uma organização sem fins lucrativos registrada sob o No. 1016676.