

Chris Roche

Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs

Aprendendo a valorizar as mudanças

 **CORTEZ
EDITORA**

 **Oxfam**


ABONG

A Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) aceitou o convite da Oxfam para publicar a obra de Chris Roche em português, por perceber ser esta uma contribuição importante para todos aqueles que buscam avaliar o impacto do seu trabalho. Portanto, o livro está voltado para os executores, para aqueles que estão diretamente envolvidos no trabalho social. Por outro lado, por sua seriedade e profundidade — apesar de escrito em linguagem acessível —, este trabalho é uma importante contribuição também para aqueles voltados ao desenvolvimento e ao apoio em sistemas de monitoramento e avaliação institucionais e organizacionais.

A obra trata de forma teórica e prática o tema da avaliação de impacto, a partir de vários estudos de casos, mostrando a necessidade desse assunto estar integrado em todos os estágios de qualquer programa de desenvolvimento implantado por organizações da sociedade civil.

Diante do quadro atual de maior visibilidade do trabalho das organizações não-governamentais (ONGs), e das suas responsabilidades para com a qualidade do seu trabalho, este livro é uma ferramenta para que as organizações avaliem o impacto de seus projetos e possam aproximar, cada vez mais, intenções de realidade, gerando, desta forma, maior compromisso entre ONGs, agências de cooperação e sociedade em geral.

Sérgio Haddad
Presidente

Fundada em agosto de 1991, a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) tem como objetivo representar e promover o intercâmbio entre ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania, na expansão dos direitos fundamentais e na consolidação da democracia. Nesse sentido, a ABONG busca servir de veículo de expressão, nos âmbitos nacional e internacional, de opiniões, contribuições, propostas e alternativas das ONGs diante da problemática do desenvolvimento da sociedade brasileira.



Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs

Aprendendo a valorizar as mudanças

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs : aprendendo a valorizar as mudanças / Chris Roche ; [edição adaptada para o Brasil ABONG ; tradução: Tisel Tradução e Interpretação Simultânea Escrita]. – São Paulo : Cortez : ABONG ; Oxford, Inglaterra : Oxfam, 2000.

Título original : Impact assessment for development agencies.
ISBN 85-249-0766-5 (Cortez)

1. Organizações não-governamentais – Avaliação I. Roche, Chris.

00-4835

CDD-361.77

Índices para catálogo sistemático:

1. Organizações não-governamentais : Avaliação de impacto : Bem-estar social 361.77

Chris Roche

Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs

Aprendendo a valorizar as mudanças



Título do original: *Impact assessment for development agencies. Learning to value change.*
Chris Roche

Capa: DAC

Preparação de originais: Ana Maria Barbosa

Revisão: Maria de Lourdes de Almeida

Composição: Dany Editora Ltda.

Coordenação editorial: Danilo A. Q. Morales

Tradução: Tisel Tradução e Interpretação Simultânea Escrita Ltda.

Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou duplicada sem autorização expressa dos editores.

Edição adaptada para o Brasil © ABONG 2000 através de um contrato de concessão de direitos com a Oxfam GB. Este livro é uma adaptação para o Brasil de *Impact assessment for development agencies*, de autoria de Chris Roche, originalmente publicado no Reino Unido pela Oxfam GB em 1999. Oxfam GB e o autor não se responsabilizam por visões ou opiniões, contidas na edição em português, que não correspondam a uma tradução direta do texto original em inglês.

English text © copyright ABONG 2000 under a licence agreement with OxfamGB. This book is an adaptation for Brazil of *Impact Assessment for Development Agencies*, by Chris Roche, with first published in the United Kingdom by Oxfam GB in 1999, and they can not be held responsible for views or opinions expressed in the material that are beyond a direct translation of the original English text.

Direitos para esta edição

CORTEZ EDITORA

Rua Bartira, 317 — Perdizes

05009-000 — São Paulo-SP

Tel.: (11) 3864-0111 Fax: (11) 3864-4290

e-mail: cortez@cortezeditora.com.br

www.cortezeditora.com.br

Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais — ABONG

Rua General Jardim, 660 — 7º andar — Vila Buarque

Vila Buarque — São Paulo — 01223-010

Fone/Fax: (11) 3237-2122

e-mail: abong@uol.com.br

www.abong.org.br

Impresso no Brasil — novembro de 2000

SUMÁRIO

Agradecimentos	9
1. Introdução	13
2. Nossa abordagem geral sobre a avaliação de impacto	33
3. Elaborando um processo de avaliação de impacto	57
4. Escolhendo as ferramentas e os métodos	125
5. Avaliação de impacto e emergências	199
6. Avaliação de impacto e <i>advocacy</i>	231
7. Avaliação de impacto e organizações	275
8. Conclusão	309
Notas	327
Anexos:	
Bibliografia	331
Endereços para contato e material disponível dos participantes do estudo de caso	339
Participantes da oficina sobre avaliação de impacto, novembro de 1998	345
Lista das Siglas	347

*Nem tudo que é importante pode ser contado.
E nem tudo que pode ser contado é importante.*

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

E escrever este livro envolveu um grande número de pessoas e organizações. Embora eu tivesse a incumbência de escrevê-lo para publicação, isso não teria sido possível sem o material dos estudos de caso no qual ele se baseia, sem os comentários e *feedback* que recebi de rascunhos preliminares e sem as idéias que surgiram de uma oficina realizada em novembro de 1998, onde estiveram reunidos muitos daqueles que trabalharam nos estudos de caso.

Gostaria particularmente de agradecer às seguintes pessoas, indicadas em ordem alfabética das organizações às quais estão vinculadas: professor A. M. Muassam Hussaim, do Comitê de Desenvolvimento Rural de Bangladesh (Bangladesh Rural Advancement Committee — BRAC) em Bangladesh; M. C. Jolly e Pran Gopal Das, do Centro para o Desenvolvimento Social e da Juventude (Centre for Youth and Social Development — CYSD) em Orissa, Índia; Enrique Reyes e Walter Gonzalez, da Fundação para a Cooperação e Desenvolvimento Comunitário de El Salvador (The Foundation for Co-operation and Community Development in El Salvador — CORDES); Sthembile Mawoneke, das Atividades Ambientais e de Desenvolvimento — Zimbábue (Environment and Development Activities — ENDA) e Bowdin King, ex-integrante das ENDA; Mark Gale, ex-integrante do Projeto Comunitário de Matson (Matson Neighbourhood Project — MNP), que no momento está com a Rede de Projeto Comunitário de Gloucester, Reino Unido; Siapha Kamara e Robert Abaane, ex-integrante do Centro de Desenvolvimento Social Integrado em Gana (Integrated Social Development Centre in Gana — ISODEC); Andy Jarret, do MNP, Reino Unido; Anamul Haque, da Oxfam GB em Bangladesh; Yanci Urbina Gonzalez, da Oxfam GB em El Salvador; Bem Pugansoa e Nafisatu Quarshie, da Oxfam GB em Gana; Yolette Etienne, da Oxfam Grã-Bretanha no Haiti; Mohammed Elmi, da Oxfam GB no Quênia; Hidayat Narajo, da Oxfam GB no Paquistão; e Abu Nasar, do Proshika em Bangladesh.

Vários especialistas, consultores e amigos apoiaram este estudo de muitas maneiras. Eles são Ojijo Odhiambo, do Instituto de Gestão de Recursos e de Análise de Políticas (Resource Management and Policy Analysis Institute — REMPLAI), Quênia; Sabina Alkire, do Somerville College, Oxford, Reino Unido; dr. Anup Kumar Dash, da Utkal University, Orissa, Índia; Stan Thekaekara (“Stan, o Mágico”, como as crianças de Matson o chamam), de ACCORD na

Índia; Mick Howes e Kamal Kar, consultores de desenvolvimento do Reino Unido e da Índia, respectivamente; leitor crítico Ros David, da “Action Aid”, Reino Unido; leitor crítico Rick Davies, colega de pesquisa no Centro para Estudos de Desenvolvimento, Universidade de Wales, Reino Unido, e leitor crítico Raul Hopkins, do Queen Mary e Westfield College, Universidade de Londres, que preparou dois importantes documentos de experiência para o estudo.

Vários funcionários da Oxfam GB sediados em Oxford também desempenharam importante papel em vários estágios da preparação deste livro. Os agradecimentos se devem especialmente a Elsa Dawson, que forneceu apoio constante, entusiasmo e idéias para o estudo, bem como escrevendo alguns dos importantes documentos de apoio; a Margaret Newens e Fred Wessels, pelos seus comentários e idéias consistentes e cuidadosas e, no caso de Margaret, por realizar parte do meu trabalho enquanto eu escrevia; a Suzanne Williams, por realizar a outra parte de meu trabalho com seu usual brilho; a Koos Neeffjes, por sua inovadora maneira de pensar e suas habilidades como facilitador na oficina bem como com aporte e *feedback* crítico; a Bridget Walker, Ivan Scott, Tahmina Rahman, Mohga Smith, Ines Smyth e Alan Reed, pelos comentários sobre capítulos específicos; e a Anke Lueddecke, que realizou um fantástico trabalho editando o texto original.

Gostaria também de agradecer a Yvonne Es, Adrie Papma, Allert van den Ham, e Peter van Tuijl da Novib, que co-financiaram todo esse projeto; e Floris Blankenberg — ‘Mr. Impacto’ da Novib e agora com o SNV na Holanda — que foi uma das principais forças propulsoras para a realização deste estudo.

Agradecimentos especiais também para todos aqueles que fizeram com que a oficina sobre a avaliação de impacto fosse um grande sucesso: Kate Morrow, que realizou um trabalho maravilhoso gravando os resultados; Alison Farrel e Lynne Perry, que organizaram uma enorme quantidade de fotocópias; Julie Allcock e Conchita Lloret, nossas pacientes e aplicadas tradutoras; Paresh Motla e Ann Burgess, que forneceram apoio administrativo, logístico e moral com calma e precisão; Ken Garland, que transportou os participantes a todas as horas do dia e da noite; Frances Lang e Peter do Stanton Guildhouse, que foi o anfitrião da oficina; os residentes de Stanton, que receberam os participantes em suas residências; os funcionários e os residentes do Projeto Comunitário de Matson, que acolheu uma visita dos participantes da oficina; e o Clube Phoenix, que nos deliciou com saboroso almoço.

É costume nessa fase citar que quaisquer erros ou omissões que possam surgir são de responsabilidade do autor. Isto é particularmente relevante nesse

caso, uma vez que tive de condensar um trabalho de três anos e com mais de dez estudos de caso em um único volume. Isto inevitavelmente significa que devo ter deixado escapar alguma coisa e, possivelmente, interpretado as descobertas de uma forma que os participantes originais do estudo de caso podem não reconhecer. Tentei incorporar o *feedback* que recebi de rascunhos anteriores, mas é inevitável que as pressões do trabalho e da família significam que nem todo mundo dispõe do tempo, ou talvez da energia, para ler o texto da forma mais amigável que possa ter sido desejado. Minha esperança é que os leitores que estejam interessados em aprender mais sobre os estudos de caso individuais lerão o material original e tirarão suas próprias conclusões. Os estudos de caso se acham disponíveis na Oxfam Grã-Bretanha e nas organizações envolvidas; uma lista dessas organizações está incluída como Anexo.

Agradecimentos especiais, como sempre, para Anna, Susie e Angus que, em casa, não se importaram com minhas absurdas divagações sobre avaliação de impacto e muitas outras coisas, com seu usual bom humor e sadio ceticismo.

Chris Roche
8 de junho de 1999

1

INTRODUÇÃO

Este livro é o resultado de uma prática de pesquisa-ação realizada conjuntamente por uma série de organizações não-governamentais (ONGs) internacionais e locais sediadas em quatro países. A pesquisa foi iniciada pela Oxfam da Grã-Bretanha e pela Novib da Holanda (daqui por diante denominadas como Oxfam e Novib). A obra é uma tentativa de partilhar com outros as lições aprendidas a partir desta experiência, bem como alguns dos desafios que surgem ao se pensar e realizar uma avaliação de impacto.

Está dirigido particularmente aos “executores”, e os especialistas em avaliação poderão pensar que passo por cima de algumas questões mais teóricas. Isto ocorre não porque elas não sejam importantes, mas porque nossa pesquisa mostrou que há uma necessidade de desmistificar o tema. O objetivo é tornar a avaliação de impacto acessível sem ser simplista. O livro explora também aqueles elementos da avaliação de impacto que estão além do âmbito do projeto, como são os processos organizacionais. Espero, portanto, que aqueles que estão engajados no desenvolvimento dos sistemas de monitoramento e avaliação num nível organizacional achem este livro útil. Todavia, essencialmente aborda os “achados” obtidos mais a partir de estudos de caso do que da tentativa de abranger a abundante literatura sobre o assunto.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO – ARGUMENTANDO A FAVOR DA AJUDA AO DESENVOLVIMENTO

Apesar das estatísticas em recentes Relatórios de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e os relatórios anuais do Banco Mundial, que registram uma considerável melhora numa série de indicadores do bem-estar humano, a escala da pobreza mundial

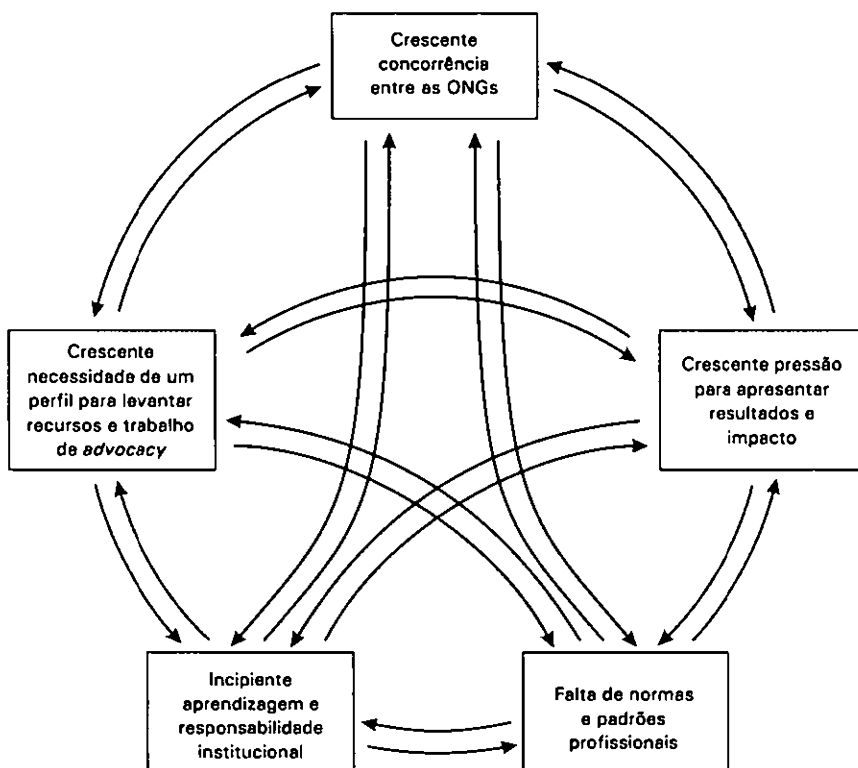
permanece um escândalo que envergonha a todos nós. Em muitas partes do mundo, a desigualdade, a insegurança e o conflito crescem a níveis alarmantes. A ajuda bilateral para o desenvolvimento tem seus críticos há muitos anos, mas na última década temos visto um número cada vez maior de críticas sobre as ONGs (Smillie 1995, de Waal 1996, Sogge 1996). Essas críticas, em conjunto, descrevem um círculo vicioso que o setor das ONGs enfrenta, particularmente no Norte, mas que também ajudou a criar. Esse círculo possui cinco elementos principais (vide Figura 1.1): há uma crescente pressão sobre as ONGs para que demonstrem os resultados e o impacto de seu trabalho. Além disso, há uma crescente concorrência entre elas, e uma necessidade cada vez maior de ter um perfil alto de atuação e de cobertura da imprensa, para poder levantar recursos e facilitar o trabalho de *advocacy*. Incipiente aprendizagem institucional e fracos mecanismos de responsabilidade institucional são características de muitas ONGs, o que dá como resultado da falta de normatividade e de padrões mais profissionais.

Esses elementos se combinam para produzir um enorme espaço vazio entre a retórica das agências e a realidade do que realizam. Eles também alimentam um ceticismo cada vez maior sobre o valor da ajuda e diminuem a confiança entre as organizações — algumas argumentam que acordos e parcerias baseados em valores compartilhados foram substituídos pela relação burocrática baseada em planos, orçamentos e contas. Ainda mais, o círculo vicioso tende a perpetuar a velha e cansada imagem da ajuda indo do doador para a “vítima”, e uma visão do desenvolvimento como algo que é feito para outras pessoas, para pessoas que estão muito distantes. Essa análise, embora com base em pouca evidência empírica, possui certa verdade que as ONGs ignoram a seu próprio risco.

Um recente estudo de impacto de ONGs, com uma sólida base empírica, concluiu que o verdadeiro impacto do seu trabalho de desenvolvimento era pouco claro e que havia pouco consenso sobre quais ferramentas e métodos eram os mais apropriados para sua determinação. Esse estudo efetuado por Riddell *et al.* (1997) para o Grupo de Especialistas em Avaliação (Expert Group on Evaluation), da OECD/DAC, revisou sessenta relatórios cobrindo 240 projetos em 26 países e realizou treze estudos de caso nos países.

Ambas as críticas descritas acima (principalmente sobre as ONGs sediadas no hemisfério norte) e as descobertas desse estudo da OECD apontam para a inadequação da maioria das atuais tentativas para se promover aprendizagem institucional, avaliação de impacto e maior responsabilidade institucional no setor das ONGs — responsabilidade institucional para com os que as ONGs procuram ajudar, bem como para com os que financiam esse trabalho. Num clima de concorrência cada vez maior, as organizações em separado, e o setor

Figura 1.1: O círculo vicioso



como um todo, tendem a exagerar a questão para ter apoio, do mesmo modo que seus opositores tendem a exagerar o assunto em sentido contrário. Isto pode ter duas conseqüências, cujos perigos que têm sido destacados há algum tempo (Cassen 1986, Riddell 1987). Primeiro, o apoio para a ajuda ao desenvolvimento depende da opinião pública sobre sua eficácia. O argumento moral para se prover apoio descansa na possibilidade de se conseguirem os objetivos. Todavia, uma relutância em admitir que a eficácia de grande parte do que é realizado é imprevisível e difícil de avaliar torna não só as ONGs, mas também os programas de cooperação internacional, vulneráveis à crítica pública e à polêmica.

Segundo, aqueles que argumentam em prol da cooperação internacional não devem alimentar a crença de que os fluxos da ajuda constituem o único, ou mesmo o principal, meio disponível para que os doadores e governos melhorem

o bem-estar daqueles que vivem na pobreza. Em geral, as mudanças em políticas e práticas, como por exemplo melhores condições de comércio ou uma maior redução na dívida externa, podem ser mais benéficas.

Em longo prazo, o argumento em favor da cooperação internacional só pode ser apoiado por uma avaliação mais eficaz e pela demonstração de seu impacto, expondo os erros e incertezas que são inerentes ao trabalho de desenvolvimento, bem como por uma avaliação honesta da eficácia comparativa da cooperação *vis-à-vis* com as mudanças em políticas e práticas. O projeto de pesquisa que forma a base deste livro foi elaborado para proporcionar uma contribuição para esse processo, bem como para a aprendizagem institucional das agências envolvidas. Um grande número de organizações intermediárias e de base em nove países participou lado a lado com a Oxfam e a Novib. Mais especificamente, nós almejávamos os seguintes objetivos:

- desenvolver maior clareza sobre os elementos-chave da avaliação de impacto;
- explorar como os níveis desiguais de poder e participação das várias partes interessadas podem afetar um processo de avaliação de impacto;
- testar uma série de abordagens para se realizar uma avaliação de impacto;
- visualizar o contexto organizacional no qual ocorrem as avaliações de impacto.

Esses problemas são abordados em maiores detalhes nos Capítulos 2 e 3, e retornarei a eles no capítulo final.

A ESTRUTURA DESTA LIVRO

A segunda metade desta introdução descreve os estudos de caso e as organizações envolvidas na sua elaboração. Os estudos de caso formam a base do livro, e tentei manter sua riqueza e diversidade. O Capítulo 2 trata da abordagem geral da Oxfam e da Novib sobre a avaliação de impacto. Explora os problemas relacionados com a ética e a participação, enfatizando a importância de se garantir que o gênero e as outras dimensões de diversidade sejam contemplados em todos os processos da avaliação de impacto. O Capítulo 2 também estabelece algumas das suposições e hipóteses que surgiram de uma revisão da literatura no início da pesquisa e que foram subsequentemente testadas nos estudos de caso. Por exemplo, confirmamos a hipótese de que a avaliação de impacto deve ser vista como parte integrante do trabalho de desenvolvimento durante todo o ciclo do projeto — ou do programa. Finalmente, esse capítulo sumariza alguns dos dilemas-chave acerca de como atribuir qualquer mudança observada a uma intervenção e como sintetizar as diferentes, e às vezes contraditórias, descobertas.

Embora a Oxfam e a Novib achem que a distinção entre os trabalhos de emergência, desenvolvimento, e *advocacy* sejam cada vez menos úteis, esses termos de fato propiciam uma denominação conveniente para os diferentes aspectos do trabalho das ONGs. Dessa forma, embora os Capítulos de 3 a 6 estejam estruturados dentro dessas linhas, há grande superposição entre os mesmos. O Capítulo 3 explora como os estudos de caso foram projetados para as avaliações em comunidades separadas, através de várias comunidades e de uma gama de projetos. Dá também alguma orientação sobre os assuntos operacionais básicos que devem ser tratados ao se projetar uma avaliação de impacto, por exemplo, de que forma fazer amostragem, o que fazer se não existem dados iniciais, e como fazer uma checagem com referência cruzada dos resultados. Indica também de que forma alguns dos problemas mais difíceis, como o de estabelecer indicadores e medir as atribuições, foram tratados em nossos estudos de caso. No Capítulo 4, levo em consideração a enorme gama de diferentes ferramentas, métodos e abordagens usadas, bem como os problemas encontrados nos estudos de caso. O leitor encontrará resumos das lições aprendidas acerca dos vários tipos de ferramentas e métodos utilizados, como as pesquisas, entrevistas e oficinas, observação direta, ferramentas participativas e estudos de caso. Os Capítulos 3 e 4 constituem o coração do livro. Muitos dos capítulos que se seguem fazem referência a algumas lições básicas descritas nesses capítulos.

O Capítulo 5, sobre a avaliação de impacto e as emergências, refere-se basicamente a um dos estudos de caso bem como a algum material recente. Explora algumas das dificuldades e desafios específicos de realizar avaliação de impacto em situações de crise e compara-os com as lições descritas nos capítulos anteriores.

Devido ao limitado número de estudos de caso que tratam diretamente das situações de emergência, esse capítulo deve ser visto como uma exploração preliminar do problema; ele se concentra principalmente nas intervenções de assistência humanitária. Os capítulos de avaliação de impacto sobre *advocacy* e as organizações são também relevantes para se trabalhar em situações de emergência. Recentes acontecimentos como o furacão Mitch e a crise em Kosovo podem oferecer oportunidades para se trabalhar com abordagens mais longitudinais e holísticas nas situações de emergência e sua avaliação.

No Capítulo 6, que se concentra na avaliação de impacto na *advocacy*, descrevo as atuais abordagens para esse campo de atividade cada vez maior das ONGs. Com base nos estudos de caso e em outras experiências, abordo tanto sobre como avaliar o impacto da *advocacy* quanto sobre como usar a avaliação de impacto no trabalho de *advocacy*.

O Capítulo 7 aborda de que maneira podemos avaliar o impacto dos projetos e programas nas organizações de desenvolvimento e como essas

organizações lidam com os processos de avaliação de impacto. Considera também o impacto que as organizações de desenvolvimento têm sobre as vidas das pessoas.

Tiro algumas conclusões a partir dessa pesquisa no Capítulo 8 e indico as áreas em que as ONGs precisam investir se levarem a sério a avaliação de impacto. Termino fazendo referência às principais implicações políticas que surgem das descobertas dos estudos de caso e refletindo sobre os possíveis significados para o futuro das ONGs. Os anexos incluem uma bibliografia, detalhes adicionais sobre as organizações e pessoas envolvidas nos estudos de caso, bem como uma lista de siglas.

OS ESTUDOS DE CASO

Quando a Oxfam e a Novib embarcaram nesse estudo em 1994-5, realizamos uma revisão literária inicial bem como uma rápida pesquisa sobre o tipo de trabalho em avaliação de impacto que estava sendo efetuado em alguns países onde apoiávamos projetos e organizações. Surgiram alguns relatórios (Hopkins, 1995, a e b; Dawson, 1995, a, b e c) e proporcionaram uma visão geral e muito útil dos conceitos e ferramentas existentes bem como sugeriram vários princípios e hipóteses para a avaliação de impacto, que são discutidos no Capítulo 2.

Todavia, a revisão da literatura concluiu que uma abordagem mais realista era necessária para se testar uma variedade de abordagens em diversos contextos com diferentes tipos de organizações.

O desafio mais importante é promover, por meio dos estudos de caso, uma aplicação sistemática das metodologias sobre a avaliação de impacto. Tem havido nos últimos anos uma significativa produção de ferramentas de avaliação de projeto [...], todavia, o que na verdade falta é não só uma aplicação vigorosa e sistemática das técnicas e metodologias de como também aprender a partir da experiência (Hopkins, 1995a).

A Oxfam e a Novib fizeram então contato com uma série de organizações parceiras e com seu próprio pessoal nos escritórios dos países onde elas operam com o objetivo de explorar o potencial para realizar a pesquisa-ação sobre a avaliação de impacto e desenvolver uma série de estudos de caso. Como é comum com esse tipo de prática, o desejo de participar tornou-se o critério mais importante. Embora também desejássemos assegurar um bom equilíbrio geográfico, para incluir a emergência e a *advocacy*, bem como o trabalho de desen-

volvimento em longo prazo e equilibrar com estudos retrospectivos e prospectivos, esses critérios eram inevitavelmente secundários.

Finalmente, estudos de caso foram realizados na África (Gana, Quênia, Zimbábue e Uganda), na Ásia Meridional (Paquistão, Bangladesh e Índia), na América Latina (El Salvador) e na Europa (Reino Unido). Eles representam um equilíbrio do trabalho prospectivo das avaliações em médio prazo, do trabalho em andamento e das revisões retrospectivas — embora se tornasse evidente durante a prática que essas distinções na realidade não são com frequência muito claras. Infelizmente, apenas dois dos estudos podem ser descritos como avaliadores de um programa de emergência. Contudo, alguns dos outros lidam com o trabalho que surgiu das respostas à emergência em situações de crise. Os estudos de caso não incluem operações de salvamento ou de emergência aguda, mas faço menção a algum material sobre avaliações nessas circunstâncias no Capítulo 5.

Considerando a natureza da pesquisa e a diversidade dos programas e dos parceiros envolvidos, os estudos de caso não seguiram uma metodologia preestabelecida. Adotamos uma abordagem aberta e flexível que foi projetada para incentivar a inovação, a criatividade, e “o aprender fazendo”. Esperávamos que isso pudesse nos levar a uma maior variação nas abordagens, ferramentas e métodos usados e maximizar o potencial para aprender com os estudos de caso. Alguns dos participantes iniciais tiveram que se afastar devido a circunstâncias imprevistas e foram substituídos conforme o surgimento de outras oportunidades: um método rígido não teria permitido tal adaptação. Por outro lado, essa flexibilidade tem tornado o trabalho de sintetização das experiências bem mais desafiador!

QUEM ESTAVA ENVOLVIDO E POR QUÊ?

A Tabela 1.1 fornece uma visão geral das organizações envolvidas nos estudos de caso. Varia desde a BRAC em Bangladesh, que possui um orçamento de cerca de 200 milhões de dólares, uma equipe de funcionários de 20 mil pessoas em tempo integral, e trabalha com quase 2 milhões de pessoas, até o Projeto Comunitário Matson em Gloucester, Reino Unido, que possui um orçamento de 300 mil libras esterlinas, dezesseis funcionários (oito dos quais em meio expediente), e cobre um único núcleo residencial de 6 mil habitantes. São fornecidas informações sobre a Oxfam e a Novib como um todo, bem como para programas específicos nos países. A diferença no tamanho e no objetivo das organizações participantes é refletida no tamanho e no objetivo dos proces-

Tabela 1.1: Perfis organizacionais dos participantes do estudo de caso (dados de 1999)

País	Gana	Índia	Quênia	Uganda	Paquistão
Organização	Oxfam GB em Gana ISODEC e RDNG	CYSD	Oxfam GB em Wajir	Oxfam GB em Ikafe	Oxfam GB no Paquistão
Tipo de Organização	ONGs e OBs locais	ONG internacional	ONG e OB internacional	ONG internacional	ONG internacional
Criada em	1994	1982	1980	1994	1989
Número de Funcionários	15 (Oxfam) 60 (ISODEC)	126	14 (local)	150	19
Número de Voluntários	—	120	—	—	2
Receita (£/US\$)	£249.839	£620.000	£300.000	£2,5m	£350.000
Tamanho da população que procuram ajudar	50.000	43.646	40.000	55.000	50.000
Financiada com recursos da Oxfam/Novib	✓	✓	✓	✓	✓

Organização	Oxfam	Novib
Tipo de organização	ONG Internacional	ONG Internacional
Criada em	1942	1956
Nº de funcionários	2.800	237 equivalente a tempo integral
Nº de voluntários	27.000	300
Receita	100 milhões/£	85 milhões/£

Reino Unido	Bangladesh			El Salvador	Zimbábue
Matson Projeto Comunitário	Proshiba	BRAC	NK GSS	CORDES	ENDA-ZW
ONG e OB locais	ONG local	ONG local	ONGs locais	ONG local	ONG local
1988	1976	1972	NK1974 GSS1983	1988	1983
(16 em meio expediente)	3.783	51.554 (31.009 meio expediente)	5.296 (GSS 1977)	112	45
36	—	—	—	—	—
300.000£	3 milhões£	125 milhões£	N. D.	1,25 milhão£	N. D.
6.000	8.639.180	2 milhões	NK: 112.208 GSS: 114.000	66.000	2 milhões
X	✓	✓	✓ GSS X NK	✓	✓

sos de avaliação de impacto que elas realizaram, bem como nos investimentos humanos e financeiros que tiveram condições de efetuar além do apoio financeiro da Oxfam ou da Novib. Em todos os casos, exceto um (Matson), tanto a Oxfam como a Novib estão — ou estiveram — financiando essas organizações, em alguns casos há muitos anos.

Devido a essa relação, é possível que os participantes tenham se sentido como que “obrigados” a participar da pesquisa ou esperaram que tivesse um efeito favorável em sua relação com a Oxfam e a Novib. Algumas das tensões e dificuldades que surgiram durante os estudos de caso podem provavelmente ser atribuídas a isso. Não obstante, as principais razões para a participação das agências podem ser sumarizadas da seguinte maneira:

- aprender mais sobre avaliação de impacto;
- avaliar, melhorar o desempenho e planejar para o futuro;
- integrar o aprendizado sobre a pesquisa no gerenciamento, monitoramento, avaliação e nos sistemas de preparar os relatórios;
- partilhar as experiências da avaliação de impacto com outros;
- melhorar a relação tanto com as comunidades como com os doadores;
- motivar o pessoal e as comunidades assistidas;
- três áreas de consenso podem, portanto, ser definidas como razões explícitas para o envolvimento: o aprendizado, a experiência e a responsabilidade institucional.

VISÃO GERAL DOS ESTUDOS DE CASO

Esta publicação não pode se aprofundar na história dos estudos de caso ou do contexto no qual esses projetos e programas se desenvolveram. Abaixo apresentamos um resumo de cada um dos projetos, que nada mais é que um rápido guia de referência.

Desenvolvimento Organizacional no Norte de Gana (com o apoio da Oxfam GB, do Centro de Desenvolvimento Social Integrado, Rede de Desenvolvimento do Norte de Gana)

Este programa foi estabelecido em 1995-6 para fortalecer a capacidade de mais de 45 ONGs e organizações de base (OBs) que constituem a Rede

de Desenvolvimento do Norte de Gana (Northern Ghana Development Network — NGDN). O projeto, realizado pela Oxfam em colaboração com o Centro de Desenvolvimento Social Integrado (ISODEC) e a Rede de Desenvolvimento do Norte de Gana, procura avaliar o impacto do programa de desenvolvimento organizacional sobre a pobreza nessa região ao estabelecer dados iniciais em comparação com os quais as mudanças futuras nos níveis de pobreza e no nível de desenvolvimento organizacional podem ser medidas. Ao fazer isso, as tendências anteriores também estão sendo identificadas. As mudanças serão acompanhadas em intervalos regulares, à medida que o programa se desenvolve, no nível individual, comunitário e organizacional.

Essa abordagem para a avaliação de impacto (geralmente considerada a abordagem longitudinal) nos ajuda a compreender a relação entre esses níveis. Espera-se que as organizações-membro da NGDN usem os métodos desenvolvidos nessa pesquisa para suas próprias necessidades de avaliação de impacto.

Os métodos usados nesse estudo incluem uma revisão literária, métodos de Avaliação Rural Participativa (Participatory Rural Appraisal — PRA), entrevistas individuais repetidas e práticas de avaliação organizacional.

Programas de desenvolvimento tribal e rural integrado em Orissa, Índia, (CYSD, Novib)

O Centro para o Desenvolvimento Social e da Juventude (CYSD), apoiado pela Novib, está explorando as abordagens tanto retrospectivas como longitudinais para avaliar o impacto de seus programas.

O Programa de Desenvolvimento Rural Integrado começou em 1988 e trabalha principalmente com a população tribal que migrou de estados vizinhos para Orissa trinta a quarenta anos atrás. O mesmo tem dado ênfase à redução da pobreza, estimulando fontes alternativas de renda, criando organizações de base, gerenciando a distribuição de água e promovendo a agricultura sustentável em 21 vilarejos formados por cerca de 869 grupos familiares. O CYSD está agora revisando os resultados. Esse programa é abordado no livro como CYSD 1.

O Programa de Desenvolvimento Tribal Integrado criado mais recentemente, intitulado CYSD 2, também se concentra em várias comunidades tribais que pertencem aos grupos mais pobres no estado de Orissa. O projeto trabalha com 1.787 famílias, constituindo uma população total de 8.935 e com 24 OBs que existem na área. As áreas de trabalho incluem educação,

saúde, meio ambiente e meios de vida, participação nas instituições governamentais locais e em comunicação cultural. O CYSD está estabelecendo um estudo longitudinal para avaliar o impacto desse novo programa na medida em que ele se desenvolver. O projeto desse estudo se baseia em aprender a partir do CYSD I.

Ambos os estudos têm usado uma grande variedade de métodos inclusive revisões de dados secundários, ferramentas PRA, debates entre grupos focais, e estudos de caso.

Programa de desenvolvimento de criadores de gado no Nordeste do Quênia (WPDP, Oxfam GB)

A Oxfam tem proporcionado serviços de ajuda e outras formas de assistência a comunidades nômades no distrito de Wajir, no Quênia, desde 1984. A partir de 1993, a assistência ao desenvolvimento da Oxfam tem sido canalizada por meio do Projeto de Desenvolvimento Pastoril de Wajir (Wajir Pastoral Development Project — WPDP), um programa de nove anos que consiste de três etapas de três anos cada. A primeira, que durou de julho de 1994 até julho de 1997, atingiu uma estimativa de 40 mil beneficiários na cidade de Wajir e na divisa do distrito de Wajir. O objetivo do WPDP é reduzir a pobreza e a vulnerabilidade tanto das comunidades de criadores de gado como dos assentados, promovendo meios de vida sustentáveis e criando oportunidades e melhoria das condições para a auto sustentabilidade.

O trabalho de que trata este livro se relaciona com uma prática de avaliação de impacto econômico que surgiu de um contínuo monitoramento longitudinal e de uma revisão geral em médio prazo. Envolve, portanto, uma avaliação retrospectiva de impacto, bem como um prognóstico do provável impacto futuro. O estudo usou um questionário, debates de grupos focais, estudos de caso e uma variedade de ferramentas e métodos participativos.

Um povoado de refugiados no Norte de Uganda (Oxfam GB em Ikafe)

O programa Ikafe no distrito de Arua em Uganda foi desenvolvido de modo a apoiar cerca de 55 mil refugiados sudaneses que foram relocados da vizinha localidade de Koboko logo após problemas de segurança em 1994. A Oxfam GB, como a principal agência implementadora, assumiu tarefas que variaram desde o desenvolvimento da infra-estrutura, registro, fornecimento e

gerenciamento de cuidados médicos, alocação de terra, distribuição de água e alimentos, até os aspectos do desenvolvimento comunitário, reflorestamento, e geração de renda. A resposta da Oxfam procurou incorporar uma abordagem “desenvolvimentista” de longo prazo numa resposta de emergência. Por exemplo, os refugiados estão assentados em grupos pequenos e dispersos, e a terra para agricultura é alocada para possibilitar que eles desenvolvam certo nível de auto-suficiência de alimentos. Várias outras agências trabalham com refugiados e há o apoio de vários doadores.

Esse estudo de caso usou uma revisão retrospectiva (principalmente com base em métodos participativos de avaliação e revisões dos registros do projeto) que foi conduzido por um grupo constituído de facilitadores externos, funcionários do projeto e representantes dos refugiados e das populações locais. Um dos objetivos do estudo foi examinar as perspectivas distintas de impacto e progresso das várias partes interessadas e fazer com que os grupos se juntem em reuniões e assembléias para discutir e negociar seus pontos de vista.

Avaliação de impacto do projeto no Paquistão (Oxfam GB no Paquistão)

A Oxfam no Paquistão apóia uma gama de projetos e organizações por intermédio do apoio com e sem financiamento. Este trabalho de avaliação de impacto revisou uma série de projetos de pequena escala apoiados pela Oxfam. Testou um método sistemático de condução de entrevistas de grupo com os participantes do projeto para perguntar sobre o impacto não-econômico. Também testou uma lista de indicadores que visam ampliar dimensões do desenvolvimento humano, bem como um método para comparação de um projeto em relação a outro. Além disso, os pesquisadores usaram um processo específico para avaliação do impacto econômico e para fazer comparações entre o impacto econômico e não-econômico.

Esse método foi testado com diferentes funcionários da Oxfam bem como outras ONGs no Paquistão. Um esforço particular foi realizado para assegurar que o processo não durasse muito tempo tanto para os funcionários como para os homens e mulheres locais envolvidos.

Serviços administrados pela comunidade em Gloucester, Reino Unido (MNP)

O Projeto Comunitário Matson, criado em 1990, trabalha no maior conjunto habitacional da cidade de Gloucester, Reino Unido. O projeto opera uma

série de serviços geridos pela comunidade, como educação e treinamento, uma loja comunitária, um centro de assessoria, um centro de apoio a doentes mentais e um serviço de aconselhamento sobre drogas. Essa revisão do trabalho em andamento envolveu um processo relativamente desestruturado de observação do participante e entrevistas de informantes-chave, realizado por um especialista indiano em desenvolvimento comunitário, durante um período de oito semanas. O estudo visou, antes de tudo, mudanças dentro da Matson por intermédio dos olhos do povo local e dos próprios funcionários do projeto. O estudo então explorou o quão importantes foram essas mudanças para o povo local bem como a que eles atribuíram às mesmas.

Empoderamento econômico e social em Bangladesh (Proshika)

Proshika é uma das maiores ONGs em Bangladesh e promove o empoderamento econômico e social das pessoas que vivem na pobreza por meio de uma ampla variedade de intervenções em mais de 11.500 vilarejos. Esse estudo de caso cobre dois componentes inter-relacionados: uma pesquisa de larga escala comparando 18mil famílias, metade das quais apoiadas pela Proshika; e um estudo participativo de impacto realizado para explorar as discrepâncias que surgiram da pesquisa inicial. Subseqüentemente, o estudo participativo também foi usado para desenvolver uma nova metodologia de avaliação de impacto para futuros estudos, para explorar e documentar novos indicadores e para aperfeiçoar as habilidades dos funcionários no planejamento participativo, no monitoramento e na avaliação.

Trabalho de desenvolvimento rural em Bangladesh (Comitê de Desenvolvimento Rural de Bangladesh)

O BRAC começou em 1972 como uma pequena organização de assistência humanitária e reabilitação em Bangladesh pós-libertação, devastada pela guerra. Hoje é a maior organização multidimensional de desenvolvimento rural no país. Suas principais metas são aliviar a pobreza e empoderar a população rural que vive na pobreza. Esse estudo de caso focalizou o seguimento de uma avaliação de impacto (Impact Assessment — IAS II) de seu programa de desenvolvimento rural que visa atingir cerca de 2,5 milhões de pessoas. O estudo original (IAS I), a primeira ampla avaliação de impacto realizada pelo BRAC, foi realizado em 1993-4. Esse seguimento envolveu uma grande pesquisa domiciliar

envolvendo tanto as apoiadas quanto as não apoiadas pelo BRAC, bem como uma pesquisa qualitativa e de estudo de caso com 25 organizações de vilarejos, e o desenvolvimento dos perfis desses vilarejos.

Mobilização social em Bangladesh (Nijera Kori, Gonoshahajjo Sangstha)

As ONGs em Bangladesh usam principalmente as abordagens de grupos de base para o desenvolvimento. Todavia, para muitas ONGs isso é um meio para o empoderamento individual, em vez de uma ação coletiva. Este estudo, financiado pela Oxfam, revisou a formação de grupos realizada pelas organizações de mobilização social e o impacto de seu trabalho. Envolveu detalhado trabalho com dezessete grupos de vilarejos, um estudo de mais de setenta histórias de casos individuais e uma análise de duas campanhas específicas realizadas por uma faixa maior de grupos. O estudo desenvolveu ferramentas específicas para se avaliar o desenvolvimento e a sustentabilidade institucional, tais como a análise de um tipo de liderança e os índices de coesão de grupo, bem como o envolvimento das ONGs.

Reconstrução pós-conflito em El Salvador (Fundação para Cooperação e o Desenvolvimento Comunitário de El Salvador – Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador)

A Fundação para Cooperação e Desenvolvimento Comunitário de El Salvador (CORDES) foi criada durante os últimos anos da guerra civil de 1979-91 por mandato das comunidades com quem ela trabalha. Estas incluem combatentes desmobilizados e repatriados e comunidades marginais das áreas mais afetadas pelo conflito armado. Os projetos agora se concentram no financiamento e na comercialização de produtos agrícolas e no fortalecimento institucional. Apoiada pela Novib, a CORDES está procurando avaliar o impacto de seu antigo trabalho em três comunidades, bem como desenvolver um método de avaliação de impacto com essas comunidades e dentro de sua própria organização.

O estudo abrangeu o desenvolvimento de um processo sistemático de reconstrução da história de um projeto e depois relacionou este com a situação atual (trabalhando com um pequeno número de comunidades de maneira participativa).

Projetos de apoio ao sustento no Zimbábue (Atividades Ambientais e de Desenvolvimento no Zimbábue – Environment and Development Activities Zimbabwe – ENDA)

A principal meta da ENDA — Zimbábue é prestar assistência às comunidades desfavorecidas para que gerem renda e riqueza por meio do uso sustentável dos recursos naturais e maior capacidade para aumentar seu padrão de vida. Este estudo retros-

Tabela 1.2: Visão Geral dos Estudos de Caso

País	Gana	Índia	Quênia	Uganda	Paquistão
Organização	ISODEC e RDNG	CYSD	Oxfam GB em Wajir	Oxfam GB em Ikafe	Oxfam GB
Fase da avaliação	3 vilarejos 3 organizações	2 programas integrados	Do programa	1 área de refugiados afetada	Variedade de microprojetos e organizações
Estágio da avaliação	Análise e revisão base	Em andamento	Em andamento	Em andamento	Em andamento
Ano de início do projeto	1995	1989	1992	1994	vários
Beneficiários	170 HH	1.869 HH 2.178 HH	40.000	55.000	5.000
Duração da avaliação	2 anos	1 ano	2 semanas 2 semanas	6 semanas	1-3 dias por microprojeto
Custo	£35.000	£6.404	£18.000	£19.000	£5.000
Pessoal envolvido	2 TP 2 TP	7 TI 8 TP	3 Consultores 7 TP	2 líderes 7 TI 50 TP	Consultor: 12 semanas 4 TP: semanas de oito pessoas
Apoio	IDS, RU; vizinhos mundiais; Oxfam, GB	Oficina da Novib; consultor externo	DFID; ITDG; consultores da REMPAI	Oxfam, GB	Consultor externo

Nota: TP = Tempo Parcial; TI = Tempo Integral

pectivo avaliou o impacto da Rede de Ação das Sementes no Zimbábue (RASZ) Fase I e o Projeto de Demonstração do Gerenciamento das Florestas Indígenas de Chivi/Zvishavane. Esses dois projetos funcionaram de 1985 a 1992, e os estudos, portanto, tiveram que retornar às comunidades alguns anos depois de os projetos terem sido concluídos. Os estudos usaram uma revisão literária, entrevistas de informantes-chaves, questionários e debates de grupos focais, mas também tentaram explorar as mudanças em outras situações que possam ter sido influenciadas pelos projetos.

Reino Unido	Zimbábue	Bangladesh			El Salvador
Matson Projeto Comunitário	ENDA-ZW	NK GSS	BRAC	Proshiba	CORDES
1 comunidade 1 organização	2 projetos 5 locais	17 grupos	1 programa temático	1 programa temático	3 comunidades
Em andamento	Revisão (4 anos depois do projeto)	Linha-base e revisão	Em andamento	Em andamento	Revisão (4 anos depois do projeto)
1990	1985	vários	1986	1993	1990
6.000	120.000	9 vilarejos	2,5 milhões (1998)	11.530 vilarejos	299
8 semanas	1 ano	18 meses	1 ano	2 anos	1 ano
5.000£	14.725£	41.437£	35.000£	60.000£	28.200£
Revisor parceiro: 8 semanas; atuais funcionários e tempo parcial	4 TP 2 TI	2 consultores 1 atual funcionário	10 pesquisado- res e 60 anumeradores	10 TI 20 TP	1 consultor e o atual funcionário
Oxfam GB	Oficina da Novib	Consultor externo	IDS Reino Unido	Oficina da Novib; consultor externo	Consultor externo da universidade local

COMO OS ESTUDOS DE CASO SE DIFERENCIAM UM DO OUTRO

Diferenças na escala

A diferença mais óbvia entre os estudos é a escala dos projetos ou programas que estão sendo avaliados. Um visa atingir uma única comunidade de trezentas pessoas, outro envolve mais de 68 mil *organizações* de vilarejo. Embora isso reflita as diferenças organizacionais descritas na Tabela 1.1, não é tão simples: um programa de larga escala, como o da Oxfam GB no Paquistão, pode ser constituído de um grande número de microprojetos. No caso do Projeto Comunitário da Matson, a organização *é* o projeto; nesse sentido, embora a organização seja pequena em comparação com outras, o projeto que representa é relativamente grande.

Algumas das outras principais distinções entre os estudos de caso incluem os diferentes estágios nos quais as avaliações foram realizadas; as diferenças no grau até o qual a avaliação foi percebida como uma oportunidade para testar as ferramentas e métodos para o futuro em vez de como um meio de revisar o passado; as diferenças na disponibilidade das informações sobre a história de um projeto; e as diferenças no objetivo e na duração da avaliação e, portanto, das abordagens adotadas. A Tabela 1.2 apresenta um resumo das principais características dos vários estudos de caso.

Estágios no ciclo do projeto

A Figura 1.2 situa os estudos de caso no ciclo do projeto (que também podem ser vistos como uma espiral contínua). As setas ilustram a posição aproximada no ciclo de vida de um projeto específico no qual a avaliação foi realizada. Os estudos de Gana e do CYSD 1 se destacam como tentativas para estabelecer os dados iniciais e sistemas de monitoramento de impacto (também denominada coleta longitudinal de dados) no, ou perto do, início da implementação do programa. A maior parte dos outros estudos examina os projetos ou programas que se acham em andamento, levando em consideração tanto o passado como o futuro. Alguns desses, como por exemplo o programa de Wajir e o programa de desenvolvimento rural do BRAC, fazem uso de dados longitudinais coletados durante o curso do projeto ou programa em questão. Os estudos de CORDES e ENDA representam avaliações retrospectivas dos programas que estão encerrados, no caso do ENDA, cerca de quatro anos de antecedência.

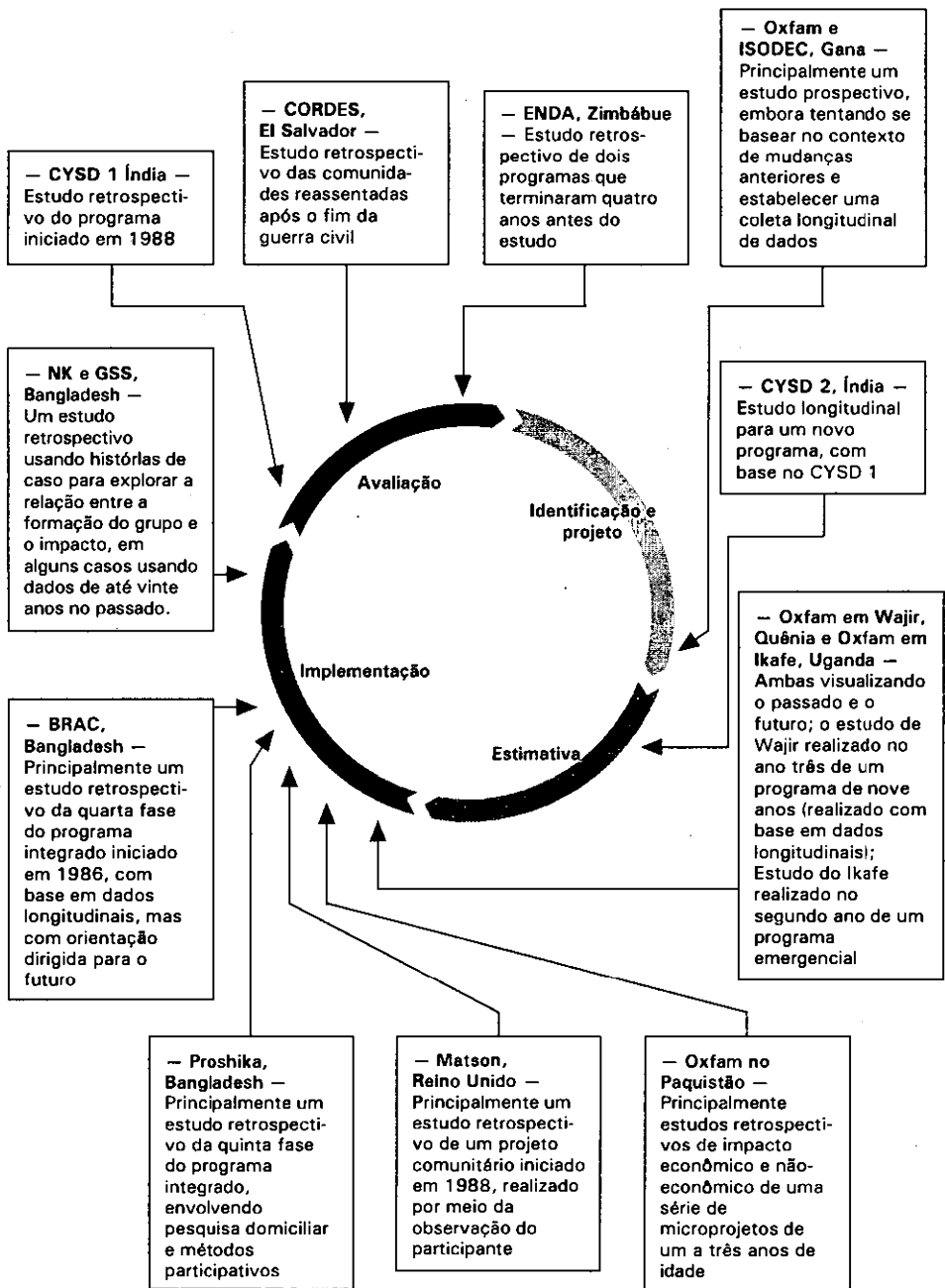
Confiar nos dados existentes

Esses estudos de caso variam no grau em que se basearam em processos passados de monitoramento, avaliação e avaliação de impacto. Por exemplo, os estudos de Wajir e do BRAC tentaram se basear sistematicamente em sistemas existentes de coleta de dados de impacto. O estudo de caso do BRAC baseia-se atualmente numa avaliação de impacto anterior realizada em 1993-4. Outros estudos, embora tentando se basear em documentações anteriores, tiveram que empregar maior esforço para obter esses dados do passado usando uma variedade de métodos de recordação, não só porque os dados existentes eram deficientes, mas porque as avaliações anteriores não obtiveram aqueles elementos pertinentes ao estudo em questão.

Diferentes Abordagens

Uma ampla variedade de abordagens para a avaliação de impacto e para os cronogramas da implementação, algumas das quais se acham resumidamente apresentadas na Tabela 1.2, é representada nos estudos de caso. Eles variam desde o envolvimento intenso durante oito semanas de um consultor indiano no projeto da Matson, em Gloucester, Reino Unido, usando principalmente a observação participante e entrevistas de informantes-chave, até um processo de um ano de duração com o BRAC em Bangladesh, que envolveu dez pesquisadores e sessenta entrevistadores numa pesquisa de amostragem em larga escala de 1.700 domicílios, complementada pelo estudo de caso e pelos debates de grupos focais. A rica diversidade indica a extensão das abordagens, das organizações e dos contextos por intermédio dos quais e com os quais conduzir a avaliação de impacto.

Figura 1.2: Onde os estudos de caso se encaixam no ciclo do projeto



NOSSA ABORDAGEM GERAL SOBRE A AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Este capítulo estabelece as bases teóricas nas quais os estudos de caso se basearam. Elas foram informadas tanto por meio de uma revisão da literatura relevante¹ quanto por uma série de questões-chave que tanto a Oxfam como a Novib estavam interessadas em explorar.

Apresento o que entendemos da natureza e das formas de mudança nas quais os estudos de caso se baseiam, e nossos princípios relacionados com a participação e a importância de incluir uma perspectiva de gênero e considerar também outras relações sociais. Estamos também convencidos de que a avaliação de impacto deve ser útil e relevante para Oxfam e a Novib bem como para as organizações parceiras, e que deve estar integrada em todos os estágios do projeto ou do programa. Em termos de metodologia, dou atenção aos problemas centrais de atribuição e agregação, e concluo com alguns pontos de vista sobre ética da avaliação de impacto.

REVISÃO GERAL HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

As abordagens iniciais à avaliação de impacto datam da década de 1950; as agências de desenvolvimento começaram a usar essas abordagens — que tratavam de prever, antes do início de um projeto, suas prováveis consequências ambientais, sociais e econômicas — para aprová-lo, ajustá-lo ou rejeitá-lo. Avaliação de impacto ambiental (environment impact assessment — EIA), avaliação de impacto social (social impact assessment — SIA), análise de custo-benefício (cost-benefit analysis — CBA) e análise de custo-benefício social (social cost-benefit analysis — SCBA) são algumas das mais comuns abordagens (vide Howes, 1992). Nos últimos anos, tem havido vários esforços para

integrar as avaliações de impacto social e ambiental em formas mais coerentes (vide Barrow, 1997); a análise de impacto, por outro lado, esteve restrita essencialmente a uma avaliação de impacto vários anos após o encerramento de um programa.

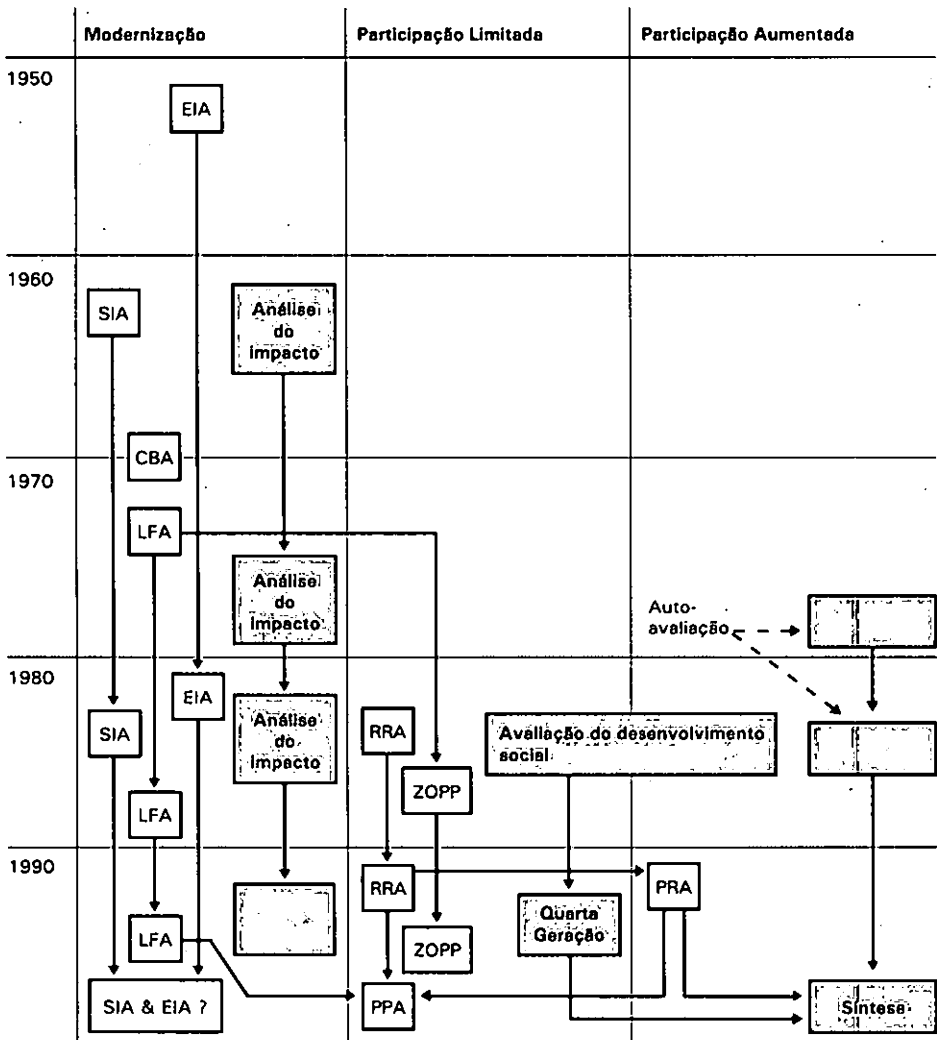
A próxima geração do planejamento nas agências internacionais de desenvolvimento viu a introdução da “análise do marco lógico” (logical framework analysis — LFA), que tenta estabelecer uma clara hierarquia dos insumos, atividades e objetivos e relacionar estas com as suposições feitas a respeito do meio ambiente externo. Hoje, marco lógico e suas variantes são a estrutura de planejamento mais comum usada pelas agências bilaterais e multilaterais. O marco lógico foi usado em vários dos estudos de caso: por exemplo, o Capítulo 4 indica como o programa Wajir no Quênia explorou as relações de causa e efeito entre o que o projeto realizou e o que procurou atingir.

Desde o início de 1980, surgiram novos métodos de pesquisa que visavam tornar as pessoas e as comunidades participantes sujeitos ativos, em vez de objetos da avaliação de impacto. Métodos como a avaliação rural rápida (rapid rural appraisal — RRA), pesquisa com ação participativa (participatory action research — PAR), avaliação rural participativa (participatory rural appraisal — PRA) — hoje frequentemente denominada de ação e aprendizado participativos (participatory learning and action — PLA) — e outros métodos surgidos durante esse período (Chambers, 1997). Isto, por sua vez, levou a uma série de esforços para se atingir uma maior síntese desses fios da meada. O desenvolvimento do planejamento de um projeto orientado pelos objetivos (ZOPP) na Alemanha tentou introduzir noções de participação na abordagem do marco lógico (GTZ, 1988a). Pelo contrário, as abordagens para a avaliação do desenvolvimento social (Marsden e Oakley, 1991) e as idéias da avaliação de ‘quarta geração’ (Guba e Lincoln, 1989) se basearam em conceitos históricos e antropológicos e vêem a avaliação mais como uma negociação das diversas opiniões e perspectivas. Esta última abordagem, em combinação com os métodos participativos, procura dessa forma compreender as opiniões dos vários grupos de interesse, especialmente aqueles cujos pontos de vista não são normalmente escutados. Nos últimos anos, as estratégias de planejamento e desenvolvimento a nível nacional também começaram a incluir as avaliações participativas da pobreza (participatory poverty assessments — PPAs), procurando incorporar as perspectivas locais e as opiniões pela inclusão de métodos de pesquisa participativa dentro de estruturas nacionais (Norton, *et. al.*, 1995).

A Figura 2.1 (originalmente desenvolvida por Mick Howes) indica a evolução dessas diferentes abordagens. Também ilustra as origens dessas aborda-

Figura 2.1: Abordagens para avaliação e determinação 1950-90

(Adaptado de Howes, 1992)



Legenda

- Métodos de planejamento ou determinação
- Métodos retrospectivos ou de avaliação

gens em relação aos vários paradigmas do desenvolvimento, como a modernização, a participação limitada e a participação extensiva. A modernização aqui se refere a uma abordagem amplamente fundamentada na promoção do desenvolvimento econômico e de infra-estrutura como um meio para que as nações do “Terceiro Mundo” alcancem as do “Primeiro Mundo”. Por contraste, a abordagem da participação extensiva começa com a crença de que a pobreza é principalmente provocada pela injustiça e pela desigualdade e que superar a pobreza é impossível sem a participação plena da população. Esse paradigma requer que as pessoas “de fora” desistam do controle e ajam como catalisadores para os processos localmente instalados de empoderamento e desenvolvimento. A abordagem da participação limitada, conforme Howes, representa um compromisso entre estes dois pólos, e que ficou evidente nas mudanças das agências multilaterais no sentido de incorporar abordagens participativas, ao mesmo tempo em que mantém forte tradição em planejamento e ênfase no desenvolvimento econômico.

O QUE QUEREMOS DIZER COM AVALIAÇÃO DE IMPACTO?

No início da pesquisa, a Oxfam GB e a Novib usaram a definição operacional de impacto como “*mudanças sustentadas nas vidas das pessoas provocadas por uma determinada intervenção*”. O impacto dessa forma se referiu não a quaisquer resultados ou efeitos imediatos de um projeto ou programa, mas a qualquer mudança duradoura e sustentada que tenha ocorrido. Definimos então avaliação de impacto como uma estimativa de como, e até que ponto, a mudança ocorreu. Isto requereu uma compreensão das perspectivas das várias partes interessadas numa intervenção de desenvolvimento, bem como do contexto social, econômico e político no qual ela acontece.

Depois da primeira etapa de nossa pesquisa tornou-se claro que — particularmente nas áreas que experimentavam mudança rápida e imprevisível, como zonas de conflito ou situações de emergência — a ênfase na mudança sustentada ou duradoura era um problema. Estava óbvio que em tais situações o fornecimento de água limpa, por exemplo, poderia literalmente salvar a vida de alguém, o que só poderia ser descrito como um impacto significativo, senão permanente. A definição de impacto, portanto, mudou para “*mudanças significativas ou permanentes nas vidas das pessoas, ocasionadas por determinada ação ou série de ações*”. Em outras palavras, os programas podem fazer uma importante diferença para a vida das pessoas, mesmo que essa mudança não seja mantida eternamente.

Foi contratado um consultor para revisar a literatura existente e para realizar algumas discussões iniciais com os parceiros da Oxfam e da Novib, que propôs que, dado à complexidade da tarefa, deveria haver dois níveis diferentes de avaliação de impacto. Primeiro, recomendou uma avaliação focalizada em relação aos objetivos originais do projeto, e segundo, uma determinação mais ampla das mudanças gerais — positivas ou negativas, planejadas ou não — provocadas por um projeto. Todos os estudos de caso, enquanto reconhecem a importância de se avaliar o desempenho em comparação com os objetivos, optaram pela última e mais ampla definição.

Uma definição comum, portanto, surge dos estudos: “*Avaliação de impacto é a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas — positivas ou negativas, planejadas ou não — nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações*”.

O consultor que realizou a pesquisa inicial reconheceu que

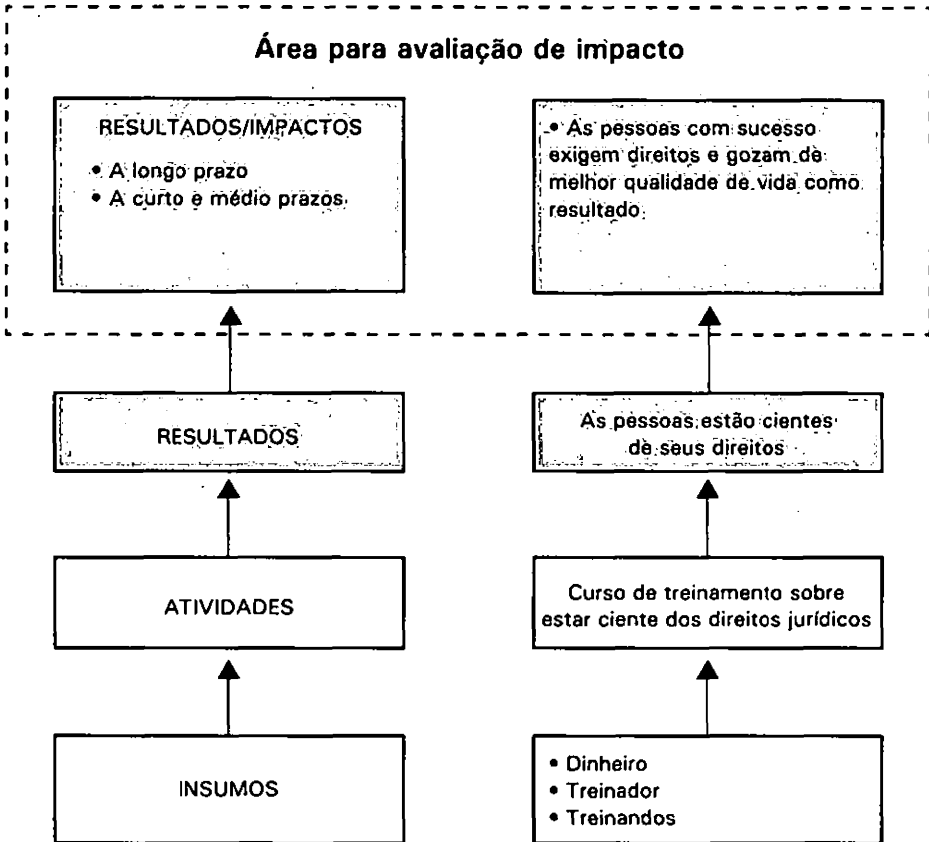
num certo sentido, a maioria de nós temos realizado avaliação de impacto durante muito tempo. O que é novidade nas discussões é a ênfase nos resultados e conseqüências de um projeto; e a atenção dedicada à natureza sistemática de tal esforço (Hopkins, 1995: 5).

A Figura 2.2 ilustra este destaque sobre os resultados e o impacto, usando o exemplo de um programa sobre direitos legais. Nesse caso, a avaliação de impacto precisaria medir o grau até onde um conhecimento melhorado dos direitos tem feito com que as pessoas usem efetivamente o sistema jurídico e se isso tem melhorado a qualidade de vida dos participantes. Também nos faz lembrar que embora a ênfase possa ser na mudança significativa e não nos insumos, atividades ou resultados, todos esses necessitarão ser examinados de modo a se verificar se há um vínculo lógico entre eles e o impacto alcançado.

Em grande parte da literatura, e em alguns dos estudos de caso a seguir, uma outra distinção é feita entre os resultados ou efeitos e o impacto. No exemplo acima, o uso atual do sistema legal para exigir um direito seria considerado um resultado ou efeito, enquanto a atual mudança na qualidade de vida que isso provoca seria considerada impacto.

Estas definições² são freqüentemente usadas para distinguir entre diferentes tipos de determinação que examinam a eficiência, a eficácia, a consistência e o impacto de uma intervenção (vide Figura 2.3). A primeira dessas análises é a relação entre os recursos investidos em determinado projeto ou programa e os resultados e efeitos alcançados. Dessa forma, uma avaliação de eficiência ajuda

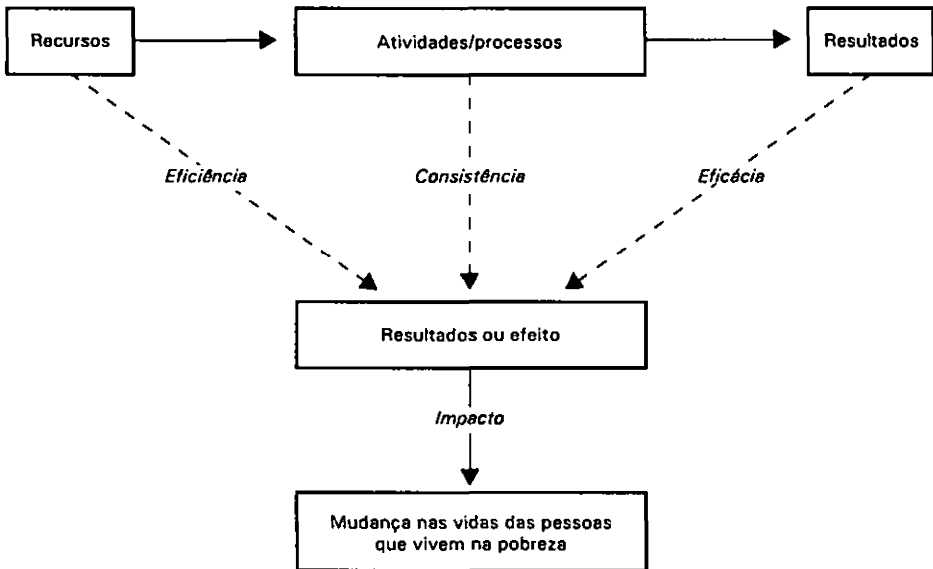
Figura 2.2: O ponto de vista ortodoxo do enfoque da avaliação de impacto



a decidir se os mesmos resultados poderiam ter sido alcançados a um custo menor, ou se resultados significativamente melhores poderiam ter sido conseguidos com apenas uma pequena soma de recursos adicionais. Uma avaliação de eficácia visa o grau onde os processos ou métodos adotados estavam consistentes ou em consonância com os resultados alcançados: por exemplo, a elaboração e a implementação de um projeto não participativo não estaria consistente com os resultados pretendidos que procuravam fortalecer as capacidades das pessoas de resolver seus próprios problemas. O impacto é então avaliado ao se analisar o grau até onde os resultados de uma intervenção conduziram a mudanças nas vidas daqueles que se pretendia beneficiar.

Figura 2.3: Como distinguir entre eficiência, eficácia, consistência e impacto

(Adaptado de Paul Willot, 1985)



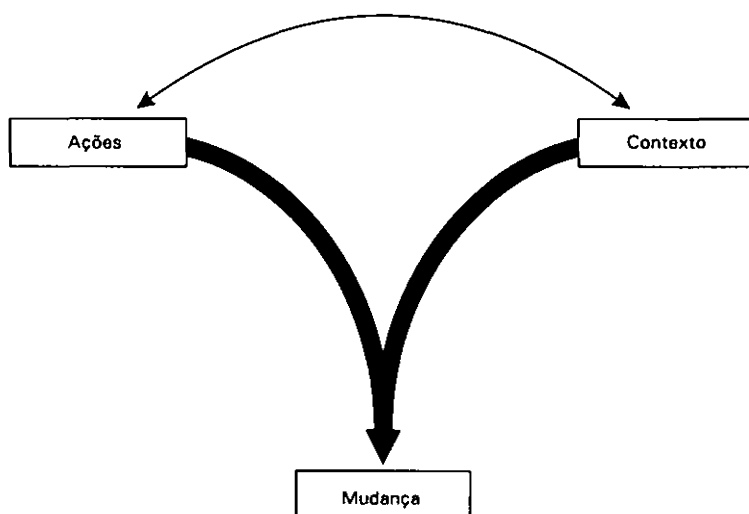
Julgamentos feitos sobre a avaliação

Na prática, a distinção entre resultados ou efeitos e impacto, embora útil, pode não ser muita clara. Tomando o exemplo de um programa de direitos legais, essa distinção entre resultados e impacto pode ignorar o fato de que uma pessoa que hoje se acha suficientemente consciente e confiante para usar o sistema legal pode considerar isso uma mudança significativa em sua vida, mesmo que não conduza imediatamente a um resultado legal positivo ou a uma mudança demonstrável em sua qualidade de vida. Isto revela que embora a avaliação de impacto seja sobre análise sistemática, tem como base também os julgamentos sobre que mudança é considerada “significativa” para quem, e por quem; pontos de vista que frequentemente variarão de acordo com a classe, o sexo, a idade e outros fatores.

Estes julgamentos dependem também do contexto dentro do qual eles são feitos. Em alguns de nossos estudos de caso, renda ou bens são considerados indicadores-chave de mudança, e esses teriam que *aumentar* com o decorrer do

tempo para serem avaliados como um impacto. Em outros casos, a preservação dos atuais níveis de garantia de alimento durante um número de anos para as famílias mais pobres é considerada um impacto significativo. De modo claro, estes julgamentos só podem ser feitos para cada situação específica, o que leva a uma importante conclusão de que a mudança acontece devido a uma combinação das atividades de determinado projeto ou programa com a contínua dinâmica do contexto no qual as atividades ocorrem (vide Figura 2.4).

Figura 2.4: Ações e contexto se combinam para produzir mudança

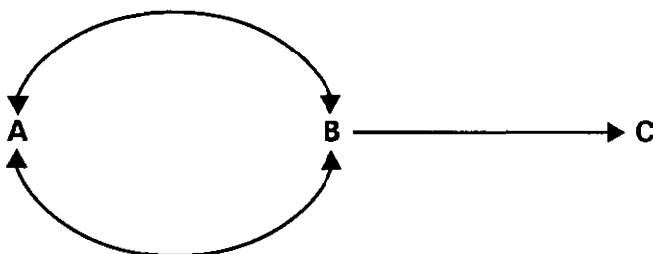


A natureza da mudança

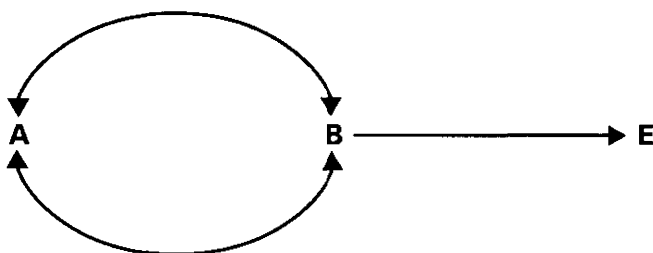
A avaliação de impacto é, portanto, feita essencialmente sobre a medição e/ou avaliação da mudança. Durante muitos anos, os modelos de planejamento do desenvolvimento têm sido associados com uma noção linear de mudança, o que admite que um insumo A conduz a um resultado B e a um efeito ou impacto C.



Todavia, nos últimos anos tem havido crescente interesse nos modelos não-lineares de mudança, que reconhecem não só que A e B podem influenciar um ao outro,



mas que também essa interação pode resultar no mesmo insumo que produz divergentes e possivelmente inesperados resultados com o decorrer do tempo ou em diferentes locais.



Isto significa que a mudança que ocorre depende de eventos específicos, das pessoas e das condições presentes em determinada situação, bem como da ação ou atividade posta em prática. Em outras palavras, a mudança resultante pode se dever a uma miríade de fatores que se combinam de determinada forma. Isto quer dizer que ao se usar os mesmos insumos não teremos necessariamente os mesmos resultados no futuro. Devido à natureza dos projetos de desenvolvimento e às organizações que os colocam em prática e os apóiam — que não são máquinas, mas envolvem pessoas que têm suas próprias idéias, sonhos e interesses —, é particularmente importante reconhecer a eventual natureza da mudança que elas produzem.

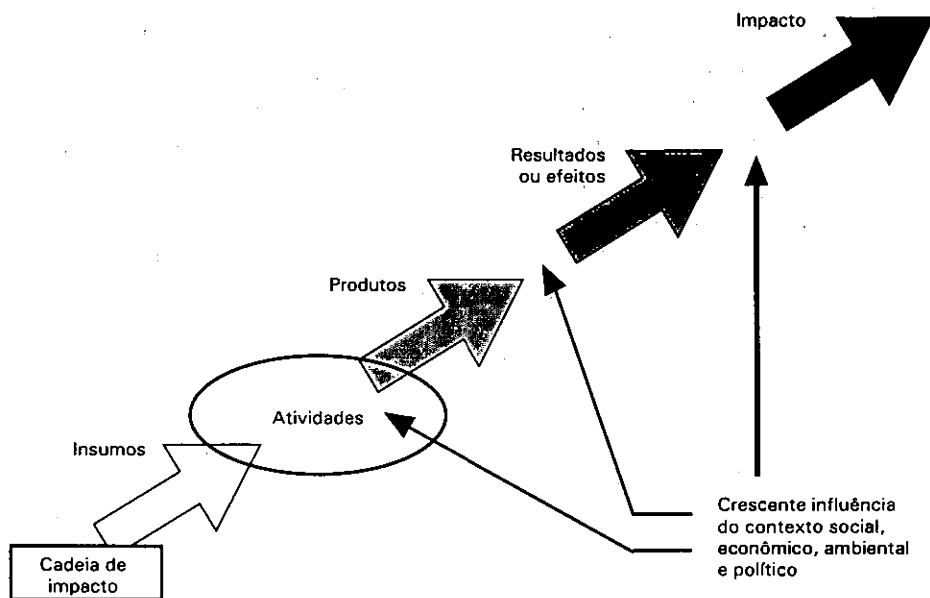
A segunda característica de uma mudança não-linear é que ela pode ser repentina, descontínua, e imprevisível em vez de planejada, estável e previsível (Uphoff, 1992; Roche, 1994; Fowler, 1995). Quando um golpe de

Estado ocorre, quando se verifica uma especulação da moeda, ou quando acontece um terremoto, uma cadeia completa de inesperados acontecimentos pode romper o *status quo*. Isto pode provocar consideráveis mudanças nos sistemas sociais, econômicos ou políticos que até então poderiam ser considerados improváveis ou impossíveis de acontecer. Considerando a interdependência dos ambientes e os crescentes vínculos entre as economias, os sistemas de comunicação e, em alguns casos, os sistemas políticos, as possibilidades de choques sistêmicos, cujos efeitos de agitação reverberam em todo o mundo, estão aumentando. Tais mudanças repentinas podem também ocorrer num nível local, por exemplo, quando o líder carismático de uma organização nacional de repente renuncia, ou quando um novo viaduto é construído.

Estes problemas são importantes para se fazer uma avaliação de impacto na medida que nos faz lembrar que o desenvolvimento e a mudança nunca são o produto isolado de um processo posto em prática por agências de desenvolvimento e pelas ONGs. Mais propriamente, são o resultado de processos mais amplos, produto de muitos fatores sociais, econômicos, políticos, históricos e ambientais — inclusive a luta pelo poder entre diferentes grupos de interesse. Compreender esses processos é importante se as mudanças provocadas por determinado projeto ou programa tiver que se situar apropriadamente em seu contexto mais amplo.

A cadeia de impacto

O grau até onde o contexto de um projeto influencia a mudança aumentará quanto mais elevarmos na “cadeia de impacto” (vide Figura 2.5). Voltando ao nosso exemplo dos direitos legais, a probabilidade de o curso de treinamento ocorrer depende muito de os organizadores fazerem seu trabalho e dos recursos se acharem disponíveis. Todavia, se esse curso vai resultar em maior conscientização dos direitos legais por parte dos treinandos, depende não apenas das suas capacidades e especialidades, mas também de esses treinandos prestar atenção, saber ou desejar ler qualquer texto sobre o curso, ou se as treinandas têm a permissão de seus maridos para participar. No nível de resultados e impacto, a habilidade das pessoas de usar o sistema legal e de tirar proveito dele depende, por sua vez, de como o sistema legal funciona naquele contexto — se determinados grupos são discriminados, se há apoio e disponibilidade de recursos para os queixosos etc.

Figura 2.5: A cadeia de impacto e a importância do contexto

Todavia, embora a cadeia de impacto nos proporcione um meio útil de distinguir entre diferentes níveis de mudança, essas diferenças não podem ser evidentes na prática, não ter sentido para os membros das comunidades — que avaliam a mudança em suas vidas sem fazer distinção entre ‘resultados’ e “impactos” — e precisam estar claramente situadas dentro do contexto e analisadas em relação a ele.

Embora eu possa citar exemplos que se relacionem com diferentes partes da cadeia de impacto nos capítulos que se seguem, a maior parte das avaliações de impacto precisará explorar toda a cadeia, caso conclusões confiáveis tiverem que ser tiradas acerca do grau até onde qualquer mudança observada nas vidas das pessoas possa ser atribuída, pelo menos em parte, a um determinado projeto ou programa.

Avaliação de impacto em relação ao monitoramento e à análise

Alguns dos estudos de caso sugerem as seguintes distinções entre avaliação, monitoramento e análise de impacto.

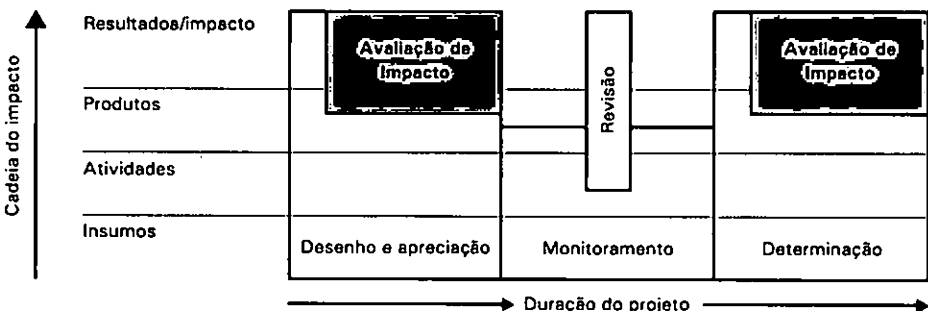
Determinação do tempo: O monitoramento ocorre freqüentemente, e a avaliação, periodicamente. A avaliação de impacto, todavia, ocorre de modo não freqüente, usualmente próximo ou após o término de uma intervenção.

Nível analítico: O monitoramento é primordialmente descritivo, registrando insumos, resultados e atividades. A avaliação é mais analítica e examina os processos, enquanto a avaliação de impacto é primordialmente analítica e se preocupa mais com resultados a longo prazo.

Especificidade: O monitoramento é muito específico e compara um determinado plano e seus resultados. A avaliação faz o mesmo, mas também contempla os processos, enquanto a avaliação de impacto é menos específica e, além do mais, leva em consideração as influências e ocorrências externas.

A Figura 2.6 representa o que alguém pode chamar de ponto de vista “clássico” das distinções entre o monitoramento, a avaliação (ou análise) e a avaliação de impacto. A partir desta perspectiva, a avaliação de impacto tem sido vista tanto como parte da etapa de avaliação (de modo a prever as conseqüências ambientais, sociais ou econômicas e reelaborar um projeto, se necessário) tanto como um tipo específico de avaliação que ocorre perto ou após o encerramento de um projeto (de modo a revisar o impacto anterior e informar os planos futuros ou políticas revisadas). Além disso, nesta perspectiva a avaliação de impacto é entendida como tendo que examinar apenas o nível dos resultados ou dos impactos de uma intervenção (ilustrado nas Figuras 2.2, 2.3 e 2.5). Recentemente, a importância das revisões de médio prazo ou das avaliações tem sido cada vez mais reconhecida; estas estão intimamente ligadas ao monitoramento e estão cada vez mais abordando os problemas de impacto. Contudo, no modelo

Figura 2.6: O ponto de vista “clássico” da diferença entre monitoramento, análise e avaliação de impacto



clássico de monitoramento, isto é, a contínua coleta e análise das informações durante o curso do projeto, é geralmente visto como dizendo respeito a insumo, atividade e produto, e não a impacto.

Embora o modelo clássico possa ser útil para se fazer distinção entre os diferentes elementos do registro e da revisão do andamento do projeto, pode haver grandes limitações ao se adotar esta estrutura de maneira muito rígida. Na verdade, alguns dos estudos concluem que o “monitoramento de impacto” é uma parte essencial da avaliação de impacto, e que uma distinção muito rígida entre o monitoramento, a análise e o impacto não é de grande ajuda. O que é evidente é que o monitoramento, a análise e a avaliação de impacto estão intimamente ligados são interdependentes.

Em vista das complexidades da definição, temos sido orientados nesta pesquisa pelas seguintes considerações. Embora várias partes interessadas tenham suas próprias perspectivas para julgar o impacto de determinado projeto, muito maior atenção deve ser prestada aos pontos de vista daqueles que se pretende beneficiar. Em segundo lugar, é importante avaliar todas as mudanças (quer sejam positivas ou negativas), inclusive as consideradas não-intencionais e inesperadas, em vez de simplesmente procurar ver o impacto que se espera de uma intervenção. Essas mudanças podem também afetar as pessoas que, por outro lado, não são aquelas que o projeto tenciona beneficiar. Além do mais, entre os grupos que se pretende beneficiar, bem como aqueles fora do alcance de uma intervenção, as pessoas terão diferentes experiências e percepções de que tipo de mudança foi alcançada. Os pontos de vista divergirão principalmente entre os homens e as mulheres, mas também entre outros grupos sociais.

Enquanto o impacto pretendido de uma intervenção de desenvolvimento é freqüentemente definido em termos das mudanças sustentáveis que se deseja alcançar a longo prazo, pode haver resultados a curto prazo que são atribuídos à intervenção e que as pessoas julgam também como significativos. Por exemplo, um projeto de construção de uma barragem, que desloca as pessoas de sua terra, tem um impacto significativo sobre elas desde o primeiro dia, seja proposital ou não, e se eventualmente conseguem reaver parte de sua terra! Uma das questões mais importantes para se responder é se o projeto ou programa em questão tem produzido resultados que não teriam sido conseguidos caso tal projeto não tivesse sido realizado. Isso envolve não apenas uma avaliação da “cadeia” insumo-produto-impacto, mas também do contexto no qual o projeto se desenvolveu e como esse contexto interagiu com as atividades do projeto para produzir mudança.

PODER E PARTICIPAÇÃO

No início da pesquisa a Oxfam e a Novib declararam que viam o desenvolvimento dos processos de monitoramento participativo e de revisão como a estrutura básica para a avaliação de impacto. Isto se baseava no ponto de vista de que a mudança significativa e duradoura nas vidas das pessoas deve levar em conta seus valores, prioridades e julgamentos; os projetos não podem ser julgados como tendo sido um 'sucesso' ou 'fracasso' se as percepções daqueles que a intervenção pretende beneficiar divergem drasticamente daquelas do pessoal encarregado dos funcionários do projeto ou de um avaliador externo.

Além disso, a revisão da literatura concluiu que os sistemas de monitoramento e avaliação tendiam a ser "de cima para baixo e burocráticos" e que "um meio freqüente para se impor autoridade tem sido introduzir um jargão sofisticado" que hoje precisam ser desmistificados (Hopkins, 1995a). Valorizar a sabedoria e o julgamento das pessoas comuns é, portanto, um elemento crítico de qualquer processo de avaliação de impacto. "O principal desafio que enfrentam organizações como a Oxfam e a Novib é como incorporar essas opiniões, especialmente as das mulheres, nos nossos sistemas de monitoramento e avaliação" (Dawson, 1995b).

Todavia, reconhecemos também que há outras partes interessadas que precisam de informações e que é freqüentemente muito difícil satisfazer as necessidades de todo mundo. Dessa forma, enquanto os achados e lições podem ser extraídas de processos participativos de avaliação, uma grande organização só pode fazer uso delas de modo seletivo. Sugere-se, portanto, que as organizações não procurem "agregar e sumarizar a riqueza deste tipo de informação, ou procurem indicadores-padrão nos diversos projetos e programas" (Hopkins, 1995a). Em vez de simplesmente acrescentar resultados, as descobertas quanto ao projeto podem ser incorporadas em processos mais amplos de revisão e aprendizagem. Esta abordagem explicitamente reconhece um número de grupos de interesse que possuem objetivos diferentes e possivelmente conflitantes e que estão envolvidos em qualquer processo de intervenção. À medida que estes grupos de interesse julgam o impacto de diferentes maneiras, a busca de uma "verdade objetiva" ou realidade que todos possam concordar é, na melhor das hipóteses, perigosa e, na pior delas, impossível. Nesse cenário, a avaliação de impacto torna-se muito mais uma negociação de diferentes interpretações do que tem acontecido ou acontecerá.

Não ficou explícito na revisão da literatura se esses vários grupos de interesse são portadores de diferentes condições sociais, recursos, e, finalmente,

poder ao processo de negociação, e se alguns pontos de vista do grupo sobre o que tem acontecido podem, portanto, se tornar dominantes. A questão, conforme indica Robert Chambers, torna-se “que verdade importa?”, ou conforme Estrella e Gaventa (1977) perguntam em relação à avaliação de impacto, “quem se importa com a realidade?” O significado do termo “participação”, hoje amplamente usado, precisa, portanto, de maior clareza. Entre as questões que precisam ser dirigidas estão:

- O que queremos dizer com participação?
- Quem participa e em que termos?
- Como podemos confiar nos processos que dizem ser participativos?

Retornarei a estas questões no último capítulo.

A IMPORTÂNCIA DO GÊNERO E DE OUTRAS RELAÇÕES SOCIAIS

Tanto a Oxfam como a Novib acreditam que as relações sociais são um sério fator determinante de bem-estar ou pobreza, ponto de vista partilhado pela maioria dos participantes dos estudos de caso. O confronto das desigualdades relacionadas com o gênero é visto não só como um pré-requisito para se “alcançar o desenvolvimento sustentável e minorar a pobreza” (Política do Gênero da Oxfam, 1993), mas como um objetivo para a justiça social em seu direito próprio. É bem conhecido que dentro das comunidades, fatores como sexo, classe, etnia, religião, habilidade/inabilidade e idade são elementos importantes, e que as comunidades não partilham de uma única identidade, meta ou ambição.

Também sabemos que, nos últimos anos, a compreensão do que seja um grupo familiar³ tem mudado de maneira significativa a partir de uma abordagem que destacou o compartilhar e a cooperação até os modelos que incluem a possibilidade de negociação, barganha e conflito. A antiga abordagem via grupo familiar como uma única unidade, em vez de constituída de indivíduos que estivessem vinculados a estruturas e redes mais amplas, como grupos de parentesco ou por idade, grupos de apoio mútuo, ou organizações mais formais. Além disso, o grupo familiar foi descrito como se fosse o mesmo, em qualquer lugar, em vez de reconhecer as grandes diferenças entre os grupos familiares dentro e entre as sociedades bem como no decorrer do tempo.

Levando em conta esses “achados” a respeito de poder e participação, aqueles que planejam uma avaliação de impacto devem refletir de maneira cuidadosa não só sobre o que precisa ser avaliado e a forma como isso é feito, mas quem está envolvido, e que nível e unidade de análise são mais apropriados.

Nos últimos anos tem sido dada crescente atenção às questões de gênero na elaboração, implementação e avaliação dos projetos de desenvolvimento. Várias estruturas foram elaboradas para auxiliar numa melhor análise de gênero, incluindo Necessidades Práticas e Estratégicas, a Estrutura de Harvard, a Estrutura das Capacidades e Vulnerabilidades, e a Estrutura das Relações Sociais (vide March, *et al.*, 1999 para uma discussão mais detalhada sobre as vantagens e desvantagens dessas estruturas).

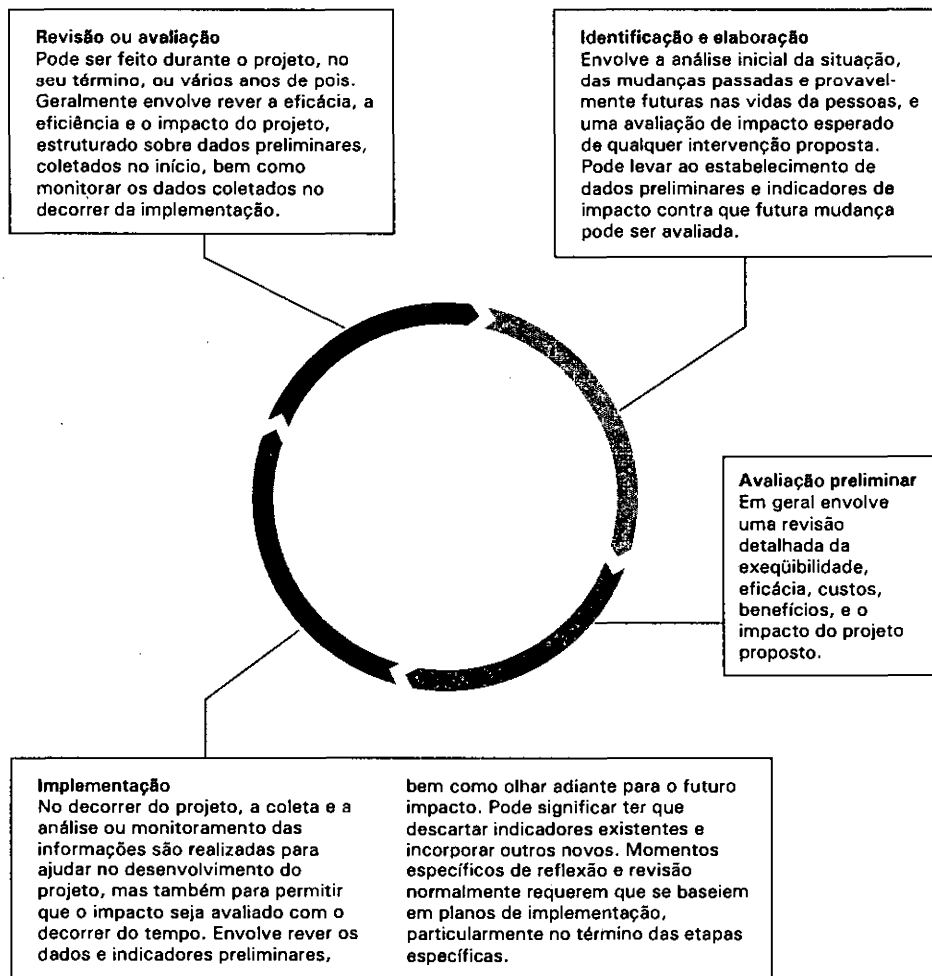
Os estudos de caso chegaram a elaborar diferentes hipóteses de gênero e dos outros fatores que moldam as relações sociais: exploraram, portanto, os problemas de diversas maneiras e deram ênfase a diferentes aspectos. Farei uma abordagem mais detalhada a esse respeito e apresentarei algumas ferramentas e métodos usados.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO E O CICLO DO PROJETO OU PROGRAMA

A revisão da literatura destacou que “não é possível executar atividades de avaliação de impacto de maneira bem-sucedida se a tarefa mais básica de avaliação das atividades e seus efeitos imediatos não ocorrerem de modo apropriado” (Hopkins, 1995a). Uma melhor avaliação pode ser feita se um estudo preliminar tiver sido realizado, indicadores tiverem sido monitorados de modo eficiente, e objetivos claros tiverem sido definidos, com as correspondentes atividades e indicadores. Isto significa que a avaliação de impacto é uma atividade que deve ser realizada *no decorrer* do ciclo do projeto; o que muda é a natureza da prática. Nos estágios preparatórios, é realizado antes ou posteriormente. No processo de implementação, verifica-se quais conseqüências um projeto está sofrendo no momento. Depois de encerrado, a ênfase está no exame de quais efeitos o projeto conseguiu.

Além do mais, em virtude de a maior parte das intervenções visarem a melhoria na qualidade de vida de um grupo-alvo de pessoas, seu aporte precisa ser captado em todas as etapas do ciclo do projeto. A Figura 2.7 detalha a forma típica dos vários elementos do processo de avaliação de impacto em etapas específicas do ciclo do projeto.

Figura 2.7: Elementos-chave da avaliação de impacto em etapas específicas do ciclo do projeto



A imagem do ciclo do projeto possui uma série de fraquezas bem conhecidas: os projetos não repetem indefinidamente o mesmo “ciclo” à medida que se desenvolvem; contrariamente, o processo pode ser descrito como uma “espiral” com contínua adaptação e modificação. Outra fraqueza é que a abordagem do projeto tende a ser rígida, inflexível e ignorar o contexto. Por fim, enquanto o projeto tende a dominar a vida daqueles que o gerenciam e o apóiam, pode se

constituir numa parte muito pequena das vidas daqueles a quem se pretende beneficiar.

Com isso em mente, explorarei o que os estudos de caso nos dizem acerca da utilidade da conceituação de um ciclo de projeto de avaliação de impacto e o que as descobertas sugerem em relação a mais abordagens orientadas por programa ou por processo.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO E ORGANIZAÇÕES: OS PROBLEMAS DE ATRIBUIÇÃO E AGREGAÇÃO

Todas as organizações, sejam elas um grupo de base, uma ONG local, ou uma agência internacional, precisam compreender o que estão realizando. Em geral elas também desejam saber que diferença estão provocando. Isto suscita dois problemas centrais: como as organizações podem sintetizar ou sumarizar o que estão realizando (agregação) e como podem descobrir até que ponto quaisquer mudanças que elas observaram resultaram de suas ações (atribuição). Esses problemas se tornam complexos posteriormente se a organização tiver que comunicar seus resultados a muitas outras pessoas, tanto dentro como fora da organização.

Atribuição

O sucesso tem muitos pais... o fracasso é órfão.

No atual clima, apesar da moda para que as organizações de desenvolvimento proclamem parceria e a necessidade de “sinergia”, conseguir dinheiro e ganhar reputação depende muito do que uma única organização tem conseguido demonstrar, que diferença ela tem provocado e que valor tem acrescentado, usualmente com a exclusão de outros atores ou agências. Conforme salienta Neil Thin, as ONGs, como outras organizações, tendem a pôr a culpa nas outras e/ou no ambiente externo quando as coisas não dão certo (Thin, 1992). De modo similar, quando tudo corre bem tendem a esquecer de mencionar o papel desempenhado pôr outras organizações ou acontecimentos concomitantes.

Assim, uma das partes mais problemáticas da avaliação de impacto é determinar a casualidade, porque na vida real uma combinação de vários fatores provavelmente deve ter causado qualquer mudança observada. Possíveis e va-

riadas fontes de mudança são isoladas no laboratório para que se possa observar, e medir de maneira precisa, seus diferentes efeitos. Fora do laboratório, e particularmente na área do trabalho de desenvolvimento social ou de emergência, não é em geral possível, ou apropriado, depender exclusivamente dessa forma de observação científica, pelas seguintes razões metodológicas e éticas:

- É geralmente impossível encontrar um grupo de controle similar ao grupo de pessoas que se beneficiam de uma intervenção, quem estão sujeitas a exatamente as mesmas influências, exceto quanto ao aporte específico da agência, e cuja situação espelha aquela do grupo beneficiário no decorrer de determinado projeto.
- Reter o apoio de um grupo de controle para que ele permaneça “não contaminado” não é apenas difícil (talvez seja preciso ter que persuadir outras agências a não apoiá-los!), mas é na maior parte dos casos anti-ético e pode transgredir seus direitos humanos.
- Determinada intervenção não ocorre de forma isolada de outras organizações, a partir do contexto local, das políticas econômicas e políticas mais abrangentes e, de modo mais importante, das ações e reações daqueles a quem se pretende apoiar. Ela interagirá com estas de diferentes maneiras em diversos locais. Identificar o que causou um impacto nesta situação de algum modo científico é provavelmente muito difícil e geralmente muito dispendioso (Hulme, 1997).

Freqüentemente, o máximo que se pode fazer é demonstrar, por meio de argumentação razoável, que determinado insumo conduz logicamente a determinada mudança, mesmo que isso não possa ser provado estatisticamente. Isto, por sua vez, pode ser checado de forma cruzada em relação aos pontos de vista de outros atores para verificar se surgem áreas importantes de acordo ou desacordo. Em alguns casos, as quase-experimentações com grupos de controle ou de não-beneficiários, usadas em combinação com outros métodos, podem ser apropriadas.

Mas deve ser sempre lembrado que o princípio comum do desenvolvimento é que as agências, como a Oxfam e a Novib, devem estar tentando fazer tão bem seu trabalho de *empoderamento* de modo que não haja mais necessidade de sua atuação. Ao fazer isso, usualmente visamos capacitar as pessoas para assumir a propriedade das realizações: isto afeta diretamente a maneira como alguém pode ver a atribuição. Se um grupo diz “nós próprios o realizamos”, isto é um indicador de seu *empoderamento*. Enquanto podem reconhecer o papel que outros têm desempenhado ao apoiá-los, e se esses outros começam a se

atribuir o sucesso como sendo seu, isso pode enfraquecer o sentido de autovalorização e autoconfiança do grupo.⁴

Nos estudos de caso, várias abordagens são usadas para se lidar com o problema de atribuição, como o uso de grupos de controle, análise estatística e checagem cruzada. Exploro as vantagens e desvantagens dessas diferentes abordagens e sua conveniência para diversos contextos e tipos de organização nos Capítulos 3 e 4.

Agregação e síntese

Todas as organizações precisam ordenar, categorizar, sintetizar e agregar informações. Quanto maior a organizações, maior o problema. O problema pode ser apresentado em termos de dificuldades práticas: como uma organização enfrenta o grande número de informações geradas a partir de processos participativos? Pode também ser definido em termos de utilidade ou rigor: os dados agregados na verdade significam alguma coisa? São de alguma utilidade?

As organizações enfrentam isso exigindo que certas categorias de informações (como os orçamentos) sejam incluídas, por exemplo, em ante projetos, relatórios e avaliações. Além das estruturas formais de relatórios, os funcionários encarregados também comunicam a outras pessoas em sua organização por intermédio de meios que “filtram” as informações: o modo como elas partilham as informações depende de como pressupõem que farão uso das mesmas. Por exemplo, quando um funcionário da Oxfam na África foi questionado sobre como tomou conhecimento de que um projeto de plantação de tomate foi bem-sucedido, ele respondeu: “Porque os homens do vilarejo estão casando com sua segunda mulher”. Perguntaram-lhe então por que ele não informou isso em seu relatório anual, e ele comentou: “Porque não é isso o que você quer — você quer ‘dez toneladas de produção por hectare’ ou ‘uma renda de mais de 50 por cento’”. Está fora de questão que estes dados quantitativos não foram requeridos — ele *admitiu* que eram necessários. Isto destaca a importância de se reconhecer os sinais informais que uma organização pode transmitir a seus funcionários ou parceiros, além de seus procedimentos e regras formais.

Os estudos de caso agregaram e sintetizaram as descobertas de diferentes maneiras. Explorarei estas bem como as estratégias que algumas organizações envolvidas adotaram para atender às necessidades das várias partes interessadas.

COMO EVITAR AS TENDÊNCIAS

Os estudos de caso assumem diferentes pontos de partida com relação à pretendida objetividade ou subjetividade de determinadas abordagens para uma avaliação de impacto. Isto não é surpreendente, considerando-se a intensidade do debate que às vezes envolve esses conceitos.

A equipe da BRAC decidiu não confiar apenas em métodos participativos.

Embora os critérios empregados na abordagem participativa nos digam mais sobre o conceito multidimensional de pobreza da população local do que as medidas do consumo convencional e das despesas, estas são, por sua própria natureza, subjetivas e somente definíveis dentro das normas e costumes de uma determinada sociedade (Estudo de caso da BRAC).

Contrariamente, o estudo da Matson deliberadamente começou com as opiniões e percepções “subjetivas” da população local, precisamente porque o pesquisador acreditava que compreender seus pontos de vista eram mais importantes.

Ninguém pode ser inteiramente objetivo, claro, e as medidas que os pesquisadores desenvolvem, mesmo as quantitativas, sempre contêm um grau de subjetividade. Por exemplo, quem decide que um dólar por dia é uma linha de pobreza apropriada? Além disso, a escolha da abordagem é em geral o resultado de preocupações um tanto pragmáticas. A BRAC estava tentando avaliar o impacto de um programa com mais de 60 mil organizações de vilarejo, e, portanto, sentiu que elas precisavam ter condições de comparar os resultados entre as comunidades, enquanto o estudo da Matson abrangia um único núcleo residencial.

Retornaremos a este problema em vários pontos nos próximos capítulos, porque o mesmo atinge o âmago de diversos problemas relacionados com a elaboração e a implementação das avaliações de impacto, a escolha dos métodos e equipes de avaliação, e a importância da checagem com referência cruzada ou triangulação.

A ÉTICA DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Os estudos de caso destacaram várias questões éticas associadas ao processo de avaliação que se precisa ter em mente, alguns dos quais se tornam particularmente graves em situações de emergência ou de conflito.

No âmbito da comunidade, os perigos de se criar expectativas e de tomar muito do tempo das pessoas são comumente indicados nos estudos. Isto sugere que um sério problema ético é até que ponto uma avaliação de impacto é significativa e intrinsecamente vantajosa para os envolvidos. Se o trabalho da avaliação de impacto se interessa unicamente em extrair dados e não permite que *todos* os participantes façam descobertas para refletir sobre suas observações e para olhar para o futuro, então o custo para alguns dos envolvidos ultrapassará em muito os benefícios. Neste caso, pode ser apropriado recompensá-los de alguma maneira. Este problema é explorado posteriormente com relação às diferentes abordagens da avaliação de impacto.

Um outro problema ético se relaciona com o perigo de os processos de avaliação de impacto exacerbarem os atuais conflitos de interesse dentro das comunidades. Por exemplo, num programa que está tendo efeitos negativos para as mulheres, ou outro grupo dentro de determinada comunidade, pode ser difícil para elas expressarem seus sentimentos a esse respeito, visto que um grupo mais poderoso está se beneficiando. Qualquer um que esteja avaliando o impacto deve, portanto, fazer todo esforço possível para entender quem podem ser os ganhadores e possíveis perdedores, bem como procurar as opiniões de ambos. Promover a continuação das atividades que afetam de forma negativa certos grupos tem claramente uma dimensão ética.

Há alguns problemas específicos relacionados com o trabalho em zonas de conflito ou com populações traumatizadas, como os refugiados. Nesses casos, o simples fato de conversar com os avaliadores pode ser perigoso (particularmente se a avaliação logo depois conduz a impopulares tomadas de decisão) ou perturbador (se faz com que as pessoas se recordem de eventos traumáticos). Em situações muito tensas, o processo de avaliação pode muito bem conduzir ao surgimento de pontos de vistas conflitantes, que desencadeiem mais conflitos e gerem riscos para as populações locais, para os funcionários das agências e para outros. As agências ou indivíduos encarregados das avaliações precisam estar cientes desses perigos, procurando minimizá-los. Devem também reconhecer que os avaliadores podem particularmente estar em risco nas zonas de conflito, especialmente se considerarmos que eles podem desvendar fatos que outros gostariam que permanecessem ignorados.

Todavia, essas preocupações éticas devem ser comparadas com a questão moral da responsabilidade institucional de outras pessoas, como doadores ou apoiadores, que freqüentemente têm contribuído com dinheiro supondo que

determinado impacto ou resultado será alcançado. Há outras considerações éticas em relação ao desempenho futuro, em termos de até onde uma avaliação pode contribuir para futuros impactos positivos para outras pessoas. A tentativa de equilibrar essas várias preocupações envolve complicadas trocas, que abordarei nos Capítulos 4 e 5.

ELABORANDO UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Este capítulo explora o modo como elaborar um processo de avaliação de impacto partindo da experiência dos estudos de caso. Tenta abranger alguns dos mais críticos problemas que devem ser levados em consideração quando do planejamento de um processo de avaliação, quer seja antes do início de um projeto, durante seu transcurso ou após seu encerramento. Discuto que medidas preparatórias devem ser adotadas, as questões dos dados e indicadores preliminares, bem como a dificuldade de como atribuir a mudança para determinada intervenção. O capítulo conclui analisando como os estudos abordaram a necessidade de se fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas e sintetizá-las de maneira tal que os resultados pudessem ser usados e comunicados. Algumas das principais lições destacadas neste capítulo referem-se à importância de todas as partes interessadas terem clareza a respeito do objetivo e do enfoque da prática de uma avaliação de impacto, e à necessidade de deliberadamente explorar os impactos negativos e inesperados, envolvendo pró-ativamente aqueles cujas vozes não podem normalmente ser ouvidas, e de evitar os preconceitos ao se fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas.

ETAPAS PREPARATÓRIAS

Quando da elaboração de uma avaliação de impacto, quer seja no início, durante ou quando do encerramento de um projeto, o tempo gasto na preparação é raramente desperdiçado. Ser claro sobre a finalidade da avaliação, para quem se destina, quem deve se envolver e quais recursos se acham disponíveis são exatamente algumas das questões que precisam ser levadas em consideração. Os estudos de caso responderam tais questões de diferentes maneiras.

Definindo o objetivo da avaliação de impacto

Este pode parecer um ponto óbvio, mas é geralmente negligenciado. A finalidade da maioria das avaliações é demonstrar o impacto ocorrido e melhorar práticas futuras, e pode haver tensões entre os dois. Essas tensões serão mais difíceis de se lidar se houver um grande número de diferentes partes interessadas com interesse nesta atividade, mas que têm diversas expectativas da mesma. O esclarecimento das expectativas e o que diferentes grupos de interesse interpretam como impacto podem auxiliar a criar uma compreensão partilhada do processo.

Na maioria dos estudos de caso, foram realizadas oficinas ou reuniões introdutórias para discutir os entendimentos acerca da avaliação de impacto e para definir o objetivo de cada estudo. Em algumas ocasiões, envolveu a participação da Oxfam e da Novib, que na maioria dos casos não só financiaram o trabalho de avaliação de impacto como também as organizações envolvidas. No caso do estudo de Wajir, representantes do Departamento Britânico para o Desenvolvimento Internacional (British Department for International Development — DFID), o financiador do programa da Oxfam, também estavam presentes. Em apenas um caso (Ikafe) estiveram diretamente envolvidos neste estágio os representantes pretendidos beneficiários. Na maioria deles, a oficina introdutória foi realizada antes de ter sido decidido onde e com quem a avaliação de impacto seria realizada. Todavia, em alguns casos (como o estudo do CORDES), uma vez que as comunidades demonstraram interesse em se envolver, foram realizadas oficinas similares com elas.

No Zimbábue, uma oficina introdutória foi realizada durante cinco dias e foi freqüentada por dois membros da Novib e dez da ENDA.

A oficina promoveu um fórum para debate e entendimento da [avaliação de impacto] do projeto [e] desempenhou um papel muito importante no que foi ensinado aos participantes sobre as expectativas do projeto. É improvável que uma compreensão plena dos conceitos do estudo da avaliação de impacto tivesse sido realizada facilmente sem a tal oficina. De particular interesse entre os funcionários estavam as questões de se o financiamento futuro estava relacionado com o resultado da avaliação de impacto. Mais uma vez a suposição de que o estudo era uma avaliação pode ter permanecido na mente de muitos. Esta foi solucionada fazendo-se com que os participantes escolhessem que projetos gostariam de avaliar (Bowdin King, relatório do estudo de caso da ENDA).

A questão do financiamento foi abordada de forma explícita e implícita em várias oficinas e indicou a leve suspeita que muitos tinham a respeito desta pesquisa, apesar da insistência da Oxfam e da Novib de que este era um processo de aprendizado mútuo, projetado para descobrir meios de se avaliar o impacto. Essas oficinas abrandaram alguns desses temores, mas pelo menos em alguns casos a questão permaneceu, porque as relações entre a agência e a organização parceira e as decisões relacionadas com o futuro financiamento estavam sendo negociadas no mesmo período. Em alguns casos era impossível “isolar” a pesquisa de impacto desses outros processos. Devemos retornar a esta questão no Capítulo 7.

Outro elemento importante das oficinas era definir os limites e o foco dos estudos de caso. Isto significou levar em consideração os recursos financeiros e humanos disponíveis, o prazo visualizado, a escala e o período do projeto a ser avaliado, os tipos de atividade colocadas em prática e há quanto tempo elas decorrem e o suposto impacto do projeto em questão. Como resultado dessas considerações, surgiram alguns componentes dos projetos. Por exemplo, o BRAC decidiu excluir a questão do fortalecimento institucional de seu estudo porque a equipe sentiu que não havia decorrido tempo suficiente desde o momento em que adotou uma nova estratégia para isso.

As oficinas desse tipo podem ser uma etapa útil para determinar e concordar sobre a natureza, escopo e objetivo dos estudos de avaliação de impacto. Em vários dos estudos de caso também foram importantes na superação das suspeitas e desconfiança entre as partes interessadas. As oficinas encorajaram ainda um sentido de propriedade do trabalho de avaliação dentro das organizações envolvidas, particularmente quando mais pessoas do que aquelas que implementariam o projeto estariam envolvidas, como foi o caso da ENDA, CYSD e CORDES.

Talvez de modo mais importante, as oficinas proporcionaram aos participantes a oportunidade de definir que modelos de mudança estavam usando e que tipos de impacto visualizavam.

Definindo os modelos de mudança: o que mudou e por quê?

Todos os processos de avaliação de impacto fazem suposições a respeito de como a mudança acontece e por que ela ocorreu ou ocorrerá no futuro. Às vezes essas suposições são tomadas explícitas, mas frequentemente, como cita David Hulme, “em muitos exercícios de menor escala a estrutura está implícita

e pode ser vista como ‘bom senso’” (Hulme, 1997). Nos estudos de caso onde essas suposições se tornaram explícitas, eles foram considerados como se baseando em certas estruturas teóricas relacionadas com a pobreza ou o bem-estar.

Em seu estudo, que cobre cerca de 68 mil organizações de vilarejo que são uma parte de seu programa de desenvolvimento rural, o BRAC adotou uma abordagem convencional para medir a pobreza (observando o consumo e a renda) porque, embora reconheça que a pobreza é multidimensional, acredita que “suas características são suficientemente bem correlacionadas com o consumo e a despesa para nos permitir focalizar essas duas variáveis”. Essa abordagem foi depois complementada por uma série de técnicas qualitativas que visavam explorar as próprias percepções das pessoas sobre a pobreza. Em seu estudo de Nijera Kori (NK) e Gonoshahajjo Sangstha (GSS) — ONGs locais de Bangladesh, cujo trabalho enfatiza a mobilização social —, Rao e Hashemi rejeitaram explicitamente a suposição de “que a pobreza se origina de uma falta de acesso a escassos recursos e que, uma vez estabelecido um canal para tais recursos, ele pode ser aproveitado continuamente. Ao contrário, começamos com a suposição de que a pobreza é criada e reproduzida por meio de desigualdades estruturais”. Isto levou Rao e Hashemi a dar menos ênfase à avaliação da renda e do consumo individual e mais à compreensão da extensão até onde as organizações de vilarejo e suas federações colocam seus interesses primeiro contra a estrutura local de poder e depois contra o Estado.

Com base nos documentos de programa, a equipe de estudo de Wajir, concluiu que a redução da pobreza e a vulnerabilidade, numa zona remota de pastoreio no Nordeste do Quênia, dependem do fortalecimento e da diversificação de estratégias de meio de vida pastoril. Concordou que isso poderia ser alcançado por meio do acesso melhorado aos serviços do mercado e do Estado (particularmente com relação à saúde humana e animal, fornecimento de água, crédito e educação); por intermédio de uma estrutura legal e política que defendesse a pastagem comum e que fizesse cumprir os atuais direitos da propriedade; e por meio de associações pastoris mais fortes que pudessem tomar uma ação conjunta, no sentido de exigir e defender seus direitos. Como resultado, o estudo de Wajir visa mudar os meios de vida pastoris, as possíveis diferenças nos meios de vida pastoris (e, portanto, no bem-estar) entre as áreas onde há e não há projetos, e no desempenho de prestação de serviço por instituições locais pertencentes ou não ao governo.

Por outro lado, o estudo do Paquistão, que explorou o impacto de uma série de microprojetos, começou com uma suposição de que o desenvolvimento ou bem-estar humano é multidimensional. A abordagem adotada foi explícita com relação ao que essas dimensões representam para que importantes elemen-

tos não sejam esquecidos e de modo a assegurar que o estudo seja focalizado como um fim para o desenvolvimento, e não exatamente como um meio. O estudo usa uma série de dimensões do desenvolvimento humano do campo da ética consideradas universais, irredutíveis e não hierárquicas. Estas são a vida (que compreende saúde, nutrição, segurança etc.), o conhecimento, a excelência no trabalho e no lazer, as relações, a beleza/o meio ambiente, a voz e a paz internas, a religião, e o empoderamento. Dessa forma, o estudo do Paquistão visualizou o grau em que os projetos em questão produziram qualquer mudança nessas dimensões e quais beneficiários consideraram como sendo de grande importância. Isto foi realizado sem qualquer julgamento prévio sobre a relação entre as dimensões, e não sobre a relação entre o projeto e seus objetivos predefinidos.

Esta faixa de suposições levou a importantes diferenças na ênfase entre os estudos, particularmente em termos das principais unidades da avaliação escolhida (individual, dentro do domicílio, na comunidade, nas organizações, nas instituições), as áreas ou dimensões da mudança que foram investigadas e as ferramentas e métodos escolhidos. Levando-se em conta o quão importantes são essas suposições na elaboração do estudo, faz sentido que se despenda algum tempo esclarecendo e concordando com relação a elas. O Resumo 3.1 apresenta algumas lições aprendidas no transcurso desse processo, bem como outros importantes problemas que precisam ser esclarecidos nesta fase.

Resumo 3.1: Lições-chave sobre como se preparar para um processo de avaliação de impacto

- É importante que todas as partes interessadas tenham clara a finalidade e o enfoque da avaliação bem como os recursos disponíveis — oficinas ou reuniões iniciais podem ajudar na criação desse entendimento compartilhado.
 - Problemas difíceis que talvez precisem ser levantados nesta etapa incluem se os resultados podem ou não influenciar futuros financiamentos.
 - Pode ser necessário esclarecer o que é entendido por avaliação de impacto em oposição a qualquer outro exercício de avaliação ou revisão.
 - Nessa fase, alguém deve tornar explícitas as suposições de diferentes partes interessadas acerca de como a mudança ocorre, que área de trabalho consideram importante para explorar e como vêem o contexto dentro do qual o exercício de uma avaliação de impacto será realizado.
-

QUAIS ÁREAS DE MUDANÇA E INDICADORES DEVEM SER AVALIADOS?

Uma vez esclarecida a finalidade das avaliações e explicitadas as suposições acerca da mudança a maioria dos estudos de caso definiu então as áreas ou tipos de impacto a serem avaliados. A escolha dos indicadores é frequentemente vista como uma das medidas mais sérias no processo de avaliação de impacto, porém, não há método acordado de como ser feito. Foram empregadas três abordagens diferentes nos estudos de caso.

A primeira delas, empregada em estudos retrospectivos, é em grande parte conduzida por projeto e envolve uma revisão inicial tanto do atual estado do projeto em questão como de seu ambiente externo, a fim de determinar que indicadores são mais importantes para se explorar. Em alguns casos foram identificados novos indicadores nessa revisão ou modificados os anteriormente estabelecidos. Isso às vezes envolveu um processo de consulta com as comunidades e grupos de enfoque, de modo a determinar os indicadores.

Para o BRAC, cuja equipe já tinha realizado um estudo da avaliação de impacto (impact assessment study — IAS 1) em 1993-4, isso significou a revisão dos indicadores usados para verificar se eles permaneceram relevantes para o IAS 2. Considerando-se que a equipe desejava comparar os dois estudos, isto gerou certos problemas.

A comparação com o IAS 1 requereu a retenção de tantos indicadores do IAS 1 quantos fossem possíveis. Isto gerou um dilema. Finalmente decidimos excluir as variáveis redundantes e deficientemente especificadas, incluídas no IAS 1... apenas foram mantidos aqueles indicadores que eram de substancial valor e relativamente fáceis de ser repetidos (Estudo de caso BRAC).

Todavia, em outros casos os projetos estudados ou não tinham previamente estabelecido quaisquer indicadores, ou os que tinham sido estabelecidos se provaram difíceis de ser avaliados ou simplesmente não eram relevantes. Nos casos onde os indicadores não se achavam disponíveis, por exemplo, no estudo retrospectivo do CYSD de um projeto integrado que apoiava comunidades tribais em Orissa, Índia, os pesquisadores decidiram se engajar nas comunidades locais para estabelecer um conjunto de indicadores — relacionados com os setores com os quais o projeto tinha trabalhado, como agricultura, educação etc. — que poderiam então ser usados para avaliar o projeto.

O pessoal do projeto não tem feito muito esforço no sentido de identificar/visualizar indicadores e padrões tangíveis/intangíveis de longo prazo em participação com a população-alvo durante os diferentes estágios do projeto. Nesse contexto não houve indicadores apropriados para o pesquisador avaliar o nível de realização. Por conseguinte, um conjunto de indicadores foi estruturado pela equipe da pesquisa a partir das perspectivas dos habitantes dos vilarejos por meio de entrevista de grupos focais (com representantes de todas as camadas sociais). Aqui foram solicitados a expressar seus indicadores (de acordo com o setor) pelos quais esperavam que o projeto pudesse se retirar da área. Esses indicadores intangíveis foram então considerados os melhores critérios para se avaliar o nível de realização (Estudo de caso CYSD 1).

A segunda abordagem é mais aberta e explora primeiramente as mudanças provocadas pelo projeto, conforme indicado pelas várias partes interessadas usando listas de verificação genéricas mais amplas que o escopo original do projeto. A lista de verificação no estudo do Paquistão, por exemplo, incluiu a saúde e a segurança, o conhecimento, a excelência no trabalho e o lazer, as relações com os outros, inclusive entre os sexos, a voz interior e o empoderamento, a beleza e a religião. As pessoas nas comunidades envolvidas foram então indagadas se houve mudança nessas áreas e que especificassem as alterações ocorridas. Tais “indicadores” representam os próprios exemplos das pessoas das alterações específicas que ocorreram em suas vidas, em vez de funcionar como indicadores gerais verificáveis.

A terceira abordagem é similar à segunda, porém tenta “fazer uma reviravolta”. Em vez de apenas olhar para o impacto a partir da perspectiva de uma organização ou do projeto que apóia, começa verificando que mudança é considerada mais significativa na vida das pessoas, independente de qualquer projeto. Passa então a explorar, junto com quem possa estar interessado, quais os processos produzem tais mudanças, entre eles os projetos e programas iniciados por uma ONG podem ser um, e possivelmente menor, elemento. Essa abordagem foi usada nos estudos de Matson e Gana.

Na primeira abordagem, os indicadores são estabelecidos e o exercício de avaliação é então essencialmente sobre a verificação do grau no qual esses indicadores podem ser combinados. Nas últimas duas, porém, os indicadores exemplificam áreas mais amplas de mudança na vida das pessoas.

A importância de se ir além dos indicadores predeterminados foi considerada importante em alguns estudos devido ao que tem sido chamado de dilema do indicador (Goyder, *et al.*, 1998). Este dilema, conforme ilustrado na Figura

3.1, determina que os indicadores usados para verificar o impacto podem, por definição, apenas captar a mudança que se espera e só refletirá as áreas de mudança que podem se tornar explícitas ou são acordadas pelas partes interessadas. Isto deixa de fora situações onde ocorrem mudanças inesperadas, ou áreas de mudança que podem não ter sido acordadas ou são ocultadas por uma ou mais partes interessadas.

Figura 3.1: O dilema do indicador: Que tipo de mudança é captado?

	Esperado	Não Esperado
Acordado	✓✓✓	???
Não acordado	???	???

Fonte: Estudo do Impacto de uma Ação Participativa de Ajuda. Goyder *et al.* (1998)

Por exemplo, uma revisão de um projeto de criação de cabras (executado como parte do estudo de caso do Paquistão) revelou que o projeto exercia um importante impacto na vida religiosa das mulheres porque fazia com que elas sacrificassem os animais para o Festival Muçulmano de Eid. Isto não se tornou uma área de mudança implícita no início do projeto, e embora as mulheres possam ter visto isso como um indicador de sucesso, a Oxfam não o considerava dessa maneira. Se a Oxfam tivesse apenas avaliado a mudança em consonância com os indicadores do projeto, ela poderia muito bem não ter feito essa descoberta. Este tipo de surpresa pode ser evitado por intermédio de discussões pré-projeto entre as comunidades e aqueles que apóiam os projetos. Contudo, pode frequentemente ser o caso de esses tipos de impacto serem inesperados, e haverá áreas que em alguns grupos poderão não se sentir à vontade ou não desejarem declarar como futuros indicadores de sucesso, por uma variedade de razões. Uma avaliação de um programa de geração de crédito e de renda apoiado pela Oxfam em Chad há alguns anos revelou que um dos critérios do próprio sucesso das mulheres era que, como resultado do projeto, elas agora tinham condições de comprar panelas maiores. Isto, por sua vez, permitiu-lhes participar mais integralmente nas celebrações da comunidade, um elemento crítico ao

se fazer parte de um sistema social. Conforme observa Briget Walker, uma integrante da Oxfam, “duvido que a Oxfam tivesse inicialmente apoiado um projeto para a compra de painéis maiores para as cerimônias de casamento e de circuncisão!”.

O dilema do indicador também ilustra o problema de se avaliar os aspectos negativos. Embora os indicadores possam prover informações acerca de níveis deficientes de obtenção de mudanças acordadas e esperadas, estas quase sempre são mostradas de modo positivo: maior renda, redução da mortalidade animal etc. Os impactos negativos inesperados não serão necessariamente apresentados. Conforme estudos similares têm descoberto (Goyder, *et al.*, 1998), a desigual relação entre uma ONG e aqueles a quem ela visa apoiar pode tornar a expressão dos impactos negativos menos provável. O método usado no estudo de caso do Paquistão destaca esse aspecto.

Haverá impacto positivo e impactos negativos. Há impactos negativos mesmo de boas atividades. Nada com que se deva ficar embaraçado. Por exemplo, se uma mulher se casa, ela passa menos tempo com seus pais; eu tenho um bom emprego, disponho de menos tempo para tomar chá com os amigos (Estudo de caso do Paquistão).

No estudo do Paquistão, a metodologia desenvolvida enfatizou a necessidade de se levantar o problema dos impactos negativos no início de qualquer reunião com as comunidades, repetindo as questões acerca dos impactos negativos quando do seu término. Todavia, esse estudo também destaca que para os pesquisadores (pessoal local da Oxfam) a atitude e a vontade de ouvir a respeito dos impactos negativos é difícil.

Você próprio deve, na verdade, desejar saber o que não deu certo, ou o que não está dando certo — se não deseja, como pode divulgá-lo? E você pode receber bem a crítica (Ibid.).

A importância de se desenvolver a confiança e a franqueza é demonstrada no estudo da CORDES. Parece que devido à estreita relação entre a CORDES e a comunidade, os efeitos negativos de um programa de crédito coletivo fracassado eram claramente salientados. Isto, por sua vez, permitiu que importantes lições fossem aprendidas não só sobre os aspectos técnicos do gerenciamento do crédito, mas também a respeito dos efeitos pouco positivos em termos da crescente tendência de a comunidade agir como indivíduos separados.

Outras equipes de pesquisa procuraram deliberadamente aqueles que possivelmente tivessem sido negativamente afetados por um projeto ou que pudes-

sem ter opiniões mais críticas. Por exemplo, o BRAC incluiu os estudos de casos individuais que foram selecionados daquelas unidades habitacionais que haviam saído do programa. O estudo de Gana escolheu propositadamente as pessoas que não estavam se beneficiando dos projetos da ONG em suas amostragens feitas por entrevistas para avaliar possíveis efeitos negativos sobre elas. Vários estudos exploraram especificamente as inconstantes relações de gênero e os efeitos nas mulheres, dada a bem conhecida história do impacto negativo que os projetos de desenvolvimento tem exercido sobre a carga de trabalho e a situação das mulheres.

Tipos de indicador

Obviamente, a escolha do indicador reflete os diferentes projetos empreendidos. Todavia, há também diferenças entre os estudos de caso no grau para com tentativas que foram feitas para se seguir todos os estágios do desenvolvimento do projeto, o que significa cobrir uma ampla faixa de indicadores relacionados com produtos e processos, bem como com o impacto. Fazer isso, na verdade, depende em parte de até que ponto um projeto tem sido bem documentado. Aqueles projetos que tiveram de realizar mais para reconstruir as atividades e indicadores (CYSD, ENDA) tendiam a ter maior dificuldade para definir e priorizar os principais indicadores, enquanto aqueles projetos com uma maior ênfase no monitoramento e registro do seu andamento (Wajir, BRAC, Proshika) eram mais claros com relação a que indicadores de impacto eram cruciais para avaliar.

A Tabela 3.1 lista exemplos das principais áreas de mudança, dentro das quais indicadores mais específicos foram escolhidos, examinados nos estudos de caso do BRAC, Proshika e Wajir. Isto demonstra que enquanto há importantes diferenças entre os contextos dos estudos de caso de Bangladesh e os do Quênia, eles possuem certas categorias ou dimensões básicas de mudança em comum. Há três principais categorias.

Riqueza material: compreende os bens (terra, gado, casas), renda, crédito e economias, situação ocupacional, salários, despesas, segurança alimentar e qualidade da alimentação, dependência de agiotas ou de ajuda alimentar.

Medidas de bem-estar social ou capital humano: estes termos dizem respeito à condição de saúde e, mais especificamente, à mortalidade infantil ou juvenil, além de água, saneamento e educação — especialmente os índices de alfabetização e frequência escolar.

Medidas de empoderamento ou capital político: Incluem a propriedade e o controle sobre o patrimônio, percepções do bem-estar e qualidade de vida,

participação nas tomadas de decisão e nas instituições públicas, acesso aos recursos públicos, dependência, mobilidade e índices de planejamento familiar como um substituto para o empoderamento das mulheres. É importante aplicar esta categoria especificamente às mulheres, cuja medida de empoderamento, na maioria dos casos, será significativamente diferente da dos homens.

Enquanto estas vastas áreas de mudança são similares, os meios pelos quais elas são avaliadas podem ser diferentes. Por exemplo, na comunidade pastoril de Wajir, Quênia, seriamente atingida pela seca e pela falta de segurança, a mortalidade animal, a dependência da ajuda alimentar e a situação da lei e da ordem foram considerados sérios indicadores da segurança dos meios de vida. Na zona rural de Bangladesh, o acesso à terra e ao crédito, especificamente, além do controle e propriedade do patrimônio, foram considerados determinantes críticos do bem-estar geral e do bem-estar das mulheres em particular.

Tabela 3.1: Importantes áreas de mudança dentro das quais os indicadores específicos são selecionados

BRAC	Proshika	Wajir
Bem-estar econômico <ul style="list-style-type: none"> • posse da terra • ocupação • bens • qualidade da moradia • gasto e consumo com o domicílio • segurança alimentar • crédito e poupança • habilidade para enfrentar a crise 	Empoderamento econômico <ul style="list-style-type: none"> • dívidas • bens • renda • poupança • investimento • mobilidade e poder do mercado 	Mudança no bem-estar/sustento <ul style="list-style-type: none"> • mortalidade animal • ocorrência de destituição peri-urbana • necessidade de ajuda alimentar • qualidade da alimentação • taxa de retorno para investimento fornecido por meio de crédito • lei e ordem
Aspectos sociais do bem-estar <ul style="list-style-type: none"> • alfabetização e nível educacional • saúde, saneamento e planejamento familiar • características demográficas e outras do domicílio 	Empoderamento social <ul style="list-style-type: none"> • Alfabetização • saúde, educação e conscientização • planejamento familiar • conscientização ambiental e prática • mortalidade infantil 	Empoderamento social <ul style="list-style-type: none"> • níveis de frequência escolar • satisfação paterna com a qualidade da educação • segurança do fornecimento de água • mortalidade juvenil
Empoderamento da mulher <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento nas atividades geradoras de renda • propriedade e controle sobre os bens • percepções do próprio bem-estar • dependência econômica dos maridos • mobilidade 	Empoderamento da mulher <ul style="list-style-type: none"> • acesso a recursos públicos • participação em instituições locais 	Empoderamento da mulher <ul style="list-style-type: none"> • percepções das mudanças na qualidade de vida

Por contraste, no estudo do ENDA cada parte do processo do projeto foi analisada em três níveis: resultado, efeito e impacto. A equipe de pesquisa inicialmente selecionou mais de vinte indicadores, que subseqüentemente foram considerados inapropriados e difíceis de usar como base para avaliar o impacto. Decidiram então reiniciar o processo de seleção do indicador desde o começo para “avaliar o impacto com um número menor de indicadores importantes e controláveis. Isto proporcionou alguma perspectiva da compreensão da mudança que se verificou, em vez de uma lista ambiciosa e não controlável” (Estudo de caso do ENDA). A abordagem inicial do ENDA era procurar impactos e influências em todos os estágios do ciclo do projeto. Uma das suposições que eles fizeram foi de que cada atividade possui um resultado que pode conduzir a um impacto.

O modelo, portanto, indicou a obtenção de todos os detalhes possíveis sobre o processo de implementação. Em retrospecto, achamos que muito tempo poderia ser despendido na reconstrução e compreensão do projeto. Embora uma compreensão da situação e das condições que prevaleciam durante o projeto fosse necessária, descobrimos que apesar do volume de dados que foi gerado, eles eram difíceis de ser relacionados com os impactos tangíveis do projeto (Estudo de caso do ENDA).

O estudo do Paquistão, acima mencionado, utiliza uma lista de verificação genérica de possíveis impactos (vide Tabela 32.) e depois examina sistematicamente as alterações ocorridas em cada área no sentido de determinar se tem havido mudanças positivas ou negativas em cada categoria, registrar exemplos específicos dessas mudanças e avaliar a relativa importância de cada categoria.

Esta técnica de oferecer aos grupos ampla estrutura de dimensões, que eles então definem e exploram a partir de sua própria experiência, parece oferecer vários benefícios. Primeiro, resolve o problema de as pessoas serem mais propensas a informar os impactos que acreditam ser de interesse para as ONGs ou para o pesquisador — num processo puramente “aberto”, isto pode ser um perigo. Além do mais, também pode ser um ponto de partida para o desenvolvimento de indicadores participativos a ser monitorados no futuro, ou para aprofundar como a comunidade pode desenvolver impactos positivos e enfrentar os negativos. Finalmente, se o facilitador for acompanhado de um anotador discreto, esse método pode ajudar as ONGs a captar os impactos nas palavras dos beneficiários.

Tabela 3.2: Lista de verificação para as dimensões de impacto usadas no estudo de caso no Paquistão

Dimensões de impacto	Descrição
Vida — saúde — segurança	<ul style="list-style-type: none"> • mudanças relacionadas com a sobrevivência física
Excelência no trabalho e no lazer	<ul style="list-style-type: none"> • impacto sobre as especialidades usadas no trabalho e no lar durante o descanso
Relações, especialmente entre homem/mulher	<ul style="list-style-type: none"> • dentro da comunidade, com a família, com estranhos, dentro do grupo • entre homem e mulher
Sentimento interior	<ul style="list-style-type: none"> • em paz consigo mesmo, com sua consciência, senso de harmonia
Empoderamento	<ul style="list-style-type: none"> • habilidade de fazer escolhas, tomar decisões e influenciar os outros
Beleza/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • impacto sobre o ambiente, senso de harmonia com a natureza: a intervenção criou ou destruiu as coisas relacionadas com a beleza ou a cultura?
Religião	<ul style="list-style-type: none"> • impacto sobre valores mais profundos, fontes de significado

Propriedades dos indicadores

As propriedades desejadas dos indicadores dependerão muito da abordagem adotada e da natureza do projeto. Para fins de verificação e planejamento, estabelecer os indicadores apropriados é uma parte crítica do processo. A sigla SMART (específico, mensurável, atingível, relevante, comprometido com o tempo) é uma abreviação, comumente usada para descrever as necessárias propriedades desses indicadores. A Tabela 3.3 define cada uma das características em detalhe.

Vários dos estudos de caso destacam as dificuldades que surgem se alguns desses critérios não são seguidos. Por exemplo, no estudo do CYSD uma pesquisa de domicílio realizada em 1992 indicou que níveis de alfabetização de 60% tinham sido obtidos no vilarejo de Berena no fim de 1992. Mas uma pesquisa repetida em 1997 observou que esse dado era de apenas 38%. Num outro exame, o pesquisador soube que pela pesquisa anterior uma pessoa que podia assinar seu nome era considerada alfabetizada. Todavia, a de 1997 definiu alfabetização como a habilidade de ler, escrever e fazer operações matemáticas básicas. Com o decorrer do tempo, esta falta de precisão no indicador — alfabetização — conduziu a problemas na avaliação dos níveis de mudança.

Tabela 3.3: SMART – propriedades dos indicadores

Propriedades	Definição
Específico	Devem refletir o que o projeto pretende mudar, evitando as medidas que estão muito sujeitas às influências externas.
Mensurável e sem ser ambígua	Devem ser precisamente definidos de modo que sua medição e interpretação não seja ambígua. Devem proporcionar dados objetivos, independentemente de quem os esteja coletando. Devem ser comparáveis entre os grupos e projetos, permitindo, dessa forma, que as mudanças sejam comparadas e agregadas.
Atingível e sensível	Devem ser atingíveis pelo projeto e, portanto, sensíveis às mudanças que o projeto deseja realizar.
Relevante e fácil de coletar	Deve ser viável coletar os dados sobre os indicadores escolhidos dentro de um prazo razoável e a um custo também razoável. Os indicadores devem ser relevantes para o projeto em questão.
Comprometido com o tempo	Devem determinar para quando está prevista uma certa mudança.

Contudo, quando os indicadores são usados mais como exemplos específicos de mudança, diferentes características se tornam importantes. Estas se relacionam com o processo de definição dos indicadores, bem como de que maneira são mensurados. A Tabela 3.4 indica outro conjunto de características, chamado abreviadamente de SPICED (subjeto, participativo, interpretado, com checagem cruzada, empoderante, diversa).

Isto não significa que os objetivos e indicadores de SMART e SPICED não possam ser combinados. Na verdade, a maioria dos estudos de caso tentou exatamente isso. Em Wajir, indicadores específicos (como o número de refeições consumidas diariamente) foram definidos pelos pesquisadores com base em exercícios anteriores de planejamento participativo e depois verificados pela população. Estes foram combinados com questões abertas bastante amplas, como pedir às pessoas que atribuíssem uma nota nas mudanças em sua qualidade de vida com o decorrer do tempo. Isto levanta a questão da ênfase ser colocada nos indicadores de desenvolvimento no início de determinada intervenção e em monitorá-las, ou se alguém deve avaliar uma mudança significativa, independentemente de indicadores predeterminados.

Nos últimos anos, tem havido um interesse crescente pelo registro de fatos “sem indicador”, como, por exemplo, no trabalho da Comissão Cristã para o Desenvolvimento em Bangladesh apoiado por Rick Davies (Davies, 1998). Nesta

Tabela 3.4: SPICED — Propriedades do desenvolvimento e avaliação do indicador

Propriedades	Definição
Subjetivo	Os informantes têm uma especial posição ou experiência que lhes atribuem percepções ímpares que podem render um <i>retorno</i> muito alto no tempo do investigador. Nesse sentido, o que poderia ser visto por outrem como “enedótico”, torna-se dado importante por causa do valor da fonte.
Participativo	Os indicadores devem ser desenvolvidos juntamente com aqueles que estão mais bem colocados para avaliá-los. Isto significa envolver os últimos beneficiários de um projeto, mas também do pessoal local outras partes interessadas.
Interpretados e comunicáveis	Os indicadores definidos localmente podem não significar muito para outras partes interessadas, de forma que frequentemente precisam ser explicados.
Checados de modo cruzado e comparados	A validade da avaliação precisa ser checada de modo cruzado, se comparar diferentes indicadores e o progresso, e usando informantes, métodos e pesquisadores diferentes.
Empoderante	O processo de estabelecer e avaliar os indicadores deve ser empoderante em si próprio e permitir que os grupos e as pessoas reflitam de modo crítico sobre a situação que passa por mudanças.
Diverso e desagregado	Deve haver um esforço deliberado para se procurar diferentes indicadores a partir de uma série de grupos, especialmente os homens e as mulheres. Esta informação precisa ser registrada de modo que as diferenças possam ser avaliadas com o decorrer do tempo.

abordagem, os pesquisadores são solicitados a registrar as mudanças mais significativas (positivas ou negativas, planejadas ou não) no decorrer do último período e explicar por que as escolheram. Este exercício é então repetido em cada nível da organização.

Indicadores e o ciclo do projeto

A experiência com os estudos de caso sugere que as suposições acerca do desenvolvimento do indicador e o ciclo do projeto descrito no Capítulo 2 sejam talvez muito eficientes. No início de um projeto, é importante compreender tanto a mudança anterior como a atual, bem como seus indicadores e o que a provocou. Isto ajuda a entender as variáveis circunstâncias e percepções das pessoas sobre o passado antes que a mudança futura seja explorada (a vida das pessoas não começa quando os projetos são iniciados). Além do mais, é vital

compreender as tendências existentes, de modo que quaisquer mudanças significativas possam ser acompanhadas (o que pode tornar a atribuição mais fácil — ver página 103).

Igualmente, durante o curso de um projeto, o monitoramento do desempenho atual deve ser complementado pela revisão do que mudou e visualizando o futuro de forma a modificar os indicadores existentes. Do mesmo modo, até uma avaliação de impacto realizada anos após um projeto ter se encerrado (por exemplo, o ENDA no Zimbábue) precisa levar em consideração políticas e práticas futuras em vez de se concentrar em acontecimentos passados — embora isso possa ser menos benéfico para as comunidades que não estão mais engajadas em determinada instituição do que para a própria instituição e os grupos com os quais possa vir a trabalhar.

Nem sempre é possível ou desejável definir os indicadores de impacto no início de um processo e acompanhá-los com o decorrer do tempo. De fato, o modo pelo qual os indicadores de pobreza das pessoas mudam com o decorrer do tempo é um elemento importante na compreensão de como suas necessidades, atitudes e valores evoluem. Por exemplo, enquanto explorava as mudanças na situação das mulheres, o CYSD na Índia descobriu que as mulheres enfatizaram que a principal dificuldade que enfrentavam antes do projeto era o domínio masculino e o papel subalterno das mulheres. Mas logo no início do projeto essas mulheres não tinham considerado isso um problema. O envolvimento com o CYSD e sua diferente auto-análise levou-as a esse entendimento. O fato de os indicadores de mudança das mulheres terem evoluído constituía um importante indicador de que os esforços do projeto para mudar a conscientização e as percepções tinham surtido efeito.

Um recente estudo de impacto realizado pela “Action Aid”¹ enfatiza também a importância de se captar os indicadores que *emergem*. De maneira interessante, uma razão pela qual chegaram a esta conclusão foi o fato de as mulheres originalmente não incluírem as mudanças em sua própria *condição* como indicadores, mas que logo após o fizeram. O estudo propôs que as mudanças no tipo e na natureza dos indicadores eram em si um indicador importante ou ‘meta indicador’. Para as mulheres, estes podem incluir a mudança no número dos indicadores que elas propõem; mudança na escala da mudança desejada; mudança no grau até onde os indicadores são também desejados pelos homens ou não.

O estudo de Wajir chegou a uma conclusão similar.

O impacto sobre os meios de vida e o bem-estar dos beneficiários do projeto frequentemente exigem integração contínua de (novos) indicadores de impacto durante o período de implementação do projeto. Apenas dessa maneira podemos saber se o projeto está tendo algum impacto sobre os beneficiários. A constante integração dos indicadores de impacto (...) também é necessária em decorrência da natureza incerta e imprevisível do ambiente do projeto (Avaliação do impacto econômico de Wajir).

O Resumo 3.2 destaca algumas lições-chave aprendidas a respeito dos indicadores e sua medição.

Resumo 3.2: Lições-chave acerca dos indicadores

- No início dos projetos, determinar as áreas-chave de mudança, bem como alguns indicadores de impacto específicos, com os últimos beneficiários e os pesquisadores locais. Isto é necessário para se avaliar o progresso, e pode ser empoderante em si, mas também é útil para atender às demandas das outras partes interessadas, particularmente os financiadores.
 - Assegurar que esses indicadores sejam buscados em diferentes grupos — homens/mulheres, ricos/pobres etc., — e observadas as diferenças.
 - Quando as circunstâncias mudarem, atualizar e reformular os indicadores existentes, introduzindo novos e eliminando outros. Isto requer o monitoramento do contexto e do meio ambiente do projeto.
 - Reduzir o número dos indicadores de impacto a uma proporção administrável baseada em áreas-chave de mudança. Os indicadores anedóticos podem ser usados para exemplificar alterações ocorridas em áreas-chave nas vidas das pessoas, mesmo que não tenham sido predefinidas. Estes indicadores precisam ser interpretados de modo que os outros possam compreender seu significado.
 - Explorar as mudanças significativas que ocorreram como resultado do programa/projeto, mas que não estão incluídas nos indicadores iniciais. Usar estas informações para desenvolver os futuros indicadores.
 - Deliberadamente se prepara para captar a mudança negativa e procurar aqueles que podem reportá-la, particularmente os grupos que com frequência estão em desvantagem, como mulheres, os grupos minoritários, ou pessoas que abandonaram o projeto.
-

QUAIS SÃO AS UNIDADES DE AVALIAÇÃO?

Qualquer exercício de avaliação de impacto precisa determinar quais são as unidades-chave ou os níveis de avaliação. O estudo será centrado na mudança dos indivíduos, das comunidades, das organizações, ou em todos eles? Quais são as vantagens e desvantagens de se concentrar em um nível em oposição a outro? De modo claro, esta decisão depende dos objetivos do programa em questão e dos tipos de impacto a serem avaliados. Todavia, ser objetivo acerca do que precisa ser avaliado em diferentes níveis pode ser útil para focalizar os estudos e concentrar os recursos, bem como ajudar a compreender os importantes vínculos entre esses níveis.

Embora todos os estudos visassem mais de uma unidade de análise, eles variaram em ênfase. Por exemplo, o BRAC, para avaliar o impacto de seu programa sobre bem-estar material, usou o domicílio como a principal unidade de análise, visto “ser o domicílio como um todo, e não apenas o participante do programa, que experimenta o impacto da intervenção do programa” (BRAC). No estudo da NK e GGS em Bangladesh, Rao e Hashemi destacaram as organizações de vilarejo e suas crescentes relações com as ONGs intermediárias, concentrando-se na transformação ocorrida na comunidade. Vários estudos exploram a relação entre o indivíduo e grupos/organizações bem como com instituições maiores (Gana, Wajir, CYSD).

A seguir apresentamos uma lista dos níveis explorados nos estudos de caso, com o principal destaque em *itálico*.

Gana: *indivíduos*, unidades habitacionais, comunidades, *ONGs de apoio*.

CYSD: *indivíduos*, unidades habitacionais, OBs, comunidades.

Wajir: indivíduos, unidades habitacionais, OBs, ONGs de apoio, instituições.

Ikafe: *indivíduos*, unidades residenciais, comunidades, instituições.

Paquistão: *indivíduos*, organizações.

Matson: *indivíduos*, organizações.

Proshika: *indivíduos*, unidades habitacionais, grupos, vilarejos.

BRAC: *indivíduos*, unidades habitacionais, grupos, vilarejos.

NK e GSS: indivíduos, grupos, estruturas federadas, *ONGs de apoio*.

CORDES: *indivíduos*, unidades habitacionais, comunidades, instituições.

ENDA: *indivíduos*, unidades habitacionais, comunidades, instituições.

Está claro que quase todos os estudos se focalizaram particularmente no nível individual e do domicílio. Alguns visaram a mudança organizacional den-

tro das organizações baseadas nas comunidades e das ONGs locais, e poucas ainda tentaram focar-se nas mudanças na comunidade ou nas normas da sociedade. Dentro destas, alguns estudos visaram particularmente a posição, a situação e o empoderamento das mulheres, tanto a nível individual como da unidade residencial.

Enquanto esta focalização primária nos indivíduos e domicílios é compreensível se centralizar em apenas um nível, proporciona um quadro muito parcial do impacto. Em vista da complexidade de se incluir todos esses níveis em uma avaliação, e considerando-se a definição de impacto como uma mudança significativa nas vidas das pessoas, há vantagens e desvantagens em focalizar numa faixa de unidades ou níveis de avaliação. Conforme observamos na Tabela 3.5, focalizar-se em mais de um nível não permite apenas que uma maior faixa de impactos seja explorada, mas também que os vínculos entre os níveis sejam examinados. Todavia, isso pode fazer com que o estudo seja mais complexo e tome muito tempo. É necessário priorizar os mais importantes níveis e vínculos e focalizar-se neles, se o estudo tiver que permanecer gerenciável.

Tabela 3.5: Vantagens e desvantagens de várias unidades de avaliação

Unidade de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente definida e identificada. • Permite que as relações sociais e os problemas entre gêneros sejam explorados. • Permite que as relações interunidades habitacionais sejam exploradas. • Permite o surgimento de problemas pessoais e íntimos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das intervenções exercem impacto além do indivíduo. • Pode ser difícil falar com a maioria das pessoas marginalizadas. • Dificuldade de atribuição por Intermédio da cadeia de longo impacto. • Difícil de agregar às descobertas.
Domicílio	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a avaliação da renda, bens, consumo e trabalho conjunto. • Permite a apreciação da união entre indivíduos, domicílio e grupo/comunidade. • Permite o entendimento dos vínculos entre o ciclo de vida do domicílio e o bem-estar. 	<ul style="list-style-type: none"> • O número exato de membros é às vezes difícil de avaliar. • As relações interdomicílios são frequentemente ignoradas.
Grupo/OB	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o entendimento da ação coletiva e do capital social. • Permite o entendimento da sustentabilidade dos impactos. • Permite o entendimento da transformação potencial da comunidade. • O número exato de membros é às vezes difícil de avaliar. 	<ul style="list-style-type: none"> • As dinâmicas dos grupos são em geral difíceis de entender. • Difícil de comparar usando dados quantitativos.

Unidade de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
Comunidade/ vilarejo	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o entendimento das diferenças dentro da Comunidade. • Pode agir como estrutura de amostragem para as avaliações da unidade habitacional. • Permite o entendimento da ação coletiva e do capital social. • Permite o entendimento das relações entre facção e clã. • Permite compreender a transformação potencial da comunidade dentro e fora dela. 	<ul style="list-style-type: none"> • O limite exato é às vezes difícil de avaliar. • As dinâmicas da comunidade são freqüentemente difíceis de entender. • Difíceis de comparar as dinâmicas da comunidade.
ONG local	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o entendimento da sustentabilidade potencial dos impactos. • Permite o entendimento das mudanças provocadas pela formação do capital. • Permite a avaliação do desempenho, especialmente em termos de eficácia e eficiência. • Permite a exploração dos vínculos entre a mudança na comunidade, no grupo e em níveis individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • As dinâmicas da ONG são difíceis de entender. • Difícil de comparar as várias ONGs.
Instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que uma maior mudança e influência sejam avaliadas. • Permite a avaliação de como um contexto favorável no futuro conseguirá ajudar a continuação de uma mudança sustentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores problemas de atribuição. • Processos e dinâmicas internas são difíceis de ser explorados ou compreendidos.

Adaptada de Hulme (1997) e relacionada com os estudos de caso.

QUE INFORMAÇÕES JÁ EXISTEM?

Uma vez estando mais claro quais informações são necessárias e que níveis de avaliação são apropriados, é importante descobrir se as informações necessárias já existem ou se há sistemas no local para a sua coleta. A coleta de dados secundários é importante, de forma a assegurar que o tempo das pessoas e das comunidades não seja desperdiçado com a coleta de informações que já existem. Além disso, esses dados podem também revelar brechas nos registros oficiais, nas tendências existentes e nas contradições entre as estatísticas oficiais e as descobertas do estudo.

Nos estudos de caso, os dados secundários foram coletados das seguintes fontes:

Revisões literárias: Os pesquisadores procuraram as fontes acadêmicas e agências de cooperação internacional para descobrir mais acerca de questões específicas, como a relação entre as instituições locais e a pobreza no Norte de Gana (Wolmer, 1996), ou sobre o problema da própria avaliação de impacto (BRAC). No caso de Gana, embora tivesse levado algum tempo para esse material ser absorvido pelos que realizavam a avaliação, isto permitiu que as descobertas no vilarejo, sobre as variadas relações de gênero fossem verificadas, comparando-as com um trabalho antropológico de longo prazo. As revisões literárias também propiciam importantes informações sobre as variáveis tendências na área como um pano de fundo para explorar as mudanças efetuadas pelos projetos das ONGs.

Registros e pesquisas oficiais: Realizados por organismos governamentais, instituições multilaterais, institutos de pesquisa ou outras agências de cooperação internacional, constituem uma fonte valiosa de dados que pode informar as práticas da avaliação de impacto. Algumas das principais fontes de informação que podem ser de utilidade estão listadas no Resumo 3.3. Conforme mencionado posteriormente na seção sobre a reconstrução das linhas básicas, usar os dados de fontes externas, particularmente agências governamentais, sobre educação, agricultura e saúde, foi importante em vários estudos.

Documento do projeto e revisões dos registros: A primeira fase da revisão de médio prazo de Wajir consistiu de os funcionários do projeto obterem as informações para seus “relatórios sobre a situação da revisão de médio prazo”. Este relatório resumizou as informações que já tinham sido coletadas como parte do processo de monitoramento e incluiu os problemas que foram levantados pelo pessoal do projeto como importantes e considerados necessários para serem vistos na revisão. Embora este trabalho preparatório parecesse naquela oportunidade demasiado longo para o pessoal encarregado, seu valor foi reconhecido numa etapa posterior. Por exemplo, a equipe de avaliação do impacto no estudo de caso do ENDA preparou um ‘relatório analítico estrutural’, que foi então apresentado a todo o pessoal do ENDA durante uma oficina interna.

O Resumo 3.3 indica algumas das principais fontes de informações secundárias identificadas por Renata Lok das Nações Unidas. Certos ministérios, como os da Saúde, Educação, Bem-estar Social, Agricultura, Emprego e Obras Públicas podem fornecer informações úteis, além dos Escritórios Nacionais de Estatística, que desempenham um papel no trabalho de sintetizar as informações e, portanto, já podem ter realizado alguma análise dos dados que podem ser importantes para fins de avaliação de impacto. Além do mais, pode haver ainda uma série de relevantes pesquisas específicas, geralmente realizadas por agências internacionais em cooperação com ministérios locais. O tipo de pesquisa

pertinente aos exercícios de avaliação de impacto inclui a pesquisa do domicílio; pesquisas especializadas que analisam renda, consumo, produção agrícola, preços, taxas de emprego etc; e métodos híbridos que combinam as informações da unidade habitacional ou individuais com outras formas de pesquisa.

De particular relevância entre as pesquisas híbridas são os estudos sentinela (por exemplo, os realizados pelo UNICEF, que seguem as mudanças na saúde de determinado grupo de pessoas com o decorrer do tempo); estudos de conhecimento, atitudes e práticas (knowledge, attitudes and practices — KAP), que tentam observar as alterações em áreas que em geral são mais difíceis de avaliar; e avaliações participativas da pobreza (participatory poverty assessments — PPAs), que têm sido usadas principalmente pelo Banco Mundial, e que tentam combinar abordagens participativas de se avaliar a pobreza e suas causas com os dados obtidos e analisados de maneiras mais formais.

Resumo 3.3: Fontes externas-chave de avaliação

Fontes do governo

Ministério da Saúde: Pode ter dados sobre os serviços de saúde fornecidos por hospitais, clínicas e campanhas de saúde (como as campanhas de vacinação), incluindo as informações sobre o estado da nutrição infantil, incidência de doenças, visitas a pacientes internos e externos nos hospitais etc.

Ministério da Educação: Fonte de dados das escolas sobre os números e perfis dos estudantes e professores, frequência escolar, níveis de alfabetização etc.

Ministério do Bem-estar Social: Pode ter registros locais sintetizados sobre a situação da pobreza das unidades habitacionais que alguns países mantêm guardados.

Ministério da Agricultura: Pode ter registros de serviços relacionados com a pobreza.

Ministério do Trabalho: Fontes das estatísticas sobre emprego e salário.

Ministério das Finanças: Pode dispor de dados financeiros, tendências de preço ao consumidor etc.

Ministério de Obras Públicas: Possui dados sobre o fornecimento de água, saneamento e distribuição de eletricidade.

Escritório nacional de estatística: Em alguns países, esta instituição pode coletar vários dos dados acima relacionados.

Pesquisas realizadas por agências internas e ministérios do governo

Pesquisa domiciliar de múltiplos tópicos

- Pesquisas de medição do padrão de vida (PMPV)
- Pesquisas associadas com as dimensões sociais do ajuste (DSA) realizadas pelo Banco Mundial: a pesquisa integrada (PI) e a pesquisa prioritária (PP)
- Questionário sobre “os indicadores básicos do bem-estar”

Pesquisas especializadas

- Pesquisas sobre renda e despesa no domicílio (PRDD)
- Pesquisas demográficas e de saúde (PDS)
- Pesquisas sobre a classe trabalhadora e o emprego
- Pesquisas sobre consumos de alimentos e nutrição
- Pesquisas sobre preço ao consumidor
- Pesquisas agrícolas, agrícolas de amostragem, pesquisas agro-econômicas
- Outras pesquisas especializadas em domicílio

Metodologias híbridas de pesquisa

- Fiscalização do local sentinela (FLS)
- Estudos sobre conhecimento, atitudes e práticas (KAP)
- Avaliações sobre pobreza e avaliações participativas sobre a pobreza (PPA)

Fonte: Renata Lok (1999)

QUEM DEVE ESTAR ENVOLVIDO?

O Capítulo 4 dá um número detalhado das ferramentas e métodos utilizados para envolver uma ampla faixa de partes interessadas, particularmente os beneficiários nos estudos de caso, e discute alguns dos problemas associados. Aqui serão descritos apenas os principais grupos envolvidos nos estudos e observados problemas relacionados com a composição da equipe de avaliação.

Esta questão sobre como avaliar a qualidade da participação será retomada no capítulo final deste livro.

Homens e mulheres, ricos e pobres

Conforme indicado no Capítulo 2, os problemas do poder e da participação são centrais não só para a avaliação do impacto, mas também para se compreender o empobrecimento e a injustiça. Alguns dos estudos de caso se preocuparam mais em fazer a distinção entre os grupos de projeto e de não-projetos (vide abaixo). Outros fizeram maior esforço para assegurar o envolvimento tanto dos homens como das mulheres ou grupos em piores situações. Aspectos como idade e etnia também foram relevantes em vários estudos. Em alguns casos, foi realizada pesquisa específica para identificar quem envolver, como os exercícios de classificação de riqueza que determinaram as unidades residenciais bem aquinhoadas financeiramente (vide próximo capítulo). Em outros, foram estabelecidos alvos para a proposição das mulheres a serem entrevistadas em determinada comunidade, e os pesquisadores garantiram que vários membros de um domicílio seriam entrevistados. Os estudos que levaram em consideração as questões de gênero particularmente importantes fizeram enormes esforços para assegurar não apenas que esses temas fossem explorados (o que foi feito na maioria deles), mas que a escolha dos membros da equipe de avaliação, os métodos usados e a medição do tempo de realização fossem todos projetados para tornar o envolvimento das mulheres mais fácil.

Beneficiários

Todos os estudos de caso envolveram os últimos beneficiários de alguma maneira. Todavia, tanto as proposições dos beneficiários envolvidos quanto seus níveis de participação variaram bastante. No estudo do CORDES, quase toda a população das três comunidades que fazem parte do projeto participou em todo o estudo e esteve envolvida na sua elaboração. Nos estudos que envolveram programas mais amplos, como os do BRAC e Proshika, esteve envolvida apenas uma pequena amostra das milhares de organizações de vilarejo que elas apóiam. A Tabela 3.6 indica o nível de participação em diferentes estágios do processo de avaliação do impacto nos estudos de caso. Aponta que, apesar da vontade de envolver os beneficiários, poucos estudos tentaram realizar isso em *todos* os estágios do processo. Embora os grupos beneficiários estivessem

envolvidos na maioria ou em todos os estudos de caso durante a reconstrução das histórias do projeto e na determinação e verificação dos indicadores, eles participaram muito menos na definição do que significava avaliação do impacto, na fase de elaboração e nas de análise e *retorno* perto do encerramento do processo. Isto sugere que apesar do professado desejo de todas as organizações de envolver as comunidades no processo de avaliação de impacto, ainda havia significativas diferenças na profundidade e qualidade da participação.

Entrevistados não participantes de projeto

Os entrevistados não participantes são indivíduos que deliberadamente não foram envolvidos nos projetos avaliados, mas que possuem características similares àqueles que esses projetos procuram apoiar. Eles foram entrevistados numa série de estudos de caso que os usaram como “grupos de controle”. As lições das mudanças comparativas nas vidas dos entrevistados participantes ou não dos projetos são descritas em detalhes na seção deste capítulo sobre atribuição.

Grupos excluídos e dispensados

É bem sabido que alguns membros de uma comunidade que uma intervenção pretende beneficiar podem muito bem ser excluídos dela ou até prejudicados pela mesma. Algumas equipes do estudo de caso procuraram identificar esses grupos e indivíduos visando entender por que isso aconteceu e que efeitos negativos podem ter sofrido. Em ambos os estudos de caso de Gana e do Reino Unido, foram envidados esforços para contrastar os pontos de vista desses grupos “excluídos” com aqueles dos participantes do projeto. Em outros casos, os participantes que deixaram o projeto ou foram dispensados dos grupos que o projeto estava apoiando, foram identificados e entrevistados.

Funcionários do projeto

O envolvimento dos funcionários do projeto variou particularmente de acordo com o tamanho do projeto, seu estágio no ciclo do projeto, e o grau no qual a prática também era percebida como um processo formador de capacidade para os próprios beneficiários. Todavia, como revelou o estudo ENDA, o envolvimento dos funcionários do projeto — embora tenha muitas vantagens

Tabela 3.6: Participação dos beneficiários nos diferentes estágios do processo de avaliação de impacto nos estudos de caso

Estágio do processo de avaliação de impacto	Ocorrência nos estudos de caso
No início, definindo o que significa impacto e elaboração do estudo de avaliação de impacto.	Os beneficiários estavam totalmente envolvidos nesta fase em apenas um dos estudos de caso, e parcialmente em outro.
História da reconstrução do projeto e mudanças no contexto.	Os beneficiários participaram da maioria dos estudos de caso, embora em alguns a avaliação das mudanças fosse limitada àquelas associadas diretamente com o projeto em questão.
Determinando as áreas de mudança, os objetivos ou indicadores necessários para avaliar o impacto passado ou futuro.	Os beneficiários estavam envolvidos na maioria dos estudos de caso. Em alguns deles, as pessoas não participaram na priorização dos indicadores atualizados, embora pudessem estar envolvidos em data anterior.
Verificando se os objetivos do projeto foram atingidos ou os indicadores encontrados.	Os beneficiários participaram neste e em quase todos os estudos de caso, embora em alguns os objetivos e os indicadores não se achassem disponíveis ou não suficientemente especificados para se conseguir os mesmos.
Analisando e interpretando os resultados.	Em alguns dos estudos, os beneficiários participaram como se estivessem em um curso; em outros, participaram apenas em alguns aspectos; e em outros ainda quase não participaram, ou o fizeram em bases bastante limitadas.
Retorno dos resultados.	Ocorreu em alguns dos estudos, tanto informalmente como em decorrência da tentativa sistemática de repassá-los para os beneficiários.
Apresentando a comunicação das descobertas.	Na verdade, aconteceu apenas em um estudo de caso, onde fazia parte da elaboração do estudo.

em termos de permitir a apropriação do processo ao proporcionar o exercício do conhecimento e dos resultados, contribuindo para planos e políticas executáveis — também tem seu lado negativo. O pessoal do projeto pode temer que a avaliação afete seus empregos, reputações ou futura alocação de recursos, caso em que podem se sentir defensivos, tornar-se obstrutivos ou procurar manipular os resultados de modo a se promover.

Doadores

Embora os doadores estivessem apenas explicitamente envolvidos em alguns poucos estudos de caso (por exemplo, concordando em termos de referên-

cia e escopo da avaliação de impacto ou participando das oficinas introdutórias), sua presença discreta era muito mais que evidente nas considerações da elaboração e implementação do estudo. Isto afetou particularmente a seleção da equipe da avaliação de impacto, cujos projetos foram selecionados, e o grau até onde a independência e a “objetividade” foram procuradas.

Outros

O governo local, outras ONGs e as agências internacionais também foram importantes partes em alguns dos estudos de caso. Isto foi particularmente verdadeiro no caso do programa de refugiados em Ikafe no Norte de Uganda. O Capítulo 5 explora o problema de como esta prática da avaliação de impacto enfrentou as diversas perspectivas envolvidas.

A EQUIPE DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Dependendo da finalidade do estudo, das informações requeridas, e de suas prováveis fontes, devem ser tomadas decisões sobre a necessidade de se estabelecer uma equipe de avaliação de impacto e quem deve incluir. Os estudos de caso variam em suas abordagens, em seu uso da equipe local ou especialistas externos, e no grau até o qual o pessoal externo foi tido como avaliadores, aqueles que oferecem apoio, facilitadores, ou parceiros. A Tabela 3.7 resume o grau de envolvimento do pessoal externo, variando desde meras equipes externas (dois casos), mistas (dois casos), até equipes internas apoiadas por especialistas externos ou unidades internas de pesquisa (seis casos). A equipe do projeto Matson no Reino Unido convidou um revisor externo como parceiro e facilitador em vez de como um avaliador.

É claro que o uso de especialistas externos dependerá também do nível de experiência local, do grau de independência ou “objetividade” que certas partes interessadas podem precisar, e até onde o exercício é visto como um treinamento ou um processo de capacitação em seu próprio direito. Os estudos de Ikafe e CORDES foram os únicos onde os representantes dos beneficiários foram incluídos na equipe de avaliação.

Há vantagens e desvantagens bem conhecidas para várias combinações de “pessoal interno” ou “pessoal externo” numa equipe (Rubin, 1995). Todavia, os estudos de caso revelam que a atitude e a especialidade de um indivíduo, bem como sua habilidade para desenvolver um relacionamento sistemático são mais

Tabela 3.7: Grau de envolvimento do pessoal externo nos estudos de caso

Grau de envolvimento do pessoal externo	Estudo de caso
Equipe de avaliação externa	Wajir, Quênia; NK e GSS, Bangladesh
Equipe de avaliação interna ou de pesquisa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ apoiada por especialistas externos ▪ operada, ou apoiada, por uma unidade de pesquisa/avaliação interna ou coordenador de avaliação do impacto 	Paquistão; Gana ENDA, Zimbábue; BRAC e Proshika, Proshika Bangladesh; CYSD, Índia (às vezes apoio externo ou com tarefas específicas contratadas de fora)
Equipe mista de avaliação envolvendo o pessoal externo, o pessoal da equipe e os beneficiários	Ikafé, Uganda; CORDES, El Salvador
Revisão dos parceiros por pessoal externo	Matson, Reino Unido

importantes que sua afiliação. Por exemplo, Stan Thekaekara, da Índia, que realizou o estudo Matson no Reino Unido, era hábil na tarefa de obter importantes dados dos informantes, devido a facilidades interpessoais (especialmente com as crianças, graças a seus truques mágicos!), experiência de muitos anos¹ em trabalho de base e uma abordagem inquisitiva, embora modesta. Durante um período de oito semanas, Stan usou as técnicas de observação do participante, o que fez com que ele tivesse tempo suficiente para conhecer a comunidade e vice-versa. A mensagem de que Stan era um colega envolvido em trabalho similar em outro lugar e de que também desejava aprender com o Matson significava que ele não era visto como um especialista vindo para julgar o projeto. Ele ofereceu ao pessoal do projeto dados muito úteis para seu trabalho, mas foi um parceiro que chegou apenas para escutar, aprender e partilhar o que havia aprendido com os funcionários do projeto, com os membros da comunidade e outras partes interessadas.

A definição de quem é “estranho” varia muito. Por exemplo, nos estudos de ENDA e de Gana, os pesquisadores de impacto eram um “pessoal externo” para as comunidades onde as avaliações se realizaram, embora fossem pessoas locais das agências envolvidas na avaliação (ENDA, Oxfam e ISODEC). Eles também enfrentaram dificuldades ao ter que superar as atitudes tanto do pessoal como dos membros da comunidade, que os viam como uma ameaça para a continuação do projeto, às vezes fazendo seu trabalho por intermédio de tradutores e tendo que superar falta de conhecimento específico dos projetos ou das comunidades em questão. Todavia, também houve vantagens: em Gana, as pessoas se sentiram em condições de conversar acerca de determinados aspectos de suas vidas com o pessoal externo, justamente porque não eram membros da

comunidade ou da equipe do projeto. Ainda porque este tipo de informação é confidencial, deve se ter grande cuidado para se assegurar que permaneça dessa forma, não só no relatório final, mas também em qualquer sessão de *feedback* realizada com a comunidade.

Na maioria dos estudos de casos teve-se cuidado para garantir um equilíbrio de gênero nas equipes de pesquisa, ou pelo menos para incluir uma mulher. Os benefícios disso são bem conhecidos. Uma oficina de revisão no trabalho de avaliação do impacto em Gana revelou que a pesquisadora conseguia extrair informações confidenciais em entrevistas individuais relativas ao espaço para as crianças, quanto às relações dentro do domicílio, quanto à renda das mulheres, o que teria sido difícil, se não impossível, para um homem descobrir. Mas os participantes da oficina destacaram que a atitude e abordagem do pesquisador eram também críticas (ser mulher pode ser uma condição necessária, porém não suficiente!). Algumas das informações foram reveladas não simplesmente porque o pesquisador era do sexo feminino, mas também porque era um membro de uma equipe externa.

A maioria das equipes de avaliação de impacto era constituída de duas ou três pessoas, com exceção daquelas do BRAC, Proshika, Ikafe, CORDES e Matson. Na de Matson, a principal razão para isso era a abordagem adotada: a observação participante feita por um colega durante um longo período. No do Ikafe, a complexidade e a insegurança da situação (envolvendo refugiados e as populações que os acolhiam) e o número de partes interessadas envolvidas (governo central e local, várias agências de cooperação, agências especializadas das Nações Unidas, refugiados ou populações que os acolhiam e contratantes particulares) induziram os pesquisadores a criar uma grande equipe com representantes de todos os principais atores. Ao término do estudo, os coordenadores reconheceram o risco inerente nesta escolha.

O grande número de membros/facilitadores de uma equipe produziu muitas informações e análise, especialmente por intermédio do trabalho em sub-equipes. A equipe funcionou bem e teve condições de discutir, fazer uma checagem com referência cruzada e chegar a consenso sobre muitos problemas, mas uma equipe e um processo de tal porte, se não forem gerenciados com sucesso, podem também resultar num volume de informações inadmissíveis e sem foco, a partir das quais não surge uma análise de consenso. Depois de um estudo, uma equipe menor seria recomendada para trabalho futuro desse tipo (Neefjes et al., 1996: 48).

Ao se criar uma equipe, o desafio é combinar os indivíduos cujas especialidades complementam umas às outras. Há, portanto, várias considerações para se formar uma equipe de avaliação de impacto.

QUESTÕES DE TREINAMENTO E APOIO

Apoio externo no início

Dois dos estudos de caso (Gana e Paquistão) usaram treinadores ou facilitadores externos no início dos estudos, de modo a desenvolver as habilidades da equipe para o trabalho de avaliação de impacto. Em ambos os casos isso envolveu práticas realizadas no campo usando uma variedade de ferramentas de pesquisa participativa (vide Capítulo 4). Esta abordagem tem a vantagem de proporcionar experiência e uma compreensão prática das vantagens e desvantagens das diferentes ferramentas e métodos. Todavia, deve-se ter cuidado para garantir que o pessoal da equipe não sinta que tem de usar o mesmo número de ferramentas e métodos em cada comunidade, mas que estão familiarizados com uma série de maneiras com as quais as questões sobre impacto podem ser perguntadas e respondidas.

Apoio do pessoal interno

Em cinco dos estudos de caso (BRAC, CYSD, ENDA, Proshika, CORDES), a maior parte do treinamento, do apoio e da assessoria foi fornecida por meio de pesquisa interna ou monitoramento e unidades de avaliação, às vezes apoiadas por simpáticos universitários locais. De modo claro, o apoio interno oferece importantes vantagens, como a continuidade e a compreensão do contexto, do programa e da organização. Se estas unidades possuem vínculos com redes mais amplas de especialistas, eles também podem comunicar as experiências externas relevantes, de modo que seja apropriado para a situação local e para a organização.

Contudo, pode haver problemas com o apoio interno: o pessoal pode estar ocupado com outras tarefas, o que significa que a necessária assessoria não se acha disponível quando preciso; pode não dispor da experiência necessária para a pesquisa em questão e se sentir relutante em admitir; pode ter interesses pessoais na organização que ficam ameaçados pela formação da capacidade dos outros ou pela descoberta de certos achados; pode representar certos interesses de acordo com seu sexo, classe, etnia, raça, fé etc.; pode ser visto como representantes da administração superior, e a equipe do projeto pode, portanto, não estar propensa a divulgar os problemas, os erros ou enganos com receio de que isso possa ameaçar seu emprego ou afetar futuras alocações de recursos. Na verdade, os treinadores externos também possuem seus próprios interesses e

inclinações pessoais, mas as unidades internas podem ter interesses pessoais dominantes institucionalizados que talvez influenciem no apoio e na assessoria que é dada, particularmente para as avaliações contenciosas de impacto.

Equipe externa que inclui a formação da capacidade em seu trabalho

Três dos estudos de caso (Ikafe, Wajir, Proshika) envolveram avaliadores externos cujo trabalho era, quer implícita ou explicitamente, realizar a avaliação de tal modo que melhorasse as habilidades dos funcionários locais e dos parceiros em avaliação de impacto. Isto é difícil, e há o risco de não se realizar nem a formação da capacidade nem a avaliação de impacto de modo apropriado. Em Wajir, contudo, a equipe de avaliação forneceu aos funcionários alguma assessoria útil sobre como melhorar seu acompanhamento de impacto, que também validou uma abordagem mais flexível que reconhece a importância de elaborar indicadores de impacto emergentes, bem como monitorar os atualmente existentes. O modo pelo qual a avaliação foi realizada também proporcionou experiência útil na determinação de como o projeto poderia monitorar o impacto, em vez de apenas os insumos e os resultados.

Igualmente, a experiência de Proshika destaca o importante papel que um confiável apoio externo pode desempenhar na institucionalização de novas (em seu caso participativas) abordagens para a avaliação de impacto, especialmente se houver algum ceticismo acerca de como estes se comparam com as atuais abordagens.

Revisão do parceiro/aprendizado mútuo

A revisão do programa Matson foi organizada de modo diferente de todos os demais estudos. A Oxfam atuou como um intermediário ao colocar uma equipe de pessoas do bairro, que queria aprender mais acerca da avaliação de impacto, em contato com um trabalhador indiano em desenvolvimento comunitário que queria explorar o intercâmbio intercultural nas comunidades. Portanto, a relação era de iguais procurando aprender um com o outro e ganhar experiência. Isto não envolvia especificamente treinamento, mas bastante observação, debate e intercâmbio de idéias — relacionado em parte com a avaliação de impacto, mas na maioria dos casos se desenvolvendo em direções inteiramente imprevisíveis, como a possibilidade de os residentes do Matson ensacarem o chá enviado do Sul da Índia para venda no Reino Unido. Esta revisão é agora

vista por ambas as partes como um primeiro passo no desenvolvimento a longo prazo das relações entre as duas comunidades, o que pode incluir o treinamento do pessoal do Matson e voluntários em técnicas de animação de comunidades desenvolvidas na Índia.

O Resumo 3.4 lista as principais lições aprendidas acerca da formação de uma equipe de avaliação de impacto.

Resumo 3.4: Questões a serem levadas em consideração quando da formação de uma equipe de avaliação de impacto

- Que proporção de integrantes internos e externos é adequada? Ter as partes interessadas representadas na equipe é o melhor meio de garantir que seus pontos de vista sejam considerados? Há meios alternativos e melhores de se fazer isso?
 - O que é necessário para se atingir um adequado equilíbrio entre os gêneros na equipe?
 - Quais são as atitudes e o comportamento requerido de todos os integrantes da equipe? Como isso pode ser verificado?
 - Que conhecimento técnico/setorial é necessário?
 - Que habilidades conceituais e metodológicas são necessárias de modo a resolver problemas específicos de avaliação de impacto, como a atribuição?
 - Que equilíbrio de métodos quantitativos e qualitativos será usado e que habilidades estes exigirão?
 - Que habilidades de coordenação, facilitação e diplomáticas são necessárias, particularmente no gerenciamento da avaliação?
 - Como serão comunicadas as descobertas? Que habilidades para redigir e comunicar são requeridas para isso?
 - Qual o melhor meio de se assegurar que as descobertas fazem realmente uma diferença para as vidas das pessoas, para o projeto que está sendo avaliado, ou para as organizações envolvidas? Quem precisa estar comprometido para que isso aconteça?
 - Que tipo de treinamento e apoio os membros da equipe precisarão? Que recursos se acham disponíveis para isso? Que grau de formação de capacidade do pessoal do projeto, da organização parceira e dos grupos beneficiários é possível ou apropriado?
-

AMOSTRAGEM

Raramente há tempo e dinheiro suficientes para que se tenha condições de conversar ou contatar com todo mundo na comunidade, na organização, no sistema ou na região. Isto significa ter que fazer uma amostragem a partir de uma ‘população’ maior. A seguir, descrevo alguns dos tipos de amostragem que existem. A maioria dos observadores faz distinção entre a amostragem que é feita de modo a generalizar as descobertas acerca de determinado grupo de pessoas ou organizações (que usualmente envolve amostragem aleatória), e aquela realizada de modo a identificar grupos específicos de pessoas ou organizações acerca dos quais mais informações são necessárias (que usualmente envolve amostragem não-aleatória). Mais uma vez, é importante que esteja clara a finalidade do estudo, pois isto determinará a estrutura da amostragem ou da “população” que está sendo estudada.

A população testada pode envolver diferentes unidades de avaliação, como mulheres, homens e crianças individuais, unidades habitacionais, comunidades, organizações ou instituições. Por exemplo, a equipe do estudo de Gana queria explorar a relação entre o desenvolvimento organizacional e a redução da pobreza; escolheram, portanto, uma amostragem da estrutura das trinta organizações que são parte do Sistema de Desenvolvimento do Norte de Gana e as comunidades que apoiavam. Contrariamente, a estrutura da amostragem do estudo de Matson incluiu toda a população na vizinhança de Matson.

Uma vez identificados o tipo de amostragem e as unidades de avaliação, o próximo passo é decidir sobre o tamanho da amostragem. O custo, os níveis do pessoal encarregado, a disponibilidade de pesquisadores e a logística são em geral fatores-chave na determinação do tamanho da amostragem, como é o desejo das organizações ou comunidades de se envolverem. Todavia, deve-se também levar em consideração o quão válido determinados tamanhos de amostragens serão para o estudo. Se o estudo inicialmente visar confirmar que as descobertas de pequena importância se aplicam a toda a população, e fizer isso de um modo que seja estatisticamente significativo, então há procedimentos estatísticos acordados para se estimular quão confidencialmente isso pode ser feito para diferentes tamanhos de amostragens (Paul Nichols, 53-6). Se, contudo, o objetivo é entender a profundidade em que determinado impacto foi conseguido ou explorar possíveis impactos, uma amostragem bem menor provavelmente será apropriada. Porém, mais uma vez, os tamanhos das amostragens devem ser determinados sem se perder de vista as preocupações práticas.

Uma pequena amostragem, apropriadamente gerida e analisada, com cuidado é sempre melhor do que uma amostragem grande, deficientemente gerenciada, que nunca é analisada de forma plena devido à falta de tempo. O tamanho de amostragem de que você pode dispor responde as questões de sua pesquisa? Em caso negativo, considere então como você pode obter mais recursos ou readaptar as questões de sua pesquisa para algo mais realístico (Nichols, p. 53).

Há inúmeros métodos para se selecionar a amostragem, desde que seu tamanho esteja claro. O Resumo 3.5 descreve alguns dos mais conhecidos tipos de amostragem aleatória ou não-aleatória bem como os métodos para se repetir a amostragem.

Os estudos de caso usaram principalmente métodos de amostragem não-aleatória, embora maiores estudos (Wajir, Proshika e BRAC) tivessem usado métodos de amostragem estratificada, como a amostragem aleatória dentro de determinados subgrupos. Além disso, a maioria dos estudos passou por processos de amostragem divididos por etapas, embora não usualmente numa base aleatória. A equipe do estudo de Gana primeiro selecionou três organizações dos trinta membros do Sistema de Desenvolvimento do Norte de Gana, de acordo com os critérios determinados pelos pesquisadores e o Sistema. Depois selecionaram três comunidades dentre aquelas com quem as organizações trabalharam. Dentro de cada vilarejo, dez homens e dez mulheres foram selecionados após os exercícios de classificação da riqueza, para incluir cada nível de riqueza em entrevistas repetidas durante um período mais longo. Este processo foi escolhido para desenvolver ferramentas e métodos para a avaliação de impacto que pudessem captar as opiniões daqueles cujas vozes eram raramente ouvidas, bem como entender a relação entre o apoio organizacional e a redução da pobreza.

Resumo 3.5: Tipos de amostragem

Amostragem aleatória

Amostragem aleatória simples: Um grupo de pessoas é selecionado aleatoriamente de uma lista completa de determinada população.

Amostragem aleatória estratificada ou sistemática: Isto garante que subgrupos dentro de uma população sejam incluídos, fazendo a amostragem de forma aleatória dentro de cada um desses subgrupos.

Amostragem em grupos: Ao selecionar os grupos geográficos de vilarejos ou domicílios dentro de determinada população, tempo e dinheiro

são economizados. Esta técnica permite que mais pessoas ou grupos sejam contactados no tempo disponível.

Amostragem por etapas: Para grandes populações, pode ser necessário fazer a amostragem dentro da amostragem. Por exemplo, o Programa de Desenvolvimento Rural do BRAC trabalha com 63.846 organizações de vilarejo por intermédio de 372 escritórios de área. Cada um desses vilarejos contém um número de domicílios. Portanto, o BRAC selecionou uma amostragem das áreas, dentro das quais uma amostragem aleatória dos domicílios foi entrevistada.

Caminhada aleatória: Instruções são dadas ao entrevistador para ele seguir uma rota aleatória e entrevistar as pessoas (“entrar na primeira rua à direita, entrevistar na segunda casa à esquerda, continuar pela estrada, entrevistar o décimo domicílio à sua direita” etc.).

Amostragem não-aleatória

Amostragem por cota: Com base em informações acerca de uma população, cotas de certos tipos de pessoas ou organizações são selecionadas para entrevista. Critérios comuns para as cotas são idade, sexo, ocupação e se as pessoas vivem em áreas do projeto ou não.

Amostragem com base na genealogia: Selecionar as famílias completas e seus parentes em vez dos domicílios.

Amostragem em cadeia ou do tipo bola-de-neve: Selecionar um primeiro contato e então perguntar-lhe com quem deve conversar em seguida. Este método é útil para identificar grupos minoritários ou ocupações dentro das comunidades.

Amostragens casadas: Pares similares de vilarejos, projetos ou grupos de pessoas são selecionados para que possam ser comparados (grupos com projeto e grupos sem projeto são um exemplo).

Métodos de amostragem repetida

Pesquisas de painel: Entra-se em contato com um grupo de pessoas ou organizações várias vezes durante um período de tempo relativamente longo.

Pesquisa repetida: Todo o processo de pesquisa é repetido, inclusive a amostragem.

Pesquisa rotativa: Esta é uma combinação dos métodos de pesquisa de painel ou repetida: uma fração da amostra é trocada toda vez que a pesquisa é repetida; outra amostra permanece a mesma.

Para maiores detalhes ver Nichols, P. (1991), "*Social Survey Methods: A field guide for development workers*", Oxfam Development Guideline Nº 6. (*Métodos de Pesquisa Social: Um guia de campo para as equipes de desenvolvimento*, Manual de O Desenvolvimento da Oxfam, Nº 6).

O estudo de Proshika usou uma técnica de amostragem de grupo em duas etapas. Como as organizações trabalham em mais de 4 mil vilarejos, obter uma lista completa de todos os domicílios foi considerado desnecessário e muito dispendioso. Assim, eles primeiro formaram grupos com cerca de oito vilarejos cada. Assim, obtiveram um número de quinhentos grupos em áreas onde o Proshika trabalhava e 380 grupos onde não trabalhava. Os pesquisadores selecionaram nove desses grupos das áreas onde atuavam e dez das áreas onde não atuavam. A segunda fase consistiu em compilar uma lista completa de domicílios para estes dezenove grupos, dos quais 190 domicílios foram selecionados aleatoriamente — cem das áreas do Proshika e noventa de outras áreas.

Embora os maiores estudos usassem procedimentos de amostragem muito sofisticados para gerar descobertas representativas, também incluíam amostras não-aleatórias para avaliações qualitativas mais detalhadas e para o material do estudo de caso. Dessa forma o BRAC, além das 1.250 amostras de domicílio do BRAC e 250 que não eram do BRAC selecionadas aleatoriamente, também pesquisou duzentos domicílios que demonstraram um desempenho econômico muito alto, bem como 25 organizações de vilarejo. O estudo de Wajir, por exemplo, acrescentou à sua amostragem original as mulheres que eram beneficiárias de um esquema de empréstimo e famílias que estiveram envolvidas num projeto de reconstituição do rebanho dos animais, bem como na seleção de um número de Associações Pastorais e Grupos de Mulheres para oficinas e debates de grupos focais.

Considerando que a avaliação de impacto usualmente tenta combinar questões quantitativas como qualitativas, a amostragem provavelmente deve incluir uma série de critérios intencionais importantes — considerados críticos em virtude do conhecimento que a equipe de pesquisa tem da área, das organizações en-

volvidas, dos objetivos e da história do projeto. Alguns dos critérios intencionais-chave usados para amostragem nos estudos de caso estão incluídos na Tabela 3.8. Há três agrupamentos principais: critérios relacionados com o contexto, que referem-se à garantia de que diferenças sociais, econômicas e ambientais serão levadas em consideração; critérios relacionados com a organização, que variam desde pragmáticos — que olham a capacidade e o desejo de se envolver — até as questões da participação das partes interessadas; e os critérios relacionados com o projeto, que visam garantir que tanto beneficiários como não-beneficiários sejam incluídos, e que os envolvidos de diversas maneiras e durante diferentes períodos de tempo sejam adequadamente representados.

Tabela 3.8: Critérios intencionais-chave usados para amostragem nos estudos de caso

Relacionado com o contexto	Relacionado com a organização	Relacionado com o projeto
<ul style="list-style-type: none"> • Gênero e idade • Riqueza e bem-estar • Geografia e agroecologia • Proximidade de mercados estradas • Composição cultural/étnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Vontade e capacidade de se envolver • Equilíbrio dos tipos de organizações, por exemplo, as organizações sediadas na comunidade e os intermediários • Equilíbrio da parte interessada • Mistura dos alvos para <i>advocacy</i>/influência 	<ul style="list-style-type: none"> • Locais com e sem projeto • Participantes e não-participantes do projeto dentro da mesma comunidade • Executores bons e ruins, incluindo os grupos dispersados ou excluídos. • Tempo do envolvimento nos projetos/programas (perguntar se uma intervenção já existe o tempo suficiente para ter causado um impacto ou selecionar de uma escala de tempo ou intensidade do envolvimento para comparar). • Envolvimento em determinados momentos da intervenção (uma comunidade foi o ponto de entrada do projeto ou a última área a ser incluída num programa). • Envolvimento em determinadas intervenções. • Nenhum ou não muitos estudos anteriores.

A amostragem representa uma fase crítica na maior parte do trabalho de avaliação de impacto e pode afetar os resultados bem como a percepção do estudo por outrem. Questões-chave que devem ser perguntadas nesta fase estão incluídas no Resumo 3.6.

Resumo 3.6: Algumas questões-chave relacionadas à amostragem

Se a amostragem afirma ser representativa de uma maior população:

- O que pode ter ocorrido para tornar a amostragem atípica do grupo maior?
- É provável que determinados tipos de participantes sejam selecionados em detrimento de outros?
- Critérios pragmáticos, como as restrições de custo e tempo, introduzir uma tendência na seleção das amostragens?

Se a finalidade principal da amostragem é identificar determinados grupos ou pessoas e descobrir mais sobre os aspectos qualitativos ou os impactos, outras questões podem ser mais relevantes:

- A amostragem abrange aqueles cujos pontos de vista e opiniões que são particularmente importantes ou normalmente negligenciados, em particular as mulheres e os grupos mais pobres?
 - Que pontos de vista e opiniões não serão cobertos por determinada amostragem? Sua exclusão tem alguma importância?
 - A amostragem cobre todos os grupos que provavelmente possuem opiniões ou pontos de vista diferentes? Ela nos ajuda a entender os vínculos entre as diferentes unidades de análise (como os indivíduos e as organizações)?
-

TEMPO DA AVALIAÇÃO

O tempo da avaliação é outra questão importante e relaciona-se com o ciclo do projeto, com as condições sazonais e com os ritmos e horários do trabalho diário das pessoas.

O tempo e o ciclo do projeto

Quando é apropriado realizar uma avaliação de impacto? Como temos visto, num programa de avaliação de impacto, certas atividades têm que ser executadas no transcorrer do ciclo do projeto, de modo a poder determinar os

objetivos e os indicadores, monitorar o progresso feito até então bem como monitorar e adaptar as mudanças no ambiente externo. Todavia, há provavelmente momentos adequados, quando intensa reflexão e análise de impacto são mais apropriadas que outras.

No primeiro momento são feitas a análise e a avaliação iniciais da situação, quando um provável impacto futuro é avaliado e dados básicos são coletados. O segundo ocorre perto do fim de uma fase específica no ciclo do projeto, quando uma nova fase estiver sendo planejada, ou quando se estiver em outras fases-chave de uma intervenção. Tais avaliações podem ser combinadas com revisões de impacto periódicas mais simples e mais freqüentes, digamos, numa base anual. Conforme indica o estudo de Wajir, os estudos “antes” e “depois”, entre os quais decorre um longo período de tempo, são improváveis de revelar muito sobre a seqüência de causa e efeito, nem permitem que ocorra o acompanhamento do impacto, o que daria lugar a uma integração quase contínua de novos e adaptados indicadores durante a implementação. Sua falta de continuidade se aplica particularmente em áreas de alta incerteza, por exemplo, com relação à segurança, e de grandes flutuações, no caso das precipitações pluviométricas. Dessa forma, o contínuo monitoramento do impacto é vital para se colher evidência acerca da casualidade e para se adaptar às variáveis circunstâncias. A freqüência com a qual precisa acontecer durante a implementação dependerá do contexto e de quão estável ele é.

Por último, há avaliações “terminais”, que ocorrem logo após o término de um programa ou vários anos depois. Conforme o estudo de caso ENDA nos faz lembrar, o cuidado precisa ser redobrado para se obter novamente a confiança das pessoas quando a equipe de pesquisa estiver indo a uma comunidade onde um projeto não estiver funcionando há vários anos — mesmo se os pesquisadores forem da mesma agência que originalmente apoiava o projeto.

A Figura 2 no Capítulo 1 sobre os estudos de caso ilustra onde cada um dos estudos de caso “se encaixa” em termos de determinação do tempo.

Problemas sazonais

É importante verificar a época do ano em que as informações são coletadas, não apenas porque as respostas das pessoas a algumas questões mudarão no decorrer do ano, mas também porque sua disponibilidade e desejo de responder variarão de acordo com as estações do ano. Por exemplo, o BRAC teve que retardar o trabalho de campo durante o ramadã, o mês muçulmano de jejum.

Enquanto o período de fome em Gana é uma oportunidade crítica para se compreender as estratégias das pessoas de cuidar disso, é também uma época de grande tensão e de alta nas demandas de mão-de-obra. Envolver as pessoas em entrevistas ou oficinas demoradas nessa época do ano, mesmo em momentos que lhes pareçam apropriados, pode não só levar a informações de péssima qualidade, como ser eticamente incorreto.

Determinadas atividades podem também apresentar diferentes resultados em diferentes estações, o que pode afetar o processo de avaliação de impacto. Por exemplo, de modo a conduzir uma avaliação da perfuração de um poço, que era parte de seu trabalho, os pesquisadores no estudo de caso CYSD visitaram os locais dos poços no verão, quando o nível freático estava mais baixo. Descobriram que os dispositivos que eles introduziram para captar água não funcionavam a contento nesse período crítico do ano devido à baixa profundidade da água nos poços. Se tivessem feito as visitas em outra época do ano, o problema poderia não ter sido tão evidente. Para superar alguns desses problemas, o BRAC coletou certos itens de informação (sobre o consumo e despesas de bens perecíveis) duas vezes — uma na época de escassez e uma vez na de fartura —, de modo a levar em consideração as flutuações sazonais.

A questão da sazonalidade é também importante se os dados básicos ou pesquisas anteriores tiverem que ser comparados com novas informações. Este é particularmente o caso se incluírem questões como “quantas vezes por dia você comeu na semana passada?”. Se este tipo de informação não for comparado com períodos equivalentes do ano, parecerá sem sentido. Deve também ser lembrado que mesmo que períodos similares sejam comparados, as flutuações na precipitação pluviométrica, na situação econômica ou nas condições sociais podem provavelmente explicar quaisquer diferenças, mais do que o projeto que está sendo avaliado.

Que dia da semana e hora do dia usar para a avaliação

As horas que são mais convenientes para os habitantes dos vilarejos podem não ser as mesmas para os pesquisadores e vice-versa. Alguns desses estudos envidaram esforços especiais para superar tais problemas.

- Os pesquisadores devem reconhecer que há uma dimensão de gênero com relação à disponibilidade de tempo das pessoas e devem envidar esforços especiais para conversar com as mulheres. Uma equipe feminina que efetuou uma avaliação para a Oxfam, em Tigray, observou que as mulheres lá não tinham palavras em seu idioma para lazer.²

- A equipe de pesquisa deve identificar quando as pessoas estarão disponíveis para a entrevista ou oficinas e arranjar tudo convenientemente.
- Dias específicos na semana, festivais ou acontecimentos sociais devem ser evitados.
- Os pesquisadores devem fazer observações e participar de conversações em locais informais (num poço, nos mercados, nos intervalos para o chá, em bares) sem interromper as rotinas diárias ou reuniões das pessoas. Em alguns casos, as entrevistadoras podem ajudar os entrevistados com seu trabalho, por exemplo, sentando-se com eles e ajudando a escolher os grãos que vão ser cozidos.

Apesar de tais indicações deverem ser consideradas, vários estudos indicam que a disponibilidade de tempo, tanto para os pesquisadores como para os entrevistados, particularmente as mulheres, era um problema real, e em alguns casos isso levou à simplificação de alguns estudos, sendo abandonados os métodos que consomem muito tempo (vide próximo capítulo). Da mesma forma, foi questionado o valor das reuniões de grupo onde só os que “dispunham de tempo” poderiam comparecer.

O Resumo 3.7 indica algumas das questões-chave que precisam ser avaliadas a respeito da determinação do tempo de diferentes elementos do trabalho de avaliação de impacto.

Resumo 3.7: Algumas questões relacionadas com a determinação do tempo de um processo de avaliação de impacto

- Que fase do ciclo do projeto é mais apropriada para se refletir e analisar o impacto?
 - Quão regular a coleta de dados de impacto precisa ser para enfrentar as variadas circunstâncias e as dificuldades de atribuição?
 - Que estação ou época do ano faz mais sentido para a coleta de dados de impacto? Certas informações precisam ser coletadas durante mais de uma estação?
 - Há determinados dias da semana, ou horas do dia, que deviam ser evitados quando da coleta dos dados de impacto? Quem deve ser excluído se certas horas do dia (ou da noite) forem escolhidas para a realização de entrevistas ou reuniões?
-

ONDE NÃO HÁ DADOS BÁSICOS

A importância de se ter um ponto de partida para daí medir a mudança é talvez um dos aspectos mais comuns encontrados nos textos sobre avaliação de impacto (Oakley, *et al.* 1998). Dentro dos estudos de caso encontramos uma variedade de situações: onde nenhum estudo básico havia sido sistematicamente realizado (CORDES, Paquistão), onde um estudo ou pesquisa básica foi realizado, porém se encontrava inacessível ou indisponível (CYSD), onde um estudo básico existiu, mas não continha todas as informações necessárias para avaliar o impacto (BRAC, Wajir, Ikafe, Proshika), e onde o exercício de avaliação de impacto foi visto como um meio para estabelecer um dado básico para o futuro (Gana).

Portanto, todos os estudos, de um modo ou de outro, tinham que reconstruir o passado. Isto não só salienta a necessidade de dados básicos, como também ilustra quais são suas limitações. Há dois importantes fatores que tornam os dados básicos uma ferramenta problemática. Primeiro, é impossível prever todas as informações necessárias porque essas necessidades mudarão com o decorrer do tempo. Isto pode ocorrer por causa das alterações ambientais (por exemplo, a seca afetou os projetos apoiados pelo ENDA no Zimbábue e o programa Wajir no Quênia), ou como resultado das mudanças ocasionadas pelo projeto. Por exemplo, em Matson o sucesso da comunidade em resistir às vendas de casas para pessoas de baixa renda incentivou-os a se organizar no sentido de melhorar outros aspectos de suas vidas, como o cuidado com as crianças ou a saúde mental, para os quais não existiam dados básicos. Uma terceira razão por que as necessidades de informações básicas podem mudar é que na verdade há necessidade de uma melhor *compreensão* das informações ou dos meios pelos quais elas podem ser coletadas. Por exemplo, o Proshika descobriu que sua maneira original de coletar as informações sobre o abuso sexual das mulheres estava subestimando sua incidência de maneira grosseira. Qualquer dado básico que usasse esses dados teria sido, portanto, um guia muito deficiente. Como resultado, foram adotados diferentes meios de explorar essa questão, deixando de lado as entrevistas individuais com questionários para um maior uso de métodos participativos e de grupo.

Por último, pode haver uma demanda diferente ou padrões divergentes de dados básicos. Em uma organização onde a equipe de pesquisa “destacou as deficiências no relato e a falta de dados nos arquivos, a equipe anterior do projeto contestou. A maioria dessa equipe alegou que eles tinham os dados básicos que estávamos procurando”. Todavia, quando os pesquisadores se encontraram

diante dessas informações, perceberam que estavam “em grande parte na forma anedótica” e inadequadas para fins de avaliação de impacto.

A segunda dificuldade com os dados básicos é que há grandes empecilhos não apenas na coleta de informações relevantes, mas também na análise, armazenagem e recuperação dessas informações numa data posterior. Em alguns casos, os pesquisadores de fato se depararam acidentalmente com informações cruciais, geralmente ao se encontrar com ex-integrantes da equipe do projeto que lhes apontaram a direção certa, mas até nesses casos eles tinham problemas.

O pesquisador encontrou a primeira pessoa “âncora” (...) e tomou conhecimento que uma detalhada pesquisa de domicílio foi realizada (...) mas as inferências obtidas na pesquisa não foram convertidas em relatório. Algumas das folhas da pesquisa foram encontradas no almoxarifado do projeto. Esforços para se encontrar as demais folhas num amontoado de velhos arquivos provaram-se nulos (Estudo de caso CYSD).

Com aqueles estudos de caso que tinham dados básicos úteis era possível fazer comparações analíticas mais úteis do que aquelas que usavam técnicas de “recordação” ou retrospectivas (desenhadas para auxiliar as pessoas a se lembrar de situações passadas e compará-las com os dias de hoje). Por exemplo, as informações coletadas da equipe do BRAC quando ela se incorporou permitiu que significativas comparações fossem feitas entre sua situação antes de entrar para o BRAC e após vários anos. Além disso, permitiu que o BRAC comparasse os indicadores de bem-estar para as equipes de vários períodos de filiação. Havia, portanto, condições de determinar que houve “uma relação positiva significativa (...) entre a mudança no envolvimento dos membros nas atividades de geração de renda e aumento na duração da filiação”, bem como no seu controle sobre os bens.

Uma das fraquezas com os métodos de recordação é que as pessoas olham de volta para uma situação com o benefício da percepção tardia. Como vimos na seção sobre indicadores, o estudo de caso do CYSD revelou que as mulheres que faziam uma retrospectiva de suas relações com os homens, chegaram a conclusões diferentes das que teriam chegado no início do projeto. Se as diferentes atitudes, níveis conscientização e percepções são importantes elementos de impacto que está sendo avaliado, isso deve ser levado em consideração.

De modo a superar alguns desses problemas, uma série de estudos de caso, como o Wajir e o BRAC, identificou “grupos painel” ou “coortes”: grupo de indivíduos ou de domicílios que são acompanhados durante toda a vigência do programa. Isto proporciona dados básicos permanentemente atualizados, que permitem que as mudanças e as prioridades nas vidas das pessoas sejam

identificadas de forma regular, e que seus pontos de vista e opiniões sobre o desempenho do projeto sejam conhecidos. Conforme foi observado na seção sobre indicadores, este tipo de abordagem também torna possível um acompanhamento de impacto, que pode ajudar a conseguir melhores evidências das relações de causa e efeito entre um determinado projeto e as mudanças significativas nas vidas das pessoas.

Certas lições que precisam ser levadas em consideração para a coleta de dados básicos estão incluídas no Resumo 3.8.

Resumo 3.8: Lições-chave para a coleta de dados básicos

- Procurar coletar apenas os dados que pareçam particularmente relevantes para se avaliar o resultado de projeto e que serão difíceis de identificar pelos métodos de recordação ou de reconstrução de dados básicos (vide acima).
 - Procurar coletar apenas as informações que as organizações na verdade tenham condições de analisar, organizar e armazenar. Não tentar coletar os tipos de dados e análises que uma maior organização pode coletar.
 - Reconhecer que é impossível prever todas as informações que podem ser necessárias e que qualquer dado básico precisará ser atualizado.
 - Explorar a possibilidade de criar dados básicos permanentemente atualizados seguindo o progresso de determinado número de pessoas ou grupos no transcorrer do projeto.
 - Investigar a possibilidade de usar novos indivíduos, grupos ou comunidades que se tornem envolvidos num programa como um dado básico para comparação com os atuais participantes.
 - Assegurar-se que os dados coletados são apropriadamente registrados, arquivados e armazenados. Certificar-se de que a organização sabe onde estes arquivos são guardados e o que contêm, e verificar se existe um sistema adequado para recuperar as informações, caso seja necessário.
-

Reconstrução de dados básicos

Como pode a falta de dados básicos ser corrigida? Há três fontes principais que provaram ser úteis na reconstrução dos dados básicos nos estudos de

caso: documentos e registros do projeto, outras organizações e informantes-chave (cujo conhecimento foi trazido à tona por meio de entrevistas e métodos de recordação participativa).

Informações básicas dos documentos e registros do projeto

Conforme vimos na seção anterior “Que informações já existem?”, vários dos estudos de caso precisaram rever os documentos existentes e registros do projeto para preparar um resumo consolidado. Isto incluiu as informações de contexto e as informações básicas que não tinham sido usadas juntas antes. Por exemplo, o estudo do CYSD encontrou uma “análise situacional” particularmente útil, que tinha sido preparada durante a segunda fase (1992-3) do projeto, embora naquela oportunidade o mesmo já estivesse em andamento há quatro anos. Descobriram também relatórios de estudos de casos de grupos de auto-ajuda e de parteiras tradicionais que, por exemplo, exploraram especificamente a situação das mulheres e as práticas de saúde antes da intervenção do projeto. Estes documentos do projeto também se provaram muito úteis para a reconstrução das informações básicas, porém embora fornecessem importantes informações qualitativas, fatos e cifras de apoio em geral não foram considerados.

Informações básicas de outras organizações

Alguns dados e cifras de apoio podem se achar disponíveis em outras organizações. O CYSD usou registros estatísticos de uma ampla variedade de agências oficiais, inclusive escolas do vilarejo, centros de saúde, departamentos do governo local, como os de impostos e de meio ambiente (florestas), que se referiam a um período anterior ao projeto. Embora isso tivesse levado muito tempo (cerca de quinze dias para reconstruir os dados sobre a frequência das crianças em sete escolas do vilarejo), permitiu que comparações-chave fossem feitas com a situação antes da intervenção do projeto. De modo similar, os dados sobre os padrões e a produtividade das lavouras se achavam disponíveis nos centros agrícolas.

Embora o CYSD reconheça que a autenticidade dos registros do governo é às vezes questionável, eles constituem uma importante fonte de informações que pode ser usada em conjunto com outras. Também proporcionam importantes achados sobre como os funcionários e organizações oficiais são capazes de perceber as tendências.

Deve-se salientar que as informações oficiais podem não se achar disponíveis para outras organizações (ou pode levar algum tempo para consegui-las), e os que tomam as decisões podem não usá-las para informar sua política e práticas. No estudo de caso Matson, no Reino Unido, a equipe pediu que as agências oficiais confirmassem as tendências relacionadas com crimes, saúde e emprego identificadas pela comunidade ao fornecerem relevantes estatísticas. Tornou-se claro que havia problemas com a comparação dos dados durante certo período, devido a uma mudança na forma como foram coletados, e o que os funcionários-chave dentro daquelas agências na verdade tinha grande dificuldade de conseguir estas informações. O próprio estudo de caso sugeriu também que as percepções das autoridades estatutárias sobre mudança não se baseavam numa análise dos dados quantitativos que eles coletavam.

Informações básicas de informantes-chave

Professores, encarregados de programas de extensão agrícola, químicos, parteiras tradicionais, fiscais de impostos, funcionários dos centros de saúde, ativistas comunitários, ex-funcionários do projeto, bem como homens, mulheres e crianças das comunidades foram fontes inestimáveis de informação nos estudos de caso. Questões simples sobre a comparação de diferentes anos, ou a situação antes e depois da intervenção de um projeto, proporcionaram informações quantitativas e qualitativas muito úteis, de modo relativamente rápido. Estas informações se relacionam com as mudanças no contexto do projeto, bem como com aquelas associadas mais diretamente com o projeto em questão. É impressionante como muitos exercícios nos estudos de caso poderiam ter solicitado aos entrevistados para comparar as percepções acerca do atual desempenho do projeto ou a atual situação em relação ao passado, porém não o fizeram. Para a avaliação de impacto — que trata essencialmente da mudança —, esta comparação é crítica.

Por outro lado, o ENDA descobriu que foi gasto talvez muito tempo e esforço tentando reconstruir os eventos realizados durante a implementação do projeto. Na oportunidade, isso foi percebido como importante se eles fossem seguir o modelo de mudança que tinham adotado. Em retrospecto, considerou-se que não era necessário pesquisar todos os detalhes da implementação do projeto. Aqueles estudos de caso que foram iniciados simplesmente identificando as áreas de mudança vistas como significativas por diferentes partes interessadas, e então explorar estas mais detalhadamente, parece ter sido mais bem-sucedida na reconstrução de dados básicos significativos.

O CORDES desenvolveu um processo muito sistemático de reconstrução de dados básicos e as relacionou com a atual situação e com o contexto em evolução. Este método se baseia no que é denominado um “diagnóstico triplo”, solicitando às comunidades envolvidas que respondam sobre as seguintes questões:

- O que na verdade foi feito?
- Quais eram os objetivos ou motivos que os levaram a fazer isso?
- Qual foi o impacto sobre a comunidade e quais foram os efeitos positivos (úteis) e negativos (constrangedores) do contexto?

Esta linha de questionamento permitiu que as comunidades refletissem sobre se os objetivos originais foram atingidos e se o projeto, ou outros fatores externos, provocou(aram) a(s) mudança(s).

LIDANDO COM A ATRIBUIÇÃO

Uma das perguntas chave que a avaliação de impacto tradicionalmente coloca para ser respondida é sobre o que provocou qualquer mudança identificada. Para a maioria dos projetos isso significa tentar determinar se as mudanças que aconteceram teriam ocorrido de qualquer maneira, e até onde uma mudança observada pode ser atribuída a determinado projeto ou programa. Isto é notoriamente difícil.

Grupos de controle

Uma das formas pela qual os estudos de caso têm lidado com o problema de atribuição é por intermédio dos grupos de controle. O método do grupo de controle requer comparação entre uma população que foi alvo de determinada intervenção e uma que não o tenha sido. De modo ideal, essa avaliação deve ser feita antes e após a intervenção, de modo a determinar se há alguma diferença entre as populações em questão.

Durante seu primeiro exercício de avaliação de impacto em 1993, o BRAC selecionou como conjunto de vilarejos como grupo de controle um que ainda não tinha sido atingido por nenhum programa, mas que possuía características similares, em termos de propriedade da terra, àqueles vilarejos apoiados pelo

BRAC. Esperava ter condições de comparar o bem-estar desses dois grupos numa data posterior, durante a avaliação do impacto de 1996-7, e dessa forma deduzir as diferenças entre o progresso conseguido pelos integrantes e não-integrantes do BRAC. Contudo, a experiência do BRAC “demonstra que conseguir um verdadeiro grupo de comparação é um problema difícil” (BRAC 1998). Primeiro, durante o período de três anos decorridos entre os dois estudos, 39% dos domicílios do grupo de comparação tinham saído da lista porque participaram de atividades de ONGs ou por outras razões. Segundo, mesmo que não estivessem diretamente envolvidas em outros projetos, vários domicílios de comparação eram de vilarejos onde tinha havido intervenção de ONGs. Elas podem, portanto, ter experimentado um efeito de transbordamento dessas intervenções, especialmente nas áreas de cuidados médicos, provisão de saneamento e planejamento familiar, todos causando impacto no bem-estar material. Terceiro, tornou-se claro que embora os domicílios do grupo de comparação fossem similares, em termos de propriedade da terra, àquelas que se beneficiaram do programa BRAC, eram diferentes em termos de idade, gênero, ocupação do chefe do domicílio e níveis de escolaridade. Isto é significativo, desde que a avaliação do impacto de 1996-7 descobriu que a situação inicial da posse da terra e ocupacional (como trabalho próprio ou assalariado) do chefe do domicílio, eram os dois maiores indicadores que influenciavam o acúmulo de bens, em separado dos insumos do BRAC. Por último, embora algumas tentativas tivessem sido feitas para controlar esses fatores (aplicando análise econométrica de regressão multivariada, visando separar as diferentes dotações iniciais dos domicílios de comparação e a contribuição de efeitos externos), é reconhecido que há grandes dificuldades na qualificação de muitos aspectos socioculturais que podem ser fatores críticos.³

O BRAC, portanto, aconselha que o grupo de comparação seja tratado com cuidado; de vez em quando, foi questionada a validade de se reter o grupo de comparação (Mustafa, *et al.*, 1996). A Tabela 3.9 descreve alguns dos dados que surgem da comparação entre o grupo de controle e os integrantes do BRAC. Embora indique claramente que os integrantes do BRAC estão bem melhor de vida, em termos de pobreza material, bens e segurança alimentar, alguns pontos permanecem obscuros em virtude dos dilemas citados. Um deles é o ponto de partida das pessoas usadas na comparação — os integrantes do BRAC tinham, desde o início, melhores condições de vida? Outro é se as mudanças durante esse período estavam associadas com os insumos do BRAC — na verdade, a taxa mais rápida de crescimento do valor dos bens entre os não-integrantes do BRAC abre uma série de questões.

Tabela 3.9: Comparação entre os integrantes e não-integrantes do BRAC

	Integrantes do BRAC	Não-integrantes
Pobreza Abaixo da linha de pobreza	52%	89%
Vivendo em extrema pobreza	22%	37%
Bens	Mais alto para os domicílios do BRAC tanto em 1993 como em 1996. Em 1996, 50% com um valor líquido maior (bens mais poupança menos empréstimo vigente)	
Taxa na qual o valor dos bens cresceu— 1993-7	22%	84%
Poupanças	Duas vezes maior do que os não-integrantes do BRAC	
Saúde		
Domicílios com latrina sanitária	24%	9%
Taxa de uso de anticoncepcionais	40%	27%
Alimentação	O consumo médio de calorias <i>per capita</i> e as despesas totais com alimentos e produtos não-alimentares eram significativamente mais altos Maior estoque de alimentos consumindo mais verduras, peixe e carne Baixa flutuação sazonal no gasto mensal com alimentos (3%)	Maior déficit de alimentos Alta flutuação sazonal no gasto mensal com alimentos (18%)

Fonte: Estudo de caso BRAC, 1997.

Entrevistados não-integrantes do projeto

Uma alternativa ao se estabelecer um grupo de controle no início do projeto é fazê-lo no momento da avaliação retrospectiva, identificando os não-beneficiários e solicitar aos grupos com e sem projeto para que se lembrem de sua situação antes de a intervenção ter ocorrido, comparando-a com a situação atual. Ambos os estudos de caso Wajir e Proshika adotaram esta abordagem.

Um bom exemplo do estudo de caso Oxfam-Wajir no Quênia é ilustrado a seguir. Neste caso, os domicílios em locais com e sem projeto foram simples-

mente solicitadas a dar uma nota de zero a dez sobre a qualidade de vida e a capacidade de suportar a seca, uma década atrás e agora. A reação média para cada grupo é indicada na Tabela 3.10 e apresenta as diferenças marcantes entre os locais com projeto, onde as pessoas percebem que as coisas estão melhorando, e sem projeto, onde elas percebem que as coisas estão piorando.

Tabela 3.10: Percepções nas mudanças na qualidade de vida nos últimos dez anos por parte de duzentos domicílios pastoris em locais com e sem projeto (numa escala de zero a dez)

	Com Projeto		Sem Projeto	
	Dez anos atrás	Hoje	Dez anos atrás	Hoje
Qualidade de vida	4	6	6	4
Capacidade de suportar a seca	3	7	7	3

Fonte: Relatório de Avaliação do Impacto Econômico de Wajir.

No estudo de Proshika, esta abordagem revelou uma série de descobertas que sugeriam que entre aqueles apoiados pelo programa os índices de alfabetização, planejamento familiar, participação em instituições locais e bens econômicos eram todos superiores, e o número de casamentos com dote e o índice de mortalidade infantil eram menores em comparação com os não-beneficiários. Entretanto, parecia haver diferença pequena nos índices de imunização, divórcio e no uso de métodos de cultivo orgânico — apesar da ênfase do projeto na conscientização ambiental.

Este método retrospectivo de comparar os grupos dentro e fora do projeto, em vez da comparação de um grupo de controle “antes e depois” limita o risco de desperdício de energia ao se coletar dados que são subsequentemente considerados inúteis em virtude de os membros do grupo de controle terem se afastado. Além disso, esta abordagem pode ser mais apropriada em áreas onde há menos intervenção das ONGs e de órgãos do governo, e por conseguinte menos perigo de efeito de transbordamento de outras intervenções. Este método também não supera alguns dos problemas associados com a abordagem “antes e depois” como o de ter condições de atribuir as diferenças precisas às variáveis específicas, e descobrir grupos estritamente comparáveis. Contudo, há potencial para uma maior comparação ao posteriormente desagregar os grupos em questão. Dessa forma, no programa Wajir, por exemplo, as respostas às ques-

tões acerca do consumo de leite (um elemento crítico do bem-estar em áreas pastoris) não foram só exploradas do ponto de vista dos locais com e sem projeto, mas também em termos de riqueza e idade.

Tabela 3.11: Número médio de vezes que o leite é consumido num dia por duzentos domicílios ricos e pobres nos locais com e sem projeto

	Adultos		Crianças	
	Ricos	Pobres	Ricas	Pobres
Locais com projeto	0,21	0,15	0,8	0,5
Locais sem projeto	0,18	0,09	0,7	0,5

Fonte: Relatório da Avaliação de Impacto Econômico de Wajir.

Este desdobramento dos resultados permite comparar melhor diferentes agrupamentos por meio dos locais com e sem projeto, indicando que a frequência do consumo de leite dos adultos pobres nos locais com projeto é aproximadamente 65% maior que a frequência do consumo de leite dos domicílios nos locais sem projeto. Todavia, há pouca diferença no leite consumido pelas crianças nos locais com e sem projeto. Tal abordagem permite compreender melhor quem está recebendo o maior benefício de uma determinada intervenção.

Em outra abordagem, o CYSD usou uma comunidade com a qual tinham apenas começado a trabalhar como grupo de controle. Foi constatado que, devido a esta relação, as pessoas eram cooperativas. De fato, estava sendo usado o trabalho realizado com este grupo na identificação do programa (por meio dos exercícios ARP) como um dado básico e como um comparador com os grupos e as comunidades existentes. Este processo permitiu que fossem feitas perguntas acerca dos níveis de conscientização sobre os tópicos que o CYSD estava visando mudar, como, por exemplo, sobre o uso de pesticidas “neem” ou a disponibilidade de auxílio-maternidade de centros de primeiros socorros. A equipe também usou observações diretas para fazer comparações; por exemplo, observaram a falta de unidades de produção de geração de renda no vilarejo de controle em comparação com os locais as que dispunham de projeto.

O CORDES adotou uma abordagem similar comparando três comunidades que haviam trabalhado com eles durante diferentes períodos de tempo e em diferentes níveis de intensidade, medindo os vários impactos alcançados.

De modo interessante, o CORDES também juntou esses grupos de forma que pudessem comparar suas próprias descobertas e tirar suas conclusões.

Os métodos adotados pelo CYSD e pelo CORDES superaram muitos dos problemas éticos associados com a abordagem convencional de grupo de controle, embora o CYSD estivesse preocupado com o fato de que as expectativas do grupo pudessem comprometer os resultados. A equipe sentiu que pelo fato de o grupo estar prestes a se envolver com eles, talvez exagerassem a sua pobreza e seus problemas de modo a garantir um futuro apoio. Quando os membros da comunidade foram informados sobre a idéia, relata-se que questionaram como poderiam ser comparados com os aldeões que trabalhavam. De acordo com eles, a população alvo teve a oportunidade de tomar conhecimento e agir sob contínua orientação e com a assistência dos funcionários do projeto, enquanto eles não tiveram (CYSD, p. 88). Naturalmente, esta é precisamente a razão por que de fato fornecem uma base útil para comparação, embora a questão de por que tais grupos podem querer se envolver, seja muito importante.

De fato, esta motivação do entrevistado é uma questão crítica para todos os tipos de avaliação do impacto. Conforme David Hulme observa:

Um 'ator racional' confrontado por um avaliador de impacto que lhe pergunta sobre questões clássicas relacionadas com a Avaliação de Impacto (...) muito rápido diria ao(à) entrevistador(a) onde colocar seu instrumento de pesquisa. Felizmente, no mundo da prática, é responder de forma mais cortês a norma, mas o problema de como persuadir os entrevistados a partilhar seu tempo com uma entrevista e fornecer respostas precisas e honestas é um tema muito importante, sendo raramente mencionado nas declarações metodológicas de Avaliação de Impacto (Hulme, 1997: 19).

Assim, embora os beneficiários possam ter que enfrentar um fluxo interminável de perguntas — porque entendem que é parte do preço que têm que pagar por se envolverem com uma ONG — eles podem respondê-las da forma que achem ser mais provável para garantir um apoio contínuo. Todavia, os grupos de controle podem até ter menos incentivo para cooperar (de vez que estão por definição passíveis de permanecer excluídos) ou um maior incentivo para extrapolar suas necessidades (na esperança de que alguém responda). Alguns sugerem que uma recompensa, ou algum tipo de pagamento devia ser levado em consideração, como é a prática no Reino Unido ou nos Estados Unidos, quando os pesquisadores de mercado reúnem grupos focais (Hulme, 1997).

Por último, as avaliações de impacto também precisam levar em consideração que efeitos um projeto tem tido sobre os grupos que se pretendia benefi-

ciar mas que não o foram. Estes diferem dos entrevistados de locais sem projeto, que são deliberadamente excluídos de determinada intervenção, mas também funcionam como um grupo de controle. Por exemplo, o estudo de Gana revelou que certos grupos de clã dentro dos vilarejos estudados foram sistematicamente excluídos de uma série de projetos de desenvolvimento apoiados por ONGs locais. Todavia, deve-se ter cuidado ao se fazer tal tipo de comparação, porque o impacto não é neutro: o projeto pode, na verdade, ter tido um efeito negativo sobre a vida de algumas pessoas, o que torna a comparação com aqueles que foram beneficiados menos clara. Além do mais, as razões pelas quais certos grupos podem ter sido excluídos — devido a gênero, etnia ou idade — são precisamente o que os torna diferentes daqueles grupos que na verdade se beneficiaram, o que mais uma vez torna a comparação problemática. Isto não debilita a importância de se compreender estes possíveis impactos ou processos negativos da exclusão — pelo contrário —, mas sugere que, no que diz respeito à atribuição, a existência de grupos marginalizados pode não dizer muito acerca do que pode ter ocorrido se o projeto em questão não tivesse acontecido.

Como usar dados secundários e outros informantes-chave

Enquanto pode ser considerado extremamente difícil, dispendioso ou antiético usar os grupos de controle ou os não-respondentes, pode-se frequentemente usar outras fontes de informação acerca dos locais ou grupos com e sem projeto. Conforme citado na seção sobre reconstrução de informações básicas, informantes-chave e outras organizações podem às vezes fornecer estes dados.

O CYSD, por exemplo, coletou informações sobre a terra sob cultivo de arroz, vegetais, leguminosas e sementes produtoras de óleo, de escritórios agrícolas do governo para as áreas nas quais eles estavam trabalhando, bem como para as áreas vizinhas. Isto lançou uma luz nas diferenças relativas entre a área onde eles haviam promovido mudanças na prática agrícola e naquelas onde não haviam.

O estudo de Gana, por outro lado, decidiu deliberadamente não tentar provar causa e efeito; ao contrário, procurou “confirmação da atribuição de diferentes partes interessadas visando fazer uma checagem com referência cruzada de nossa análise”. Os dados coletados das pessoas e das comunidades a respeito das tendências e dos impactos do projeto foram comparados com os estudos antropológicos em outras comunidades na área, uma avaliação participativa da pobreza feita pelo Banco Mundial e outros dados relevantes. Isto permitiu algu-

ma comparação entre as tendências que estavam visíveis em toda a região, prováveis de serem atribuídas a grandes fenômenos econômicos, ambientais, políticos e sociais, e a mudanças que pareciam ocorrer apenas nas comunidades em questão, lutando contra as tendências alhures.

Como procurar outras explicações

Outro importante e associado meio de se explorar a atribuição é verificar deliberadamente outras possíveis explicações para uma mudança observada ou uma diferença entre várias populações ou comunidades. Por exemplo, o CORDES garantiu que um importante elemento de seu método de “diagnóstico triplo” era avaliar a contribuição de fatores externos na promoção ou inibição das mudanças observadas. Em seu estudo de caso, o CYSD descobriu muitos fatores, que denominou “efeitos de interferência”, os quais revelaram por que os impactos do projeto em uma comunidade variaram em relação a outra. Estes incluíram interferência política, seca, destruição da lavoura por animais selvagens, conflitos entre ou dentro dos vilarejos e fatores provocados pelo doador. O CYSD realizou um “estudo da influência externa” para compreender esses problemas mais profundamente. Isto permitiu que não só fosse comparado um vilarejo com projeto e um vilarejo de controle sem projeto, mas também se entendesse, por exemplo, por que um projeto pode ter tido um impacto significativo nas vidas das pessoas em um vilarejo, muito menos em outro. Isto, por sua vez, pode ajudar na estimativa de até onde as diferenças no contexto de um projeto contribuem para seu sucesso ou fracasso.

Em outro exemplo, o BRAC teve uma indicação, durante seu primeiro exercício de avaliação de impacto em 1993, de que a infra-estrutura do vilarejo e a distância das estradas revestidas com cascalho desempenharam um importante papel no desempenho econômico das comunidades onde as organizações de vilarejo que eles apoiavam estavam localizadas. Eles reconheceram que se não tivessem levado isso em consideração no estudo de acompanhamento em 1996, poderiam exagerar o impacto dos programas nos vilarejos com boa infra-estrutura econômica e, possivelmente, subestimá-lo naqueles com infra-estrutura deficiente.

O BRAC tentou “controlar” esse e outros fatores, desenvolvendo perfis de vilarejo com base em dados-padrão e obtidos de informantes-chave em cada vilarejo coberto pela pesquisa dos domicílios.

Os dados incluem a distância do vilarejo da cidade mais próxima e da estrada coberta com cascalho, número de domicílios, existência de infra-estrutura

socioeconômica, como 'haats', bazares, instituições educacionais, centros de saúde, ONGs, eletricidade etc. e acesso a várias instituições socioeconômicas (Estudo de caso BRAC).

Embora seja difícil distribuir proporcionalmente até onde o projeto ou fatores externos contribuem para determinada mudança, contribuirão para a credibilidade de qualquer estudo de impacto se as explicações alternativas mais óbvias possíveis para as mudanças observadas forem pelo menos citadas e acrescentadas ao conjunto das evidências juntadas como parte de um processo de avaliação de impacto.

O Resumo 3.9 descreve algumas das lições-chave aprendidas ao se lidar com o crítico problema da atribuição.

Resumo 3.9: Lições-chave ao se lidar com a atribuição

- Independente das questões éticas relacionadas com o uso dos grupos de controle num método de avaliação “antes e depois”, há uma série de problemas operacionais que usualmente tornam esta abordagem impraticável.
 - O método que procura comparar a situação dos beneficiários do projeto e os entrevistados que não são beneficiários geralmente é o mais apropriado.
 - Se os entrevistados não-beneficiários do projeto forem grupos com quem a ONG planeja trabalhar no futuro, então não apenas alguns dos dilemas éticos associados com esta abordagem foram amenizados, como também os dados coletados podem ser usados como um dado básico para aquele grupo.
 - Se os entrevistados não-beneficiários do projeto forem grupos com quem a ONG não planeja trabalhar no futuro, parece um dever, por parte da ONG, tornar a informação disponível para outras agências de desenvolvimento apropriadas, que podem ter condições de lhes fornecer apoio e considerar compensá-los de alguma maneira.
-

A IMPORTÂNCIA DA CHECAGEM COM REFERÊNCIA CRUZADA

A avaliação de impacto é uma questão de julgamento. Para o julgamento se tornar o mais válido possível e ser visto como tão válido quanto possível, a

evidência que é juntada precisa ser checada de modo cruzado. A busca pela atribuição descrita acima é um meio de se fazer checagem com referência cruzada das informações. Todavia, essa checagem com referência cruzada ou “triangulação” (termo náutico que descreve um método de navegação que usa três pontos no horizonte para calcular uma posição) é importante para muitas outras finalidades na avaliação de impacto. Embora alguns dos elementos da avaliação envolvam a descoberta de fatos incontestáveis, às vezes muito tem a ver com opiniões contraditórias, julgamentos e sentimentos. Alguns desses pontos de vista aparentemente contrastantes podem de fato ser consistentes, se vistos de uma diferente perspectiva, enquanto outros podem realmente ser conflitantes.

Os estudos de caso usaram três métodos principais de checagem com referência cruzada: o de pesquisa, o de pesquisador ou avaliador e o entrevistado ou fonte de informação.

Por intermédio do método de pesquisa

O próximo capítulo trata detalhadamente sobre a série de ferramentas e métodos empregados nos estudos de caso. Aqui simplesmente observo que os estudos de caso se basearam em seis principais grupos de métodos que se sobrepõem: revisão dos dados secundários, pesquisas, entrevistas individuais e em grupo, debates e oficinas (às vezes usando ferramentas e métodos participativos), estudos de caso e observação. Os maiores e mais complexos basearam-se em todos ou em quase todos os métodos, enquanto os menores estudos usaram talvez apenas dois métodos principais.

Os estudos usaram diferentes seqüências de métodos. Por exemplo, o ENDA realizou uma pesquisa por meio de questionário antes de realizar os debates de grupos focais; todavia, posteriormente sentiram que o oposto pudessem ter sido melhor porque o questionário poderia ter se concentrado em questões específicas levantadas pelos grupos de debate. O BRAC, por outro lado, conduziu um estudo de campo antes de a pesquisa ser conduzida de forma a descobrir que impacto o pessoal de campo do CRDB os membros da organização do vilarejo esperavam que o programa tivesse e o que consideraram como indicadores prováveis. Isto proporcionou uma orientação valiosa para o estudo e também significou que os pesquisadores testaram o questionário rascunho várias vezes para certificar-se de que as informações sobre os indicadores poderiam ser coletadas. O questionário foi então seguido por posterior trabalho qualitativo e de estudo de caso sobre o empoderamento das mulheres.

Esta combinação de métodos qualitativos e quantitativos é um importante elemento na checagem com referência cruzada.

Usado antes de uma pesquisa quantitativa, por exemplo, um questionário qualitativo pode ajudar com a formulação e pré-teste de questionários, uma vez que um bom questionário requer um conhecimento antecipado completo acerca do sistema que está sendo estudado e uma rigorosa preparação. Um questionário qualitativo pode também gerar hipóteses que devem ser investigadas ou ajudar a reduzir as questões que pesquisas mais detalhadas deveriam destacar (...) Pode também ser útil após uma pesquisa formal para acompanhar interessantes artigos introdutórios (...) e acrescentar profundidade e contexto (Moris e Copestake, 1993).

É importante salientar a importância da observação direta pelos que conduzem as entrevistas, as pesquisas ou os exercícios de pesquisa participativa. Isto foi eficazmente apresentado no estudo de Gana quando a equipe de pesquisa notou que um número de casas no extremo do vilarejo não tinha sido incluído no mapa traçado por alguns moradores. Quando isso foi comentado, os moradores revelaram que esses domicílios tinham sido excluídos porque pertenciam a um grupo étnico minoritário e, portanto, não faziam parte da comunidade. Foi apenas por meio de astuta observação, da vontade de se fazer uma checagem com referência cruzada daquelas observações com outras informações e da investigação da contradição entre as duas que novas informações foram reveladas.

Por intermédio do pesquisador ou avaliador

Outra forma de se fazer uma checagem com referência cruzada dos resultados é quando diferentes pesquisadores realizam pesquisas ou entrevistas idênticas ou similares, e se compararam os resultados. Nos estudos de caso, isso foi feito em alguns momentos durante os exercícios de Avaliação Rural Participativa no vilarejo: os pesquisadores se separaram, realizaram exercícios paralelos e então compararam os resultados. Todavia, diferentes pesquisadores sempre obterão diferentes resultados em virtude de quem são, como se comportam, como fazem as perguntas etc. Este é particularmente o caso com os pesquisadores homens e mulheres, ou pesquisadores “internos” e “externos”, que são possíveis de discordar sobre sua habilidade de fazer certas perguntas e tê-las respondidas.

No estudo de caso do Paquistão, os funcionários do programa da Oxfam, depois de debates aprofundados com os grupos beneficiários, classificaram os projetos e os parceiros locais de acordo com os critérios acordados. Essas classificações foram realizadas de forma independente por diferentes funcionários

do programa, e depois comparadas. Por exemplo, um dos critérios que a Oxfam quis avaliar foi a “participação da comunidade” numa série de projetos operados por diferentes parceiros. Os funcionários do projeto concordaram com o seguinte sistema de classificação para os níveis de participação:

- 0: a comunidade beneficiária desconhece as atividades do parceiro da Oxfam no projeto;
- 1: a comunidade beneficiária conhece o parceiro do projeto e tem algumas informações ou faz alguma “contribuição”;
- 2: o parceiro do projeto consulta os beneficiários, são realizadas algumas reuniões; alguma “contribuição” é feita;
- 3: a comunidade beneficiária tem algumas responsabilidades numa fase do projeto ou há mais reuniões regulares; é feita alguma “contribuição”;
- 4: há um significativo envolvimento dos beneficiários em diferentes fases; eles têm significativas responsabilidades; é feita alguma “contribuição”;
- 5: a comunidade trabalha em mais de um setor; toma iniciativas; é capaz de mobilizar recursos.

As classificações dos diferentes avaliadores foram então registradas para tornar as variações claramente visíveis. Havia três classificadores: A, B e C (vide Tabela 3.12). Onde os avaliadores sentiam que não tinham condição de fazer um julgamento, isso era indicado com um sinal de interrogação (?). Por exemplo, os avaliadores A e C pareciam discordar nos seus pontos de vista sobre a participação das mulheres no projeto 2; apenas um avaliador indicou sua nota para os projetos 6 e 7; e o avaliador B não teve condições de fazer um julgamento sobre o projeto 3. Desse modo, qualquer observador independente pode perguntar por que A e C chegaram a opiniões tão diferentes ou checar se a avaliação de certo projeto se baseia no ponto de vista de uma única pessoa.

Tabela 3.12: Avaliação da participação dos homens e das mulheres em sete projetos no Paquistão

Projeto	1		2		3		4		5		6	7
	A	B	A	C	A	B	A	B	A	B	A	A
Participação das Mulheres	0	0	3	5	1	?	0	0	2	2,5	3	2
Participação dos Homens	1	?	?	1	1	?	0-3	?	2-3	?	0	2

Um dos principais testes de rigor numa pesquisa científica convencional é o da “objetividade” e da “ratificação”: diferentes observadores podem ter condições de concordar sobre um fenômeno, e pode-se assegurar que os resultados da pesquisa não se devem às tendências do pesquisador. Todavia, é cada vez mais aceito tanto dentro como fora do laboratório que o ato em si da medição pode modificar o resultado. É extremamente difícil, senão impossível, para o pesquisador permanecer distante ou independente do processo que ela ou ele está pesquisando. Portanto, é importante estar consciente sobre as possíveis tendências e preconceitos dos pesquisadores, individualmente, e as variações entre os pesquisadores, e tentar reduzi-las, enquanto se aceita que é impossível eliminá-las totalmente. A segurança e a credibilidade da pesquisa também dependem, portanto, da transparência e dos detalhes do registro dos métodos utilizados. Os colegas devem ter condições de acompanhar e de indagar sobre o processo de pesquisa posto em prática. Por exemplo, a tabela acima sobre o Paquistão indica como os resultados da classificação qualitativa podem ser registrados de um modo que torne claro quem estava envolvido em qual avaliação, quando ocorreram desacordos entre as avaliações e, principalmente, quando os avaliadores se sentiram sem condições de fazer um julgamento.

Por meio do entrevistado ou fonte de informação

Uma das formas mais comuns de checagem com referência cruzada usada nos estudos de caso foi se usar diferentes informantes ou fontes de informação. O primeiro nível de checagem com referência cruzada, foi dentro das comunidades, o segundo entre as comunidades e outros informantes e partes interessadas.

Checagem com referência cruzada pelo pesquisador dentro das comunidades

Num nível muito básico, esta checagem com referência cruzada simplesmente significa, como no estudo de caso do CORDES, verificar se o que havia sido proposto na verdade aconteceu e se foi da forma como estava previsto. Esta validação formou uma importante etapa no seu método de avaliação. Em outros estudos, o uso da classificação do bem-estar e a análise do gênero indicaram a importância de se entender as diferenças entre os vários grupos dentro das comunidades. Riqueza, sexo, idade, etnia e religião, são em geral importantes elementos para se entender essas diferenças.

No estudo de Gana, muitas mulheres destacaram a importância da renda que tiveram com a venda dos produtos cultivados em seus próprios pequenos lotes de terra. Os homens, todavia, quando perguntados sobre a renda do domicílio e sobre a divisão da mão-de-obra no domicílio, não mencionaram de modo algum essa atividade ou fonte de renda. Se as entrevistas tivessem envolvido apenas os homens (o que é comum em algumas pesquisas), esta informação provavelmente não teria sido revelada de forma alguma.

Não apenas novas informações podem ser reveladas ao se contatar entrevistadores adicionais, mas as diferenças nas prioridades também podem surgir por meio de checagem com referência cruzada. A Tabela 3.13 revela as preferências de diferentes grupos numa comunidade em Andhra Pradesh, Índia, conforme descoberta feita por uma recente avaliação de impacto realizada pela Action Aid.

Tabela 3.13: Preferências por mudança em Andhra Pradesh, Índia

Prioridade	Homens Adultos	Mulheres Adultas	Jovens (masculinos)	Todos
1	Moradia	Terra, irrigação e lavouras	Terra, irrigação e lavouras	Moradia
2	Terra, irrigação e lavouras	Moradia	Educação	Gado
3	Gado	Poupanças e empréstimo	Saúde	Terra, irrigação e lavouras
4	Educação	Gado	Salário e emprego empréstimo	Economias e
5	Poupanças e empréstimo	Educação	Poupanças e empréstimos	Educação
6	Vestuário	Vestuário	Gado	Saúde
7	Liderança		Plantações	Vestuário
8			Moradia	
9			Trabalho autônomo	

Fonte: Pesquisa de avaliação de impacto da Action Aid.

Esta pesquisa revela importantes diferenças nas prioridades entre os diversos grupos, mas também levanta várias questões acerca de como as prioridades do grupo são determinadas. Embora não esteja claro como isso acontece,

a coluna “todos” sugere que as prioridades masculinas tendem ser predominantes (moradia surge como primeira prioridade, embora para as mulheres esteja em segundo e para os jovens do sexo masculino, em oitavo). Sugere também que a negociação, na verdade, muda as prioridades (o gado surge como a segunda prioridade, embora nenhum dos grupos o tivesse classificado acima da terceira posição) e que as mulheres e os jovens do sexo masculino ainda têm dificuldade em ter suas prioridades reconhecidas (apesar de ambos os grupos classificarem as lavouras irrigadas como prioridade número um, ela cai para o terceiro lugar na listagem do grupo). Os rapazes possivelmente têm maior dificuldade em ter suas prioridades reconhecidas: o emprego assalariado não figura na lista do grupo.

Os grupos dentro das comunidades provavelmente não apenas podem possuir diferentes prioridades e pontos de vista, como de fato podem entrar em conflito. Por exemplo, o estudo CYSD revelou que em várias comunidades as mulheres foram inicialmente desencorajadas a fazer poupança numa conta grupal ou a participar de grupos de auto-ajuda porque seus maridos perceberam isso como uma ameaça para sua autoridade doméstica. Aquelas que de fato aceitaram enfrentaram hostilidade por parte de seus maridos durante muito tempo. Essa hostilidade tem sido superada em alguns casos, à medida que os benefícios econômicos aumentaram e os funcionários do projeto têm deliberadamente visado criticar os maridos inoportunos. Este é um bom exemplo de como a checagem com referência cruzada dos pontos de vista e atitudes dentro das comunidades não só tem a ver com a formação de um consenso ou com a concordância das prioridades, mas também podem referir-se à compreensão das ameaças ou obstáculos para se atingir o impacto que precisa ser levado em consideração e, se possível, contrariado.

Todavia, deve ser reconhecido que há limites para o volume de tempo que as pessoas gostariam e têm condições de despender na checagem com referência cruzada; deve até existir uma lei de rendimentos decrescentes. Em outras palavras, é importante priorizar quais informações precisam ser checadas de modo cruzado, que fontes precisam ser envolvidas, bem como estabelecer cronogramas realistas para se fazer isso.

Checagem com referência cruzada comparando as informações das comunidades e de outros informantes

Por intermédio de visitas às escolas e debates com os professores, o CYSD descobriu que embora os registros escolares indicassem que a matrícula estava

melhorando, o nível médio de frequência dos alunos matriculados era de apenas 50%. Estes estudantes estavam envolvidos com atividades no domicílio, como, por exemplo, cuidar dos irmãos menores quando os pais estavam trabalhando ou cuidando do gado. Tomando os dados escolares como valor frontal, sem a checagem com referência cruzada das descobertas com os professores, poderia ter levado a uma impressão ilusória acerca do que na verdade estava acontecendo. Poderia ter também levado a uma avaliação imprecisa da qualidade e do impacto do ensino se, por exemplo, os níveis de alfabetização tivessem sido calculados de acordo com os números das crianças matriculadas.

Os fiscais de impostos, os departamentos de renda e os encarregados do departamento das florestas também provaram ser úteis informantes-chave, não apenas na indicação quanto a se os dados oficiais e os registros poderiam ser confiáveis. Além disso, alguns desses informantes tinham trabalhado nas áreas do projeto durante mais tempo que as ONGs em questão. Os fiscais de impostos em Orissa, que vinham trabalhando na área nos últimos quinze anos, tinham condições de descrever as mudanças nas tendências nos vilarejos, as quais atribuíram à intervenção do CYSD, bem como fornecer informações vitais a respeito da proporção de terra na área do projeto que pertencia a pessoas de fora. Isso ajudou o CYSD a compreender a importância das angustiantes vendas de terra pelas comunidades tribais e as invasões nessas mesmas terras.

Os funcionários do setor de saúde podem ser informantes-chave com valioso achado sobre as comunidades locais, não apenas com relação aos projetos de saúde. Por exemplo, o debate com os residentes de Matson, Reino Unido, revelou que os problemas respiratórios eram um dos problemas de saúde mais comumente citados. Um farmacêutico local confirmou que as receitas para o problema de asma era muito comum, o que por sua vez levou à suspeita de que a umidade nos domicílios não reformadas era uma das causas possíveis de asma. Neste caso, o informante-chave não só confirmou o que as pessoas tinham dito, mas também forneceu uma definição mais precisa do problema e indicou suas possíveis causas. Em termos de avaliação de impacto, essas informações ajudaram a compreender os potenciais impactos secundários sobre as pessoas com casas reformadas e sem reforma.

Lidando com as contradições

Quase todos os estudos de caso registram as dificuldades e desafios de se lidar com as informações contraditórias que surgem. Em alguns casos, essas contradições poderiam ser explicadas muito facilmente. Em outros, elas pro-

porcionaram novos achados que conduziram a outras linhas de questionamento. Conforme observado no estudo do CYSD, é importante

estudar a lógica por trás de tal contraste e como isso pode ser melhor interpretado. Se não for possível para diferentes pessoas concordarem sobre a interpretação de certas descobertas pode ser melhor registrar os diferentes pontos de vista, em vez de se tentar atingir um consenso (CYSD: 30).

A checagem com referência cruzada é uma importante maneira de expor as tendências, os interesses específicos e as relações de poder. Procurar deliberadamente os pontos de vista de grande variedade de pessoas com diferentes opiniões é uma importante ferramenta na avaliação de impacto. Conforme citado por Moris e Copestake,

[esta] abordagem dos dados se parece muito com o jornalismo investigativo. Admite que as tendências existem, mas as leva em consideração reconhecendo explicitamente os interesses dos pesquisadoress e fazendo uma checagem com referência cruzada das declarações com observadores neutros ou com aqueles que têm pontos de vista opostos (...) por exemplo (...). perguntar tanto aos compradores como aos vendedores, atacadistas e varejistas, sobre as mesmas transações (por exemplo, as taxas de juros no crédito ao comércio) geralmente produz cifras maiores ou menores. Ao perguntar sobre quem está mentindo e por que, pode-se conseguir importantes achados sobre o poder relativo do mercado (Moris e Copestake: 48-9).

O Resumo 3.10 relaciona algumas das principais lições acerca de como fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas e das questões-chave que surgiram a partir dos estudos de caso.

Resumo 3.10: Lições-chave sobre a checagem com referência cruzada das descobertas

- Misturar métodos qualitativos e quantitativos é um elemento vital da checagem com referência cruzada. Deve-se levar em consideração que a seqüência de métodos faz mais sentido.
- A observação direta é um importante meio de se verificar se há discrepâncias entre o que as pessoas dizem (ou deixam de dizer) e suas ações.
- O uso de diferentes “avaliadores” ou partes interessadas (stakeholders) para revisar o mesmo problema pode revelar áreas de consenso e de

divergência. Ao se concordar no início sobre que critérios devem ser explorados, ou usar um único formato de registro, pode-se simplificar a comparação numa data posterior.

- Tornar claros e transparentes os métodos pelos quais se obteve as informações, faz-se com que os terceiros ou colegas façam uma checagem com referência cruzada do processo de interrogação.
 - As diferenças de poder e condição social dentro das comunidades — especialmente com relação a gênero, riqueza, idade e etnia — tornam as checagens com referências cruzadas entre os grupos ainda mais importantes. Usar a classificação do bem-estar e a análise de gênero pode ser uma parte importante.
 - Informantes-chave que conhecem bem determinada região ou grupo de pessoas — funcionários do setor de saúde, funcionários locais, professores etc. — podem constituir excelente fonte de informações e podem também verificar as informações de outras fontes.
-

RESUMINDO: O PROBLEMA DE AGREGAÇÃO E SÍNTESE

Este capítulo explorou como os estudos de caso conseguiram elaborar seus processos de avaliação de impacto, que medidas preparatórias foram tomadas, como enfrentaram os dados preliminares e os indicadores (ou sua falta), e como tentaram lidar com as dificuldades de atribuir uma mudança a determinada intervenção. Descrevo também como os estudos abordaram a necessidade de se fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas e às vezes registrar as diferenças nos pontos de vista e opiniões em vez de tentar sempre chegar a um consenso. Isto me leva a um dos problemas mais complicados que os processos de avaliação de impacto têm que considerar: como fazer um resumo e apresentar as descobertas num formato, ou formatos, útil(eis) e relevante(s), para que não se perca a riqueza, a diversidade e a complexidade da história. É importante abordar a questão da síntese na fase de esboço de uma avaliação de impacto, de modo que a coleta e a análise dos dados possam levar a forma de apresentação em consideração.

Retorno

Uma das maneiras de se garantir que qualquer síntese das descobertas não perca ou distorça importantes pontos de vista é fazer uma checagem com refe-

rência cruzada das mesmas com diferentes partes interessadas, por meio de apresentações e oficinas no campo, e fazendo circular rascunhos das descobertas e dos relatórios para comentário. Isso aconteceu ou foi planejado em quase todos os estudos de caso e envolveu as seguintes formas de partilhar as descobertas.

Retorno da comunidade: As descobertas podem ser comunicadas por meio de apresentações verbais e oficinas, embora não esteja claro se algum dos participantes do estudo de caso traduzirá os relatórios ou descobertas para as apropriadas línguas locais.

Apresentações e oficinas com os funcionários: Esta abordagem permite tanto que a equipe de pesquisa como o pessoal local revise as descobertas e aprendam mais sobre os métodos da avaliação de impacto.

Oficinas com múltiplas partes interessadas: Podem envolver os beneficiários, os funcionários, os doadores, outras ONGs, agências bi e multilaterais, governo e acadêmicos.

Todos esses métodos têm sido importantes na checagem com referência cruzada das descobertas, na geração de novos achados, na comunicação dos resultados e na ajuda para que os diferentes partes interessadas compreendam as diversas opiniões e pontos de vista. Talvez o exemplo mais surpreendente da importância de se extrair um retorno venha do estudo de caso Proshika. Depois de realizar uma grande pesquisa de domicílio, os resultados foram separadamente comunicados aos parceiros do programa das organizações de vilarejo, gerentes médios e sênior. Primeiro, cada grupo foi solicitado a apresentar o que esperava dos resultados junto dos indicadores-chave do estudo; então os resultados reais foram apresentados e as divergências analisadas. Como resultado, as descobertas para cinco dos treze indicadores foram seriamente questionadas, o que fez com que as questões fossem posteriormente exploradas. Uma pesquisa qualitativa e participativa de acompanhamento não só confirmou as principais diferenças que o retorno havia identificado, mas também revelou por que o método do questionário produziu os resultados em questão.

Todavia, as oficinas, particularmente aqueles que envolvem muitas partes interessadas, podem também gerar um conflito que pode ou não, ser prudente provocar. Por exemplo, a reunião de um grande número de partes interessadas em Ikafe quando do término do trabalho no campo resultou em acirrado debate. Durante a revisão, a inquietude de alguns dos representantes da população local levou ameaças de violência contra os funcionários da Oxfam; na verdade, algumas balas foram disparadas nas instalações da Oxfam logo após a revisão. Em-

bora a maioria das pessoas envolvidas acredite que isso foi o resultado da “normal” insegurança na área, isto indica que, nas situações onde há altos níveis de tensão, juntar todas as partes pode ser arriscado.

O relatório

A maioria das avaliações de impacto produz um ou mais relatórios. Sua estrutura pode ajudar a resumir as informações sem muitos sacrifícios e que também facilitem o retorno. Primeiro, é importante que qualquer intervenção esteja apropriadamente contextualizada. Conforme consta no Capítulo 2, a avaliação de impacto analisa essencialmente como determinado conjunto de ações se combina com o contexto para produzir mudanças. O relatório deve, portanto, explicar como o clima político, social, econômico e ambiental influencia os resultados de determinado projeto e como as pessoas percebem seus benefícios. Segundo, o relatório deve fazer distinção entre os dados, a análise e as recomendações, e esclarecer de quem são a análise e as recomendações. Isto permite que os leitores concordem com os dados ou análise, conteste as recomendações, ou vice-versa. Terceiro, conforme explicado na seção anterior, é importante que o relatório retenha e apresente quaisquer divergências nas opiniões ou análise de diferentes partes interessadas, ou mesmo dentro da equipe de avaliação. Quarto, o relatório deve apresentar dados desagregados para relevantes grupos, mesmo que esses não apresentem diferenças entre si. A desagregação por sexo, idade e bem-estar — embora não tenha sido realizada na maioria dos estudos de caso — deve quase certamente ser realizada em todos os casos. Outras dimensões de diferença, como etnia, clã, religião ou orientação sexual, podem também ser importantes em alguns contextos.

Por último, o uso de estudos de caso e das palavras das próprias pessoas pode não só dar vida à análise, mas também exemplificar com mais vigor o que a mudança significa para as pessoas e para as comunidades e como lhes parece experimentá-la de um dia para outro. Deve-se lembrar que isso pode precisar ser interpretado para aqueles que não estão familiarizados com o contexto.

Outros meios de comunicação

Embora nenhum dos estudos de caso usasse vídeo, rádio, cassetes ou revistas em quadrinhos para comunicar os resultados da pesquisa ou para comple-

mentar o relatório principal, esses métodos estão sendo cada vez mais utilizados no campo do desenvolvimento (Braden, 1998).

Uma recente experiência da Oxfam no Reino Unido e no Leste Asiático sugere que o vídeo em particular possui um potencial real não apenas para enriquecer os relatórios formais, mas também para representar as pessoas e os grupos bem como as mudanças pelas quais passaram, e ainda para comunicar seus sentimentos aos outros. Com um treinamento adequado e relativamente barato, o vídeo possui a vantagem adicional de ser uma ferramenta que as comunidades podem usar para acompanhar e registrar a mudança que vai ocorrer com o decorrer do tempo de maneira bem simples e eficaz em termos de custo. Deve ser observado que sintetizar várias horas de fitas de vídeo não é certamente menos difícil — talvez seja até um pouco mais — do que várias centenas de páginas de dados. Todavia, os grupos e as comunidades que sintetizam e editam o material têm acrescentado controle sobre como gostariam de retratar a si próprios e a seus resultados.

Nas grandes organizações, os problemas de agregação são ainda mais sérios. No Capítulo 7 farei uma explicação detalhada a esse respeito.

4

ESCOLHENDO AS FERRAMENTAS E OS MÉTODOS

Este capítulo explora os “conjuntos” de ferramentas e métodos usados nos estudos de caso: pesquisas, entrevistas, oficinas e debates, observação direta, pesquisa participativa e estudos de caso. Com base nas lições aprendidas em nossos estudos de avaliação de impacto, tiro algumas conclusões a respeito de sua relevância e utilidade numa série de contextos e para diversas finalidades. A última seção também aborda como os estudos de caso exploraram a relação entre custos, benefícios e impacto.

A escolha das ferramentas e métodos apropriados depende da finalidade e do enfoque da avaliação de impacto, de seu contexto, das capacidades e habilidades dos envolvidos e dos recursos disponíveis. Uma das principais habilidades que as pessoas envolvidas na avaliação de impacto precisam é a capacidade de encontrar uma combinação e seqüência adequada das ferramentas e métodos. Provavelmente nenhuma das ferramentas indicadas abaixo são, por si só, suficientes para determinar o impacto, fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas e fazer a atribuição do impacto.

PESQUISAS

Uma pesquisa é simplesmente uma forma de estabelecer uma visão geral completa de uma determinada situação. As pesquisas se prestam mais para responder questões como: *o quê? quantos? e com que freqüência?*. Embora possam ser usadas para responder questões como *por quê?*, tendem a ser menos úteis nesse sentido. São, portanto, freqüentemente usadas para reunir dados básicos sobre um grupo de pessoas (sua idade, sexo, ocupação etc.). As pesquisas geralmente usam um questionário e procuram dados-padrão quantificáveis de

uma população representativa. Se o número de pessoas ou grupos que estão sendo estudados for bastante pequeno (geralmente menos de cem, dependendo do número de questões), uma pesquisa pode cobrir toda a população. Dois tipos principais de pesquisa foram utilizadas nos estudos de caso: com questionário de grande escala, cobrindo os entrevistados em várias comunidades, e minipesquisas de menor escala das populações de limitado número de comunidades.

Pesquisas com questionário de grande escala

Quatro dos estudos de caso (ENDA, BRAC, Wajir e Proshika) usaram pesquisas com questionário de grande escala variando de duzentos a 1.800 entrevistados. Entre quatro e sessenta entrevistadores administraram os questionários face-a-face com os entrevistados. Embora em todos os estudos o domicílio fosse a principal unidade de avaliação, um dos estudos também visou as mulheres individualmente.

Conteúdo

Cada um desses estudos de caso adotou abordagens ligeiramente distintas para a pesquisa. O ENDA achou que, em virtude da falta de dados preliminares, era necessário usar o questionário para identificar a situação antes da implementação do projeto e das subseqüentes mudanças.

Todavia, a equipe também sentiu que era importante tentar captar os processos do projeto que ocorreram usando o questionário. Desse modo, sentiu-se que podia obter uma idéia geral do projeto, e não apenas as percepções dos informantes-chave (Relatório do estudo de caso ENDA).

Entretanto, como resultado o questionário foi longo, e possivelmente porque tentou coletar muitas informações, “o objetivo de tentar quantificar o impacto ainda se esquivou da equipe”. Posteriormente a equipe descobriu que “[a] maioria dos dados que foram coletados usando o questionário apoiou as descobertas dos debates com o grupo focal” realizados depois. “Achamos que pelo esforço que foi dispensado ao questionário, o valor adicionado (...) não foi muito maior do que os debates com grupo focal”. Em retrospecto, a equipe sentiu que embora os questionários possam representar uma ferramenta útil para avaliar a extensão do impacto, talvez tivesse sido melhor realizar um questionário menor após discutir os possíveis indicadores definidos pela comunidade por

meio dos tipos de métodos participativos usados posteriormente pela equipe (vide seção abaixo).

Os estudos de caso BRAC, Wajir e Proshiba, que dispunham de dados preliminares bastante sólidos, focalizaram seus questionários mais rigorosamente nos presumidos impactos. Também coletaram informações para auxiliar a avaliar se as mudanças que identificaram poderiam ser atribuídas aos projetos em questão. O estudo de Wajir escolheu deliberadamente avaliar três níveis de análise (vide Tabela 4.1). O nível 1 se relaciona com as mudanças significativas verificadas no bem-estar dos pastores, conforme avaliado pelos níveis de ajuda alimentar que recebiam, qualidade da dieta, percepções das mudanças na qualidade de vida, mortalidade infantil e capacidade de enfrentar a seca. O nível 2 explora as mudanças nos meios de vida que podem explicar os impactos sobre

Tabela 4.1: Relações de causa e efeito entre o projeto de Wajir e o bem-estar pastoril, em relação à hierarquia dos objetivos do projeto

Hierarquia dos objetivos	Indicadores dos objetivos
1. Possibilitar que as comunidades pastoris vivam em paz, sem temer a fome ou a doença, enquanto minimizam sua dependência de ajuda alimentar e outras formas de apoio social	<ul style="list-style-type: none"> • Menores requisitos de ajuda alimentar • Alimentação de melhor qualidade • Reduzida destituição peri-urbana sazonal • Os pastores percebem uma melhora em sua qualidade de vida e em sua capacidade de sobreviver à seca • Menores índices de mortalidade infantil
2. Fortalecer o sustento pastoril ao estabelecer e/ou apoiar as instituições locais sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Menos animais morrem • Os fornecimentos de água durante a estação da seca são mais confiáveis • Há uma melhora nos índices de troca do gado e seus produtos e dos bens essenciais do domicílio • Os direitos públicos e privados sobre a propriedade são mantidos • Os pastores obtêm renda de uma série de novas fontes
3. Melhorar a execução dos serviços essenciais (atendimento médico, educação, abastecimento de água) criar instituições sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Os pastores usam medicamentos de qualidade nas dosagens corretas • Os pastores vendem os animais e seus produtos a xx% do preço obtido em Nairobi • Os preços dos grãos e de outros bens essenciais não sobem mais do que xx% sobre os preços de Nairobi e permanecem estáveis • Os pastores enviam seus filhos para a escola e estão satisfeitos com a qualidade da educação • Os abastecimentos de água são corretamente mantidos para evitar colapso ou acúmulo de limo na estação seca • Ajuda alimentar, crédito e outros insumos são eficientemente distribuídos aos mais necessitados

o bem-estar descritos no nível 1 e que se relacionam com os resultados do projeto, como a reduzida mortalidade dos animais, maior segurança no fornecimento de água, mais ordem e cumprimento das leis e o índice de rentabilidade de novos investimentos fornecidos por meio de crédito e de novos rebanhos. O nível 3 examina as mudanças na qualidade e a satisfação com a execução dos serviços que podem explicar as alterações nos meios de vida e no bem-estar; estes podem ser considerados outro nível inferior dos resultados. As áreas cobertas pelo questionário são especificamente escolhidas para traçar a hierarquia dos objetivos estabelecidos num marco lógico, no início do projeto, cobrindo principalmente os resultados e os impactos.

O questionário BRAC foi conduzido principalmente para coletar dados quantitativos no sentido de determinar o impacto de seu Programa de Desenvolvimento Rural sobre seus participantes, com especial referência ao bem-estar material e ao nível de pobreza. Todavia, também foram incluídos aspectos sociais do bem-estar, como alfabetização e nível educacional dos domicílios, a situação habitacional e alguns aspectos de saúde, saneamento e planejamento familiar.

Ambas as equipes de avaliação de impacto do BRAC e de Wajir consultaram o pessoal de campo e, no caso do BRAC, algumas organizações de vilarejo no processo de desenvolvimento dos impactos e indicadores esperados que se tornaram o foco dos questionários (vide Tabela 4.2).

Tabela 4.2: Principais áreas de questões perguntadas nas pesquisas nos domicílios em Wajir e BRAC

Wajir	BRAC
<ul style="list-style-type: none"> • Características demográficas e do domicílio • Classificação da riqueza: rico/pobre • Qualidade de vida • Ajuda alimentar recebida nos últimos doze meses • Situação da saúde • Planejamento familiar, uso de anticoncepcionais • Saneamento • Crédito e economias • Despesa e consumo no domicílio • Capacidade de lidar com crises • A posse e o controle das mulheres sobre os bens do domicílio • Frequência e satisfação escolares • Futuras aspirações para as crianças • Mobilidade das mulheres • Perfis dos rebanhos • Movimento dos rebanhos na última seca • Papel das associações pastoris 	<ul style="list-style-type: none"> • Características demográficas e do domicílio • Posse da terra e outros bens • Nível de moradia • Estoque de alimentos • Consumo de leite por dia nos últimos doze meses • Número de refeições por dia • Doenças e mortalidade infantil • Abastecimentos de água • Renda e despesa • Situação de conflito • Capacidade de enfrentar a seca • O acesso que as mulheres têm às atividades geradoras de renda • Saúde dos animais/tratamento com medicamentos • Treinamento feito pelo BRAC • Razões para abandonar o projeto

A pesquisa de Proshika concentrou-se no que a equipe denomina de dois “tipos genéricos de empoderamento, econômico e social”. Para ela, esta ênfase sobre o impacto do empoderamento possui “uma diferença sutil, porém significativa, do significado usual de impacto”: enquanto avalia as reais mudanças nas circunstâncias econômicas e sociais das pessoas que apóia, avalia também suas capacidades e o potencial para futuras melhorias circunstanciais.

Preparação e pré-teste

Independente do grau de conhecimento de uma agência sobre uma área ou população, há sempre necessidade de se fazer um pré-teste do questionário, de modo a assegurar que as questões sejam compreensíveis, sejam apresentadas de modo adequado, que a duração da entrevista seja apropriada e que os entrevistados estarão disponíveis. O questionário pode então ser modificado antes de ser administrado a um grupo maior. Lidar com os problemas e os erros nessa fase não é só mais fácil e mais barato, mas pode fazer a diferença entre um exercício bem-sucedido ou não. Levando-se em conta o tempo e o custo tipicamente gasto na pesquisa com questionários desse tipo, com certeza vale a pena investir um pouco no início para que tudo corra bem.

Os pesquisadores do BRAC testaram um questionário rascunho várias vezes para certificar-se de que estava adequado para coletar as informações sobre os indicadores. Várias revisões foram feitas: por exemplo, descobriram que era difícil para os entrevistados se lembrarem da renda, enquanto podiam se lembrar das despesas de modo mais preciso. Todavia, também descobriram que embora as pessoas pudessem muito facilmente se lembrar de grandes despesas durante longos períodos de tempo (como comprar bicicletas ou rádios), o período de lembrança para as pequenas compras, particularmente de itens alimentícios não-duráveis, era muito menor. Como resultado, uma pergunta sobre despesa com consumo foi repetida durante três dias consecutivos, pedindo às pessoas que se lembrassem dos gastos nas últimas 24 horas. Foi também reconhecido que as despesas variaram enormemente no decorrer do ano. Como resultado, “os dados sobre consumo e despesas com bens não-duráveis foram coletados duas vezes — uma na estação de carência e outra na estação de fartura, de modo a considerar a flutuação sazonal no consumo e na despesa” (Estudo de caso BRAC).

Entrevistados

A escolha dos entrevistados é certamente uma parte crítica do esboço de um estudo de pesquisa. Os estudos de caso utilizaram uma mistura de amostragem

aleatória e criteriosa (vide Capítulo 3). Nos estudos de caso de Wajir, Proshika e BRAC, as amostras aleatórias dos beneficiários e não-beneficiários diretos foram feitas de modo a comparar esses grupos. Foi necessário ter cuidado ao selecionar os domicílios em zonas similares e/ou com características similares.

No estudo de caso de Wajir, uma das questões-chave era quanto as mudanças observadas na área de Wajir deviam-se ao projeto de desenvolvimento pastoril operado pela Oxfam. Eles então realizaram amostragens estratificadas ou sistemáticas, ilustradas na Tabela 4.3. Duzentos domicílios foram selecionados, primeiro dividindo a área em zonas. Os centros em cada zona foram então agrupados para assegurar um equilíbrio aproximado com relação à distância dos mercados e das diferentes regiões agro-ecológicas. Cinco desses centros foram selecionados, três em áreas com projeto e dois em áreas sem projeto. Em cada um dos cinco centros, vinte grupos pastoris (que moravam há mais de oito quilômetros distante do centro comercial) foram aleatoriamente selecionados para entrevista. Dentro de cada grupo, dois domicílios, um mais rico e um mais pobre, foram entrevistados. Nos locais com projeto, a amostra foi depois estratificada de acordo com a filiação das associações pastoris (cerca de 50% da amostra eram membros). Além disso, uma amostra intencional de 224 entrevistados foi selecionada de modo a explorar o impacto dos projetos específicos de renovação dos rebanhos e de crédito.

Tabela 4.3: Número de domicílios amostrados no estudo de caso de Wajir

	Membros das associações pastoris	Não-membros das associações pastoris	Total de entrevistados
Locais com projeto			
Khorof Harar	20	20	
Riba	20	20	
Wargadub	20	20	
			120
Locais sem projeto			
Duntow		40	
Bataiu		40	
			80
Amostra criteriosa			
Famílias com novos rebanhos	40		
Mulheres envolvidas no esquema de crédito	184		
			224
Total	284	140	424

O BRAC, por outro lado, também teve que levar em consideração o exercício anterior de avaliação de impacto (IAS 1) que foi realizado pelos pesquisadores. Essa avaliação identificou os “membros do painel”, que eram domicílios membros do BRAC, e os “membros de comparação”, que não eram membros do BRAC usados como grupo de controle. Para o estudo posterior, o BRAC retirou amostras aleatórias dos membros do painel, de outros membros do BRAC e dos membros de comparação. Considerando a amplitude geográfica do programa, o BRAC também precisou conseguir um razoável equilíbrio através do país sem espalhar seus recursos de modo a tornar o exercício um caro pesadelo logístico. Portanto, das 1.250 amostras de domicílios do BRAC que foram selecionados aleatoriamente, quinhentas eram de distritos servidos por dez escritórios de área que também tinham sido incluídos na primeira avaliação, e 750 domicílios cobertos por quinze outros escritórios de áreas (vide Tabela 4.4).

Como no estudo de caso de Wajir, os estudos do BRAC também incluíram deliberadamente grupos específicos de pessoas em suas amostras sobre quem queriam saber mais. Neste caso, estavam curiosos a respeito de duzentos membros que tinham demonstrado um desempenho muito alto.

Tabela 4.4: Estrutura de amostragem do estudo de caso do BRAC

	Membros do BRAC		Não Membros
	Membros painel de dez áreas	Membros não painel de quinze áreas	Membros de comparação
Selecionados aleatoriamente	500	750	250
Casos bem-sucedidos selecionados criteriosamente		200	
Total	1.450	250	

Seleção e treinamento dos entrevistadores

Realizar uma pesquisa de questionário de larga escala que envolve entrevistas face-a-face normalmente significa ter que contratar entrevistadores. O número de entrevistadores necessários dependerá do objetivo da pesquisa, tempo de duração, que área geográfica será coberta e que apoio logístico está à

disposição da equipe de avaliação de impacto. Dentro dos estudos, os entrevistadores realizaram em média entre três e cinco entrevistas por dia durante duas a quatro semanas. O número total de entrevistas por entrevistador variou de cerca de vinte a sessenta. Se é esperado que os entrevistadores realizem entrevistas repetidas durante determinado período, como foi o caso com o BRAC, o número de entrevistas será limitado. Mesmo assim, o BRAC tentou realizar 1.700 entrevistas, todas repetidas, comparadas com 424 entrevistas no estudo de Wajir e 240 no estudo do ENDA.

Nos casos onde as descobertas podem variar com o decorrer do tempo (por exemplo, devido às variações sazonais), deve-se ter cuidado para minimizar o intervalo na coleta de dados. Por exemplo, a ênfase do BRAC na coleta de dados precisos de consumo, que variam com o decorrer do tempo, significou que muitas pequenas equipes de pesquisa tiveram que trabalhar de forma simultânea numa área geograficamente dispersa. Isto apresentou alguns problemas, notadamente ao se pressionar a equipe de pesquisa para que supervisionasse a coleta de dados de modo eficaz.

Em três dos estudos de caso em que usaram questionários, os entrevistadores foram escolhidos das áreas do projeto com o intuito que fossem aceitos pela comunidade e para evitar problemas de comunicação. O Proshika contratou para realizar sua pesquisa uma organização local “para garantir a imparcialidade”.

No início, gastou-se um período que variou de dois dias a uma semana foi o tempo gasto com os entrevistadores nas seguintes áreas:

- dando informações sobre os projetos que estavam sendo avaliados;
- técnicas de amostragem;
- desenvolvendo, testando e aperfeiçoando os questionários e as folhas de registro de dados, traduzindo-os para as línguas locais.
- oferecendo técnicas de entrevista, especialmente como investigar aparentes inconsistências. No estudo de Wajir, isso incluiu algum treinamento sobre as técnicas básicas de classificação e os calendários sazonais (ver seção sobre métodos participativos) inclusos para ajudar na quantificação e na recordação;
- lidando com logística, gerenciamento e supervisão.

Análise

Técnicas estatísticas simples foram usadas nos estudos de Wajir e ENDA para analisar os dados coletados. Isso geralmente envolveu o cálculo dos resul-

tados médios para várias categorias de pesquisadoress (ricos e pobres, adultos e crianças, homens e mulheres, membros e não-membros do projeto) e a apresentar isso como dados coletados de antes e depois dos estudos — vide exemplo na Tabela 4.5.

Tabela 4.5: Percepções da segurança relativa dos abastecimentos de água hoje comparados com dez anos atrás em Wajir

	Dez anos atrás	Hoje
Local com projeto	3	7
Local sem projeto	7	3

Nota: Escores médios informados por duzentas famílias pastoris.

Os estudos de Wajir, Proshika, e BRAC avaliaram o significado estatístico dos resultados obtidos. Eles particularmente exploraram as diferenças entre os locais com e sem projeto para determinar a probabilidade de que essas diferenças pudessem ter sido causadas por acaso, em vez de pelos projetos. Sua conclusão poderia então ser aplicada a proporções maiores da população. No estudo de Wajir foi possível calcular, por exemplo, quais foram os impactos econômicos nas 1.788 domicílios na área do projeto, se as descobertas estatisticamente significativas para os duzentos domicílios entrevistados eram verdadeiras para toda a população (vide a seção sobre custos, benefícios e impacto na parte final deste capítulo). A Tabela 4.6 ilustra como essa análise foi realizada. Às perdas médias de animais por domicílio foi atribuído um valor financeiro, calculado tanto para os locais com projeto quanto para os que estavam sem ele. Isto estabeleceu uma diferença média entre estas áreas de £265 por domicílio. Se isso se aplicasse a todas os estimados 1.788 domicílios que existiam na área, os menores índices de mortalidade se traduziriam então numa economia de aproximadamente £473,820.

O estudo do BRAC tentou dar um passo adiante empregando análise estatística mais sofisticada, como a regressão múltipla para tentar isolar os efeitos de variáveis simples sobre a pobreza material. Foi preciso contratar técnicos treinados para fazer a entrada, purificação e codificação dos dados, enquanto o processamento e a análise eram realizados pelo pessoal da Divisão de Pesquisa e Avaliação do BRAC. Este tipo de análise “é extremamente exigente em termos de necessidade dados, experiência técnica e custos. Ele só será executável

Tabela 4.6: Análise do impacto econômico das mudanças nos índices de mortalidade animal em Wajir

	Local com Projeto		Local sem Projeto		Diferença
	Índice de mortalidade	Perda anual por domicílio	Índice de mortalidade	Perda anual por domicílio	Perda anual por domicílio
Camelos	20%	£273	31%	£402	£129
Gado	17%	£126	32%	£249	£123
Ovelhas ou cabras	18%	£49	25%	£68	£19
Total		£454		£719	£265

em ocasiões muito raras” (Hulme, 1997:7). O próprio BRAC observa que embora essas ferramentas fossem usadas para separar a contribuição de fatores externos daquela do projeto, isso “poderia não ser suficiente, pois os aspectos socioculturais não podem ser quantificados”.

Contudo, tendo dito isto, a exploração das correlações dentro dos dados revelou interessantes lacunas entre o desempenho excepcional de alguns grupos e os baixos resultados de outros, o que não havia surgido anteriormente.

Ao identificar os fatores que influenciaram as diferenças no nível de sucesso entre os dois grupos [os excepcionais e os de menor desempenho] descobriu-se que 61% dos membros dos domicílios bem-sucedidos estavam envolvidos na gestão das organizações de vilarejo contra 14% para os outros membros do BRAC (...) Outros fatores que contribuem para um nível significativamente mais alto de desempenho são o envolvimento na gestão das organizações de vilarejo, estreitos laços de afinidade dentro das organizações de vilarejo, envolvimento no treinamento do BRAC e o prazer dos privilégios de empréstimos especiais (Estudo de caso do BRAC).

Fazendo a checagem com referência cruzada dos resultados

Todos os estudos de caso fizeram uma checagem com referência cruzada de suas descobertas com as informações obtidas de outras maneiras, por exemplo, por meio de métodos participativos. No estudo de Proshika, conforme descrito no Capítulo 3, foi realizada uma tentativa sistemática para se fazer uma

checagem com referência cruzada das descobertas com uma amostra dos entrevistados, dos técnicos do projeto e gerentes seniores. Foi pedido a cada um desses grupos para comparar suas expectativas em relação às descobertas com os resultados reais. Quase metade das descobertas foi questionada e uma posterior pesquisa participativa foi realizada a respeito dos problemas específicos.

Minipesquisas

Pesquisas de larga escala podem não ser apropriadas ou não se dispor dos recursos adequados. Nestes, casos uma alternativa seria o que alguns denominaram de minipesquisas, que cobrem um limitado número de pessoas ou comunidades. Elas podem ser particularmente úteis se ainda houver uma carência de informações básicas.

Resumo 4.1: Como coletar dados de qualidade por meio de pesquisas de questionário

- Substituir os entrevistados que possam desistir. Alguns entrevistados não estarão disponíveis durante o período da pesquisa, de forma que é freqüentemente válido “fazer uma amostragem maior” para compensar esse fenômeno. No estudo de caso de Proshika, 30% de domicílios além do necessário foram inicialmente selecionados para se certificar de que teriam uma margem para esta contingência.
- Ter consciência dos problemas observados durante a coleta de dados que podem desequilibrar os resultados. Por exemplo, na pesquisa do BRAC, foi observado que, quando da coleta dos dados sobre consumo, em alguns casos os membros do domicílio faziam suas refeições fora do domicílio. Visando evitar uma potencial distorção dos resultados, os dados que estavam faltando eram substituídos por cifras médias.
- Garantir que o questionário focasse os problemas-chave. Os questionários são mais úteis para responder perguntas como *quantos*, *o quê*, *com que freqüência* e *quando*. (As perguntas com *por que* e *como*, são em geral mais bem respondidas por métodos menos formais ou menos estruturados.) Uma série de conversas com os técnicos do projeto e os beneficiários antes de essas perguntas-chave ser elaboradas podem potencializar as metas da pesquisa. Levar em conta a mediada em que o

questionário não procura apenas identificar quais mudanças ou impactos ocorreram, mas também procura verificar e medir a contribuição plausível dos resultados do projeto àquelas mudanças.

- Incluir questões que permitam a comparação dos temas antes e após da implementação do projeto. A simples classificação das percepções das pessoas — por exemplo, de uma mudança em sua qualidade de vida, relativa satisfação com diferentes fornecedores de serviço ou ONGs, capacidade de enfrentar uma crise ou o problema de segurança — permite que as comparações sejam feitas entre os grupos e por meio da realização de uma simples análise estatística.
 - Preocupar-se cuidadosamente com a escolha do número e do tipo de entrevistados. Especial consideração deve ser prestada à quão representativa a amostra é de determinada população, e uma combinação de locais com e sem projeto deve ser escolhida. Deve-se ter em mente que uma localização dispersa dos entrevistados pode tornar o exercício muito dispendioso e acarretar uma sobrecarga adicional às equipes de pesquisa de campo.
 - Reconhecer a importância de fazer um pré-teste e de aperfeiçoar os questionários. Antes de implementar a pesquisa, deve-se ter cuidado na seleção dos entrevistadores na sua preparação/informação e treinamento adequados.
 - Assegurar uma checagem cruzada adequada e um *retorno*. Isto não só verifica as descobertas, mas também pode revelar os problemas do método de pesquisa.
-

Três dos estudos de caso realizaram algum tipo de minipesquisa cobrindo um único vilarejo (Gana), um número limitado de vilarejos ou comunidades (CYSD), ou um número de funcionários (Matson): Estas foram feitas de maneiras distintas e envolveram questionários e exercícios participativos. O objetivo era conseguir uma visão geral relativamente rápida, porém completa, das atividades, opiniões e atitudes de determinados grupos de pessoas.

No estudo de Gana, foram conduzidas minipesquisas em cada um dos três vilarejos envolvidos na avaliação de impacto. Foram usadas para verificar a medida em que vários membros dos domicílios estavam envolvidos nas atividades promovidas por agências externas (ONGs, governo e outras), por meio de entrevista com pequenos grupos de moradores dos vilarejos ou usando os atuais

registros do projeto. Este método depende de ter em mãos uma lista precisa de domicílios de vilarejo e da verificação de qual membro estava envolvido em qual atividade. Isto se mostrou bem difícil, visto que as listagens dos domicílios pareciam estar incompletas por várias razões (vide seção abaixo sobre mapeamento social e classificação da riqueza). Os registros do projeto eram deficientes ou ambíguos, e às vezes não era fácil localizar as pessoas dentro dos domicílios específicos.

Apesar disso, foi possível, por meio de um processo de checagem com referência cruzada durante as visitas de acompanhamento, desenvolver um quadro bastante completo em cada comunidade, a respeito de quem estava envolvido em quais atividades e quem não estava. Quando da checagem com referência cruzada com outras informações — com relação ao bem-estar e ao relacionamento étnico e de clã —, surgiu um claro padrão de inclusão e exclusão. Um número desproporcional de domicílios socialmente dominantes e economicamente bem situados estava envolvido nas atividades de desenvolvimento quando comparados com domicílios mais pobres. Assim, esta questão de exclusão se tornou um importante foco para debate quando as ONGs envolvidas no estudo revisaram as descobertas preliminares.

No estudo CYSD, foram realizadas detalhadas pesquisas dos domicílios em três dos 21 vilarejos cobertos pelo estudo, de modo a fazer uma checagem com referência cruzada e quantificar as mudanças identificadas anteriormente, como, por exemplo, as de fontes secundárias. Isto confirmou, por exemplo, que um substancial aumento de ocupação de terras para cultivo de arroz tinha ocorrido e que alguns domicílios estavam cada vez mais envolvidos em atividades geradoras de renda. A minipesquisa também permitiu uma compreensão mais detalhada de como e por que esses processos estavam ocorrendo.

No caso do Matson, um pequeno questionário auto-administrado foi usado perto do fim do estudo de forma a se obter “uma seção transversal mais ampla dos pontos de vista do pessoal do que o que tinha sido conseguido por meio de debates e entrevistas”.

Dessa forma, as minipesquisas ou as de pequena escala podem ser utilizadas em diferentes etapas do exercício de avaliação de impacto para uma série de finalidades. Em Gana, a pesquisa foi usada para gerar uma imagem global de toda uma comunidade sobre determinado problema, o qual os pesquisadores poderiam então explorar com mais profundidade. A mini pesquisa, neste caso, agiu como um meio para garantir que quaisquer outras entrevistas e pesquisas incluíssem os pontos de vista não só da população “incluída” como da “excluída”.

Em ambos os casos de Matson e CYSD, as minipesquisas foram usadas para confirmar as descobertas de outros métodos de pesquisa mais qualitativos, e para aprofundar seu entendimento dos problemas específicos. No estudo de Gana, possibilitou aos pesquisadores medir a *escala* de um fenômeno (a exclusão de alguns domicílios das atividades das ONGs) que foram identificados por outros métodos.

As minipesquisas oferecem uma alternativa útil para as de grande escala, mas por causa de sua própria natureza deve-se ter cuidado quando generalizar a partir delas. Muitas das lições observadas na seção sobre pesquisa de grande escala se aplicam também às mini pesquisas. Deve-se lembrar que faz pouca ou nenhuma diferença para um entrevistado se ele participa de uma mini pesquisa ou de uma de larga escala. Portanto, o ônus recai sobre aqueles que elaboram a pesquisa, para que se certifiquem de que todo esforço é feito para manter a entrevista o mais curta e focalizada possível, e que a qualidade dos resultados obtidos significa que o tempo das pessoas não foi desperdiçado.

ENTREVISTAS, OFICINAS E DEBATES

O simples ato de conversar com as pessoas e escutá-las é provavelmente o meio mais comum e útil de avaliar o impacto. Isto não quer dizer que é fácil. Nos estudos de caso, esses debates aconteceram de várias maneiras: individualmente e em grupos; formal e informalmente; usando questionários predefinidos, entrevistas semi-estruturadas e oficinas; e simplesmente por meio de um bate-papo. Esta seção trata de duas áreas principais: entrevistas individuais; e entrevistas de grupo, debates e oficinas.

Entrevistas individuais

Conforme foi mencionado anteriormente, as entrevistas diretas com a utilização de questionários foram realizadas em vários estudos de caso. A maioria dos estudos também realizou entrevistas menos elaboradas (às vezes denominadas semi-estruturadas) com ampla variedade de informantes, bem como se engajando em oportunidades casuais para trocar pontos de vista e opiniões com os outros.

A Tabela 4.7 descreve algumas das principais distinções entre as pesquisas e as entrevistas semi-estruturadas, embora na prática elas em geral não sejam tão precisas como sugere a tabela.

Tabela 4.7: Vantagens e desvantagens das pesquisas estruturadas e das entrevistas semi-estruturadas

Pesquisa estruturada	Entrevistas semi-estruturadas
Elaboração completa, perguntas definidas e duração estabelecida antes de a entrevista começar.	A elaboração continua durante a fase da entrevista; as perguntas são identificadas e modificadas durante e entre as entrevistas; a duração é variável.
Todos os informantes costumam ser selecionados antes do início da entrevista.	Os informantes podem ser identificados de forma progressiva, fazendo uso das descobertas das entrevistas anteriores.
Perguntas idênticas para todos os entrevistados.	As perguntas ou tópicos devem ser talhados para os diferentes informantes e fases do levantamento.
Informantes escolhidos como amostra representativa.	Informantes escolhidos para explorar uma série de diferentes tipos de conhecimento e perspectivas.
Os dados são condensados a padrões compreensíveis, usando análise estatística.	As descobertas são traduzidas a padrões compreensíveis, usando análise qualitativa.
As descobertas são validadas calculando a probabilidade de os padrões observados serem devidos ao acaso e não a fatores específicos.	As descobertas são validadas por checagem com referência cruzada e por meio de triangulação.
Adeque-se mais para obter respostas às perguntas sobre o quê?, quantos?, com que frequência? Pode responder perguntas sobre o quê? ou como?, mas tende a ser menos eficaz ao fazer isso, visto que estas respostas são em geral difíceis de quantificar e comparar.	Adeque-se mais para obter respostas às perguntas sobre por quê? e como?. Pode responder as perguntas sobre o quê?, quantos? com que frequência?, mas as respostas geralmente não serão válidas para uma população maior.

Adaptado de Woodhouse (1998).

O estudo de Matson enfatizou particularmente a abordagem da entrevista semi-estruturada; ele procurou deliberadamente descobrir, a partir de uma ampla variedade de pessoas, suas percepções de mudanças na comunidade. O pesquisador usou três perguntas básicas para estruturar estas entrevistas, que por outro lado levavam a múltiplas respostas: “Quais as mudanças que aconteceram em Matson?” “A qualidade de vida melhorou ou não nos últimos anos?”, “O que vocês acham que causou essas mudanças?”

Para realizar as entrevistas, o pesquisador precisou de ajuda para identificar uma amostra transversal representativa da comunidade. Neste caso, um assessor na Loja para Todo Serviço¹ na propriedade de Matson usou seu rico conhecimento da comunidade para elaborar uma lista de categorias de residentes a ser entrevistados: pessoas mais velhas, os jovens, pais sem filhos, residentes antigos e novos, residentes que não usavam os serviços oferecidos

pelo projeto, membros da diretoria do projeto, técnicos do projeto, outros fornecedores de serviços, comerciantes locais, e funcionários do serviço estatutário.

Os membros do pessoal técnico do projeto foram então solicitados a identificar os nomes das pessoas que eles achavam que estariam dispostos a participar, tomando cuidado para assegurar um equilíbrio entre homens e mulheres. O assessor telefonou meticulosamente para cada possível entrevistado e marcou reuniões. Ao término do estudo, 28 entrevistas formais foram realizadas, metade das quais com homens e a outra metade com mulheres. Todavia, alguns grupos foram mais difíceis de atrair do que outros, como revela a Tabela 4.8.

É importante observar que foram envidados esforços no sentido de fazer contato com grupos que se mostraram difíceis de engajar nas entrevistas formais, como os não-usuários do projeto e os agentes do governo muito ocupados. O pesquisador destacou o seguinte:

Houve também inúmeras conversas com os funcionários, com os membros da diretoria e com os residentes que passaram pelo projeto. Entre essas conversas se destacaram a com o motorista do ônibus do Matson durante o cafezinho após o término do trabalho, com uma senhora de idade que se ofereceu para me ajudar a colocar uma carta no correio, com membros do Clube Phoenix,² com um residente que havia recentemente se mudado para Matson e que estava a procurando trocar o dinheiro para dar um telefonema (...) Não obstante, uma das principais fontes para se conseguir uma impressão sobre a vida em Matson foram as crianças. Tendo sido convidado para conversar com as crianças na escola Robinswood, sobre a Índia, com quem partilhei alguns truques de mágica, fiz alguns boas amizades entre elas (...) dando uma volta pelas lojas da comunidade, invariavelmente as encontrava e puxava conversa sobre a Índia, o projeto Matson e a mágica!! Não necessariamente naquela ordem (Estudo de caso Matson).

O estudo de Gana também enfatizou entrevistas individuais semi-estruturadas, realizadas repetidamente durante um ano. Sua seleção foi feita após uma pesquisa participativa na comunidade, onde um exercício de classificação de riqueza (vide seção abaixo sobre as ferramentas participativas) tinha sido conduzido. Isto permitiu a escolha de uma amostra dos indivíduos que representavam categorias de bem-estar distintas e localmente determinadas. A amostra selecionada incluiu deliberadamente maior proporção de mulheres e indivíduos de domicílios mais pobres (Tabela 4.9).

Tabela 4.8: Entrevistas conduzidas no estudo de caso Matson pelas partes interessadas (stakeholders)

Categoria	Número de entrevistas	Comentários
Residentes	13	Os entrevistados representavam todos os subgrupos; cinco deles eram membros do pessoal do projeto ou da diretoria.
Não-usuários	Entrevistas informais	Muitas conversas casuais na parada de ônibus, no correio, nas cabines telefônicas, na farmácia etc.
Membros da diretoria	4	
Pessoal	10	Entre os entrevistados, achavam-se voluntários e um estudante estagiário.
Setor privado local	1	
Outros provedores de serviço	5	
Pessoal do serviço estatutário	Entrevistas informais	Várias oportunidades foram aproveitadas para engajar estes e outros funcionários, inclusive os membros dos conselhos municipais e distritais, os membros do parlamento da comunidade, os gestores do serviço social, assessores em moradia etc.

Tabela 4.9: Classificação dos indivíduos selecionados para as entrevistas repetidas (estudo de Gana)

Vilarejo	Navio		Yiziiri		Demon	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Categoria de Riqueza						
A (melhor financeiramente)		1		1		1
B	1		1		1	
C		1		1		1
D	1	2	1	2	1	2
E/F (pior financeiramente)	2	2	2	2	2	2
Total	4	6	4	6	4	6

Essas entrevistas visaram explorar as percepções das pessoas sobre pobreza e bem-estar e investigar como mudaram, examinar a eficácia das organizações cujo trabalho afeta suas vidas e registrar as avaliações das fontes de qualquer mudança identificada. As entrevistas individuais provaram ser particularmente úteis para trazer à tona:

- As informações sensíveis sobre as relações intra-domicílio, por exemplo as mudanças nas relações de gênero dentro do domicílio ou entre as esposas nos domicílios polígamos, e informações sensíveis sobre renda, crédito etc.;
- As diferenças e similaridades entre os homens e as mulheres, bem como entre os membros de famílias que estavam em melhor ou pior financeiramente, em termos de suas percepções de mudança e o que valorizam;
- O impacto de choques inesperados, como doença ou roubo em pessoas vulneráveis, e como eles podiam afetar drasticamente seu bem-estar;
- A importância da sazonalidade e a relação, durante o ano, entre a segurança alimentar, a renda, a despesa e as doenças.
- As entrevistas complementaram e auxiliaram na checagem com referência cruzada das informações obtidas de outras maneiras, por exemplo, por meio do trabalho de pesquisa na comunidade, bem como na revelação de questões críticas que, embora levantadas anteriormente, não receberam bastante relevante, como a mortalidade juvenil e infantil.

Reflexões sobre as entrevistas individuais

A importância das habilidades da entrevista e da atitude

A seleção, treinamento e gestão daqueles que regularmente conduzem as entrevistas e os debates face-a-face, como parte central de seu trabalho, frequentemente não recebem a atenção e os recursos adequados. A qualidade das informações geradas pelas entrevistas depende da relação que os entrevistadores procuram desenvolver com os entrevistados e das seguintes atitudes, comportamento e habilidade:

- sensibilidade ao ânimo dos entrevistados, à linguagem corporal e às restrições de tempo, bem como diferentes regras culturais que podem moldar estes fatores;
- compreender que as perguntas pode ser feitas (e respondidas) de diferentes maneiras;

- habilidade de realmente escutar as respostas, conseguir ampliá-las e fazer uma checagem com referência cruzada de maneira completa, porém sensível;
- fazer anotações de maneira discreta, e não ameaçadora, de modo a não interromper o andamento da conversa;
- usar o humor e a experiência pessoal para abordar questões sensíveis ou para provocar uma resposta.

Essas habilidades são ainda mais importantes para aqueles que conduzem entrevistas semi-estruturadas, onde o entrevistador deve demonstrar grande iniciativa, em comparação com os entrevistadores nas pesquisas de larga escala, que têm menos condições para elaborarem perguntas espontaneamente. Em vez de selecionar os entrevistadores de avaliação de impacto apenas de acordo com sua competência técnica ou experiência setorial, as habilidades interpessoais dos candidatos devem receber o mesmo peso, talvez realizando entrevistas simuladas. De modo claro, o sexo, a identidade étnica e a linguagem dos entrevistados também desempenham um importante papel na determinação do sexo e da formação dos entrevistadores — embora haja vantagens e desvantagens em envolver pessoas “de dentro” (internas) e pessoas “de fora” (externas) nos processos de avaliação de impacto (vide Capítulo 3 sobre “Quem deve ser envolvido?”).

Conforme observado no caso dos entrevistadores, treinar e informar de forma superficial pode ser uma falsa economia, levando-se em conta que a qualidade dos dados será, em grande parte, determinada pelas habilidades e comportamentos dos entrevistadores. Aqueles que conduzem as entrevistas semi-estruturadas dentro de processos de avaliação de impacto podem precisar de treinamento sobre como fazer perguntas que ajudem a determinar o que mudou com o decorrer do tempo, quão significativas ou valiosas podem ser diferentes mudanças, e por que e como tal mudança ocorreu. Isto pode precisar ser combinado com o treinamento básico de entrevistas com relação ao comportamento, à linguagem corporal, ao vestuário e às habilidades básicas para escutar, quando usar perguntas abertas e fechadas, como investigar e fazer checagem com referência cruzada, e como registrar e avaliar a entrevista.³

Por último, os entrevistadores devem dispor de tempo e espaço para refletir sobre sua experiência e partilhá-la com outros colegas. Os coordenadores devem ajudá-los a conseguir este espaço e incentivar o intercâmbio.

Superando suposições e preconceitos

Todo mundo possui certas suposições e predisposições, dependendo de sua própria experiência, formação, e treinamento. Os entrevistadores não são uma exceção e têm que tentar minimizar deliberadamente o peso de suas tendências. Frequentemente, estas possuem uma clara dimensão de gênero; por exemplo, os entrevistadores do sexo masculino podem não saber que eles têm a tendência de apenas se comunicarem com outros homens. Deve-se ter também em mente que os entrevistados fazem suposições (às vezes falsas) a respeito de suas próprias comunidades. No estudo de caso de Gana, os debates com os entrevistadores levaram às seguintes conclusões e precauções.

- Os entrevistadores podem presumir que os entrevistados têm condições de estimar o tamanho da fazenda, o volume de chuva, a produção, a renda e as despesas etc. Todavia, estes dados devem passar por uma checagem com referência cruzada por meio de observação, visitas aos locais e com outras informações coletadas durante a entrevista. Por exemplo, desde que o tamanho da fazenda, a produção, o consumo e a renda estão relacionados, as respostas para essas questões são consistentes? A estimativa da terra cultivada, dos sacos produzidos, da quantidade de produção vendida, do volume de alimentos comprados é consistente com o número de meses durante os quais o alimento está disponível e com o número de refeições ingeridas diariamente?
- Os entrevistadores devem usar seu próprio conhecimento e descobertas sobre uma comunidade para entender melhor as respostas, e não para confirmar as suposições e os preconceitos. Por exemplo, alguns funcionários do setor de desenvolvimento pressupõem que gastar dinheiro com funerais ou outras atividades sociais é um desperdício. Eles poderiam, portanto, procurar descobrir que proporção da despesa no domicílio é gasta neste luxo percebido e fazer julgamentos sobre o desejo daquele domicílio em investir em atividades “produtivas”. De fato, os debates com as comunidades que investigam este tema mais a fundo frequentemente revelam o quão importante tal despesa é, não só por estar de acordo com as regras e costumes sociais, mas também como um investimento nas relações comunitárias e sociais. Estas relações ajudam a criar os laços e a confiança ou “capital social” que mantêm as famílias e as comunidades juntas e permitem que elas se cobrem mutuamente.
- Ao registrar as entrevistas, os entrevistadores devem ser o mais fiel possível às respostas obtidas, procurar anotar as palavras exatas do entrevistado de modo a minimizar o grau de má interpretação. Se os entrevistadores acrescentarem sua própria análise e interpretação, isto deve ser feito de modo claro.

- Se houver mais de um entrevistador, pode ser válido conduzir uma série de entrevistas juntas no início do processo, de modo a harmonizar o teor e o estilo das entrevistas e oferecer um *retorno* crítico mútuo.

Investigação e checagem com referência cruzada

Uma dificuldade ao avaliar um impacto é que rapidamente se observa que os “fatos” não são necessariamente seguros. As pessoas exageram (ou mentem). Mesmo as pessoas sinceras cometem erros ou não se lembram dos fatos de modo preciso. De forma que se deve fazer todas as perguntas a pessoas diferentes, para julgar qual é a verdade, mesmo quando se tratar de dados simples. Vale a pena o esforço. Do mesmo modo, melhora seu relacionamento com as pessoas se elas descobrirem que você está mais feliz em saber a verdade em vez de ser informado sobre algo que eles acham que você quer ouvir (Estudo de caso do Paquistão).

As entrevistas individuais frequentemente possibilitam o surgimento de informações confidenciais e sensíveis, porém aumentam a possibilidade de os entrevistados exagerarem, mentirem ou usarem a entrevista para seus próprios fins. Isto não significa que as entrevistas individuais não devam receber a mesma confiança que os outros tipos de entrevistas, que também têm suas desvantagens (vide abaixo), mas conforme abordado no Capítulo 3, o entrevistador precisa estar a par dos preconceitos, e perguntar quem poderia estar exagerando ou mentido, e por quê. Isto pode fornecer importantes indícios para os interesses e relações dos entrevistados com outros grupos ou indivíduos e com o projeto que estiver sendo avaliado. Os entrevistados podem não querer parecer descorteses ao dizer que não sabem a resposta para uma pergunta, ou podem ver a entrevista como uma oportunidade para negociar com os que fazem a pesquisa, por exemplo, para fornecer mais ou diferentes tipos de apoio.

No estudo de Gana, surgiram contradições com relação às respostas dos homens e mulheres, individualmente, a respeito do envolvimento das mulheres na atividade agrícola. Posterior investigação com os entrevistados e com outras partes interessadas revelou que essas diferenças poderiam ser explicadas de várias maneiras. Em uma determinada região, entre um grupo étnico, a divisão do trabalho por sexo foi tal que as mulheres não cultivavam seus próprios lotes de terra. Em outras elas o faziam, mas os homens não consideravam válido mencioná-lo porque consideravam isso “jardinagem” ou uma atividade de tão pequena importância que não merecia menção se comparado com o que o homem fazia em termos de “cultivo familiar”. Para as mulheres, por outro lado,

essa atividade era uma essencial fonte de renda independente e, portanto, figurava muito alto em sua percepção da receita.

Investigar e fazer uma checagem com referência cruzada das inconsistências ou exceções é algo crítico. Se algo não se encaixa com outras descobertas, normalmente precisa ser explorado mais a fundo, em vez de ignorado.

Como ser oportuno e curioso

Tanto o estudo de Matson como o de Gana demonstram a importância de se agarrar às oportunidades inesperadas para conversar com as pessoas cujos pontos de vista podem se perder. O preparo dos entrevistadores para demorar-se em locais informais, como, por exemplo, tomar cerveja de sorgo, provou ser benéfico. O estudo de CYSD fornece outro exemplo: durante uma conversa informal num intervalo para o chá, o pesquisador se encontrou com um homem de determinado vilarejo que criticava muito o projeto que estava sendo avaliado e seu pessoal do projeto. O pesquisador então fez mais perguntas, e seu informante se ofereceu para responder mais detalhadamente se ele o encontrasse em sua casa. Lá, explicou como um membro de outra ONG local havia convencido alguns dos habitantes do vilarejo de que sua agência poderia fazer mais por eles do que o CYSD. Isso criou uma divisão entre os habitantes do vilarejo e resultou no fato de o CYSD ter abandonado a área. Todavia, a outra ONG não fez nada pela vila, causando grande ressentimento. Esta informação levou o CYSD a discutir a questão com a outra ONG e com os líderes locais, e os ajudou a compreender toda aquela história, que lhes parecia como uma interferência política geral. Este tipo de informação foi o resultado de uma deliberada estratégia de se manter por perto e observar (vide seção sobre “Como explorar as relações”).

Resumo 4.2: Lições-chave sobre entrevista individual

- Treinando e coordenando os entrevistadores. A seleção dos entrevistadores e pesquisadores precisa envolver não apenas a avaliação do conhecimento técnico, mas também o comportamento, as atitudes e as habilidades interpessoais dos candidatos. Dentro dos processos de avaliação de impacto, o treinamento especial nos métodos de entrevista e o registro das descobertas podem ser necessários.

- Superando a suposição e as tendências. Os entrevistadores devem presumir que os entrevistados podem responder certas questões e depois fazer uma checagem com referência cruzada das respostas, em vez de presumir a ignorância. Eles devem usar seu conhecimento acerca da comunidade para compreender melhor as respostas, de forma a não confirmar as suposições e os preconceitos.
 - Investigando e fazendo uma checagem com referência cruzada. Se alguma informação contradiz outras descobertas, deve ser investigada detalhadamente.
 - Sendo oportuno e curioso. Os entrevistadores devem se preparar para se demorar pelas redondezas para agarrar qualquer oportunidade inesperada para conversar com quaisquer pessoas cujos pontos de vista que de outra forma têm relevância e que possam escapar.
-

Discussões em grupo, oficinas e entrevistas

Os processos grupais são um método comumente usado em todas as fases da avaliação de impacto. Juntar as pessoas é em geral um meio eficaz e a baixo custo de se conseguir os pontos de vista de várias pessoas ao mesmo tempo, o que pode também gerar novos *insights* e criar um fórum para se questionar e checar por meio de referência cruzada as opiniões individuais. Contudo, deve-se ter cuidado para garantir que os pontos de vista de pessoas mais poderosas não predominem. Esta seção explora alguns dos exercícios de grupo mais amplamente usados nos estudos de caso: as reuniões no vilarejo e as oficinas na comunidade; debates de grupos focais; e oficinas com múltiplas partes interessadas.

Reuniões nos vilarejos e oficinas na comunidade

As reuniões nos vilarejos e as oficinas na comunidade foram realizadas para diferentes finalidades em vários estudos de caso. Em alguns eles foram usados no início do processo para introduzir o trabalho e para colher informações gerais acerca da comunidade, seu ambiente socioeconômico e as mudanças que se verificaram com o decorrer do tempo. Em outros, foram usados após as entrevistas individuais e as pesquisas terem sido completadas, para fazer

uma checagem com referência cruzada, devolver as informações e explorar os impactos sobre a comunidade.

O estudo de Gana, por exemplo, realizou uma série de debates de comunidades em três vilarejos, usando uma série de exercícios PRA durante um período de dois a três dias. As informações obtidas foram utilizadas para definir um perfil do vilarejo e para desenvolver uma estrutura de amostragem de forma a selecionar os indivíduos para as entrevistas. Neste caso, os pesquisadores acreditavam que os debates na comunidade eram necessários não só para compreender prováveis divisões internas, mas também para obter informações gerais. Entender estas divisões — por riqueza, sexo, idade e identidade étnica/ou de clã — esclareceu de quem se precisaria colher opiniões no trabalho de acompanhamento, de modo a conseguir uma visão completa das percepções de mudança nessas comunidades. No transcorrer das discussões nas comunidades, o facilitador geralmente dividia os participantes em grupos de homens e mulheres para poder explorar determinadas questões e conseguir prováveis diferenciações de gênero desde o início. Isto é obviamente mais fácil de realizar do que para as outras diferenças menos visíveis, como a riqueza e o fato de ser membro de um clã.

Essas entrevistas de acompanhamento com as pessoas também foram usadas para fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas das discussões nas comunidades e explorar as diferenças-chave dentro dos domicílios (por exemplo, entre os homens e as mulheres, mas também relacionadas com idade e estado civil). Isso ajudou os pesquisadores a distinguir melhor que tipos de informação pareciam representar um consenso a respeito da comunidade e quais foram mais contestados.

O estudo da CORDES constituiu em uma série de exercícios entre as comunidades que envolveram quase todos os residentes dos vilarejos. Eles também reuniram as comunidades para discutir sua relativa diferença. Isso foi entremeadado com discussões mais focalizadas entre grupos de interesse específico dentro dos vilarejos.

No estudo de caso ENDA, foi levantada a preocupação de que embora as entrevistas e pesquisas por questionário identificassem o impacto no âmbito do domicílio, não o articularam-no com relação a comunidade. A equipe descobriu, por exemplo, que as pessoas diretamente envolvidas num projeto de distribuição de sementes poderiam claramente articular seu impacto. Todavia, os membros da comunidade que receberam as sementes de outros agricultores não atribuíram as mudanças em suas vidas ao projeto, embora as sementes tivessem sido originalmente trazidas para a comunidade pelo projeto. O ENDA, portanto, achou que as oficinas na comunidade poderiam constituir um fórum para se conseguir os

dados sobre as mudanças mais significativas que ocorreram na comunidade, e um meio para devolver as descobertas para a comunidade como um todo.

As experiências nos estudos de caso apontam para uma série de lições práticas na realização de uma pesquisa comunitária.

Visitas preliminares ao local: Isto pode ser uma parte essencial da preparação de uma reunião na comunidade.

A visita preliminar ao local serviu a dois propósitos principais: permitiu que a equipe de avaliação de impacto conduzisse as entrevistas com o antigo pessoal de campo local e para que se familiarizasse com as lideranças da comunidade. Este entrelaçamento foi um passo preparatório importante para o trabalho participativo que devia ser conduzido durante a próxima fase do projeto de [avaliação de impacto] (...) A equipe de avaliação de impacto também teve condições de observar a logística do trabalho nas áreas e ter uma estimativa das condições sob as quais o projeto foi realizado. Tendo visitado a área, a equipe se sentiu mais confiante de que podia debater adequadamente a respeito do projeto com o pessoal anterior e ter um novo entendimento sobre o mesmo (Estudo de caso ENDA).

Além disso, uma visita como esta pode assegurar que futuras reuniões sejam realizadas nos momentos em que forem convenientes para a maioria dos membros da comunidade, e para as mulheres em particular.

Informantes-chave e lideranças: Essas pessoas fornecem uma introdução e um ponto de entrada para as comunidades. Saber quem, em vez de saber como, é particularmente importante se um projeto foi encerrado algum tempo atrás ou se os pesquisadores são novos para uma comunidade. No caso do ENDA, os funcionários anteriores foram os informantes-chave.

Foi possível conseguir um ponto de entrada para a comunidade [por intermédio deles, que] é uma parte importante de como se familiarizar com a comunidade no Zimbábue — as pessoas ficam mais a vontade se você conhece quem elas conhecem. Também têm mais vontade de dialogar com você se sabem que você já teve uma conversa similar com quem que elas conhecem (Estudo de caso ENDA).

Informações úteis sobre a história da comunidade: Em quase todos os casos onde isso foi explorado, as reuniões na comunidade forneceram este tipo de informação, particularmente sobre os acontecimentos de especial significado (vide seção sobre linhas do tempo, abaixo). A história da comunidade oferece importantes dados sobre o papel dos atores externos e como isso era percebido, bem como sobre significativas experiências coletivas.

Exclusão das mulheres, crianças e de outros grupos: Determinados grupos podem ser excluídos; seja devido ao fato de estarem ausentes das reuniões, ou porque estão presentes, porém não participam. Tanto os estudos de caso de Gana como o de CYSD registram que os membros mais velhos dos vilarejos, e às vezes os jovens ativos do sexo masculino, tendem a liderar as reuniões gerais. Os pesquisadores podem dividir o grupo em diferentes categorias, ou solicitar aos grupos que não participaram para revisar e modificar o trabalho do grupo maior, mas isso nem sempre é possível ou desejável. A forma como se lida com a exclusão depende muito do grau de desigualdade entre os grupos e de como enfrentam as diferenças de opinião e os conflitos. Isso variará muito de um lugar para outro. Todavia, conforme a ilustra Tabela 4.10, essa é uma importante questão para se ter em mente quando se levar em consideração se discussões ou oficinas nas comunidades são apropriadas.

Tabela 4.10: Vantagens e desvantagens das discussões de grupo, particularmente da comunidade

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • agrupa uma soma de conhecimentos maior do que qualquer perspectiva individual, gerando novos <i>insights</i> e um aprendizado mútuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode permitir que as vozes dominantes possam posteriormente ser legitimadas e as vozes dos menos poderosos sejam ignoradas ou enfraquecidas.
<ul style="list-style-type: none"> • oportunidade para verificação ou checagem do grupo ou do colega. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode fazer com que os excluídos e menos poderosos pareçam concordar por meio do silêncio ou de sua presença.
<ul style="list-style-type: none"> • pode gerar problemas até então não tidos como comuns e levar a discussões de questões muito sensíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode empurrar questões sensíveis para debaixo do tapete.
<ul style="list-style-type: none"> • pode levar à formação de um consenso e à resolução do conflito à medida que as diferenças são exploradas e discutidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode produzir "listas de compra" não priorizadas. • pode expor, mas não solucionar conflitos ou polarizar ainda mais as pessoas.
<ul style="list-style-type: none"> • pode criar sinergia e novas idéias por meio do debate e do diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode simplesmente reciclar os pontos de vista cristalizados.
<ul style="list-style-type: none"> • pode ser divertido. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode ser enfadonho e frustrante. • os métodos podem prevalecer sobre o conteúdo.
<ul style="list-style-type: none"> • pode custar menos que as entrevistas individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode ser visto como um "ritual" necessário, que precisa ser vivenciado para conseguir ajuda ou apoio.
<ul style="list-style-type: none"> • pode levar menos tempo do que realizar entrevistas individuais e depois fazer uma checagem cruzada dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode desperdiçar o tempo das pessoas, mesmo que economize o tempo do entrevistador ou facilitador.

Discussões com grupos focais

Uma maneira de evitar alguns dos problemas descritos e explorar problemas específicos mais a fundo é realizar discussões com grupos focais. Os grupos focais são pequenos (variam de seis a doze pessoas), constituídos ou dos atuais agrupamentos de pessoas com interesses ou identidade similares (por exemplo, aqueles que recebem crédito do CORDES, as mulheres envolvidas no esquema de crédito de Wajir, ou os cultivadores de rosas apoiados pela Oxfam no Paquistão), ou especificamente escolhidos para representar uma variedade de opiniões e contextos. Embora possam ocorrer alguns problemas semelhantes aos que ocorrem nas discussões nas comunidades — como os líderes dominando as discussões — os riscos de isso acontecer é reduzido se o grupo partilhar contextos e interesses similares. Um moderador ou facilitador normalmente ajuda a manter uma discussão no rumo certo, esclarecendo os pontos de acordo e desacordo e assegurando uma participação relativamente igual de todos.

O estudo de caso BRAC usou as discussões de grupos focais (com seis a dez informantes-chave) para explorar os impactos no empoderamento das mulheres, tanto para as mulheres individualmente como para suas famílias. O grupo discutiu o envolvimento delas nas atividades geradoras de renda, sua propriedade e controle sobre os bens, as percepções de seu próprio bem-estar, a dependência econômica dos maridos, e a mobilidade.⁴ As descobertas foram usadas, quando possível, para complementar e fazer uma checagem com referência cruzada dos dados da pesquisa no domicílio.

O estudo de caso CYSD também usou intensamente as discussões de grupos focais, reconhecendo que as reuniões nos vilarejos não eram apropriadas para fornecer informações pessoais (digamos, sobre os métodos de planejamento familiar ou sobre as relações intra-domicílio) ou *insights* sobre questões sensíveis (conflitos nos vilarejos, interesses fixos, política, relacionamentos entre as castas ou classes etc.). As discussões de grupos focais com os membros de um grupo de auto-ajuda formado por mulheres pareceram ser mais eficientes para compreender seus pontos de vista sobre as mudanças no empoderamento das mulheres.

Por exemplo, um debate envolvendo vinte mulheres de dois vilarejos, (Jamena-Munda Sahi e Konkali) explorou as diferenças nos padrões do trabalho diário, as mudanças na distribuição do trabalho entre os homens e as mulheres e as diferenças gerais entre as mulheres de 1987 e as de hoje (vide Tabela 4.11). Os participantes foram solicitados a identificar as razões para essas mudanças. Descobriram que isso era mais fácil do que responder questões como

“que diferença o projeto causou em suas vidas?” As conclusões podem ser consideradas uma mistura dos resultados e o impacto do projeto, bem como as alterações provocadas por uma mudança social mais ampla na Índia. Todavia, fornece uma base para começar a entender que mudanças são consideradas significativas pelas mulheres, bem como a que elas atribuem tal mudança.

Tabela 4.11: Percepções na mudança dos papéis das mulheres em Jamena-Munda Sahi e Konkali, Índia, geradas pelas discussões de grupos focais

As mulheres de 1988	As mulheres de hoje
<ul style="list-style-type: none"> • pouco compromisso com os deveres atribuídos às mulheres. • pouco cuidado prestado às gestantes e às crianças. • menos liberdade para expressar seus pontos de vista em público em comparação com as mulheres de hoje. • tinham um par de sári como sua única roupa. • não tinham permissão para saírem sozinhas à noite. • desconfiadas e com medo dos estranhos. • pouca comida para as mulheres, depois de servir os outros membros da família. • a educação das mulheres não é considerada importante. • mais dotes recebidos pelas mulheres em comparação com os atuais. • os homens decidiam sobre o planejamento familiar, as despesas e o casamento das filhas. • todas as mulheres arranjaram seus casamentos pelo modo tradicional. • acreditavam nas feitiçeras e curandeiros tradicionais. • temiam os médicos, das injeções e dos medicamentos. • costumavam praticar métodos tradicionais de planejamento familiar com produtos à base de ervas. • não tinham liberdade para decidir sobre o número de filhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • têm mais cuidado com a educação e a saúde das crianças, desejam imunizar seus filhos, e comparecer aos exames pré-natais. • têm mais trabalho diário disponível para elas. • mais preocupadas em ter um ambiente limpo e uma boa saúde. • mais preocupadas com uma boa água potável. • usam sári e blusa. • os homens agora estão se misturando com as mulheres em lugares comuns. • estão envolvidas em empreendimentos como o beneficiamento de arroz e cultivo de legumes. • agora cultivam hortas e portanto comem verduras nutritivas. • maior importância da educação das mulheres. • estão economizando dinheiro para o casamento de seus filhos (o montante do dote masculino diminuiu e as despesas de casamento aumentaram). • mais casos de casamentos por amor são observados entre as atuais mulheres das tribos. • estão adotando métodos modernos de planejamento familiar. • têm mais liberdade e participam do trabalho da comunidade. • atualmente existe união entre elas depois da formação do grupo de auto-ajuda (self-help group – SHG), e de liberdade e aceitação da comunidade para sentarem juntas nas reuniões dos vilarejos e expressar seus pontos de vista. • em alguns casos os homens estão tomando a iniciativa para cooperar com as mulheres nas atividades do domicílio. • maior necessidade entre os membros do SHG para juntar seu SHG com os empreendimentos coletivos.

Estes exemplos e outras experiências nos estudos de caso revelam alguns outros pontos interessantes relacionados com os grupos focais.

As discussões em grupos focais podem estimular a análise, que promove a reflexão crítica sobre as mudanças ocorridas e gera idéias para o futuro. Na discussão acima, as mulheres expressaram o ponto de vista de que os homens ainda as consideram subordinadas e que alguns deles no vilarejo estavam tentando perturbar o trabalho do grupo de auto-ajuda, justamente “por ter levantado uma restrição sobre a posição subordinada das mulheres nas tomadas de decisão e na liberdade de expressão”. As mulheres então debateram os meios de como lidar com isso. Embora algumas delas tenham se afastado “insatisfeitas porque a reunião não teve condições de encontrar uma solução para verificar a dominação masculina em sua sociedade”, este exemplo ilustra o potencial dos grupos focais para produzir novos *insights* e idéias.

Os grupos focais não têm que estar limitados aos grupos da comunidade. Os técnicos do projeto, de outras ONGs ou partes interessadas podem constituir um grupo focal para explorar o impacto a partir de suas perspectivas. No estudo de caso CYSD, por exemplo, uma entrevista de grupo focal dos técnicos do projeto investigou fatores que, de acordo com eles, haviam reduzido o impacto de seu trabalho. Isto revelou que as freqüentes trocas dos técnicos do projeto enfraqueciam seriamente a continuidade, rebentava os esquemas inovadores e reduzia o moral dos técnicos.

Os grupos focais podem ajudar a reconstruir o começo e a história do projeto. Nos estudos de caso ENDA e CORDES, as discussões entre os grupos focais foram consideradas meios eficazes para descobrir o que havia sido feito na comunidade durante a implementação do projeto. Os membros do grupo se lembraram de uma série de acontecimentos e oficinas e dos nomes das pessoas que haviam trabalhado no projeto. Na maioria dos casos as pessoas se lembraram quando as primeiras reuniões foram realizadas e quem introduziu o projeto em sua área. Além disso, como no estudo de caso do CORDES, eles em geral tinham condições de identificar a lacuna entre o que havia sido planejado em termos de impacto e o que na verdade aconteceu.

Os grupos focais podem ajudar a determinar e avaliar o progresso em relação aos indicadores. As discussões entre os grupos focais podem ocorrer em qualquer fase de um processo de avaliação de impacto. O estudo de caso CYSD usou-os para determinar os indicadores para atividades específicas e os considerou eficazes.

Os participantes expressaram que esta [foi] a primeira vez que eles [estavam] criticamente analisando (...) seu próprio desenvolvimento em um grupo. Tam-

bém estavam convencidos acerca de algumas mudanças e do impacto em seu estilo de vida, o que não haviam compreendido anteriormente (Estudo de caso CYSD).

O estudo do Paquistão também usou grupos focais para explorar os impactos e classificá-los na ordem de prioridade (vide a seguir seção sobre classificação). Eles realizaram esforços específicos para perguntar às pessoas a respeito dos impactos negativos e positivos e para explorar o que os debates sobre os impactos anteriores sugeriram como indicadores para o futuro.

Os grupos focais podem ajudar no trato de temas sensíveis. Juntamente com outros métodos qualitativos, como entrevistas individuais detalhadas, os grupos focais têm mostrado serem ferramentas úteis no tratar com temas cultural e politicamente sensíveis, que as pessoas podem considerar ameaçadores, como a saúde reprodutiva e sexual (Jaswal e Harpham, 1997).

Deve-se ter cuidado com a duração nas discussões entre grupos focais e a extensão dos tópicos abordados. Alguns dos estudos mencionam os debates que duram até quatro horas, e ainda assim sem completar determinadas tarefas. A experiência sugere que mesmo nas circunstâncias mais estimulantes, a atenção começa a diminuir e as pessoas se cansam após noventa minutos. Se os debates tiverem que durar mais de noventa minutos, certificar-se de que as pessoas sabem disso antes do início e considere a possibilidade de um intervalo para beber ou comer algo. Não se deve sobrecarregar os debates; é melhor completar algumas perguntas com maiores detalhes do que discorrer superficialmente sobre muitas, deixando os participantes insatisfeitos com o resultado.

A tabela 4.12 apresenta um resumo das principais vantagens e desvantagens dos debates entre os grupos focais.

Oficinas e reuniões com múltiplas partes interessadas

Uma série de estudos reuniu vários grupos para refletir sobre o trabalho de avaliação de impacto e para trocar opiniões. Na maioria dos casos, isso ocorreu quando a avaliação estava chegando ao fim de modo a incentivar o *retorno*, para fazer uma checagem com referência cruzada dos resultados com um grupo maior, comunicar os resultados às pessoas ou aos grupos que não estavam envolvidos até aquele ponto e discutir que implicações os resultados teriam para o futuro.

No transcorrer do processo de revisão do Ikafe em Uganda — descrito de forma mais detalhada no próximo capítulo —, duas reuniões com múltiplas

Tabela 4.12: Vantagens e desvantagens dos debates em grupos focais

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • relativamente eficiente: o ponto de vista de mais pessoas pode ser obtido do que nas entrevistas individuais. • proporciona controle de qualidade por meio da interação das pessoas. • permite que os pontos de vista das pessoas se desenvolvam em intercâmbios com os outros. • permite uma avaliação da concordância ou discordância sobre uma determinada questão. • pode ocorrer em qualquer ponto no processo de avaliação de impacto. • pode ser usada com várias partes interessadas. • não tinham liberdade para decidir sobre o número de filhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • apenas um número limitado de questões-chave pode ser feito. • necessita de boas habilidades de facilitação de grupo. • requer um bom processo de anotação. • pode reforçar as atuais relações de poder dentro do grupo ou ser dominado por um pequeno número de indivíduos.

partes interessadas foram realizadas, cada uma envolvendo mais de oitenta participantes. A primeira foi realizada quando do término do trabalho de campo inicial, e a segunda após quatro meses, depois de uma outra pesquisa de campo. Esta foi realizada para saber como os legisladores-chave reagiram às descobertas iniciais e para envolver os grupos que anteriormente tinham sido impossibilitados de participar devido à insegurança na área. Essas reuniões foram consideradas necessárias da complexidade do programa e da variada faixa de atores na situação, listados a seguir:

- a população dos refugiados que tinham necessidades práticas imediatas bem como preocupações de longo prazo relacionadas com a incerteza de sua situação;
- a população anfitriã que, embora desejosa de fornecer abrigo para seus “irmãos” do Sudão, desejava se beneficiar da infra-estrutura que estava sendo instalada para os refugiados, bem como preservar sua própria segurança, identidade cultural, e a longo prazo, suas terras;
- uma série de elementos do governo de Uganda, como funcionários civis e dos ministérios, professores, conselhos locais e o exército (cujo principal interesse é a segurança nacional e a lei e a ordem nessa volátil e tensa região);
- as agências especializadas das Nações Unidas que têm mandatos específicos relacionados com o cuidado dos refugiados e a distribuição de alimentos;
- as ONGs que, embora tenham mandatos mais flexíveis, neste caso estavam apoiando partes específicas do programa nas áreas de cuidados médicos, educação, fornecimento de água e saneamento, organização comunitária e dos

refugiados, administração agrícola e florestal e distribuição de terra. Estas incluíam os funcionários locais da Oxfam, os refugiados e o pessoal internacional, pessoal local e refugiados da Ação África Necessitada, e o pessoal local e internacional do Serviço Jesuíta de Refugiados.

As descobertas deste estudo de caso destacaram que os problemas levantados pelos diferentes grupos estavam todos relacionados e, portanto, requeriam soluções coerentes, que requeriam particularmente de melhor coordenação entre os diferentes atores. O processo de revisão proporcionou esta análise com o decorrer do tempo e até certo ponto, fortaleceu a capacidade tanto dos refugiados como das comunidades locais de expressarem suas preocupações para o governo e para as agências de cooperação internacional. Este momento de resposta por parte dos legisladores e os representantes responsáveis das agências forneceu alguma explicação sobre por que certos problemas e mal-entendidos tinham surgido. Os refugiados e as populações locais entenderam que os problemas que eles atribuíam às agências individuais (particularmente às ONGs) em geral se deviam a problemas maiores que as ONGs não podiam resolver sozinhas, e passaram a entender o que poderia ser feito para solucionar alguns das questões que surgiram.

Nos estudos de Matson e Wajir, oficinas também foram oferecidas para uma série de partes interessadas próximo do fim do processo de avaliação de impacto. Ambos se provaram muito úteis para levantar importantes “questões”, particularmente sobre como as várias agências precisam trabalhar em conjunto para atingir um impacto.

Assim como ocorre com os grupos focais, este processo requer facilitadores muito experientes, com prática em lidar com um conflito potencial. A finalidade plena das oficinas com múltiplas partes interessadas é trazer à tona as diferenças de opinião, bem como os pontos de acordo. Os grupos menos dominantes podem precisar se preparar cuidadosamente para poder apresentar um ponto de vista claro e consistente, talvez por intermédio de um representante escolhido.

Todavia, em situações onde há um grau de tensão ou de desconfiança suspeita entre os grupos, uma reunião desse tipo seria contraproducente e poderia piorar as relações. Deve-se refletir bastante a respeito das possíveis implicações das reuniões de múltiplas partes interessadas para futuros relacionamentos entre os grupos em questão. Se houver forte dúvida sobre os prováveis resultados e se não se dispuser de habilidades adequadas de facilitação e resolução de conflitos, é aconselhável evitar esse tipo de reunião.

Resumo 4.3: Lições-chave aprendidas sobre as discussões entre os grupos, oficinas e entrevistas

- Estar ciente das divisões e relações de poder internas, que podem levar ao desmembramento do grupo em outros menores, ou complementar o trabalho do grupo com discussões com as pessoas individualmente. Se você acha que o trabalho do grupo pode reforçar as atuais relações de poder, é melhor evitá-lo.
 - Estar ciente sobre aqueles que provavelmente não participarão das reuniões de grupo e procurar seus pontos de vista. Levar em consideração o horário e o local das reuniões, de modo que os grupos-chave e particularmente as mulheres possam participar.
 - Nas circunstâncias corretas, o trabalho de grupo pode incentivar novos *insights*, aprendizado mútuo, promover a solidariedade e formar um consenso. Para as equipes de avaliação de impacto, pode ser particularmente útil para a reconstituição das histórias do projeto e o contexto no qual os projetos evoluíram, bem como para se fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas geradas por outros métodos.
 - O trabalho de grupo desse tipo requer sofisticadas habilidades de facilitação e de resolução de conflitos.
-

OBSERVAÇÃO DIRETA

Embora seja provável que a observação direta tenha representado uma parte em todos os estudos, apenas alguns deles se referem especificamente à observação e aos resultados obtidos dessa maneira como um método de avaliação de impacto. Em apenas um estudo (Matson) a observação direta foi o principal método de avaliação.

Vimos anteriormente a ênfase do estudo de Matson sobre o diálogo com as pessoas de diversas maneiras e contextos. Na citação seguinte, Stan Thekaekara descreve três esferas de atividade em sua metodologia de participação/observação.

Conversar com as pessoas: participar de várias reuniões proporcionou a oportunidade de conversações com os oficiais — entre os quais se encontravam os

membros dos conselhos municipais e distritais, e o deputado local, os gestores do serviço social, os administradores de habitação etc.

Participar do que estivesse acontecendo no projeto: isso envolvia passar tempo nos diferentes locais, ocasionalmente se tornar recepcionista, atender ao telefone (uma ótima maneira de pressentir o tipo de relacionamento que há entre o projeto e os moradores — era óbvio que a maioria dos moradores não apenas tratava pelo primeiro nome com o pessoal, mas invariavelmente estavam muito claro sobre com quem eles precisavam conversar para solucionar um problema).

Participar de qualquer tipo de reunião que estivesse acontecendo: houve diferentes tipos de reunião das quais participei. Reuniões da diretoria e dos sub comitês da junta; de revisão do pessoal; dos conselhos municipais e distritais; das Associações de Locatários e da Federação dos Locatários; com outros projetos vizinhos, reuniões do Fórum Matson, da Rede de Projetos Vizinhos. Algumas atividades eram acompanhadas por meio da participação em todas as reuniões pertinentes que aconteceram durante os dois meses — por exemplo, uma nova iniciativa do Projeto para tentar e oferecer pessoas de Matson para ficar com a guarda temporária de crianças (Estudo de caso Matson).

Criando confiança e harmonia

Normalmente se faz uma distinção entre uma observação-participante, onde o observador partilha de pelo menos algumas das atividades ou discussões que estão sendo avaliadas, e o observador propositalmente não se envolve na situação que está sendo avaliada. Na realidade, a distinção entre o participante e o observador geralmente não está de certo modo clara, porque a simples presença do observador pode influenciar em todo o processo. O observador pode, portanto, de modo inadvertido, “participar” em mudar a natureza daquilo que está sendo observado e, contrariamente, pode haver momentos quando o participante observador estará menos envolvido nas atividades em andamento. Na maioria dos estudos houve ocasiões em que a observação do participante foi adotada, partilhando de discussões informais à medida que surgiam, e outras onde o ato de ser observador era mais enfatizado.

Em qualquer um dos casos os estudos indicam a importância dos observadores estarem presentes, para que as pessoas se acostumem com eles e desenvolvam um grau de confiança e entrosamento, mas também a importância da confiança e do entrosamento como um pré-requisito para se fazer da observação uma ferramenta útil para a avaliação de impacto. Nesse sentido, a observa-

ção, particularmente do participante, é um meio para desenvolver a confiança, bem como depender dela.

O outro elemento destacado nos estudos de caso é como a observação e o compromisso oferecem aos pesquisadores uma melhor compreensão do contexto no qual determinado projeto ou programa é realizado. Por exemplo, no estudo do ENDA,

discussões foram realizadas com os grupos comunitários onde quer que a equipe encontrasse as pessoas. Esses grupos de moradores dos vilarejos eram encontrados em poços, jardins, centros comerciais ou na rua. A equipe não exercia influência na composição dos grupos. Encontrar esses grupos causava o benefício imediato de permitir que a equipe se tornasse familiarizada com as comunidades, um elemento essencial para as oficinas participativas que deveriam acontecer posteriormente.

Fazendo uma checagem com referência cruzada

A observação pode ser um meio útil para se fazer uma checagem com referência cruzada das informações. No estudo de caso CYSD, as informações sobre práticas agrícolas que o projeto havia promovido sugeriam que alguns fazendeiros estavam interrompendo o uso dessas práticas, apesar de seu antigo envolvimento no projeto. A observação direta das práticas e dos padrões de cultivo dos fazendeiros confirmou isso, o que por sua vez conduziu a conversações informais com os agricultores para se descobrir o porquê dessa atitude. Isto ajudou a identificar diferentes tipos de fazendeiros e constrangimentos que enfrentavam ao adotar novas práticas agrícolas, bem como sua atitude com relação ao apoio fornecido pelo projeto.

Explorando os relacionamentos

A observação é uma ferramenta particularmente eficaz na avaliação da qualidade dos relacionamentos entre as pessoas ou os grupos. Ambos os estudos de Matson e NK/GSS usaram especificamente os métodos de observação para explorar os relacionamentos entre as organizações comunitárias e seus membros, entre a comunidade e outros atores (ONGs, autoridades governamentais ou doadores), e entre os líderes comunitários e outros membros. Os pesquisadores ou participaram simplesmente atuaram como observadores durante as reuniões entre esses grupos e registraram:

- o grau e a qualidade da participação dos indivíduos e dos grupos, inclusive quem não estava participando ou não foi sequer convidado;
- o modo pelo qual os diferentes participantes trataram uns aos outros, e suas idéias;
- o modo pelo qual o conflito ou desacordo entre os grupos foi tratado;
- o grau de tomada de decisão independente nos vários grupos;
- a linguagem corporal dos participantes e a organização física das reuniões;
- as interações informais antes, durante e depois das reuniões e nos intervalos.

Tais técnicas são também particularmente úteis para se observar as relações dentro do domicílio e entre diferentes partes de uma comunidade, por exemplo, em relação à patronagem, à dependência ou à etnia.

Obtendo novos *insights*

A observação pode ajudar a se conseguir novos *insights* ou descobrir fatos que as pessoas podem não querer revelar nas entrevistas, ou podem não ser questionadas durante as pesquisas. Por exemplo, algumas das reuniões de vilarejo organizadas no estudo de caso CYSD

tiveram que ser interrompidas (...) devido à interferência dos ébrios. Essas pessoas tinham consumido bebida alcoólica (feita com a mistura de produtos químicos venenosos) que é preparada no próprio vilarejo. Depois, por meio de uma conversa informal com algumas mulheres soube-se que cerca de 30% dos homens no vilarejo gastavam de quinze a vinte rúpias diariamente com o consumo de bebida alcoólica.

Passando algum tempo com os habitantes dos vilarejos, os observadores vieram a saber sobre determinado problema que então passaram a acompanhar. Embora a compra de álcool provavelmente tivesse efeito não apenas na renda familiar, mas também nos níveis de violência doméstica, a questão não tinha sido levantada como um possível obstáculo para um melhor bem-estar ou empoderamento das mulheres nas reuniões e entrevistas formais.

Lições aprendidas sobre a observação direta

Como todos os outros métodos, há vantagens e desvantagens para a observação como ferramenta de pesquisa, algumas das quais são apresentadas de forma resumida na Tabela 4.13. O que talvez seja diferente é que a observação

é normalmente uma parte de todos os outros métodos e ferramentas. Os bons entrevistadores, por exemplo, observarão de maneira cuidadosa os sinais não-verbais que um entrevistado pode dar e adaptar suas perguntas com base nisso; eles observarão o ambiente no qual uma entrevista é conduzida para verificar se há sinais que confirmem ou não o que o entrevistado está dizendo. Por exemplo, no estudo de Gana os entrevistados disseram que a segurança alimentar no ano corrente era pior que no ano anterior. Isso foi informado pelos entrevistadores, quando observaram que os rapazes no vilarejo passavam mais tempo que o habitual cassando morcegos, pequenos pássaros e roedores — sinal de que a estação estava precária demais.

Tabela 4.13: Vantagens e desvantagens da observação direta

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • pode ajudar a formar a confiança e o entrosamento entre o observador e o grupo. • possibilita uma compreensão do contexto de um programa ou projeto. • permite que o observador seja aberto e descubra coisas que nenhuma outra pessoa tenha prestado atenção. • permite que o observador veja coisas que são tão óbvias para as pessoas que elas podem não comunicar aos outros. • possibilitar que o observador aprenda coisas que os participantes não desejam partilhar nas entrevistas. • possibilita a verificação das percepções e opiniões ouvidas durante as entrevistas ou pesquisas. 	<ul style="list-style-type: none"> • depende do nível de confiança entre o observador e o observado. • gasta muitos recursos e portanto limitado em termos do tamanho da amostra. • o observador pode afetar os resultados. • depende não só das habilidades de observação, mas também das habilidades interpessoais e de comunicação do observador. • aberto para as tendências e para a percepção seletiva do observador. • pode ser limitado aos comportamentos externos se a abordagem do observador for adotada e não usada em conjunto com outros métodos.

Para fins de avaliação de impacto, a observação significará, sobretudo, a capacidade que alguém tem de perceber sempre as mudanças que estão ocorrendo dentro das comunidades e entre os grupos de pessoas. Significará também explorar o inesperado ou não-usual, e o que não foi dito. Um exemplo do estudo de caso Matson dá uma noção disso:

Numa área onde a criminalidade é supostamente alta, fui surpreendido ao descobrir que o Projeto de Uma Loja para Todo Serviço na avenida Matson não fecha as pesadas portas de aço à noite. Isso, apesar dos valiosos computadores e outros objetos que existem lá dentro. Em substituição, uma frágil parede de vidro compõe a parte frontal da loja, completamente coberta com decorações em for-

ma anúncios de emprego, meticulosamente colados todos os dias por John Boe e seus colegas Fe Clarke e Ciaran Murphy. Quando lhes perguntei porque eles corriam tal risco, responderam: 'Todos os rapazes pintam por aqui à noite — eles quase não aparecem durante o dia. Se desejamos que eles vejam os empregos, então tem que ser à noite.' O que eles não disseram e merece reflexão é como as pessoas reagem a esse tipo de preocupação associada com a confiança.

Devido ao seu conhecimento do contexto (alto índice de criminalidade) o pesquisador descobriu algo que não se encaixava com o que poderia ser esperado. Ao observar isso, e depois investigando mais a fundo, ele conseguiu valiosas compreensões sobre os relacionamentos entre os técnicos do projeto e os jovens na área e começou a entender algumas das principais razões por que o desemprego e o crime no local estava diminuindo.

Resumo 4.4: Lições aprendidas sobre a observação direta

- A observação direta, embora em geral crítica para a formação do entrosamento e da confiança, para fazer uma checagem com referência cruzada dos resultados, para a geração de novos *insights* e para explorar os processos de impacto sobre os relacionamentos entre as pessoas e entre os grupos, freqüentemente não é pensada ou referida de modo adequado, como um método de avaliação de impacto.
- Do mesmo modo que entrevistar, a importância da observação requer adequado treinamento e preparação. Qualquer treinamento ou preparo precisa incluir discussão e assessoria sobre o que e a quem observar; como observar — seja participante ou observador, abertamente ou às ocultas; quando observar — em determinados acontecimentos, horas do dia ou períodos do ano; e como registrar e comunicar as observações feitas — em anotações, fita cassete ou vídeo.
- A observação direta pode usar muitos recursos, pode afetar os resultados, e estar aberta às tendências. Precisa ser usada em conjunto com outras ferramentas.

No resumo acima, algumas das principais lições sobre observação direta, como uma ferramenta para a avaliação de impacto, são apresentadas de forma resumida.

FERRAMENTAS RRA E PRA/PLA

Conforme citado no Capítulo 2, as ferramentas e métodos participativos têm sido parte das abordagens de avaliação de impacto da maioria das agências durante vários anos. Foram intensamente usadas nos estudos de caso, durante as entrevistas de grupo e individuais, nas discussões e oficinas. A maioria das equipes usou as ferramentas RRA (avaliação rural rápida) mais extrativas, em vez das ferramentas mais participativas PRA ou PLA (avaliação rural participativa/aprendizado e ação participativa). Esta seção explora algumas das ferramentas específicas usadas. Deve ser lembrado que a entrevista semi-estruturada geralmente é um componente crítico da pesquisa participativa e os leitores devem recorrer à seção anterior.

Muitos dos problemas associados às entrevistas individuais e de grupo, descritos nas seções anteriores, são relevantes aqui. As ferramentas e métodos apresentados a seguir devem sempre fazer parte de uma discussão ou entrevista e, portanto, estão sujeitos às mesmas preocupações relacionadas com a possível exclusão de alguns grupos ou à aprovação dos pontos de vista de grupos dominantes. Este é particularmente o caso nos exercícios de grupo que proporcionam um fórum público que alguns podem querer explorar para seus próprios fins.

Linhas do tempo e perfis históricos

Uma linha do tempo, ou perfil histórico, usada durante uma avaliação de impacto, pode ajudar a captar grandes mudanças na vida de uma pessoa ou de uma comunidade. Pode também estimular as discussões a respeito de como essas mudanças ocorreram e que efeitos tiveram na vida das pessoas. Isto é normalmente feito pedindo às pessoas para que se lembrem de importantes acontecimentos passados e depois reconstruam a história acrescentando outros acontecimentos e processos de mudança. Isto pode ser feito utilizando pedras ou símbolos para representar acontecimentos específicos ou apenas caneta e papel. Por exemplo, o estudo ENDA concluiu que

as comunidades se lembravam prontamente das secas e podiam citar o ano em que ela ocorreu. Os acontecimentos, portanto, puderam ser relacionados com esses períodos. O povo no Zimbábue também se lembra de que a independência foi em 1980 e [isso] é usado como um ponto de referência padrão.

Um exemplo do perfil histórico e da análise contextual produzida numa oficina em Chivi é apresentado na Tabela 4.14. Ele indica que as “comunidades tiveram condições de distinguir claramente entre as atividades das diferentes ONGs e também os anos nos quais essas ONGs foram mais ativas”.

As linhas do tempo têm vários usos durante a avaliação de impacto. Primeiro, permitem que um projeto seja situado numa estrutura de tempo histórico mais longa. Podem indicar o papel e o significado de outros atores (ONGs, funcionários públicos) e fatores, como precipitação pluviométrica ou importantes acontecimentos políticos. Terceiro, podem proporcionar uma indicação dos impactos positivos e negativos, e como estes têm mudado no decorrer do tempo. Para fins de avaliação de impacto, essas questões são particularmente importantes, na medida em que podem ajudar quando há falta de dados preliminares e com o problema de atribuição (conforme abordado no Capítulo 3). Além disso, podem permitir que determinado projeto faça uma comparação de como seu impacto é percebido em relação aos outros e como suas atividades se combinaram com as dos outros para alcançar certos impactos.

As linhas do tempo representam tipicamente, (mas nem sempre), uma boa maneira de vir a tomar conhecimento de um grupo ou comunidade de modo relativamente não-ameaçador, indicando um interesse por parte do pesquisador pela própria história da comunidade. Este pode não ser o caso onde grupos mistos contestam veementemente os acontecimentos históricos e como eles são interpretados. Nas regiões de recente conflito e nas comunidades onde há a possibilidade de haver mais de uma interpretação da história, deve-se ter cuidado ao reavivar pontos de vista potencialmente conflitantes. Em tais casos, pode ser preferível realizar este exercício com determinados subgrupos para depois comparar os resultados.

Tabela 4.14: Perfil histórico e análise contextual para Madamombe (Norte de Chivi)

Ano	Acontecimento	Mudança	Impacto (mudança no estilo de vida)
1984	Assistência da Danida.	Construção de uma barragem.	Os jardins florescerem e houve mais água para o gado.
	Construção da clínica de Madamombe.	Serviços de assistência médica facilmente disponíveis/acessíveis.	Melhor saúde para a comunidade.
	Construção da escola secundária.	Mais educação para o povo.	Aumento da base de conhecimentos.

Ano	Acontecimento	Mudança	Impacto (mudança no estilo de vida)
1985	Água encanada disponível.	Água limpa.	Redução na incidência de doenças.
	Sanitários disponíveis.	Melhor saúde.	Maior conscientização de conservação.
1987	Introdução do ENDA.	Lições sobre como plantar árvores nativas.	Menos casos de desnutrição notificados.
	Seca.	Milho amarelo introduzido pelo programa Alimento para o Trabalho da Danida.	Os menos privilegiados receberam ajuda.
1989	Os topógrafos marcaram as estradas com estacas.		
	Os doadores vieram até a comunidade.	As pessoas receberam peças de roupa.	Os menos privilegiados receberam ajuda.
1990	Projeto de abastecimento de água de Zvishavane.	Construção de barragens, poços e viveiros de peixe.	Água limpa facilmente acessível.
1991	Seca	O gado, as lavouras e as árvores morreram.	A falta de energia, dinheiro e água em função da seca; aumentaram o índice das doenças e da erosão do solo.
	Alívio da seca.	A crise dos alimentos foi atenuada.	Ninguém morreu.
1992	Epidemia de AIDS	Aumento na morte das pessoas e no número de órfãos.	As pessoas agora estão mais conscientes moralmente.
1993	Estrada asfaltada construída.	Aumento no tráfego rodoviário.	Redução no transporte de carga.
1995	Programa de grãos do governo.		Alimento para a comunidade.
1996	Enchentes, solo congelado.	Lavouras destruídas, árvores danificadas.	Falta de alimentos; menos árvores.
	Correio e caixa de sugestões.	Sistema bancário disponível.	A vida se tornou mais fácil.
	Cabine telefônica pública.	Meios de prender os ladrões, fácil comunicação.	
	Expansão do hospital.	Melhores sistemas de atendimento médico.	

Classificação hierárquica

Há muitas maneiras de classificar ou ordenar os dados. Nos estudos de caso, algumas das técnicas mais comumente usadas, ou mais interessantes em

função das avaliações de impacto, foram a classificação hierárquica da saúde, dos problemas, do impacto e a do desempenho.

Classificação hierárquica da riqueza ou do bem-estar

A classificação hierárquica pela riqueza ou pelo bem-estar procura descobrir os critérios pelos quais as pessoas ou grupos descrevem determinada pessoa ou domicílio como mais ou menos rica, ou em melhores condições financeiras, do que outra pessoa ou domicílio. Procura obter uma imagem de quem está melhor ou pior financeiramente em determinado grupo e por quê. Isso geralmente é feito juntando os nomes das pessoas ou domicílios a serem classificados em cartas separadas e depois pedindo às pessoas ou grupos que coloquem cada carta em pilhas com outras de nível de vida similar. Perguntas são feitas durante ou quando do término de um processo para tentar determinar mais precisamente as características comuns das várias pilhas que surgem. O exemplo do estudo de caso de Gana contido na Tabela 4.15, indica o tipo de análise que pode surgir com este exercício.

Os resultados da classificação hierárquica da riqueza podem ser usados de várias maneiras para fins da avaliação de impacto. Pode permitir uma avaliação direta do grau até onde diferentes camadas de uma comunidade estão envolvidas em determinado projeto e, dessa forma, que provável impacto pode ter ocorrido. No estudo de caso de Gana, esta classificação revelou que determinados grupos e famílias pareciam estar envolvidos em todas as atividades e outros, em geral os menos abastados financeiramente, não estavam. Portanto, forneceu também um campo de amostragem a partir da qual selecionar as pessoas para entrevista que representam os diferentes níveis de bem-estar nas comunidades em questão.

Segundo, entendendo os principais critérios que as pessoas usam para determinar o bem-estar, os pesquisadores podem conseguir *insights* dos problemas enfrentados pelas pessoas com diferentes níveis de bem-estar. Podem apontar para os efeitos negativos de um projeto; por exemplo, a promoção de determinada atividade agrícola que requer alto insumo de mão-de-obra pode ignorar as famílias que vêm a falta de capacidade de trabalho ou um grande número de dependentes como uma razão crítica para sua pobreza.

Terceiro, perguntando que mudanças ocorreram na situação das pessoas ou domicílios nos últimos anos (o que pode ser feito pedindo às pessoas que reagrupem as pilhas para a situação há dez anos), pode indicar os padrões de mudança de bem-estar e as razões pelo aumento do bem-estar ou do empobreci-

mento. No estudo de caso de Gana tornou-se claro que mesmo para os domicílios “mais ricos” uma inesperada doença ou roubo de gado poderia ter um dramático impacto sobre os níveis de bem-estar.

Tabela 4.15: Classificação hierárquica do bem-estar em Navio, na região Oriente Superior de Gana

Classificação	Melhor (financeiramente)			Pior (idem)	
	A	B	C	D	E
Renda	Satisfatória (salário)	Sim Satisfatória (renda da fazenda)	Insuficiente	Não	Não
Disponibilidade de alimentos	Durante todo o ano, mais o excesso para venda	Durante todo o ano, sem excesso	Disponível durante grande parte do ano, cerca de oito meses	Alta proporção de dependentes Déficit de alimentos	
Terra	Maiores lotes, terra fértil		Menores lotes, menos fértil		Não fértil
Próprias árvores frutíferas?	Sim	Sim	Não	Não	Não
Rebanho Próprio?	Mais gado, ovelhas e cabras	Menos gado, ovelhas e cabras	Ovelhas, cabras e aves	Cabras e aves	Aves
Número de esposas	Mais de uma		Uma	Uma	Uma
Número de domicílios na categoria	11	8	8	13	19

Data: abril de 1997.

Quarto, a classificação pela riqueza pode fornecer importantes dados básicos para o futuro e oferecer uma base para priorizar as áreas da desejada mudança no futuro. Considerando que a falta de dados básicos foi um problema acentuado para alguns dos estudos de caso, a classificação do bem-estar, forneceu a alguns deles muita informação de que precisavam. Por último, o exercício de classificação hierárquica da riqueza, em particular por meio da organização por grupos, pôde ser usada para muitas finalidades, como comparar diferentes vilarejos, grupos ou tipos de organização. Em Gana, esta técnica foi usada para

diferenciar entre diferentes membros na Rede de Desenvolvimento do Norte do país. Em outros estudos, tais como o trabalho de Avaliação de Impacto da “Action Aid”⁵ no Vietnã, a classificação da riqueza foi usada com os funcionários do governo. Todavia, os estudos enfrentaram uma série de dificuldades com este método.

Conseguindo a lista inicial de pessoas ou domicílios. Pode às vezes ser difícil juntar e atualizar a lista das pessoas ou domicílios numa comunidade. Mesmo onde tais listas existem a partir de censos ou de escritórios do governo, elas podem ser imprecisas e raramente estão atualizadas. No estudo de Gana, onde tais listas não existiam, mapas sociais⁶ foram traçados, a partir dos quais as listas foram então desenvolvidas. Porém, em alguns casos, pesquisa posterior revelou que alguns domicílios tinham sido deliberadamente excluídos por aqueles que traçaram os mapas porque não foram consideradas parte da comunidade. Mais uma vez, a checagem com referência cruzada e uma intensa observação podem ajudar a minimizar tais problemas. A experiência de outras partes da África⁷ sugere que envolver as mulheres, que podem estar mais bem informadas a respeito da comunidade, é crítico, como é estar ciente de que certas categorias de pessoas freqüentemente tendem a se “esquecer”: pessoas mais velhas, deficientes físicos e as famílias das mulheres que são segunda ou terceira esposas em domicílios polígamos.

Reticência das pessoas em classificar ou rotular os vizinhos e amigos. Em alguns, mas não todos os casos, as pessoas não tinham vontade de classificar seus vizinhos pela riqueza ou bem-estar. Em alguns estudos (CYSD) a questão foi, portanto, despersonalizada, de modo que os grupos foram solicitados a descrever as características, por exemplo, de um “homem rico”. Isso condiz com outras experiências de avaliação participativa de impacto, como a avaliação do Projeto de Melhoria das Favelas de Calcutá,⁸ que pediu aos entrevistados que pensassem sobre a população da favela de acordo com as categorias de bem-estar e depois avaliassem a faixa aproximada de renda por cada categoria, bem como a proporção das pessoas que se encaixavam em cada uma delas.

Problemas para definir os domicílios e as relações de gênero associadas. O domicílio tem sido usualmente a principal unidade de análise na classificação da riqueza, o que cria vários problemas. As definições do que constitui um domicílio variam em virtude dos lugares e dos grupos. Além do mais, o domicílio não é uma entidade estática: seus membros podem variar de repente ou com o decorrer do tempo; há momentos em que as pessoas podem incluir os parentes que vieram morar com eles ou as crianças que estão temporariamente

sendo cuidadas, e há outros em que isso pode não acontecer. Mas talvez o aspecto mais problemático seja que a classificação dos domicílios pode nos dizer pouco ou quase nada sobre o bem-estar dentro dela. As mulheres frequentemente priorizam aspectos diferentes do bem-estar do que os homens e, se não tomar cuidado, seus pontos de vista podem facilmente ser ignorados ou subordinados aos homens. O resultado talvez seja uma classificação de riqueza dos domicílios que reflita apenas os critérios de bem-estar dos homens, e que oculte as diferenças de bem-estar dentro daqueles domicílios. Fazer com que as mulheres e os homens classifiquem seus domicílios separadamente é um meio de superar o primeiro problema e pode revelar importantes diferenças e similaridades — isto pode ser preferível a ter um grupo misto fazendo a classificação, o que ocorreu na maioria dos estudos de caso.

De modo a entender as diferenças no bem-estar dentro do domicílio, outras ferramentas e métodos, como os debates individuais e de grupos focais, são provavelmente mais apropriados. Embora um dos estudos planejasse realizar a classificação do bem-estar de alguns indivíduos dentro dos domicílios, isso se provou extremamente difícil, porque os problemas em conseguir uma lista inicial de pessoas eram bem maiores do que conseguir um dos domicílios, e as pessoas se sentiam muito menos à vontade para rotular o bem-estar individual do que o do domicílio.

Classificação hierárquica do problema ou da preferência

A classificação do problema ou da preferência é simplesmente um meio de compreender as prioridades das pessoas. Esta técnica geralmente envolve pedir que as pessoas listem seus problemas ou preferências por mudança, que são depois ordenados de alguma forma. Isto pode ser feito simplesmente classificando-os dos mais para os menos importantes. Um método mais sofisticado é pesar os problemas, atribuindo a cada um deles uma nota — por exemplo, solicitando aos participantes para distribuir certo número de pedras, feijões, fezes de cabra ou pontos (o que mais facilmente se disponha à mão ou seja compreensível) entre os itens listados. Isto proporciona uma melhor compreensão da relativa prioridade entre os diferentes problemas. A Tabela 3.16 fornece um exemplo de um estudo da Action Aid em Andhra Pradesh, na Índia, no qual a classificação foi feita por homens, mulheres e jovens, separadamente e depois juntos. Isto indicou quão importante é não supor que esses grupos têm os mesmos problemas e prioridades.

Classificação hierárquica de impacto

Esta é uma variante da classificação do problema desenvolvida no estudo do Paquistão. Neste caso, os grupos de beneficiários do projeto eram reunidos para identificar uma série completa de impactos positivos e negativos, usando uma lista de verificação de possíveis dimensões de impacto (vide a Tabela 3.2, para maiores detalhes). Então, tanto individualmente ou como um grupo, as pessoas foram solicitadas a classificar aqueles impactos por ordem de importância e explicar suas decisões.

Em um dos projetos no estudo — um projeto de microcrédito que apóia as atividades de criação de cabra das mulheres e que tinha sido avaliado como bem-sucedido em termos de seu impacto econômico⁹ —, as mulheres envolvidas sentiram que o impacto do projeto sobre outros aspectos de suas vidas foi até mais forte. Por exemplo, elas valorizaram os novos poderes de tomada de decisão que haviam conseguido e sua capacidade de oferecer uma cabra no festival de Kurbaní Eid.

Quando nos encontramos, conversamos a respeito do projeto e de nossas cabras. Discutimos quando temos que vendê-las e como conseguir um bom preço. Outro dinheiro nesta casa vai para as mãos do homem. Usamos esse dinheiro para comprar jóias, louça e roupas. Os homens não nos perguntam como gastamos nosso dinheiro.

Antes não sacrificávamos as cabras; hoje o fazemos. Nós as doamos, e agora Deus nos dará alguma coisa. Antes, nos preocupávamos que Deus ficasse zangado conosco pelo não-sacrifício. Há também um benefício durante o Ramadan. Antes cozinhávamos chá preto. Hoje temos leite então para quebrar nosso jejum, podemos cozinhar o chá com leite (Estudo de caso do Paquistão).

Além desses exemplos específicos de impacto, o estudo de caso do Paquistão registrou como os membros de grupos individuais classificaram as maiores dimensões da mudança. A Tabela 4.16 indica os resultados de um exercício em Ravat Goth, Paquistão (para uma explicação das categorias, vide Tabela 3.2).

A Tabela 4.16 indica que até entre um pequeno grupo de mulheres da mesma comunidade, recebendo idêntico apoio para a mesma atividade, é atribuído valor aos impactos alcançados. De modo que embora possamos dizer que a maioria das mulheres considerava o conhecimento que obtinha do projeto como o primeiro ou segundo mais importante impacto, para três participantes (Amnud, Sabi e Sakina) os impactos em sua vida espiritual, nos relacionamen-

Tabela 4.16: Classificações hierárquicas individuais de impacto em Ravat Goth, Paquistão

Nome	Primeiro	Segundo	Terceiro
Amnud	Religião	Relacionamentos	Participação
Qaim Khatun	Conhecimento	Participação	Relacionamentos
Hakim Zaid	Relacionamentos	Conhecimento	Arte
Kareemat	Vida	Conhecimento	Participação
Shahzadi	Conhecimento	Participação	Relacionamentos
Mumtaz	Participação	Conhecimento	Vida
Sabahi	Participação	Conhecimento	Vida
Zadi	Conhecimento	Religião	Participação
Sabi	Religião	Relacionamentos	Participação
Sakina	Vida	Religião	Relacionamentos

tos, na participação e na vida (com relação à saúde e segurança material) foram classificados como sendo mais importante que o conhecimento conseguido.

Neste caso, as participantes tiveram que classificar os impactos de acordo com categorias ou dimensões predeterminadas. Enquanto na teoria isso torna a comparação mais fácil, também agrupa as dimensões de modo que não possam ser evidentes para os participantes. Além disso, pelo simples fato de os dados poderem ser classificados pela média, corre-se o risco de se criar escores que comprimam a diversidade e a diferença que os escores individuais mantêm. Se ambos forem apresentados no relatório, o leitor pelo menos tem a chance de interpretar o que foi perdido no processo de agregação.

Classificação hierárquica do desempenho e matrizes de satisfação

O desempenho das organizações de desenvolvimento ou serviços do governo e o grau de satisfação com determinado projeto ou agência também podem ser classificados ou avaliados.

Quando os porcos, a patinação artística ou os cultuadores do físico competem, os juízes atribuem notas cardinais para critérios subjetivos: qualidade do pêlo para os porcos; impressões artísticas para a patinação; e o tônus muscular para

os que cultuam o físico. As notas para os trabalhos acadêmicos são outro exemplo conhecido: a avaliação subjetiva de um professor num trabalho na área das ciências humanas recebe uma nota cardinal. Em cada caso, esses escores subjetivamente atribuídos são somados, tirada a média e tabulados de modo apropriado apenas aos dados cardinais. Isto significa que o julgamento requer treinamento para atingir esse nível de acordo intersubjetivo. Por exemplo, os juízes de concursos de gado ocasionalmente são julgados com base no grau até onde os seus julgamentos subjetivos estão de acordo com aqueles estabelecidos pelos juízes. (Insham, Narayan e Pritchett, citado em Alkire, 1999).

Conforme esta citação sugere, há padrões acordados nos quais os julgamentos subjetivos se baseiam. Este acordo frequentemente não se encontra nas avaliações qualitativas realizadas pelas ONGs. O pessoal da Oxfam tentou superar isso discutindo o que significava, por exemplo, empoderamento ou participação, e como isso era observado, antes da realização do julgamento, sobre os impactos de uma série de diferentes projetos. No estudo de caso do Paquistão, conforme vimos no Capítulo 3, os assessores de programa da Oxfam concordaram com uma escala para dar uma nota para a participação que variava de zero, indicando nenhum conhecimento das atividades dos parceiros do projeto por parte da comunidade beneficiária, a cinco, onde a comunidade está trabalhando em mais de um setor, tomando iniciativas e tem condições de mobilizar seus próprios recursos. Primeiro individualmente, depois em conjunto, eles atribuíram nota para os projetos e organizações envolvidos nos processos de classificação de impacto, com base em critérios acordados para cada variável.

Todavia, as pessoas terão seus próprios pontos de vista (frequentemente diferentes) acerca dos projetos e organizações com os quais suas comunidades estão envolvidas. Geralmente, portanto, não é possível ou desejável atingir o mesmo tipo de acordo. Todavia, é possível comparar quão satisfeito um grupo de pessoas se encontra com determinada situação. O exemplo a seguir vem da avaliação do Projeto de Melhora das Favelas de Calcutá, mencionado acima. Neste caso, os moradores de seis áreas de favela identificaram separadamente critérios-chave para um ambiente satisfatório e depois atribuíram as notas sobre seu nível de satisfação de um (totalmente insatisfeito) a cinco (muito satisfeito).

Os grupos foram solicitados a listarem os critérios pelos quais eles definiram o ambiente na favela. Estes foram escritos em cartões que foram colocados ao longo de um eixo vertical. Depois, um eixo horizontal foi traçado com os números 1 a 5 ao longo dele (...) [o] grupo então colocou sementes defrente de cada critério. Depois de concluído, uma discussão foi facilitada, onde as razões para

as decisões foram anotadas (...) Os critérios relacionados com as intervenções do projeto poderiam então ser avaliados, considerando até que ponto elas tinham sido bem-sucedidas, enquanto novos critérios proporcionavam uma idéia das possíveis futuras intervenções ou áreas para ação comunitária (Kar et al, 1997: 85).

Tabela 4.17: Matriz de satisfação de um exercício de avaliação de impacto em Calcutá

Critérios	Extensão da Satisfação				
	1	2	3	4	5
Estradas			2	3	1
Esgotos	1		1	1	3
Fornecimento de água potável	1		2	2	1
Sanitário		1	1	3	
Eletricidade				1	4
Atendimento médico básico		1	1	2	1
Educação das crianças	1			3	2
Esporte e jogos das crianças	1		1		1
Redução no índice de abuso sexual			1		
Redução no índice de alcoolismo	1		1		
Asseio		1			
Renda das mulheres	1	1			
Conscientização e direitos das mulheres		1		1	
Ganhos econômicos			1		
Conflito político		1			
União		2			
Segurança das crianças		1			

Definição: 1 = totalmente insatisfeito, 5 = muito satisfeito

Os números nos quadros indicam a freqüência de resposta em diferentes favelas

Fonte: Kar et al, 1997.

Os resultados das diferentes favelas foram compilados na Tabela 4.17 acima que indica os níveis gerais de satisfação nas comunidades de favela, indi-

cando, por exemplo, áreas de alta satisfação com a situação do fornecimento de energia elétrica, satisfação média com as providências para proporcionar esportes e jogos para as crianças, e baixa nas áreas como solidariedade e a renda das mulheres.

O que é útil neste tipo de abordagem é que ela permite que o leitor não só obtenha uma visão geral da situação, mas que também veja onde as divergências de opinião existem e que critérios são importantes em diferentes áreas de favela. A expressão de insatisfação dos grupos comunitários — com a segurança das crianças, com o conflito político ou com a renda das mulheres — torna-se visível, em vez de agrupadas numa imagem das médias. Isso, juntamente com outros elementos do estudo, levou os pesquisadores a questionar se os atuais indicadores de projeto deveriam ser mudados para refletir mais rigorosamente os critérios de satisfação do próprio povo. Além do mais, indicou que embora a maioria das favelas estivesse relativamente feliz com os resultados que o projeto havia proporcionado — como estradas, esgotos, eletricidade, cuidados médicos e educação —, existia também uma série de outras áreas que afetavam a qualidade geral de vida das pessoas (uma melhora que era um dos impactos desejados do projeto) sobre os quais elas não se sentiam tão bem — como o alcoolismo, a solidariedade e os direitos das mulheres. Isso nos ajuda a entender quais mudanças podem ser atribuídas ao projeto e também quais o projeto poderá promover no futuro.

Lições sobre classificação

Os tipos de classificação descritos acima são de forma geral poderosos meios de se comparar uma ampla faixa de tópicos — bem-estar, problemas, organizações, projetos, impactos, desempenho e satisfação — não apenas classificando estes de modo hierárquico, mas descrevendo sua importância relativa. Como temos visto, há também meios de manter a diversidade de opiniões, que são reunidas por meio da classificação, comparar e contrastá-las para entender onde diferentes pessoas e grupos parecem concordar ou não.

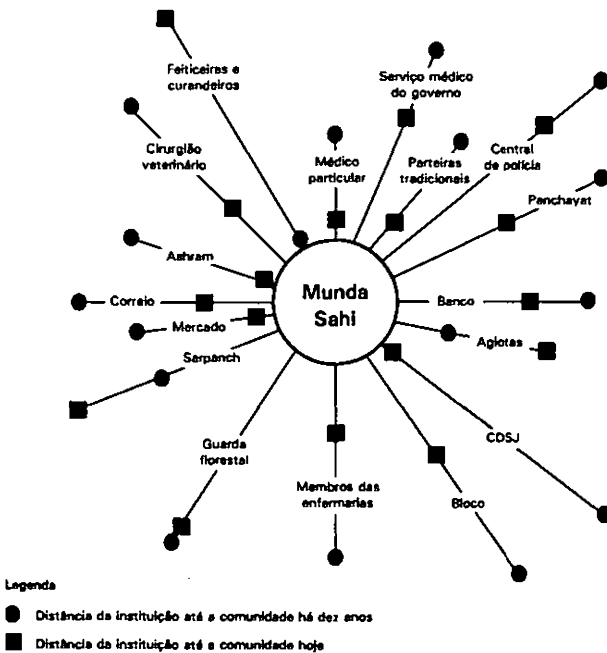
Todavia, também tem sido observado potenciais problemas associados à classificação, particularmente com relação à riqueza ou ao bem-estar, e enfatizado o perigo que a classificação dos dados, por sua própria natureza, permite o uso das ferramentas estatísticas padrão que podem ser inapropriadas ou enganosas. Os exercícios de classificação estão sujeitos aos mesmos problemas (e benefícios) descritos na seção sobre as entrevistas dos grupos, notadamente o perigo de manipulação por grupos dominantes, particularmente os homens.

Os diagramas Chapati ou de Venn

Os diagramas de Venn foram usados nos estudos de caso para colher as percepções dos entrevistados sobre a importância percebida das várias instituições e de sua relação com elas. Eles são às vezes chamados de diagramas *chapati*, em alusão ao pão indiano chato e circular.

No estudo CYSD os entrevistados foram solicitados a desenhar círculos cujos tamanhos representassem a importância de cada instituição para eles. A relação com cada instituição foi refletida pela distância entre os círculos e o centro, que representava o grupo de entrevistados. Dessa maneira, um círculo colocado perto do centro indicava uma relação íntima com aquela instituição. Os entrevistados foram solicitados a fazer isso tanto para a situação atual, quanto para como era há dez anos, porém a natureza complexa da tarefa a tornou bem difícil. O acordo era especificar a relação “antes” e “depois”, porém não incluir a importância relativa das instituições.

Figura 4.1: O diagrama chapati traçando a relação de “antes e depois” das instituições-chave/pessoas de referência com o vilarejo Munda Sahi (estudo de caso CYSD)



Os resultados são ilustrados na figura 4.1. Por exemplo, o exercício revelou que, no setor de saúde, as parteiras tradicionais e os médicos particulares hoje têm melhor relação com a comunidade; os centros médicos do governo permanecem bem distantes; e as “feiticeiras” e os “charlatões” hoje têm uma relação muito mais afastada. No setor econômico, parece que o mercado e os bancos estão assumindo maior importância nas vidas das pessoas, enquanto a relação com os agiotas está diminuindo. Este exercício e o debate que o gerou permitiram que o CYSD explorasse junto as comunidades não apenas os resultados de suas atividades de saúde e de crédito, mas também como elas poderiam ter contribuído para mudar as relações e os padrões de comportamento da comunidade.

Estes diagramas podem desempenhar um papel útil na simulação do debate sobre as relações entre os grupos, e o estudo de CYSD indica como este pode incluir as tentativas para explorar a mudança nas relações com o decorrer do tempo — um aspecto crucial da avaliação de impacto. Todavia, em outros casos, como o de Gana, os exercícios do diagrama *chapati* foram considerados confusos para as pessoas.

Fluxogramas de Impacto

Os fluxogramas captam o fluxo ou direção de determinada atividade ou processo. Eles tipicamente se iniciam com um evento ou uma ação, como o plantio de sementes ou a formação de um grupo, ou um problema, como a falta de chuva, e depois exploram as conseqüências. Isso geralmente é feito perguntando “o que aconteceu depois?”, “a que isso conduziu?” ou “que efeitos isso teve?”. O fluxograma de impacto é o oposto do método da “árvore do problema”, que procura descobrir as causas ou raízes de um problema enquanto investiga os efeitos de um problema ou ação.

O estudo de caso de Gana usou os fluxogramas de impacto de modo eficaz ao pedir aos homens e às mulheres, separadamente, que citassem a mudança mais significativa ocorrida em sua comunidade nos últimos anos. O facilitador então os incentivou a explicar os efeitos acumulativos desses acontecimentos por meio do uso de um fluxograma. Os resultados são apresentados nas Figuras 4.2 e 4.3.

Há vários aspectos interessantes que devem ser observados a respeito deste exercício, a começar com as diferenças entre os pontos de vista dos homens e das mulheres sobre o que é importante. As mulheres enfatizaram que a formação de seu próprio grupo havia-lhes proporcionado um grau de união e um

Figura 4.2: Fluxograma de impacto da intervenção mais importante em Yiziiri (opinião dos homens)

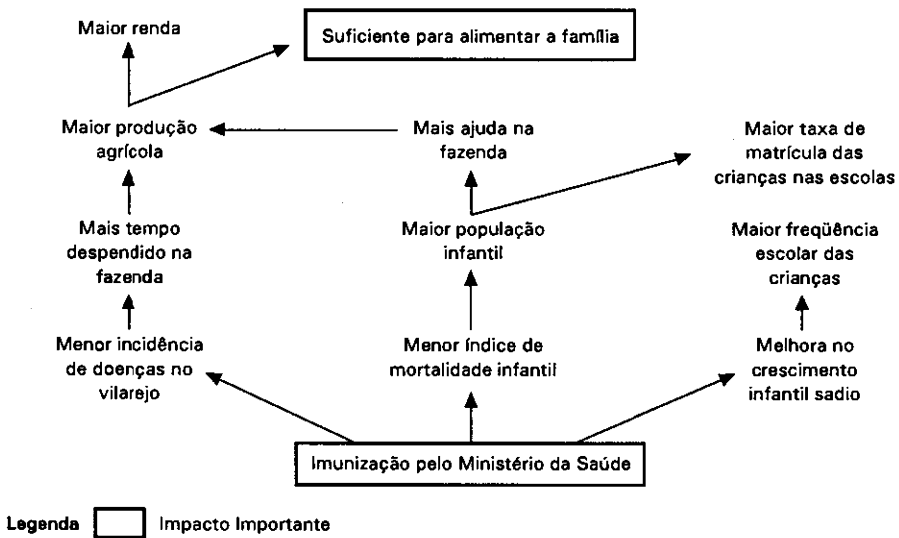
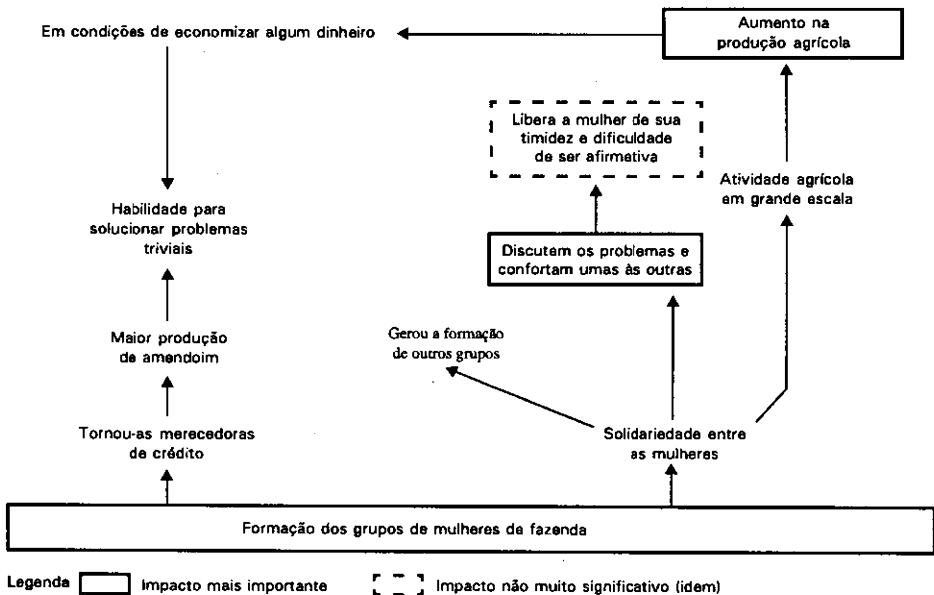


Figura 4.3: Fluxograma de impacto da intervenção mais importante em Yiziiri (opinião das mulheres)



fórum para discutir os problemas, e que isso permitiu que elas conseguissem as coisas juntas, o que acarretou benefícios individuais em termos de ganho econômico e maior autoconfiança. Os homens, por outro lado, destacaram como a campanha de imunização realizada pelo Ministério da Saúde melhorou a saúde das crianças. Isso teve efeitos positivos sobre a educação com maior índice de matrícula nas escolas, porém mais significativamente para os homens, ao aumentar a disponibilidade de trabalho agrícola, contribuindo assim para uma maior produção, renda, e essencialmente, a segurança alimentar.

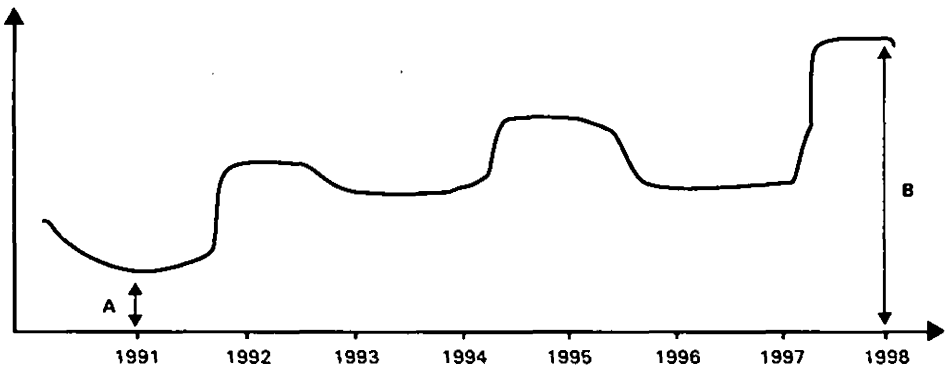
Os fluxogramas de impacto também se provaram úteis na compreensão de como as pessoas viam o processo e a seqüência de mudança, em vez de como o projeto o via, e onde essas duas percepções se sobrepujam. Por exemplo, as mulheres viam sua união como um ponto de partida chave para várias outras coisas, enquanto o projeto colocava uma ênfase muito maior no fornecimento de crédito. Estar ciente de tais diferenças potenciais é importante para os exercícios de avaliação de impacto: as comunidades e as ONGs podem ter concordado com vários projetos por diferentes razões, o que pode não estar claro no início. Isso pode tornar-se mais claro se as avaliações de impacto incluírem as oportunidades para vários grupos explicarem a importância para eles dos efeitos de determinada intervenção, de um modo que não seja “conduzida” ou predeterminedada pelos objetivos declarados da intervenção. Se as conseqüências potenciais não planejadas de uma atividade não forem exploradas dessa maneira, há perigo de se identificar erroneamente os insumos óbvios do projeto, como o crédito neste exemplo, como o fator crítico de sucesso por trás de determinado impacto, quando uma pesquisa minuciosa torna bem claro que a combinação do crédito e a formação do grupo era o fator determinante.

Análise das tendências

A análise das tendências e da mudança com o decorrer do tempo se situa no âmbito da avaliação de impacto. Alguns dos exemplos mais simples dessas ferramentas são as práticas empregadas “antes e depois” ou “dez anos atrás e agora”, ilustradas nas Tabelas 4.5 e 4.11. Estas mostram as percepções da variável confiabilidade no abastecimento de água em Wajir e as percepções na mudança dos papéis do gênero em Jamena-Munda Sahi e Konkali, Índia. Os entrevistados ou foram solicitados a simplesmente descrever as mudanças ou classificá-las usando escalas de 1 a 5 ou de 1 a 10. Tais exercícios, empregados em vários estudos de caso, se provaram simples e eficazes ao acrescentar um elemento dinâmico à análise.

Todavia, ao comparar apenas os dois pontos no tempo num exercício de “antes e depois”, corre-se o risco de as flutuações entre esses pontos ficarem escondidas (vide Figura 4.4). Isso pode levar ao exagero ou subestimação das mudanças que ocorreram, e/ou a incapacidade de distinguir entre as mudanças provocadas pelo projeto e as causadas por outros fatores. Outros exercícios usados nos estudos de caso tentaram, portanto, captar as tendências empregando os dados durante vários anos.

Figura 4.4: Mostrando como a medição em apenas dois pontos pode esconder as grandes flutuações entre aqueles anos



O exemplo de Gana mostrado na Tabela 4.18 ilustra como isso pode ser feito. Os entrevistados avaliaram a melhora ou piora relativa de certos fatores com o decorrer do tempo, ao designar notas de 1 a 10 (os fatores tinham sido definidos na classificação de bem-estar descrita anteriormente e em outros exercícios, como um perfil histórico). Eles atribuíram notas para anos alternados nos últimos oito anos. O que surgiu desse exercício, apesar da antes idealizada caracterização de 1989, foi o efeito devastador de um sério conflito com grupos vizinhos em 1993-4, que não apenas conduziu a uma enorme perda de vidas, mas também perturbou seriamente a vida econômica e social. Em 1997, as ONGs e o governo envidaram grandes esforços de reconstruir principalmente os setores de saúde e educação, mas o pouco volume das precipitações pluviométricas afetou a segurança alimentar e a disponibilidade de água. Fica claro que se um exercício tivesse simplesmente se restringido a 1989 e 1997, o significado do conflito e a recuperação depois dele podem não ter sido adequadamente levados em consideração.

Tabela 4.18: Análise das tendências no vilarejo Demon, Norte de Gana

1989	1991	1993	1995	1997	Problemas
10	8	6	4	1	Água
1	4	2	4	10	Saúde
10	4	1	1	1	Segurança alimentar
10	8	1	2	8	Paz
3	4	6	6	10	Tempestade (fortes ventos)
10	6	1	1	2	Renda
10	8	1	2	5	Beneficiamento de noz de <i>shea</i>
10	5	1	5	2	Pesca
10	6	1	2	3	Gado
2	2	1	7	10	Intervenções externas

Legenda: 10 = bom, 1 = deficiente

Abril de 1997

Para fins de avaliação de impacto, a análise de tendência pode proporcionar um *insight* para a mudança com o decorrer do tempo e sugere as causas para as flutuações. Isto, por sua vez, permite que os pesquisadores incluam os fatores não inclusos no projeto ou programa na avaliação que tenha sido significativo nas vidas das pessoas (nesse caso, o conflito e escassez de chuvas). Situar o projeto num contexto mais amplo ajuda a minimizar qualquer exagero, bem como a subestimação, dos impactos do projeto.

A análise de tendências fornece, dessa maneira uma ferramenta útil para se verificar a mudança e a atribuição. Todavia, evidentemente presta-se melhor para algumas situações, questões e grupos do que para outros. Independente dos pontos óbvios — como os agricultores provavelmente se lembram mais das tendências do clima ou da produção agrícola com o decorrer do tempo do que os que residem na cidade —, é prudente lembrar que:

As pessoas tendem a se lembrar melhor das coisas que são mais importantes para elas. A análise de tendência deve provavelmente se focar nelas. Por exemplo, o estudo de Gana examinou as tendências relacionadas com os critérios que tinham surgido durante o exercício de classificação da riqueza e que os próprios entrevistados consideraram críticas para o bem-estar.

As pessoas tendem a recordar certas situações especiais quando podem situá-las no contexto original. As recordações, em geral, voltam quando

as pessoas se lembram do local onde aconteceram, que se achava presente, ou o clima político e ambiental na oportunidade. Conforme indica o perfil histórico no estudo ENDA, os anos de seca ou a data da independência são pontos de referência comuns. É às vezes melhor começar a análise de tendência a partir desses pontos e trabalhar a partir deles, seja para frente ou para trás.

As pessoas tendem a se lembrar mais de uma mudança relativa do que de uma mudança absoluta. Elas podem também querer revelar mais a mudança relativa. Em vez de perguntar às pessoas sobre o nível de sua renda neste ano e no ano passado, pode ser mais útil indagar-lhes se sua renda aumentou em comparação com o ano anterior. Outro método é pedir as pessoas que atribuam uma nota ou peso para a renda de determinado ano e depois faça o mesmo para o ano seguinte ou anterior etc. Dessa forma, como no exemplo de Gana, um *insight* pode ser conseguida, não apenas sobre se determinado ano foi melhor ou pior para alguém, mas também quanto foi melhor ou pior.

As pessoas podem proposital ou acidentalmente não dizer a verdade ou omitir as informações. Conforme se observa na seção sobre entrevista, elas podem ter muito boas razões para agir assim! A noção de que as pessoas não podem ou não realizarão este tipo de análise, ou que suas opiniões são “subjetivas” e, portanto, menos válidas, significa que esta fonte de informação frequentemente de muito valor não foi explorada. Mas suas falhas não invalidam a ferramenta; elas simplesmente destacam a importância da checagem com referência cruzada (vide Capítulo 3) e de se procurar entender por que as pessoas podem mentir ou exagerar, bem como a necessidade de se criar uma atmosfera de confiança e compreensão mútua na qual a verdade pode ser partilhada abertamente.

Outras ferramentas e métodos participativos

Outras ferramentas como mapeamento, caminhadas para pesquisa, gráficos de setores e outros diagramas também foram usados nos estudos de caso, embora não tão comumente como os acima detalhados. Alguns dos estudos utilizaram material em vídeo — o CYSD, por exemplo, observou fitas de anos anteriores para aprender a respeito das mudanças ocorridas na densidade da cobertura florestal.

Na verdade, o uso de vídeo participativo, peças teatrais e drama na avaliação está se tornando mais comum (Braden, 1998; Mavrocordatos, 1997). A experiência inicial sugere que todos podem ser úteis para ajudar as pessoas a contar sua história, da maneira que elas querem que seja contada. Assim, teori-

camente o vídeo participativo permite que as pessoas se preparem, vejam, e adaptem suas próprias representações e depois as comuniquem aos outros, sem serem censurados por intermediários. A representação dramática pode permitir que as pessoas expressem suas opiniões e julgamentos acerca dos projetos ou das organizações que eles poderiam ou, por outro lado, não revelariam. Esta é uma área onde muito pode ser feito e aprendido.

Ferramentas participativas – algumas questões e lições aprendidas

As ferramentas participativas estão cada vez mais usadas nos trabalhos de avaliação e nas avaliações de impacto. Ao mesmo tempo, um número maior de observadores e profissionais está expressando suas dúvidas acerca da qualidade de parte desse trabalho, seu potencial para excluir certos grupos, a forma como tem se tornado uma ortodoxia ou ritual a ser seguido, e o modo como pode tornar-se dominado pelas ferramentas, métodos e exercícios às expensas do conteúdo (Mosse, 1994). A experiência dos estudos de caso sugere que há algumas questões críticas para garantir a credibilidade da pesquisa participativa.

Como reconhecer o poder e as relações sociais. Conforme sugere a seção sobre entrevistas de grupos neste capítulo, os exercícios participativos em equipes podem negligenciar os pontos de vistas de algumas pessoas (por exemplo, mulheres ou crianças) e, além disso, validar e legitimar os pontos de vista dos grupos dominantes, aumentando, dessa forma, seu poder perante os outros. Alguns dos estudos revelaram que os clãs ou grupos étnicos minoritários foram excluídos das reuniões e até “esquecidos” durante exercícios como o de classificação da riqueza. Todavia, os estudos também revelaram que onde se dedica cuidadosa atenção a este problema, as ferramentas e métodos participativos podem ser usados para refletir as diferenças de poder, opinião e percepção, bem como para analisar as relações entre diferentes grupos. Isto deve ser uma estratégia deliberada e parte da pesquisa desde o começo.

Respeitar o tempo das pessoas. Os exercícios participativos e especialmente as “PRAs comunitárias” podem tomar bem mais tempo das pessoas do que as entrevistas individuais. Este é particularmente o caso se uma série completa de exercícios tendo que ser colocada em prática durante um período curto e intenso, porque atende ao pesquisador. O perigo de isto vir a acontecer é particularmente agudo quando as ferramentas e métodos começam a dominar — a própria diversidade de técnicas e exercícios que foram desenvolvidos torna o problema mais complexo. Parece, como confirmado por uma recente “Action Aid” (Goyder, *et al.*, 1998), que é necessário dar mais atenção não apenas ao

fato de priorizar aquelas informações que são particularmente importantes, mas também à escolha das ferramentas que são relativamente eficientes para sua obtenção. A experiência dos estudos de caso sugere que se deve concentrar muito mais claramente nos aspectos da mudança que diferentes grupos percebem como mais importantes, para comparar e contrastar os mesmos, bem como para explorar as causas de suas mudanças.

Como combinar as ferramentas participativas com outros métodos e fontes de informação. A insatisfação com abordagens de pesquisa e avaliação convencionais, bem como a atração dos métodos participativos têm muitas vezes feito com que os proponentes de métodos participativos falhem ao criar e utilizar os muitos anos de experiência acumulada no estudo de economia, ciência, sociologia e antropologia. Isto em alguns casos deve-se aos debates teóricos que se encontram na raiz das diferentes tradições disciplinares, mas pode também ser devido à ignorância e ao preconceito. A partir de um ponto de vista prático, é um desperdício não estar preparado para usar outros métodos, aprender com eles, ou usar as informações coletadas por outros métodos. Tais informações fornecem importantes oportunidades para se fazer uma checagem com referência cruzada e verificar as descobertas, no sentido de evitar o desperdício de recursos e de tempo e, igualmente importante, para questionar a validade dos dados coletados de outras maneiras.

Como desenvolver seguros-padrões e critérios para os processos de interrogatório participativo. Uma série de “critérios de fidelidade” foi sugerida para os processos participativos (Pretty, 1994), que inclui a duração e a intensidade do compromisso dos atores; observação persistente e paralela; checagem cruzada das fontes, métodos e investigadores, bem como a verificação dos participantes; análise e expressão da diferença e da análise negativa do caso; evidência da procura de diferentes pontos de vista e explicações; análises das revistas e avaliação pelos colegas; e impacto sobre as capacidades das partes interessadas de conhecer e agir. Os estudos de caso relatados neste livro e recentes descobertas do trabalho de avaliação participativa de impacto da “Action Aid” recomendam que se deve também pensar acerca do equilíbrio da “duração e intensidade do compromisso” com um processo ou cronograma acordado tanto pelos grupos comunitários como pelos pesquisadores, e fazer uso mais eficiente das atuais fontes de informação. Os métodos devem evoluir e ser adaptados com base numa análise mútua de suas forças e fraquezas, e deve-se monitorar até onde informações obtidas possuem, na verdade um impacto — por exemplo, se conduz a mudança nas políticas ou práticas do projeto ou da organização que está sendo avaliado e se tem sentido para todas as partes envolvidas.

Resumo 4.5: Lições-chave acerca das ferramentas participativas

- As práticas participativas nos grupos podem ignorar os pontos de vista de algumas pessoas, legitimando os de grupos dominantes, aumentando, dessa forma, o seu poder. Todavia, se usados com cuidado, as ferramentas e métodos participativos podem refletir as diferenças de poder, opinião e percepção, bem como analisar as relações entre os diferentes grupos.
 - Os exercícios participativos podem tomar muito tempo das pessoas. Concentrar-se nos aspectos de mudança que os diferentes grupos percebem como mais importantes, comparando-os e explorando suas causas.
 - As ferramentas participativas precisam ser combinadas com outros métodos e fontes de informação. Ao usar fontes secundárias e informantes-chave, pode-se economizar o tempo, e as descobertas checadas com referência cruzada e verificadas.
 - Há uma necessidade de desenvolver padrões claros para os processos de interrogatório participativo que equilibrem a duração e a intensidade do compromisso com um esquema acordado tanto pelos grupos comunitários como pelos pesquisadores; uso eficiente das atuais fontes de informação; desenvolvimento de métodos com base em análise conjunta de forças e fraquezas. Deve-se também levar em consideração até onde as informações obtidas terão um impacto como, por exemplo a mudança na política e práticas do projeto ou organização que está sendo avaliado e o quanto significativa é para todas as partes envolvidas.
-

ESTUDOS DE CASO

Na verdade, os estudos de caso não representam uma ferramenta ou um método, e sim mais propriamente uma abordagem para se conseguir informações completas, sistemáticas e detalhadas a respeito de um caso de interesse. De modo típico, eles envolvem múltiplas ferramentas e métodos de pesquisa, muitos dos quais já foram descritos. Os estudos de caso podem examinar, entre outras coisas, as pessoas individualmente, as comunidades, os acontecimentos, os períodos de tempo, os programas ou organizações. Independentemente da unidade de avaliação, eles geralmente procuram descrever de forma holística,

determinada unidade de forma intensa e detalhada, de forma a encaixá-la no contexto.

Os estudos de caso são particularmente valiosos no caso em que questões amplas e complexas tiverem que ser tratadas em circunstâncias complexas. Nesses casos, o número de variáveis será bem maior do que pode ser controlado, de modo que as abordagens experimentais, que visam isolar os efeitos de diferentes variáveis, não são apropriadas. Isto é particularmente pertinente no trabalho político e de desenvolvimento, levando-se em consideração os muitos fatores paralelos e inter-relacionados que afetam as vidas das pessoas.

Os estudos de caso são também relevantes onde se procura resultados individuais em vez de padronizados. Eles são cada vez mais usados na avaliação dos serviços e políticas de saúde e educação, e agências de desenvolvimento, como o Banco Mundial e a USAID, estão realizando mais estudos de caso e de síntese (cruzando referências dos estudos de caso). Alguns fatores podem tornar uma abordagem de estudo de caso mais ou menos apropriada: se houver um alto número de variáveis inter-relacionadas dentro de um contexto imprevisível e incerto, e resultados mais individuais, então eles serão mais apropriados. Se há poucas variáveis que estejam claramente relacionadas, um contexto previsível e estável, e se você espera resultados mais padronizados, então as medidas quantitativas padrão provavelmente sejam mais apropriadas.

Os estudos de caso, portanto, são em geral empregados quando se precisa compreender mais profundamente um grupo específico de pessoas, determinado problema ou uma situação singular; onde se pode identificar os casos ricos em informações — no sentido de que muito pode ser aprendido a partir de alguns exemplos —, e onde a complexidade das questões torna as abordagens padronizadas menos apropriadas. Como muitas outras abordagens, os estudos de caso geralmente envolvem a exploração de diversos e competitivos grupos de interesse. Como podem ter diferentes interpretações dos acontecimentos, isso mais uma vez requer uma checagem com referência cruzada das descobertas. Em muitas situações será necessário combinar o trabalho do estudo de caso com pesquisas mais amplas e menos detalhadas. Esta foi a abordagem geral adotada nos estudos de caso abordados neste livro.

No BRAC, por exemplo, os estudos de caso foram utilizados para explorar as mudanças qualitativas associadas com o empoderamento das mulheres, e descobrir mais sobre os domicílios que abandonaram o programa, bem como sobre as que haviam demonstrado sucesso excepcional. Para se avaliar o empoderamento das mulheres, uma amostra aleatória de 25 organizações de vilarejo foi selecionada para o trabalho de estudo de caso, enquanto as desistên-

cias e sucessos foram escolhidos de dados relevantes coletados por meio da pesquisa no domicílio. Este uso dos estudos de caso permitiu que o BRAC compreendesse os fatores que influenciavam os diferentes níveis de sucesso dos domicílios, como os estreitos laços familiares e de envolvimento na gestão da organização de vilarejo, níveis mais altos de treinamento, e privilégios de empréstimos especiais. Ao coletar os pontos de vista das mulheres sobre impacto, os métodos qualitativos de estudo de caso proporcionaram informações mais detalhadas que a pesquisa quantitativa. Este foi particularmente o caso no aprofundamento da compreensão de como o programa contribuiu para as auto-percepções positivas das mulheres, aumentou sua autoconfiança à medida que diminuiu sua dependência dos membros masculinos no domicílio, mudou a tomada de decisão familiar e aumentou a mobilidade da mulher, fazendo com que elas se comunicassem melhor com o mundo exterior.

O CYSD também usou uma abordagem de estudo de caso para explorar os incidentes críticos que haviam influenciado o impacto de seu programa. Estes incluíram o conflito entre os grupos em determinado vilarejo e dois projetos que fracassaram. Além disso, eles descobriram que os antigos estudos de caso de determinados indivíduos, vilarejos, grupos ou organizações provaram estar entre a documentação mais valiosa para a reconstrução dos dados preliminares, pois forneciam informações detalhadas a respeito da posição das mulheres, bem como acerca das práticas médicas e de estratégias para lidar com a situação antes da intervenção do projeto. O estudo dos dois projetos fracassados — que tentaram introduzir uma tecnologia nova e inapropriada — revelou alta velocidade de identificação e implementação do projeto (devido, em parte, às pressões dos doadores), bem como uma compreensão deficiente das demandas técnicas e de mão-de-obra da nova tecnologia.

Os técnicos do projeto atribuíram algumas das causas desse problema ao fato de que atingir o resultado-alvo tornou-se sua principal preocupação, mas também à assessoria deficiente por parte de consultores externos. Esses exemplos demonstram como um detalhado estudo de caso pode trazer à tona fatos relevantes para os trabalhos de toda uma organização, sugerindo neste caso a necessidade de esclarecer as relações com os doadores e consultores, para remediar as fraquezas na identificação e avaliação do projeto, bem como adotar e adaptar os alvos e indicadores, de modo a impedir o desempenho não-crítico de alvos inapropriados.

O estudo de Gana usou uma abordagem “estratificada” para os estudos de caso. No primeiro nível, temos estudos de três organizações locais. No segundo, os estudos se constituíam de três vilarejos onde essas organizações traba-

lhavam. No terceiro, dez pessoas foram selecionadas em cada um dos três vilarejos. Esta abordagem tentou garantir que os estudos de caso refletissem a ampla variedade de determinados grupos, de forma que quaisquer semelhanças que surgissem provavelmente refletiriam os impactos centrais. Assim, isso significou captar a variada natureza dos membros da Rede de Desenvolvimento do Norte de Gana (NGDN), a diversidade agrícola e climática das áreas nas quais o Sistema opera, e os variados níveis de bem-estar nos vilarejos. Dessa forma, em cada nível (sistema, organização e vilarejo) foram coletadas informações de modo a selecionar os estudos de caso. Esta técnica denominada “bola de neve” reconhece que as informações necessárias para se escolher os estudos de caso podem não estar disponíveis no início da pesquisa, mas precisam ser coletadas no transcorrer da avaliação.

A Tabela 4.19 se baseia nesses exemplos para ilustrar a utilidade de diferentes tipos de estudo de caso.

Tabela 4.19: Tipos de estudo de caso e sua utilidade

Tipos de caso	Utilidade
Casos incomuns, extremos, ou divergentes (desistências, fracassos ou sucesso do programa)	Úteis para compreender os casos intrincados que parecem quebrar as regras, e por que certas pessoas ou organizações parecem conseguir resultados particularmente bons ou ruins. Úteis também para compreender as explicações de um desempenho excepcionalmente bom ou ruim.
Casos típicos ou médios	Úteis para compreender a situação da maioria das pessoas, comunidades e organizações. As descobertas podem ser reproduzidas em outras situações “normais”.
Casos homogêneos ou similares (por exemplo, que examinam um grupo de mulheres da mesma idade ou uma série de projetos de crédito)	Úteis para examinar subgrupos específicos mais detalhadamente, o que pode ser importante quando muitos tipos de pessoas ou atividades estão envolvidos.
Casos variados ou heterogêneos (que deliberadamente procuram diferentes grupos de pessoas, organizações ou tipos de programas)	Úteis para explorar padrões comuns ou distintos de uma variedade intensa. Padrões comuns, em tais casos, devem provavelmente indicar os impactos básicos e centrais de maior relevância, precisamente porque ocorrem com grupos distintos).
Casos críticos (podem ter maior relevância, ser usados para fins mais amplos, como um trabalho inovador ou um trabalho com novos grupos, ou podem produzir resultados que tenham alto impacto político)	Úteis quando um único estudo de caso pode dramaticamente lograr seu intento; declarações como “se acontece aqui pode acontecer em qualquer lugar” ou “se não funciona aqui não funcionará em lugar nenhum” indicam que um caso é crítico.

Tipos de caso	Utilidade
Casos do tipo "bola de neve" (começa com alguns casos e depois seleciona outros na base das descobertas)	Úteis quando as informações para selecionar todos os casos não estão disponíveis ou dependem de maior entendimento da situação.
Casos por conveniência (possivelmente o tipo mais comum, onde os estudos de caso são escolhidos apenas porque é fácil — as informações já existem, e o local é perto etc.)	Geralmente uma má idéia, se forem os únicos ou mais importantes motivos para escolher os estudos de caso.

Adaptado de Patton (1990).

Não se deve esquecer o quão úteis os estudos de caso podem ser para demonstrar e comunicar o impacto, bem como para o processo de treinamento relacionado com a sua avaliação. As histórias e exemplos geralmente constituem uma parte importante da comunicação formal e informal de uma organização, bem como seus processos de tomadas de decisão. Os estudos de caso são um grande dispositivo para se explicar e ilustrar programas complexos e às vezes enfadonhos. Podem agir como um ponto de partida compartilhado a partir do qual os coordenadores, os treinandos, e outros podem debater problemas mais amplos. Isto é vital se o pessoal não partilhar as experiências comuns ou se houver tendência para os debates se tornarem muito abstratos e teóricos. Bons estudos de caso podem, na realidade, servir de base para os debates, bem como fornecer material empírico para determinar questões políticas mais amplas. O resumo 4.6 estabelece alguns pontos-chave sobre o uso dos estudos de caso para fins de avaliação de impacto.

CUSTOS, BENEFÍCIOS E IMPACTO

Nos últimos anos, as ONGs têm sido criticadas por não fazer o bastante para explorar a relação entre os custos envolvidos naquilo que realizam e os benefícios ou impacto que são conseguidos (Ridell, 1997). As explicações normalmente apresentadas para isso são que as ONGs são resistentes a este tipo de qualificação de complexos processos, ou que esse tipo de análise é muito complexo e difícil de realizar.

Dois dos estudos de caso (Paquistão e o programa Wajir, no Quênia) tentaram explorar detalhadamente a relação entre os custos e os benefícios. Ambos dividiram os benefícios do projeto naqueles que claramente haviam produzido ganhos econômicos mensuráveis e naqueles que eram menos fáceis de quantifi-

Resumo 4.6: Lições aprendidas acerca dos estudos de caso

- Os estudos de caso se provaram particularmente úteis para explorar o impacto qualitativo, como o empoderamento e a auto-confiança das mulheres, e as relações dentro do domicílio.
 - Os estudos de caso também foram úteis no acompanhamento de alguns resultados gerados por outros métodos, por exemplo, para analisar projetos ou grupos particularmente bem ou mal-sucedidos, e explorar por que foram um sucesso ou fracassaram.
 - O material do estudo de caso, porque tende a cobrir exemplos individualmente em maior profundidade, é particularmente útil para ilustrar e comunicar o impacto para os outros; se escolhido cuidadosamente, o estudo pode ter uma relevância muito maior.
-

car, mas que, apesar disso, contribuíram de forma significativa para o sustento seguro e o desenvolvimento humano. Em Wajir, os benefícios econômicos que podiam ser quantificados incluíam as mudanças nos índices de mortalidade do gado, os benefícios conseguidos com a restituição dos animais que as famílias haviam perdido, o crédito das mulheres, as economias conseguidas com o fornecimento dos medicamentos para o gado e para as pessoas, e as poupanças alcançadas por meio da maior segurança na área. No estudo de caso do Paquistão, três micro projetos foram estudados e comparados: empréstimo para a criação de cabras, alfabetização e um projeto para cultivo de rosas.

O estudo de Wajir

No estudo de Wajir, a maioria das informações para avaliar os benefícios econômicos foi coletada por intermédio das pesquisas de amostras representativas dos participantes do projeto e de entrevistados não-membros do projeto, conforme descrito no início deste capítulo. Esses dados foram então usados para comparar as famílias que moram em áreas com e sem projeto e para calcular as poupanças médias por domicílio em relação às diferenças nos índices de mortalidade do gado e os gastos com medicamentos. Essas cifras médias foram então extrapoladas até o número total de famílias alvo nas áreas do projeto, que permitiram um cálculo global dos benefícios.

Para atividades mais específicas, como o crédito das mulheres e o fornecimento de novos rebanhos, pesquisas mais específicas e debates de grupos focais foram realizados com uma amostra dos favorecidos para determinar os custos e benefícios econômicos. Os benefícios médios do esquema de crédito foram calculados em termos da rentabilidade dos empréstimos desembolsados e das poupanças acumuladas; os benefícios econômicos do fornecimento de novos rebanhos foram calculados em termos do aumento no valor do rebanho dos animais e da renda adicional conseguida por meio das vendas de leite. Um valor financeiro foi também calculado para o gado roubado na área que o Comitê de Desenvolvimento e Paz de Wajir havia recuperado. A Tabela 4.20 descreve as etapas colocadas em prática para cada componente do projeto para chegar às cifras gerais do custo-benefício.

Tabela 4.20: Etapas colocadas em prática para calcular os benefícios econômicos dos diferentes componentes do programa de Wajir

Mortalidade do Gado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calculou-se a diferença média na mortalidade para duzentos domicílios em áreas com e sem projeto. 2. Calculou-se a poupança financeira média por animal sobrevivente e, conseqüentemente, por domicílio por ano. 3. Ampliou-se as descobertas para todas as 1.788 famílias alvo pelo projeto. 4. Calculou-se a redução global na mortalidade do gado e a poupança anual estimada para as comunidades pastoris durante o período de duração do projeto (£473,582)
Renovação do rebanho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descobriu-se a quantidade e o valor dos animais distribuídos por família. 2. Calculou-se o número médio de animais por família tanto no fim do primeiro quanto do segundo ano do projeto, bem como a quantidade e o valor dos animais na época da avaliação. 3. Calculou-se o benefício monetário médio por família durante os dois primeiros anos do projeto. 4. Calculou-se o valor das vendas médias do leite adicional do rebanho de uma família. 5. Calculou-se os benefícios totais por família. 6. Comparou-se os benefícios totais com os custos iniciais do insumo (renda sobre e acima do valor inicial dos animais adquiridos pelo projeto). 7. Calculou-se o benefício total do componente de renovação dos rebanhos dos animais do projeto com base nas quinhentas famílias que receberam a renovação do rebanho (um aumento no capital do gado, sobre e acima do valor original dos animais doados, e a produção de leite avaliada em £101,000).
Crédito das Mulheres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calculou-se a rentabilidade média sobre os empréstimos feitos a uma amostra das mulheres 2. Calculou-se o índice médio de rentabilidade sobre os empréstimos desembolsados (102%). 3. Comparou-se este com o capital inicial desembolsado (KES 4,662,000 desembolsados até esta data, gerou KES 4,755,240 em um ano na moeda local). 4. Calculou-se a rentabilidade global (£44,000).

Economias com os medicamentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descobriu-se o gasto médio com medicamentos por pessoa por domicílio nas áreas com e sem projeto por meio de pesquisa feita com questionário. 2. Calculou-se a diferença entre os dois grupos (em média os domicílios nos locais do projeto gastam 42% menos em medicamentos por pessoa em comparação com os domicílios dos locais sem projeto). 3. Poupanças médias anuais calculadas por pessoa. 4. Calculou-se a redução global no gasto com medicamentos na área do projeto (£9,726).
Wajir Paz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descobriu-se os volumes de mercadorias roubadas recuperadas pelo Comitê de Desenvolvimento e Paz de Wajir. 2. Calculou-se o valor dessas mercadorias: os registros mostram que dois jipes e um trailer, gado e 2 mil armas foram recuperadas através da iniciativa. 3. Calculou-se a redução global nas perdas com roubo (£30,000).
Análise geral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suposições foram feitas sobre os prováveis custos e benefícios futuros do programa como um todo — com base no atual desempenho para o primeiro e o segundo ano, os planos do programa e prováveis índices inflacionários. 2. Calculou-se o benefício anual futuro de cada componente do projeto e os custos anuais do programa, para o período que ia do terceiro ao décimo ano. 3. Previu-se e somou-se o valor atual total dos benefícios econômicos de cada um dos componentes, levando em consideração o efeito da inflação para os benefícios futuros. 4. Previu-se o valor atual total para os custos econômicos de cada um dos componentes, levando em consideração o efeito da inflação sobre os custos futuros. 5. Calculou-se um número das razões do atual valor do custo-benefício (o valor atual total ou líquido — valor atual total dos benefícios menos o valor atual total dos custos — foi de £1.305,663), uma simples razão de custo-benefício (1:2,2), e o índice interno de rentabilidade, (índice inflacionário necessário para reduzir os benefícios globais até os mesmos níveis dos custos — neste caso o IIR foi de 55%).

Este processo de calcular as cifras globais para as partes do programa que se prestaram para esse tipo de análise permitiu uma comparação dos custos e benefícios econômicos-chave de todo o programa. A equipe do projeto poderia então descobrir algumas relações comumente usadas, como o valor atual global líquido, as relações de custo-benefício e os índices internos de rentabilidade.¹⁰ Como essas relações foram calculadas para o período total de duração do projeto (dez anos), e a avaliação foi realizada no terceiro ano, esta exigiu, como a maioria das avaliações desse tipo, que fossem feitas algumas suposições deveras “heróicas”:

- que os benefícios medidos no segundo ano fossem mantidos no mesmo nível durante os próximos sete anos;
- que como resultado, não haveria qualquer aumento absoluto nos benefícios no período de duração do projeto;
- que o capital disponível para o crédito permaneceria no mesmo nível;
- que os custos operacionais se encaixariam nos planos do programa.

Além disso, esses cálculos requerem previsões, entre outras coisas, acerca da futura inflação e como esta afetará os custos e os benefícios.

Apesar dessas incertezas, a análise de custo-benefício ajudou a determinar a relativa importância dos elementos do programa em termos de benefícios econômicos (vide Tabela 4.21). Combinada com as descobertas da avaliação qualitativa realizada, esta pode fornecer material útil para um futuro planejamento.

Tabela 4.21: Proporção dos benefícios econômicos derivados de diferentes partes do programa Wajir

Elementos do programa Wajir	Percentual dos benefícios econômicos totais
Saúde dos animais	74,6%
Novo rebanho de gado	12,0%
Crédito	8,2%
Poupança com medicamentos	1,5%
Comitê de Paz de Wajir	3,7%

Juntando a análise de impacto econômico, as informações sobre custo e aquelas sobre a qualidade, foi possível à equipe de Wajir tirar conclusões significativas acerca desses elementos do programa que foram extremamente difíceis de mensurar, em particular os esforços institucionais do desenvolvimento.

A relação custo-benefício relativamente alta, mesmo sob algumas suposições mais conservadoras, apontam para um sucesso global do projeto. O desenvolvimento da capacidade institucional, especialmente com relação à prestação de serviços de saúde animal para os criadores, proporciona a maior das contribuições para o pacote dos benefícios econômicos que resultam para os criadores.

É importante observar, todavia, que os criadores só começaram a notar os benefícios econômicos durante o segundo ano do projeto e que o maior benefício só será conseguido a partir do sexto ano. Isto traz à tona, daqui por diante, uma consideração muito importante aos programas de desenvolvimento nas áreas pastoris. É em geral necessário levar em consideração o volume de investimento de capital requerido para estabelecer e/ou fortalecer as instituições locais antes que elas possam ter condições de prestar os serviços necessários. Muitos recursos financeiros são precisos para remunerar o pessoal comprometido no desenvolvimento da capacidade, para se ganhar a confiança da comunidade ao atender prontamente suas necessidades mais imediatas, ir aos locais do projeto para fazer com que as instituições funcionem, treinar os membros dessas instituições,

investir em capital, monitorar e avaliar todas as atividades em andamento. Este investimento inicial no desenvolvimento da capacidade, embora caro e menos eficiente, é freqüentemente necessário se se considerar o fluxo futuro dos benefícios do projeto, mesmo na ausência dos doadores (Estudo de caso Wajir).

O Estudo do Paquistão¹¹

A equipe de avaliação no Paquistão realizou análises similares de três micro projetos. Estas incluíram um projeto de criação de cabras e um de cultivo de rosas, bem como um de alfabetização, onde as rentabilidades econômicas foram menos óbvias. As informações coletadas sobre o impacto econômico foram recalculadas de acordo com diferentes hipóteses — sobre como o trabalho das mulheres é avaliado e se os custos do apoio da Oxfam estão incluídos no cálculo ou não — e comparadas com a classificação dos benefícios dos próprios participantes, para verificar como eles compararam os benefícios econômicos para os outros (para mais detalhes acerca do método usado nesse estudo vide a seção sobre classificação acima). Alguns benefícios econômicos importantes são encontrados na Tabela 4.22.

Tabela 4.22: Resultados comparativos da análise de custo-benefício em três projetos no Paquistão

	Criação de cabras	Alfabetização em Khoj	Cultivo de rosas
Doação total da Oxfam	63.400	506.392	16.764
Situação sócio-econômica dos participantes	mulheres pobres	mulheres pobres	mulheres e homens pobres
Número de beneficiários diretos	140	66	10
Número de anos de operação	5	3	2
Doação total por participante	453	7,671	1,676
Renda anual por participante	1,102	190	2,286
Viabilidade do mercado?	Sim	Não	Possivelmente
Plausível índice interno de rentabilidade, ¹² inclusive os custos da Oxfam	20%	- 6%	- 52%
Plausível índice interno de rentabilidade, sem incluir os custos da Oxfam	20%	- 6%	36%

Todas as despesas fixas em rúpias, em 1992.

Adaptado de Alkire, 1999.

As conclusões para o projeto de criação de cabras são relativamente claras: é economicamente viável e parece um investimento válido. É interessante que as mulheres envolvidas classificaram os benefícios não monetários mais altos do que o impacto sobre sua renda. Elas particularmente classificaram sua autoconfiança, a solidariedade que resultou do trabalho com outras mulheres no projeto e o conhecimento que conseguiram em termos da criação e comercialização de cabras, em níveis mais altos que os benefícios econômicos. Há vínculos entre esses diferentes benefícios, e esclarecê-los é difícil — o maior conhecimento das mulheres acerca das cabras pode ser refletido nos preços de venda que elas recebem. Nesse caso, pelo menos parte do maior conhecimento das mulheres pode, em teoria, receber um valor econômico. Todavia, as próprias mulheres sentem que há outros benefícios, e não é possível “estabelecer um valor” dessa maneira.

No caso do projeto de alfabetização de Khoj, os impactos econômicos e não-econômicos seguem em direções opostas. A partir de um ponto de vista econômico, o projeto não é sustentável sem apoio contínuo, mas a avaliação não-econômica torna claro que o projeto tem tido um “impacto fundamental e transformador” sobre os alunos do sexo feminino. Este foi particularmente o caso em termos de sua habilidade de falar e de lidar com os maus-tratos físicos. A seguinte citação de uma aluna graduada é um exemplo típico.

Minha mãe e meu pai não permitiam que as meninas falassem; eles nos bateriam. Agora aprendi a confiar na minha própria conversu e na minha habilidade de julgar se algo ou se é ruim (...) Meu coração se tornou forte. Posso falar sobre meus direitos, posso até lenta e polidamente dizer a meus pais que eles fizeram algo errado. Temos agora começado a conversar com eles sobre as diferenças entre os filhos e as filhas, e dizer que somos iguais. As pessoas alfabetizadas podem resolver seus próprios problemas (Citação de uma estudante alfabetizada em Alkire, 1999).

Uma das principais razões por que as rentabilidades econômicas do projeto são baixas é que até as mulheres alfabetizadas acham difícil encontrar empregos, por que a participação feminina global no mercado de trabalho é muito pequena (7,15% nas áreas urbanas do Paquistão em 1993-4). O principal obstáculo para sua participação não é tanto a baixa produtividade, ou a falta de habilidade e capacidade empreendedora, que a alfabetização pode solucionar, mas sua incapacidade para trabalhar fora ou realizar um trabalho lucrativo em casa. Os obstáculos para o emprego feminino se devem em grande parte aos constrangimentos e às convenções sociais que os participantes estão começando a questionar como resultado do método de alfabetização usado no projeto.

Com esse entendimento, pode ter mais sentido o fato de que a doação feita pela Oxfam para esse projeto foi oito vezes maior que a feita para o projeto de criação de cabras, e atingiu menos da metade do número de mulheres. Na verdade, pode ser um investimento muito mais estratégico porque ele, e os projetos similares, podem, de modo discutível, contribuir para modificar os constrangimentos sociais que permitirão que muito mais mulheres, inclusive as que já estão alfabetizadas, realizar seu potencial no mercado de trabalho.

No caso do projeto de cultivo de rosas, o principal problema na determinação da viabilidade econômica do projeto é o custo do apoio da Oxfam. Conforme podemos ver na Tabela 4.22, a inclusão ou exclusão do apoio da Oxfam nos cálculos faz uma diferença crucial. A conclusão da análise de custo-benefício por si só seria que

enquanto a atividade de geração de renda para as rosas seria viável e na verdade lucrativa como um investimento econômico, e enquanto essa renda teria significativo prêmio social porque teria chegado aos domicílios mais pobres no vilarejo, o alto custo do apoio da Oxfam transformou o que teria sido um custo-benefício social altamente positivo em um fortemente negativo (Alkire, 1999).

Todavia, enquanto essa análise esclarece que a Oxfam devia estar cada vez mais devolvendo a responsabilidade do projeto para o grupo das mulheres, ela não percebe por que esses custos foram talvez necessários na primeira instância. A história do projeto e as avaliações qualitativas tornam isso muito mais claro à medida que revelam o papel catalítico da funcionária do projeto Oxfam que fala *sindhi* (por exemplo, ao assegurar adequada viabilidade técnica) e seus esforços para garantir que o desenvolvimento organizacional do grupo fosse levado em consideração. Os frutos desse trabalho são evidentes nas percepções dos participantes, que mais uma vez classificam os aspectos não monetários do projeto de modo extremamente alto.

Conclusão sobre custos, benefícios e impacto

Como resultado desses tipos de análises, as ONGs podem freqüentemente se deparar com uma escolha entre eficiência e empoderamento. Se os impactos econômicos pudessem ser melhorados sem comprometer os demais, como no projeto Khoj, isso seria a passagem preferida para o futuro. Todavia, se a opção era apoiar um projeto bem-sucedido de geração de renda que não tivesse altos impactos sobre o conhecimento, as relações, ou o empoderamento, a escolha se

tornaria rigorosa e mais difícil. A escolha pode ser feita de modo arbitrário ou com base no instinto; uma agência pode decidir preferir atingir um objetivo (renda) em vez de outro (empoderamento), como uma questão de política, e desenvolver experiência apropriada nesta área (isso pode em parte também ser determinado pelo que outros atores estão realizando). Por último, um julgamento ou decisão política pode ser feito para apoiar e trabalhar com determinados grupos de pessoas, por exemplo, os mais pobres, e para identificar junto a esses grupos as atividades e impactos que eles desejam alcançar, desenvolvendo uma experiência mais ampla (e uma série de contatos com outros grupos de especialistas), o que permitiria uma resposta flexível.

De modo claro, enquanto as análises econômicas de custos e benefícios podem ser úteis para se tomar estes tipos de decisões, “não há nada em economia que nos livre da obrigação de escolher” (Robbins, 1932, pp.135-136), citado em Alkire, 1999). E, na verdade, conforme os estudos de caso de Wajir e do Paquistão tornam claro, é a *combinação* da análise econômica com uma avaliação qualitativa das dimensões de mudança que provavelmente torna aquelas escolhas pelo menos mais bem informadas, se não mais fáceis. O Resumo 4.7 descreve algumas lições-chave aprendidas nos estudos de caso a respeito da tentativa de se realizar uma análise mais sistemática da relação entre custos, benefícios e impacto.

Resumo 4.7: Pontos-chave sobre a avaliação de impacto econômico

- Há necessidade de se distinguir entre os elementos de um projeto ou programa para o qual uma análise econômica faz sentido e aquele para o qual não faz.
- Coletar dados para os participantes e não-participantes do projeto com características similares pode permitir diferenças entre as duas a serem calculadas; deve-se ter cuidado para se desagregar esses dados, especialmente com relação ao gênero. Lembrar-se de determinar um “valor” para o trabalho e o tempo das pessoas.
- Quando avaliar os benefícios econômicos, observar não apenas a renda obtida, mas também as poupanças feitas nos gastos.
- Onde não for possível pesquisar ou conversar com todos os participantes, conversar com uma amostra para chegar a um valor médio e depois estender isso a todos os demais. A validade estatística disso dependerá

do seu método de amostragem (vide Capítulo 3) sobre a discrepância entre os valores encontrados dentro da amostra. Deve-se ter cuidado para se assegurar que as diferenças de sexo não sejam incluídas nas médias.

- Comparar os custos e os benefícios para os diferentes componentes de um projeto ou programa, se possível, bem como olhar para o projeto ou programa como um todo. Lembrar-se que o valor do dinheiro muda com o decorrer do tempo; usar sempre preços fixos. Se não forem empregados os preços fixos, as avaliações do futuro de um projeto devem levar em consideração os efeitos da inflação nos futuros custos e benefícios (as cifras dos preços fixos e os índices de inflação e desconto estão usualmente disponíveis em agências multilaterais ou departamentos de estatística do governo ou ministérios das Finanças).
 - Quando fizer suposições a respeito do futuro (ou, por exemplo, sobre o custo da oportunidade do tempo de alguém) é em geral melhor incluir uma série de valores ou cenários para comparação. Não esquecer de explicar bem claramente que estas são suposições.
 - Lembrar sempre que a análise econômica em si é incompleta e pode ser ilusória. Precisa ser combinada com avaliações qualitativas e não-econômicas. Cuidado especial é necessário ao comparar os projetos com elementos econômicos e sociais muito diferentes.
-

Tanto as avaliações econômicas como não-econômicas são informações necessárias para se tomar decisões. Elas, portanto, não eliminam a necessidade de se fazer julgamentos e de desenvolver políticas que orientem as escolhas que são tomadas entre os objetivos rivais.

O capítulo anterior explorou as questões relacionadas com o esboço e o preparo dos processos de avaliação de impacto. Este capítulo procurou apresentar com alguma profundidade as diferentes ferramentas e métodos usados para realizar uma avaliação de impacto e traçado uma série de lições a partir dos estudos de caso. Nos capítulos que seguem, discutirei como essas lições e descobertas se aplicam aos aspectos específicos do trabalho das ONGs: emergências, advocacia e auto-avaliação organizacional.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO E EMERGÊNCIAS

Este capítulo descreve algumas das características específicas de situações de emergências e suas implicações para a avaliação de impacto. São exploradas particularmente as semelhanças e diferenças com as lições aprendidas nos Capítulos 3 e 4. A primeira seção analisa algumas das características específicas de situações de emergência e as implicações para o trabalho da avaliação de impacto. A segunda parte trata mais especificamente do esboço do processo de avaliação de impacto em emergências e a escolha de ferramentas e métodos. Embora nenhum dos projetos nos estudos de caso estivesse envolvido no trabalho de emergência de larga escala, ou na fase inicial crítica, alguns — principalmente aqueles de Wajir, Ikafe e grande parte do trabalho de CORDES, e um vilarejo no estudo de Gana — se desenvolveram a partir de uma situação de emergência e constituíram respostas a médio prazo. Outros como Gana, desenvolveram a avaliação de impacto numa comunidade devastada por um conflito local. O capítulo, portanto, refere-se às partes relevantes desses estudos bem como a outros materiais avaliação de impacto em contextos de emergência. Em particular, extrai subsídios de numa avaliação do trabalho da Oxfam GB na região dos Grandes Lagos da África (Collins, *et al.*, 1998); de um trabalho recente realizado sobre o assunto pela Oxfam (Dawson, 1998), tenta vincular as lições sobre como avaliar a assistência humanitária por meio do setor,¹ e no programa do projeto Esfera.² O capítulo conclui apontando as lições sobre indicadores-chave a serem examinados em situações de emergência, sobre ferramentas e métodos, e sobre algumas questões relativas à ética e às práticas das organizações humanitárias que podem afetar seu impacto.

Os últimos anos têm testemunhado um exame mais minucioso e uma crescente crítica das operações humanitárias, após os acontecimentos na Somália, Ruanda e Bósnia. Certo ou errado, as ONGs do Norte não têm reagido a muitas

das críticas: são acusadas de ser ineficazes e desonestas quanto a seus resultados; de não possuir responsabilidade institucional e capacidade para aprender; de agir como subcontratantes para os principais doadores numa “indústria humanitária”; de ser um tapa-buraco para a falta de ação do governo ou, pior, as vanguardas para a criação de uma sociedade civil e de uma democracia liberal no estilo ocidental, de ter uma fraca compreensão da economia política na qual estão envolvidas, e de ter um interesse em investimentos em sua própria sobrevivência (‘African Rights’, 1994; Duffield 1996, 1997). Isso é acoplado a uma crescente “cultura de contrato”, onde prima uma focalização na “consecução das atividades e resultados contratados, em vez de nos reais resultados humanitários” permite “que a indústria demonstre um sucesso contratual mesmo dentro de mandatos espetacularmente não cumpridos” (Stockton 1995).

Esta grande quantidade de críticas tem em grande parte se focado no “lado negativo” do humanitarismo, conforme cita Hugo Slim.

Mais atenção acadêmica tem sido prestada aos atuais efeitos negativos e pareceria algo urgente que as ONGs tivessem condições de avaliar e defender os efeitos positivos de modo mais claro nos próximos anos. Tal avaliação do ‘lado positivo’ do humanitarismo deve ir além das indicações quantitativas tradicionais de resultado (alimentos e cobertores doados etc.) até uma análise mais sutil do impacto e do resultado que possam resistir a cada vez mais rigorosa análise do lado negativo da ajuda na guerra (Slim, 1998).

CARACTERÍSTICAS DAS SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA

Avaliar o impacto das intervenções nas situações de emergência exige que se trate de muitos dos pontos abordados nos capítulos anteriores, como ter clareza sobre o modelo de mudança que se procura, estabelecer com clareza objetivos e indicadores, e coletar os dados básicos mais adequados. Muitos dos desafios descritos, relacionados, por exemplo, à atribuição e à agregação, estão igualmente presentes nas situações de emergência.

Todavia, as situações de emergência também possuem características muito distintas. Se uma emergência humanitária é definida como qualquer situação na qual há uma excepcional e tremenda ameaça à vida, à saúde, ou à subsistência básica além da capacidade que alguém ou a comunidade disponha para enfrentá-la, as seguintes características geralmente se aplicam:

- um alto nível de necessidades urgentes em termos de segurança, cuidados médicos ou de subsistência;

- maior vulnerabilidade de alguns grupos que dispõem de menores condições de expressar suas necessidades específicas (particularmente mulheres, crianças, refugiados e grupos minoritários);
- débil capacidade local para responder;
- um ambiente volátil e turbulento que também pode ser inseguro;
- a possível presença de múltiplos atores/agências, que em geral deliberada ou inadvertidamente, buscam diferentes objetivos;
- um precário nível de informações sobre o que está acontecendo exatamente e o seu porquê.

Hallam e Borton³, em sua revista *Boa Prática para Avaliar a Ajuda Humanitária*, também sugerem que emergências complexas ou situações de conflito possuem uma série de características adicionais. Em muitas guerras civis — que constituem a maior parte das situações de conflito — o objetivo dos grupos rebeldes ou de oposição é destituir o governo ou criar territórios autônomos. O grau de reconhecimento e de *status* acordados para os grupos de oposição é um problema muito sensível, com implicações para o papel das agências internacionais, para a base jurídica de suas operações, e para os direitos legais das populações afetadas. Os civis podem ser deliberadamente atacados, seus modos de vida e meios de sustento destruídos; o estupro e a violência sexual são muito comuns. Geralmente ataques sobre as comunidades objetivam a instalação de um medo tal nos grupos a ponto de eles procurarem refúgio em outro lugar, deixando o território para uso da facção responsável pelas atrocidades. Os ataques também podem ser realizados sobre alvos que desempenham um papel especial na identidade cultural de determinados grupos, como os locais de cultos religiosos. As mulheres são freqüentemente consideradas detentoras da identidade cultural de um grupo, o que afeta o modo como elas são tratadas durante e após a guerra, forma como vêem a si próprias. Podem tornar-se alvos de maus-tratos, como um meio de aviltar toda uma sociedade ou grupo étnico.

As emergências complexas freqüentemente duram vários anos, mas durante esse período a situação pode se alterar com muita rapidez. A luta está causando cada vez mais a morte tanto de civis como de militares, e as populações ameaçadas fogem, criando crises de refugiados mais ou menos localizados... Os problemas crônicos são, portanto, freqüentemente intensificados por situações críticas que requerem reações urgentes. Em ambos os casos, o grau de liberdade desfrutado pelos indivíduos e pelas instituições, como a imprensa e o Judiciário, tanto pode ser seriamente reprimido como eliminado. Os atores que fazem parte do conflito e aqueles envolvidos na tentativa de fornecer assistên-

cia humanitária operam, portanto, num contexto de mecanismos de responsabilidade nacional seriamente enfraquecido.

Isso, por sua vez, significa que o conflito em geral resulta no desenvolvimento de atividades econômicas que normalmente seriam classificadas como ilegais ou semilegais, como a exploração dos recursos naturais, o tráfico de drogas, a lavagem de dinheiro e o comércio de armas. Frequentemente essas atividades ou são controladas ou taxadas pelos líderes das facções em guerra, que as usam para lucro pessoal ou para dar continuidade ao conflito. Organizações comerciais sediadas fora dos países afetados podem ser envolvidas. Essas “economias de guerra” têm permitido que os conflitos se prolonguem.

A assistência humanitária pode ser desviada dos pretensos beneficiários e controlada e taxada da mesma maneira que as atividades da “economia de guerra”. Em muitos conflitos recentes tem sido difícil distinguir entre civis e combatentes. Em vários casos, a mistura de combatentes e civis é uma estratégia proposital dos partidos litigantes. Nessa situação, as agências humanitárias são em geral incapazes de evitar que a assistência distribuída para uso pelos civis e populações vulneráveis seja usada pelos combatentes e pelas facções em combate. Não dispomos de dados fidedignos sobre a proporção da assistência humanitária desviada, mas são levantadas questões sobre a capacidade de alimentar e prolongar os conflitos que a assistência externa pode ter.

Um grande número de atores pode estar envolvido em emergências complexas, que variam desde estruturas nacionais de ajuda, ONGs locais, ONGs internacionais, agências das Nações Unidas, o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, a Cruz Vermelha Nacional, “IFRC” e as “Red Crescent Societies”. Cada vez mais as agências e os observadores dos direitos humanos têm interferido nos atuais conflitos, da mesma forma que as organizações que trabalham para solucionar o conflito. As atividades humanitárias podem ocorrer paralelamente ou de forma coordenada com operações de manutenção de paz, que podem envolver contingentes de tropas de vários países. O conflito pode envolver os estados vizinhos. A coordenação de tal multiplicidade de atores constitui um grande desafio tanto para as autoridades locais como para as agências estrangeiras. Com tão ampla gama de atores, é quase garantido que eles não compartilharão os mesmos objetivos, ou mesmo estarão em conflito uns com os outros.

Grande parte da literatura recente sobre a avaliação em situações de emergência, em virtude dos acontecimentos na Bósnia, no Kosovo, na Somália e em Ruanda, tendia a se concentrar nas emergências complexas e nas situações de conflito. Todavia, deve ser reconhecido que há também importantes distinções entre os diferentes tipos de emergência. A distinção entre os desastres “natu-

rais” e os “provocados pelos seres humanos” é frequentemente contestada, mas está claro que lidar com terremotos, enchentes, furacões, ou seca nas áreas livres dos conflitos apresenta desafios específicos. É diferente do trabalho humanitário em zonas de conflito e, portanto, possui variados desafios para a avaliação de impacto. Além disso, é possível distinguir as diversas capacidades entre as regiões do mundo para se lidar com o desastre. Grande parte da literatura sobre avaliação e determinação de impacto presume um importante, senão pre-determinado, papel para as agências e atores internacionais no fornecimento de ajuda humanitária e no desenvolvimento de políticas. Parece haver menos literatura e experiência de avaliação acerca da resposta local, do grau de preparo e da capacitação local.

Pode-se depois distinguir entre aquelas emergências que são periódicas por natureza, e até certo ponto previsíveis, e as que não são. As enchentes em Bangladesh são um acontecimento regular e é sua gravidade, em vez do próprio acontecimento, que é menos previsível. Em tais circunstâncias, uma análise de risco identifica antes de a emergência ocorrer aqueles que são provavelmente mais vulneráveis, e permite medidas e planos para que a reação possa ser colocada em prática. Na teoria, a experiência de desastres anteriores pode ser difundida depois do acontecimento e transferida para a próxima reação. Em Bangladesh é relatado⁴ que, como resultado das lições aprendidas, algumas agências têm reconhecido que para ajudar as mulheres e as crianças, pessoas do sexo feminino devem ser incluídas nas equipes de avaliação, e devem ser feitas provisões para as mulheres em locais seguros. Acredita-se que isso tem reduzido o número de mulheres mortas, ou que sofreram sérias perdas nas últimas enchentes em Bangladesh.

IMPLICAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE IMPACTO

As características descritas têm várias implicações para a avaliação de impacto. A escala da necessidade e a deficiência da capacidade local pode significar, pelo menos a curto prazo, que é necessária a intervenção direta “no topo da cadeia de impacto” é necessária, por exemplo, no fornecimento imediato de alimento ou água para evitar a perda de vidas. A curto prazo, as capacitações de terceiros para fornecer alimento e água (em outras palavras, fornecer apoio na parte abaixo da cadeia de impacto) pode não ser uma opção. Em geral, quanto menor for o número de elos na cadeia, mais fácil se torna avaliar se determinada atividade atinge um impacto.

Mudanças descontínuas e rápidas tornam o planejamento e o estabelecimento dos objetivos mais difíceis. A necessidade de uma resposta oportuna pode também limitar as possibilidades de uma coleta adequada de dados preliminares e da participação, embora, com o decorrer do tempo ambas possam ser incluídas para uma intervenção.

Diferentes grupos de pessoas possuem diferentes capacidades de enfrentar crises bem como diferentes vulnerabilidades, dependendo particularmente do sexo e da idade. É essencial ter isso presente quando estabelecer os indicadores de impacto e avaliar os resultados. Para reconhecer essas diferenças e coletar os dados preliminares para futuras avaliações, pode ser preciso desviar os recursos das operações em andamento, o que às vezes é considerado um luxo inaceitável quando há vidas que devem ser salvas.

A complexidade da emergência e a interligação das ações de muitas agências pode tornar a atribuição de impacto particularmente difícil. Nesse caso, uma avaliação de impacto do trabalho de uma única agência será menos útil do que uma análise das ações combinadas de várias. Por outro lado, a curta cadeia de impacto em uma emergência pode, em alguns casos, tornar a atribuição de impacto mais fácil do que nas atividades a longo prazo. Por exemplo, o fornecimento de água pura por uma agência num campo de refugiados pode exercer um efeito óbvio e imediato sobre a saúde e as chances de vida das pessoas, enquanto será muito mais difícil avaliar se o treinamento de uma equipe local para dar assessoria aos refugiados leva efetivamente a níveis de estresse reduzidos.

A insegurança, o medo e o trauma das pessoas afetadas pelas situações de emergência podem fazer com que “dizer a verdade” não seja apenas perigoso, mas profundamente perturbador. Especialmente em situações de conflito, vários grupos também terão interesse em assegurar que sua versão da “verdade” predomine. Isto tem implicações nos processos participativos.

As respostas, o preparo e a capacidade locais são em geral subvalorizados e às vezes enfraquecidos pelas agências externas. Uma abordagem completa para a avaliação de impacto em situações de emergência deve incluir os méritos e o impacto dos atores locais, vis-à-vis com os atores externos, suas implicações para uma resposta num prazo mais longo, bem como o grau de previsibilidade da emergência em questão.

Esses pontos têm conseqüências no esboço, escolha dos métodos e implementação da avaliação de impacto em situações de emergência, abordadas nas próximas seções.

PROJETO

Preparo

Conforme citado no Capítulo 3, ter clareza com relação à finalidade de uma avaliação de impacto é o primeiro passo para a elaboração de um processo eficaz. Ter clareza a respeito de para quem está sendo feita a avaliação, quais são seus limites e seu enfoque, quais recursos humanos e financeiros estão disponíveis, e qual é o cronograma planejado são questões óbvias, porém essenciais. Todavia, a experiência também sugere que a própria natureza das situações de emergência torna muito difícil responder a estas questões. Alguns, portanto, sugeriram que um estudo de abrangência preliminar do objetivo, ou fase de preparação, pode ser apropriado, “o que permite que o avaliador identifique os problemas potencialmente significativos e prepare um cronograma e um orçamento mais preciso para o restante da avaliação” (Hallam & Borton, 1998). Mais uma vez, conforme discutido, as oficinas preliminares envolvendo uma série de partes interessadas podem ser um meio eficaz não apenas para determinar a finalidade de um estudo, mas também para elaborar um que seja realista.

Esclarecendo as suposições

Todas as intervenções fazem certas suposições sobre como as mudanças ocorrem, por que ocorreram e como poderão ocorrer no futuro. Tornar essas suposições explícitas e ser claro quanto à “lógica” que está por trás delas é geralmente o primeiro passo no esboço de uma avaliação. Isso permite o tipo de análise institucional e de políticas que é cada vez mais reconhecido como uma parte importante da avaliação de impacto (vide principalmente os Capítulos 6 e 7).

Quais tipos de impacto e indicadores devem ser avaliados?

Os estudos de avaliação de impacto, particularmente em emergências complexas, devem reconhecer que os objetivos e as estratégias podem muito bem mudar dependendo das variações nas circunstâncias, que alguns objetivos não são em geral declarados nem previamente acordados por todas as partes, e que os efeitos não previstos são frequentes. Como o estudo de Wajir concluiu,

O impacto sobre os meios de vida e o bem-estar dos beneficiários do projeto geralmente exige a contínua integração de (novos) indicadores de impacto durante o período de implementação do projeto. Somente dessa maneira podemos saber se o projeto está exercendo qualquer impacto sobre os beneficiários. A constante integração dos indicadores de impacto (...) também é necessária em virtude da incerta e imprevisível natureza do contexto do projeto (Avaliação de Impacto Econômico de Wajir).

De acordo com o exposto, e conforme indicado no Capítulo 3, o processo de avaliação e de desenvolvimento de indicadores deve:

- enfatizar o monitoramento e o “acompanhamento do impacto”, além do adequado planejamento e avaliação;
- reconhecer o potencial para um impacto diferencial sobre grupos específicos, particularmente em relação ao sexo e à idade;
atualizar e reformular os indicadores presentes, bem como introduzir novos ou excluir outros, à luz das variações circunstanciais;
- explorar mudanças significativas que ocorreram como resultado dos projetos, mas que se situam fora dos indicadores iniciais, e usar essas informações para desenvolver os indicadores para o futuro, bem como deliberadamente partir para identificar e registrar a mudança negativa e procurar aqueles que possam fornecer essas informações.

ESCOLHA DAS FERRAMENTAS E DOS MÉTODOS

Pesquisas

No Capítulo 4 vimos como o uso de pesquisas domiciliares em larga escala, se executadas apropriadamente, podem fornecer dados de impacto úteis e particularmente se empregadas em conjunto com outros métodos de coleta de dados. O programa de Wajir no Nordeste do Quênia ilustra como pesquisas desse tipo podem ser usadas no que é essencialmente um programa de reabilitação de longo prazo. Todavia, nas operações de emergência em grande escala, com um alto grau de deslocamentos de populações como a crise na região dos Grandes Lagos (África), é improvável que este tipo de abordagem será viável após operação, considerando-se que fazer contato com os refugiados, com os grupos deslocados e com os que retornam se provará quase impossível.

Todavia, isso não significa que as pesquisas de avaliação de impacto não possam desempenhar um papel de monitoramento de impacto durante a crise ou em situações pós-emergências que não envolvam grandes deslocamentos de populações. Em Goma, na República Democrática do Congo, essa tarefa foi realizada, pelo menos parcialmente por epidemiologistas que juntaram dados bem abrangentes, avaliando os riscos e lacunas potenciais na cobertura e identificação dos problemas que surgiram. Isso foi identificado como um fator importante na melhoria da resposta humanitária em Goma em comparação com outros locais onde essas atividades não foram realizadas (Borton, *et al.*, 1995; Collins, *et al.*, 1998).

Nesse caso, os dados de impacto tendiam a focalizar os índices de mortalidade e morbidez, enquanto as agências examinavam individualmente a qualidade e o volume de seus resultados. No caso da Oxfam GB, devido ao seu papel no fornecimento de água, a focalização foi na quantidade, qualidade e acessibilidade da água. Em alguns casos, onde se obteve um *feedback* mais qualitativo por parte dos refugiados, isso se provou importante para ajudar o programa a desenvolver-se em diferentes direções. Por exemplo, embora houvesse uma cobertura de 95% dos sanitários públicos no acampamento de Chabilisa, em Karagwe, a população achava que esses sanitários eram muito sujos e não atraentes para os usuários. Isso era particularmente crítico porque as pessoas não queriam assumir a responsabilidade de limpar os sanitários que muitos usavam. Como resultado, foram empregadas equipes de limpadores, e a implantação de sanitários familiares em alguns acampamentos se provou muito popular e incentivou as famílias a construí-los e conservá-los (Collins, *et al.*, 1998).

Fica claro que muitas das lições que dizem respeito à gestão e à implementação de pesquisas para a avaliação de impacto do trabalho de desenvolvimento de longo prazo, destacadas no Capítulo 4, são igualmente relevantes nas situações de emergência:

- centrar-se num número menor de problemas cruciais;
- conseguir o equilíbrio correto entre a análise do impacto e a verificação de até onde o projeto possa ter conseguido esse impacto;
- coletar os dados que permitam uma comparação das questões no decorrer do tempo.
- verificar quão representativa é a amostra escolhida e estar consciente da necessidade de dados desagregados;
- testar e aperfeiçoar os questionários antes de a pesquisa ser implementada;
- tomar cuidado na seleção dos pesquisadores e certificar-se de que são adequadamente informados e treinados.

Entrevistas, oficinas e debates

É provável que informações documentadas não sejam disponíveis, portanto, as entrevistas, as oficinas e os debates representam uma parte importante da avaliação de impacto em situações de emergência. Estas provavelmente precisarão envolver uma ampla variedade de partes interessadas (stakeholders) para reconstruir o contexto e a história do projeto, e para fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas a partir de uma série de perspectivas. Muitas das vantagens e desvantagens dos debates de grupos ou entrevistas, comparadas com as entrevistas individuais destacadas no Capítulo 4, são também relevantes para as situações de emergência. Por exemplo, enquanto reunir pessoas com diferentes experiências e perspectivas pode ajudar a delinear um quadro de impacto, numa situação de conflito a habilidade das pessoas ou dos grupos mais débeis de expressar abertamente seus pontos de vista na presença dos outros pode ser extremamente limitada.

Por outro lado, a experiência a partir do estudo de caso Ikafe, no Norte de Uganda, sugere que é possível fortalecer as vozes de alguns grupos (nesse caso a população local e os refugiados) vis-à-vis outros (agências de cooperação internacional e entidades) por meio de adequado preparo e de um processo cuidadosamente desenhado e facilitado. Em Ikafe os debates proporcionaram às agências envolvidas idéias muito mais ricas sobre própria percepção de desempenho quando esta foi contratada com aquela dos refugiados e da população local. Essas diferentes percepções são apresentadas de forma resumida na Tabela 5.1, que indica os impactos positivos e negativos conforme descrição feita pelos refugiados sudaneses, pela população local de Uganda e pelas agências de cooperação internacional.

Conforme demonstra a experiência de Ikafe, diferentes partes interessadas (stakeholders) podem não partilhar objetivos comuns e procurar impactos contraditórios. Podem usar a oportunidade política que uma avaliação oferece para adiantar seus pontos de vista e opiniões e para tornar invisíveis àqueles de outros grupos, levando ao predomínio de exageradas reações e meias-verdades. Uma equipe de avaliação de impacto deve estar a par dos preconceitos e perguntar quem poderia estar exagerando, e quais pontos de vista não são representados e por que, de modo a compreender os interesses de diferentes grupos e suas relações com os demais.

O estudo de caso de Ikafe também evidenciou os altos índices de tensão, trauma e estresse, presentes nos grupos de partes interessadas (stakeholders)

Tabela 5.1: Diferentes percepções do desempenho e impacto do projeto em Ikafe

Percepção do grupo	Refugiados sudaneses	População local de Uganda	Agências, inclusive a Oxfam
Positiva	<p>A situação melhorou desde que se mudaram de Koboko; a mortalidade infantil diminuiu.</p>	<p>A economia local mostrou alguma melhora.</p> <p>As melhoras de infra-estrutura beneficiaram alguns residentes locais.</p>	<p>Infra-estrutura desenvolvida; o fornecimento de alimentos e água, cuidados médicos e serviços educacionais foram estabelecidos, beneficiando todos os refugiados e muitos residentes locais, proporcionando melhor condição nutricional dos refugiados e aumentando a segurança alimentar.</p> <p>Sementes e ferramentas/implementos foram entregues à maioria dos refugiados que têm sido assistidos no cultivo.</p> <p>Alocação de terra em andamento: forte impulso para a economia local.</p>
Negativa	<p>Fornecimento irregular de água e alimento.</p> <p>Terra freqüentemente de má qualidade.</p> <p>Sementes/implementos ferramentas entregues com atraso.</p> <p>Limitadas oportunidades alternativas de meios de vida e mercados muito afastados.</p> <p>Jovens não freqüentavam a escola.</p> <p>Falta de envolvimento do conselho dos refugiados.</p>	<p>Pouco pessoal da região empregado e poucos contratos foram entregues a contratantes locais.</p> <p>Desenvolvimento de infra-estrutura devia ter se concentrado na principal cidade da região, em vez de no centro do acampamento de refugiados.</p> <p>Falta de consulta sobre a alocação da terra para os refugiados e violações de alguns locais sagrados.</p>	<p>Falta de terra e problemas de segurança dificultam o desenvolvimento da auto-determinação dos refugiados.</p>

e entre eles. Envolver-se em um processo que pede para que as pessoas se lembrem de acontecimentos dolorosos e as envolvam em debates com outras que possam ter perspectivas diferentes, requer muito cuidado e preparo.

Se as avaliações de impacto precisam reconstruir a história, freqüentemente por meio de entrevistas, há um consenso cada vez maior de que isso deve ocor-

rer logo após o acontecimento. Entretanto, pode também ser necessário providenciar a avaliação de impacto a longo prazo, por exemplo, em relação a traumas psicossociais, que podem ter efeitos que precisam de tempo para serem resolvidos.

Observação direta

O Capítulo 4 aborda o papel da observação do participante na formação de confiança e harmonia, na checagem com referência cruzada das informações, na exploração das relações pessoais, na descoberta de novos *insights* e na capacitação de uma melhor compreensão do contexto de uma intervenção. Todavia, também observamos que o sucesso do método depende dos atuais níveis de confiança entre o observador e o observado; que os observadores podem afetar os resultados que estão observando; que são requeridas não apenas boas habilidades de observação, mas também habilidades interpessoais e de comunicação; que pode estar sujeito a preconceitos e à percepção seletiva por parte do observador; se a abordagem do observador for adotada e usada de modo exclusivo, pode se limitar a comportamentos externos. É também um método que demanda muitos recursos.

Numa situação de emergência, é claramente impossível ser um observador participante no sentido exato do termo, sem ser uma vítima daquele desastre. Assim, como os avaliadores do programa da Oxfam na região dos Grandes Lagos salientaram, as fronteiras entre as vítimas e os espectadores podem se tornar menos claras em situações complexas.

Durante muitas das operações de emergência na região dos Grandes Lagos, as circunstâncias eram com muita frequência muito angustiantes e ameaçadoras. Altos níveis de estresse eram, como consequência, inevitáveis. O grau do trauma psicológico sofrido por muitos membros dos funcionários locais no escritório de Kigali foi extremo a ponto de ultrapassar a compreensão da equipe de avaliação (...) Um gerente sênior do escritório perdeu quarenta membros de sua família durante o genocídio (Collins, et al., 1998).

Os funcionários da agência, particularmente os funcionários locais, compartilham, pelo menos parcialmente, do horror e dos riscos inerentes numa situação de emergência (enquanto que os avaliadores externos usualmente só chegam depois do auge da crise). Dessa forma, os funcionários são observadores cujos pontos de vista e experiências podem ser bastante pertinentes para com-

preender o impacto e o processo pelo qual ele ocorreu. Pelo mesmo motivo, contudo, seu grande envolvimento em circunstâncias possivelmente traumáticas também significa que eles podem achar difícil se afastar dos acontecimentos. Conforme se observa no Capítulo 4, a observação é uma habilidade que precisa ser desenvolvida e recompensada, um tema sobre o qual voltarei a abordar no Capítulo 7.

Ferramentas RRA e PRA/PLA

Muitos dos métodos de pesquisa participativa tratados no Capítulo 4 podem ser úteis para o trabalho de avaliação de impacto em situações de emergência. Alguns exemplos das ferramentas que parecem de particular relevância são apresentados abaixo, considerando as características das situações de emergência.

Linhas do tempo e perfis históricos

As linhas do tempo e os perfis históricos, ou matrizes, podem ser meios úteis de reconstrução do contexto e do programa executado. Também podem ser usadas para se ter uma visão geral das várias ações das agências, possibilitando que os avaliadores compreendam o impacto como um todo. O exemplo do Norte de Gana na Tabela 5.2 ilustra a relação percebida entre a eclosão de um conflito étnico, as ações do governo e das ONGs internacionais e locais. Ela traça as atividades das agências locais e estrangeiras e também registra uma série de acontecimentos-chave nos últimos quarenta anos. Isso foi feito solicitando a um grupo na comunidade para que se lembrasse de acontecimentos-chave e das atividades locais e estrangeiras com o decorrer do tempo. Igual a outras técnicas desse tipo, as linhas do tempo são um meio de provocar e focar o debate. O produto real ou diagrama é geralmente muito menos importante do que o diálogo e as introspecções que ele estimula.

Nesse caso, o método ajudou a revelar o limitado envolvimento do governo e das ONGs locais e internacionais na área do conflito até 1994/1995. Também provoca uma série de questões quanto à conveniência da reação global para enfrentar necessidades de emergência, e em termos da provável reação de longo prazo, às questões estruturais que provocaram o conflito.

Tabela 5.2: Linha do tempo do vilarejo Demon, Norte de Gana (abril, 1997)

Ano	Acontecimentos-chave	Atividades apoiadas por organizações locais	Atividades apoiadas por agências internacionais		
			ONGs	Governo de Gana	ONGs internacionais
1960			Estabeleceu a escola primária		
1988	Fome Furacão				
1989					Dois poços
1990		Formação da associação com fins sociais			Construção do berçário
1991				Formação do grupo de mulheres	
1992		Organização da associação de jovens		Distribuição de sementes de caju. Esquema de crédito iniciado.	
1993		Organização do grupo "susu" dos homens			
1994	Conflito étnico	Formação da associação dos agricultores.	Início da escola noturna.		Distribuição de sementes de milho. Renovação da Escola primária. Fornecimento de adubo.
1995	Conflito étnico Furacão Enchente		Fornecimento de adubo.	Trabalho de paz e reconciliação. Começo do fundo rotativo. Formação dos grupos das mulheres.	Fornecimento de insumos agrícolas. Apoio ao re-assentamento. Começo do Fundo. Criação dos esquemas de alimentação para as escolas.
1996	Furacão		Entrega do auxílio alimentar KVIP	Começo de fundo rotativo. Distribuição de sementes de algodão.	Fornecimento de teto para a casa do chefe.
1997				Criação de uma estrutura para o gado.	Financiamento de blocos para o prédio dos professores.

Atribuição da nota e classificação

Embora numa emergência seja importante quantificar números absolutos, por exemplo, dos refugiados, das mortes, ou da prevalência das doenças, deve-se também entender as mudanças no conhecimento, nas atitudes e nas percepções. Embora estas possam ser difíceis de quantificar, não são impossíveis.

O estudo de caso Wajir conseguiu quantificar e comparar as percepções de mudança. Duzentas famílias pastoris foram solicitadas a responder se achavam que a situação do conflito era melhor ou pior do que há dez anos e a atribuir uma nota para as duas situações usando até dez pedras (uma pedra significando “ruim” e dez significando “boa”). Tanto nos locais com projeto quanto sem projeto, a situação há dez anos recebeu três marcas, em comparação com sete marcas agora. Dessa forma, a percepção em ambas as áreas era de que a situação tinha melhorado, enquanto outras partes da avaliação de impacto tinham revelado importantes diferenças no bem-estar dos entrevistados em locais com projeto e sem projeto. Comparando essas diferentes descobertas, os observadores tiveram condições de propor que a percepção maior de segurança, sentida em ambas as áreas, não podia explicar as demais diferenças observadas nos locais com projeto e sem projeto. Isso fortaleceu o argumento de que as mudanças observadas se deviam ao programa que estavam avaliando. Esse exemplo ilustra como este tipo de classificação pode fornecer importantes introspecções nas percepções de mudança que as pessoas têm com o decorrer do tempo. Mostra também, ao comparar as percepções de diferentes grupos, como as questões de atribuição podem ser solucionadas.

Todavia, as pessoas que utilizam este sistema devem sempre ter presente que este tipo de atribuição de nota fornece uma compreensão relativa da mudança, e não absoluta. No exemplo anterior, as pessoas sentem que a situação melhorou, mas não podemos ter certeza de que há qualquer acordo entre os entrevistados sobre o que a nota um ou dez significa, uma vez que as mesmas não foram previamente definidas. As cifras médias podem ocultar a ocorrência de grandes variações entre as respostas dos entrevistados, em particular se alguns grupos, como é provável, tiveram que enfrentar ameaças ao seu bem-estar e à segurança diferentes que dos outros. Por exemplo, a percepção das mulheres e das crianças de sua própria segurança pessoal em situações de emergência pode diferir drasticamente da dos homens.

Uma maneira de assegurar que os pontos de vista de diferentes grupos sejam representados é fazer uma classificação do bem-estar onde um número de informantes-chave ajude a determinar as características dos grupos (para maiores detalhes, ver o Capítulo 4). Embora esse tipo de classificação normal-

mente se destine a focalizar o bem-estar material e os recursos (conforme ilustrado na Tabela 5.3), pode-se incluir as vulnerabilidades relacionadas com, digamos, a etnia ou a religião, bem como com outros aspectos de identidade, como o gênero. Esses problemas serão de particular relevância no monitoramento da situação daqueles mais vulneráveis e nas avaliações dos impactos diferenciais.

A Tabela 5.3 baseia-se num exercício de classificação do bem-estar realizado em quatro comunidades de refugiados em Ikafe, Uganda, com uma série de informantes, a maioria dos quais eram mulheres. Ela indica que as pessoas que estavam empregadas pelas agências de cooperação internacional ou que tinham capital suficiente para começar pequenos negócios eram consideradas entre as de melhor situação financeira, enquanto as que não possuíam bens ou sem suficiente mão-de-obra para a lavoura, ou que eram fisicamente incapaci-

Tabela 5.3: Classificação do bem-estar do acampamento de refugiados de Ikafe, no Norte de Uganda

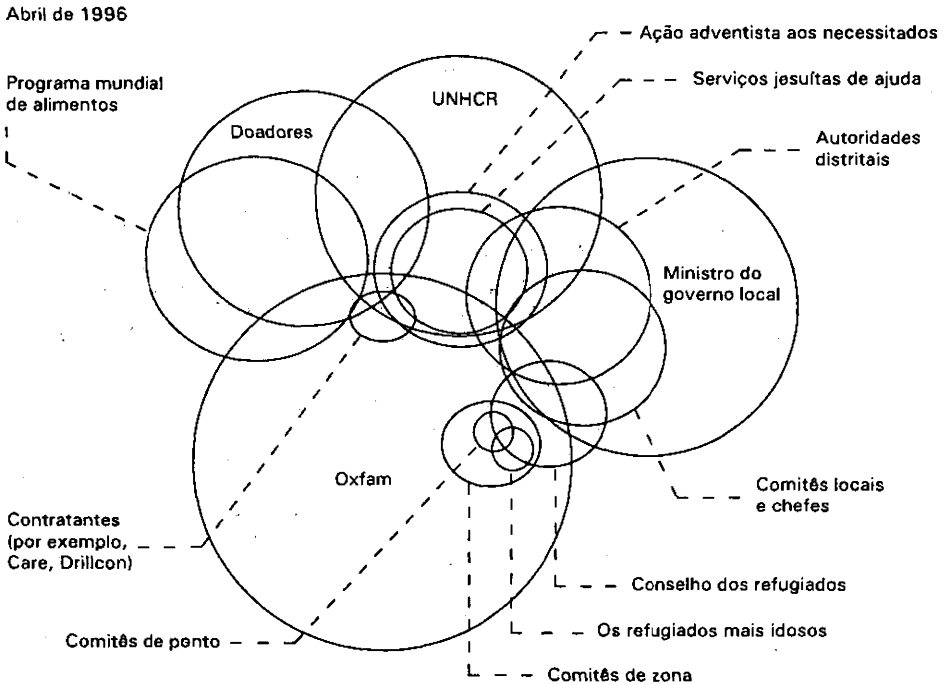
Bem-estar alto	Bem-estar médio	Bem-estar baixo	Bem-estar muito baixo
<p>Pessoas empregadas por uma agência internacional em Ikafe/Imvepi. Pessoas com capital suficiente para ter um pequeno negócio (hotel, restaurante etc.) em Ikafe ou Imvepi.</p>	<p>Famílias com mão-de-obra suficiente para cultivar a terra que lhes foi doada. Aqueles que têm pouco capital para comercializar (cerveja, peixe, chá) no acampamento dos refugiados. Aqueles que possuem uma especialidade técnica (mecânica, mecânico de bicicleta, carpintaria, professor) e podem ganhar dinheiro com esta atividade. Aqueles que possuem algum animal (cabras, uma vaca, algumas galinhas). Aqueles que são fortes (em condições de construir sua própria casa, sanitário, e proteção p/ducha) e podem vender sua mão-de-obra para os nativos ugandenses.</p>	<p>Aqueles sem capital para se engajar em qualquer atividade comercial. Aquelas famílias que não dispõem de mão-de-obra (por causa de doenças, deficiência física, morte). Aqueles que foram transferidos para áreas onde a terra não é fértil.</p>	<p>Aqueles que venderam todas os seus bens. Aqueles que consumiram as sementes e venderam todos os itens não alimentícios para adquirir comida. Aqueles que são fisicamente incapazes para vender sua mão-de-obra. Aquelas famílias que não têm mão-de-obra nem para cultivar a terra que foi doada (por exemplo para os órfãos sem pais, viúvas idosas, deficientes físicos).</p>

tadas eram consideradas as de pior situação financeira. Esse tipo de informação pode ser muito útil para se estabelecer uma estrutura de amostragem visando o monitoramento contínuo do impacto do programa sobre diferentes grupos.

Diagrama Chapati ou de Venn

As situações de emergência podem envolver uma variedade de partes interessadas (stakeholders) com interesses diferentes, entender quem eles são, como se relacionam uns com os outros e como são percebidos, é uma parte essencial do processo de avaliação de impacto. Uma maneira de colher esse tipo de informação de modo relativamente rápido e estimular o debate sobre a questão, é com o uso dos diagramas chapati ou de Venn, conforme ilustrado no Capítulo 4.

Figura 5.1: Diagrama de Venn das relações no programa Ikafe de acordo com os gerentes da Oxfam



Nota: O diâmetro do círculo indica a influência ou importância relativa (percebida); a superposição indica a intensidade (percebida) dos contatos.

O exemplo na Figura 5.1 do estudo de Ikafe ilustra as percepções dos gerentes da Oxfam da influência relativa e inter-relação entre o substancial número de agências e grupos envolvidos no programa. Foi parte do trabalho anterior realizado durante o processo de avaliação de impacto, juntamente com outros métodos, que ajudou a estabelecer os atores-chave que precisavam fazer parte da avaliação, bem como a percepção que o pessoal da Oxfam tinha deles. A relativa falta de poder dos refugiados em comparação com a Oxfam, a UNHCR, os doadores, e o governo local é claramente apresentada neste diagrama, e foi uma grande preocupação para os avaliadores que haviam desenhado um processo de avaliação que deliberadamente procurou os pontos de vista dos refugiados.

Fluxogramas ou mapas mentais

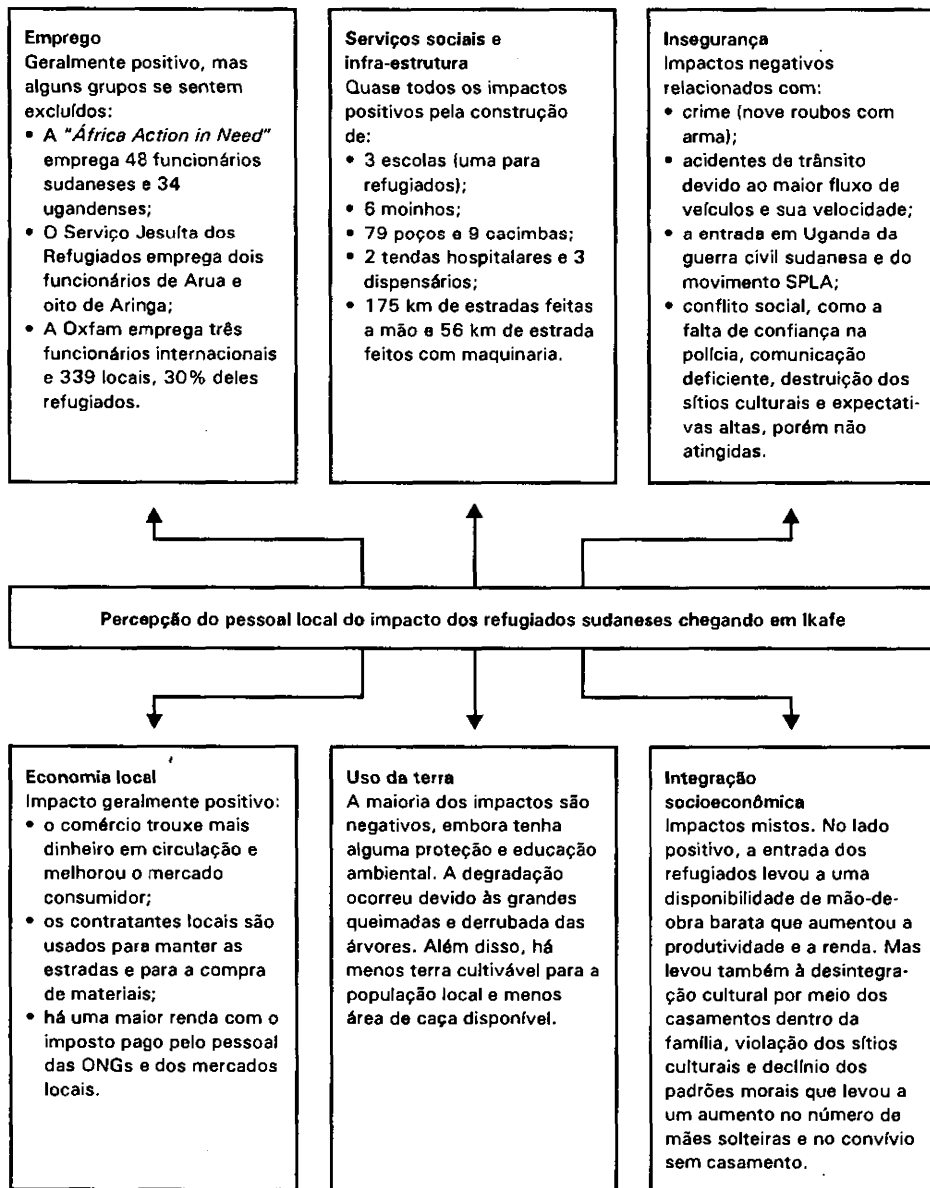
O Capítulo 4 mostrou como os fluxogramas, e a comparação dos fluxogramas preparados por diferentes grupos (por homens e mulheres nas Figuras 4.2 e 4.3) podem ajudar a aprofundar a compreensão das relações de causa e efeito e revelar os impactos secundários que podem não ter sido visados. Considerando a turbulência das situações de emergência, a alta probabilidade de impactos inesperados, e o fato de que uma evidência concreta pode estar faltando, os fluxogramas podem representar uma ferramenta útil para promover um debate sobre impacto. (Como outras ferramentas participativas, precisam ser usadas em conjunto com outros métodos.)

O exemplo na Figura 5.2 de Ikafe revela a complexidade das percepções de mudança da população local provocada pela entrada dos refugiados e do projeto elaborado para apoiá-los. Além disso, fornece uma compreensão holística do contexto que pode tornar-se um ponto de partida para distinguir entre a mudança que pode ser diretamente atribuída ao projeto, como uma maior taxa de emprego, e à mudança que geralmente pode ser atribuída à entrada dos refugiados, como uma maior insegurança. Também fornece espaço para explorar os impactos inesperados ou não previstos — nesse caso, estes incluíam a violação dos sítios culturais e o observado declínio nos padrões morais — a serem levados em consideração juntamente com aqueles que eram esperados, como uma melhor infraestrutura social.

Também ilustra até que ponto o pessoal local e os refugiados em Ikafe atribuíram ao projeto, muitas das coisas que acontecem em seu ambiente. Conforme uma das equipes envolvidas no estudo declarou,

Figura 5.2: Como as agências de ajuda vêem a percepção da população anfitriã ugandense do impacto da chegada dos refugiados e as reações do programa

Adaptado do estudo de caso Ikafe



(...) os refugiados sudaneses e a população ugandense local pareciam (eles próprios) querer atribuir tudo à intervenção do projeto. Isso ocorria principalmente porque achavam que suas vidas tinham sido negativamente afetadas desde que se mudaram de Kiboko para Ikafe (em vez das atividades da Oxfam por si) (Ros David, comunicação pessoal).

Isso, por sua vez, pode se tornar um pomo de discórdia com os funcionários que acham que os pontos de vista dos refugiados e da população local sobre o projeto não se relacionam com aquelas questões sobre as quais o projeto e o pessoal do projeto têm controle.

A população local ugandense em Ikafe identificou seis áreas principais de impacto no diagrama, a maioria delas é vista como tendo elementos tanto negativos quanto positivos. O primeiro se relaciona com o emprego fornecido pelas agências de ajuda, em termos das cifras absolutas e da origem dos empregados: Os empregados eram refugiados ou ugandenses locais? A que distrito (por exemplo, Arua) e a que grupo pertenciam (Aringa ou Terego)? A segunda área de impacto refere-se às mudanças em geral positivas na economia local, notadamente o aumento no volume de dinheiro circulante devido à presença das agências de ajuda. A terceira categoria trata das percepções principalmente negativas das mudanças no uso da terra que surgiram como resultado do assentamento, inclusive a crescente degradação ambiental e a reduzida área de terra para a caça. Na quarta, a população local identificou as mudanças na integração socioeconômica, em particular os aspectos negativos, como a decadente moralidade, a desintegração cultural, e a violação de sítios sagrados. Elas viam alguns elementos positivos na disponibilidade de mão-de-obra barata. O quinto elemento indica as percepções totalmente negativas da decadente segurança pelo aumento da criminalidade, dos acidentes de trânsito, dos conflitos sociais, e do movimento de tropas rebeldes. Por último, as pessoas reconhecem o impacto relacionado com os melhores serviços sociais e com a infra-estrutura inclusive as estradas, os dispensários (estabelecimentos de beneficência onde se cuida gratuitamente dos doentes pobres), poços, moinhos e escolas.

Análise de tendência

Uma “análise sobre antes e depois” abordada no exemplo de percepções da mudança na segurança em Wajir pode ser de limitado valor em situações de emergência rapidamente variáveis, porque há a possibilidade de haver grandes flutuações. Para entender as circunstâncias rapidamente variáveis, o

monitoramento e a identificação do impacto precisam ser efetuados, e como resultado os programas devem ser adaptados.

Isto também pode ser feito de modo retrospectivo, como na linha do tempo do Norte de Gana no Capítulo 4, onde os habitantes dos vilarejos revisaram a mudança durante uma série de anos e atribuíram notas relacionadas com os elementos-chave de seus meios de vida. Este tipo de exercício pode proporcionar informações sobre as mudanças percebidas na qualidade de vida das pessoas com o decorrer do tempo e sugere as causas para elas. Isso então permite que os fatores que não fazem parte do projeto ou programa sejam explorados, situando o projeto em seu contexto mais amplo e ajudando a minimizar qualquer exagero, ou subestimação, dos impactos do projeto.

Lições relacionadas com as ferramentas participativas

E considerado cada vez mais importante o envolvimento das “populações afetadas” — agentes e organizações locais — na avaliação de impacto, complementado por um reconhecimento da necessidade de avaliar o impacto diferenciado que os projetos podem ter sobre grupos como mulheres, homens, crianças e idosos. Além disso, deve-se lançar mão dos pontos de vista daqueles que não se beneficiaram com a assistência, pois os mesmos podem revelar problemas sobre o como as agências determinam e identificam os beneficiários. Os estudos de caso e a experiência da Oxfam na região dos Grandes Lagos revelam que o potencial para envolvimento da população afetada varia nas diferentes fases da emergência. Na crise dos Grandes Lagos, alguns problemas incluíam a obrigação de trabalhar diretamente com as autoridades do acampamento, muitas das quais estavam implicadas no genocídio como os membros do governo de Ruanda antes da guerra, e também trabalhar nas comunidades fragmentadas e divididas na própria Ruanda (Collins, *et al.*, 1998). Conforme destaca Christopolos, uma abordagem ingênua sobre metodologias participativas em situações de grande abuso do poder pode ser contraproducente.

As agências que alegam adotar um ponto de vista pluralista podem também acabar agindo de maneira relativista devido ao uso ingênuo de conceitos e métodos empregados dentro de estruturas democráticas liberais, transportando-os para contextos onde o cruel e livre abuso do poder é muito freqüente. Não há técnica eficaz para ‘empoderar’ alguém que tem uma arma apontada para sua cabeça. A simples retórica populista — deixar que o povo decida — pode criar uma presa fácil para aqueles de caráter imoral que desejam manipular as situações em seu próprio benefício (...) A responsabilidade institucional para com os beneficiários

e as instituições locais deve se basear na escuta das vozes das pessoas nos acampamentos, nos vilarejos queimados, nas ruínas. As abordagens participativas têm um grande papel a desempenhar aqui. Todavia deve-se ter cuidado, para garantir que a fé nos métodos não nos cegue para aqueles que abusarão deles. Não há técnica especial que possamos aplicar para nos vacinar contra a manipulação para fins imorais de metodologias participativas (Christoplos, 1998).

Os indivíduos afetados pelo trauma, pela violência política e sexual, pelas ameaças e deslocamentos sociais não apenas têm medo de falar, pode ser realmente perigoso para elas agirem dessa forma. Portanto, as abordagens para a pesquisa e a avaliação participativa precisam ser modificadas e adaptadas. Isso pode significar, entre outras coisas:

- assegurar que um grupo representativo de partes interessadas (stakeholders) esteja envolvida no processo de amostragem;
- estar ciente das ramificações e riscos políticos da avaliação, e como estes afetam a credibilidade das descobertas aos olhos das várias partes interessadas (stakeholders);
- procurar assessoria a respeito de com quem conversar e como fazê-lo, desde consultores treinados consultores, bem como quem representam genuinamente essas pessoas que sofreram traumas;
- garantir o sigilo das entrevistas e dos entrevistados;
- evitar particularmente traumáticos e angustiantes temas para debater;
- fazer uma checagem com referência cruzada e assim verificar as informações usando várias fontes e métodos (vide a seguir).

Apesar dessas reais dificuldades, em geral é possível aumentar o envolvimento do pessoal local. Em termos de avaliação de impacto, isso frequentemente produz informações importantes. Por exemplo, os programas da Oxfam de fornecimento de água na região dos Grandes Lagos, usualmente monitoravam a qualidade da água na fonte, em vez de no local de uso. Ao monitorar no local de uso e conversar com os usuários, os avaliadores descobriram que em alguns acampamentos havia grandes variações na qualidade da água consumida devido à forma como ela era transportada e armazenada. Isso levou ao aperfeiçoamento das práticas, como acrescentar cloro à água transportada até o local e a uma campanha de limpeza das latas (vasilhames que eram usados para levar a água até a residência) (Collins, *et al.*, 1998). Na Tanzânia, os debates de grupos focais com os homens e as mulheres em dois acampamentos revelaram que as longas filas nos pontos de coleta de água contribuíam para os ataques às mulheres.

Estes exemplos ilustram que — mesmo que as oportunidades para o pleno envolvimento do pessoal local pudessem ser limitadas devido à situação política e de segurança — uma melhor compreensão de sua situação e dos constrangimentos pode fornecer importante feedback para o esboço e a gestão do projeto. Por sua vez, essas iniciativas limitadas podem se expandir com o decorrer do tempo, quando se tornar possível. Considerando o fato de que grupos-chave *não* estão envolvidos de modo consistente na elaboração e implementação do programa — particularmente mulheres, idosos e crianças —, é ainda mais crucial que especial atenção seja dispensada ao seu envolvimento nos processos de avaliação de impacto. Isto significa estar constantemente a par, e ir explorando as variáveis oportunidades que existem para seu envolvimento, bem como devotar os recursos e o tempo adequados a isso desde o início.

Estudos de caso

Conforme vimos no Capítulo 4, os estudos de caso não são na verdade uma ferramenta ou um método, são mais uma abordagem que é particularmente útil em situações complexas onde grande número de variáveis estão inter-relacionadas. Isso torna a abordagem do estudo de caso especialmente apropriada para as emergências. Ele envolve necessariamente muitos dos métodos e ferramentas descritos anteriormente.

Os estudos de caso em situações de emergência freqüentemente se encaixam no tipo crítico de caso descrito no Capítulo 4. Embora as situações de emergência sejam em geral únicas, elas freqüentemente produzem estresses gerenciais e organizacionais que testam até o limite a robustez dos sistemas existentes. Nesse sentido, os casos de emergência freqüentemente têm maior relevância e podem lançar luz sobre as críticas questões organizacionais e de políticas que têm alto impacto político. Por esta razão, realizar uma análise com uma série de estudos de caso pode ser particularmente importante na formulação de lições genéricas, e ao apoiar os processos de aprendizagem institucional.

A importância da checagem com referência cruzada e do feedback

Conforme explicações dadas em outros capítulos, a checagem com referência cruzada ou 'triangulação' das descobertas é de suprema importância. Nas situações de emergência, que podem depender mais dos métodos qualitativos de coleta de dados e onde a manipulação das informações pode estar mais

evidente, torna-se ainda mais vital. Conforme detalhado no Capítulo 3, a checagem com referência cruzada pode ser feita ao se usar deliberadamente uma variedade de tipos e seqüências de métodos de pesquisa, pesquisadores, entrevistados, e fontes de informação.

Uma vez que as contradições nas descobertas podem ser maiores nas situações de emergência, o esboço da avaliação de impacto pode ter que ser adaptado de modo a fazer uma checagem com referência cruzada dos resultados à medida que surgirem. Aqueles que cuidam dos processos de avaliação de impacto devem, portanto, incorporar um alto grau de flexibilidade em seu projeto e mostrar-se abertos para partilhar suas descobertas e dar às partes interessadas (stakeholders) a oportunidade de responderem.

Apesar de todo esforço para obter as informações relevantes, haverá aquelas que a equipe não encontra, nem pensa encontrar nem ter acesso. Inevitavelmente, haverá informações que podem ser mal interpretadas pelos avaliadores. O processo de distribuição das minutas dos relatórios para comentários e debate é uma parte integrante da avaliação (Dabelstein, 1996: 291)

Critérios e indicadores

A experiência dos estudos de caso e a literatura recente sobre a avaliação do trabalho humanitário destacam a importância de se adaptar e reformular os indicadores à luz das variações circunstanciais. Todavia, quatro áreas-chave de mudança requerem avaliação em todos os contextos:

Índices de mortalidade e de morbidez. São indicadores particularmente úteis nas primeiras fases de uma crise, nos acampamentos dos refugiados e em outros contextos onde os riscos de disseminação de doenças e contágio são altos.

Cobertura e impacto diferencial. As agências precisam saber quem foi ou não atendido por uma determinada intervenção, e qual o impacto sobre diferentes grupos, particularmente homens e mulheres, jovens e idosos, populações deslocadas e locais.

Proteção e segurança. Permanece um grande desafio resolver a questão de intervir, ou persuadir os outros a fazê-lo, por meios que possam aumentar a segurança das pessoas em situações de emergência. As mudanças nos níveis de violência e estupros, destruição dos lares e da propriedade e deslocamentos das populações são indicadores da situação geral de segurança. Mais uma vez deve ser prestada atenção especial às violações dos direitos humanos de grupos vul-

neráveis que podem incluir não apenas mulheres, idosos, crianças e minorias étnicas, mas também os homens com idade para lutar. Diante de conflitos violentos e de violações dos direitos humanos, os vários segmentos da população apresentarão vulnerabilidades diferentes. As mulheres podem ser visadas para estupro para enfraquecer uma comunidade (Uganda, Bósnia), os homens podem sofrer estupro como uma tática de terror (Sierra Leone), garotas jovens podem ser levadas como escravas sexuais pelas forças litigantes, e os garotos jovens forçados a lutar e maltratados como parte da iniciação (Libéria), os homens com idade para lutar podem ter que se mudar de uma casa para outra, nunca dormindo no mesmo lugar duas vezes com medo de serem apanhados pelos destacamentos de recrutamento forçado (Bósnia), a etnia pode se tornar um causa de violência (antiga Iugoslávia, na região dos Grandes Lagos), e os idosos podem não mais receber o costumeiro respeito e cuidado sociais.

Sustentabilidade ou “conexão” com as questões de longo prazo. Esta seção descreve o grau em que o trabalho humanitário é realizado para apoiar uma recuperação durável; várias áreas de avaliação dentro deste contexto foram sugeridas:

- benefício líquido — uma avaliação dos custos e benefícios globais de curto e longo prazos;
- capacidades e vulnerabilidades — o quanto as vulnerabilidades existentes a nível individual, comunitário, organizacional, ou até nacional foram reduzidas e as existentes capacidades aumentadas;
- mudanças na dinâmica de gênero — o grau até onde as mudanças positivas que possam ter ocorrido foram mantidas e reforçadas ou as mudanças negativas equilibradas ou reduzidas;
- paz, resolução do conflito, e justiça — a proporção onde o programa tem contribuído para formar um entendimento e uma coesão social entre os grupos em conflito, reduzindo a tendência a resolver o conflito por meio da violência.

Atualmente, existe uma controvérsia sobre se as ONGs em particular podem ou devem procurar deliberadamente fortalecer capacidades, mudar a dinâmica de gênero e promover a paz durante os conflitos, ou se devem se prender a um papel minimalista de apoio humanitário (Slim, 1998; Duffield, 1997; Macrae, 1997). Parece improvável que uma posição categórica em qualquer sentido seja muito útil, embora isso não negue a necessidade de as ONGs de entenderem as conseqüências mais amplas e de longo prazo de seu trabalho, *quer intencionais ou não*. Todavia, freqüentemente só é possível ver um impacto mais amplo com uma compreensão tardia do que devia ter sido feito — prever os efeitos a longo

prazo ou secundários em situações voláteis é notoriamente difícil. Na arena humanitária, não responder as ameaças imediatas à vida na suposição — em geral hipotética — de que pode contribuir para prolongar um conflito em geral não é eticamente aceitável. (Slim, 1997). O fornecimento de assistência humanitária não absolve as partes em guerra, bem como os que lhes dão apoio, de suas obrigações morais e legais sob a Lei Humanitária Internacional e os protocolos de Genebra. Nem absolve a comunidade internacional do seu dever de ajudar a acabar com os conflitos e a resolver as causas básicas que os provocaram. De fato, torna cada vez mais importante conseguir evidenciar os impactos mais amplos da assistência humanitária nas situações onde alguns agentes não cumprem com suas obrigações morais e legais. Isso não só ajudará as agências humanitárias a adaptar suas operações com base nas descobertas, mas, de modo mais importante, contribuirá evidentemente para qualquer processo potencial de compensação legal. Esse tipo de análise também pode ilustrar o custo do fracasso da comunidade internacional para criar uma reação mais “perfeita” tanto política quanto econômica, bem como humanitária, para as emergências complexas.

Ferramentas e métodos

As emergências em geral, e as emergências políticas complexas em particular, apresentam sérios desafios às abordagens ortodoxas para se escolher as ferramentas e os métodos. Os exemplos citados neste capítulo indicam como a inovação metodológica e a adaptação aos contextos específicos de emergências podem ocorrer e resultar na obtenção de importantes conclusões. Isso é significativo, considerando-se as recentes descobertas de Hallam e Borton de que

Os atuais sistemas de monitoramento e registro para os programas de assistência humanitária em geral não levam em total consideração as necessidades das avaliações 'ex-post' e a eficácia do processo de avaliação é consideravelmente dificultada (1998).

Para superar isso é preciso melhorar os sistemas de monitoramento, desenvolver indicadores, padrões e uma melhor gestão das informações. Deve também ser lembrado que as avaliações de impacto podem por si só abalar pouco as práticas e políticas organizacionais se não forem acompanhadas. É necessário estabelecer um processo claro e sistemático, com um cronograma e uma alocação das responsabilidades para discutir e acordar sobre as descobertas, implementar recomendações e mudanças, e adaptar políticas e procedimen-

tos. Um acordado processo de monitoramento para garantir que isso aconteça, também é às vezes necessário: por exemplo, no caso da avaliação, com múltiplos doadores, da crise na região dos Grandes Lagos na África, a Rede Conjunta de Monitoramento e Facilitação do Acompanhamento da Avaliação (Joint Evaluation Follow-up Monitoring and Facilitation Network — JEFF) foi estabelecida para fazer o monitoramento após a avaliação.

Se as ONGs e outras agências humanitárias vão reagir aos desafios lançados pelas recentes críticas sobre seu trabalho, precisam ter clareza sobre seus valores e ética e como estes se relacionam com a lei humanitária internacional e com as Convenções dos Direitos Humanos e dos Refugiados, conforme sugere a avaliação do programa da região dos Grandes Lagos da Oxfam:

No caso das organizações humanitárias, a base para determinar a intervenção humanitária deve provir da Lei Humanitária Internacional (International Humanitarian Law-IHL), das Convenções dos Direitos Humanos (Human Rights Conventions-HRC) e da Convenção dos Refugiados (Refugee Convention-RC).⁵ Eles asseguram direitos básicos, porém absolutos, à proteção e à assistência para as pessoas afetadas pelo conflito. Constituem um ponto de referência geral internacionalmente acordado para a intervenção humanitária (...) IHL, HRC e RC proporcionam as regras internacionalmente aceitas que justificam a intervenção e determinam a responsabilidade institucional para aqueles que inter-vêm (Zetter, 1998).

Isso deve ser complementado, tornando-se mais vigilante, em nível operacional, sobre o estabelecimento de objetivos consistentes e o monitoramento das mudanças no contexto e no impacto de uma intervenção, e como estas têm influência à luz do crescente conjunto de padrões que as ONGs estão começando a estabelecer para elas.

Ética e práticas organizacionais

Se a avaliação de impacto tiver que incorporar as considerações de ética e prática organizacional, como isso funcionaria? Hugo Slim estabeleceu uma possível estrutura para a análise ética (vide Resumo 5.1). Slim lembra-nos que as agências de assistência humanitária em situações de conflito estão sempre reagindo à violência dos outros, e que as difíceis escolhas morais que enfrentam normalmente se devem às escolhas imorais dos outros. Ele destaca as importantes características de um dilema moral (uma escolha entre dois males) e o distingue de outras “duras escolhas” que podem mascarar como dilemas morais.

Na avaliação de impacto, ter clareza sobre os tipos de escolhas e decisões que estão ou estiveram disponíveis para as agências é o primeiro passo para analisar suas ações e responsabilidades em determinada situação.

O passo seguinte é determinar com que código de ética a organização concorda e se ele está essencialmente comprometido com o dever, como a maioria das profissões médicas ou o ICRC, que realiza certas ações porque acredita que está intrinsecamente certo. A responsabilidade pelas conseqüências dessas ações é mais dispersa; por exemplo, um médico não pode se recusar a tratar de um paciente pelo que ele possa fazer no futuro. A alternativa para se estar comprometido com o dever é estar comprometido com o objetivo, como o fazem muitas ONGs de desenvolvimento, o que envolve um processo complicado e incerto de prever os resultados mais amplos das suas ações e manter-se, pelo menos parcialmente, responsável pelas conseqüências de longo prazo. Uma vez que este ponto básico é abordado, outras questões (relacionadas com as motivações, conhecimento anterior, aptidão, deliberação, mitigação e consciência organizacional de uma organização) podem ser relevantes. Responde-las pode permitir uma revisão sistemática dos padrões éticos de uma agência.

A estrutura de Slim proporciona uma ferramenta útil, embora não testada, para se pôr em prática um elemento da análise institucional e de políticas que geralmente está faltando. Quando combinada com outras ferramentas e abordagens para verificar as organizações e a avaliação de impacto, como as descritas no Capítulo 7, talvez ajude a fazer uma ligação entre as mudanças significativas na vida dos indivíduos e o contexto organizacional no qual elas ocorrem. Os valores e a ética de uma organização (ou a sua falta) são um indicador importante não só de como as decisões são tomadas, mas também de quem são os projetos ou políticas serem implementados, e qual valor é atribuído aos impactos alcançados.

Resumo 5.1: Uma estrutura para a análise ética adaptada de Slim (1997)

Qual código de ética?

A organização crê segura e continuamente que suas ações são eficazes em si? Ou ela acredita que precisa se assegurar das conseqüências mais amplas de seu trabalho para certificar-se da boa qualidade do mesmo? As respostas para estas questões determinarão quanta responsabilidade moral uma agência assume para as condições que envolvem seu trabalho.

Como são equilibradas intenções e motivações diferentes?

Está a agência agindo com as melhores razões e intenções ou fazendo a coisa certa por razões erradas? Como ela equilibra as diferentes motivações organizacionais como compaixão, renda, publicidade e influência que tendem a triunfar?

Quais informações são procuradas?

Até que ponto a agência tem envidado todos os esforços no sentido de conseguir todas as informações relevantes para sua tomada de decisão? Se a agência não tinha todo o conhecimento à sua disposição, poder-se-ia razoavelmente esperar que ela conseguisse obtê-lo?

Quais capacidades se acham disponíveis?

A agência tinha a capacidade (recursos, influência, poder) para fazer algo acerca disso? Uma agência só pode ser considerada responsável por não realizar alguma coisa que poderia ter feito, mas que preferiu não fazê-lo.

A deliberação é valorizada?

A agência fez o que pôde para aconselhar, consultar, debater e comparar cuidadosamente os vários aspectos do problema? Um compromisso com a deliberação ética deve ser uma parte da elaboração de um programa responsável.

A agência procurou atenuar qualquer impacto negativo?

A agência procurou minimizar qualquer possibilidade de impactos negativos? Numa escolha entre “dois males”, ela procurou limitar os danos causados?

Existe uma consciência organizacional?

Os gerentes “sênior” promovem um caráter moral e asseguram que o seu pessoal possui habilidades éticas e um conhecimento dos dilemas existentes para aumentar a probabilidade de que venham a tomar as decisões certas nos momentos difíceis?

No que concerne às outras práticas organizacionais, um recente trabalho realizado pelo Projeto Esfera reconhece que “sem políticas e procedimentos organizacionais sistemáticos claramente definidos, a implementação de programas de alta qualidade não serão possíveis” (Projeto Esfera, 1998). Esta abor-

dagem complementa a estrutura ética de Slim, e o projeto desenvolveu um conjunto das melhores práticas organizacionais que propiciam os meios para se atingir padrões mínimos acordados para a assistência humanitária. Estas práticas são descritas no Resumo 5.2.

Resumo 5.2: Melhores práticas organizacionais para as agências humanitárias (Projeto Esfera, 1998)

Filosofia

Os objetivos da agência refletem os princípios humanitários universais conforme destacado na carta humanitária e no Código de Conduta.

Responsabilidade institucional

A agência é responsável institucionalmente aos que recebem seus serviços, seu pessoal e aos doadores.

Gestão e apoio do pessoal

A agência reconhece que a eficácia e o sucesso dos programas humanitários dependem de todos os que trabalham para elas. As questões dos recursos humanos são, portanto, fundamentais para os planos estratégicos.

Análise

As intervenções se baseiam na compreensão do contexto e na clara análise da necessidade. Qualquer reação se baseia na(s) cultura(s), nas necessidades e nos direitos daqueles a quem pretende ajudar.

Coordenação

Há o compromisso com uma reação coordenada, que leve em consideração os pontos de vista de todas as partes interessadas “stakeholders”, e onde as autoridades locais assumam um comando, se for apropriado.

Planejamento de um programa participativo

As decisões do programa são consistentes com a filosofia da agência e envolvem todas as partes interessadas (stakeholders) no processo. As características do programa são determinadas por meio da aplicação do ciclo de planejamento que facilita o monitoramento e a responsabilidade institucional.

Integração de gênero

A agência considera os aspectos de gênero em todas as decisões relacionadas com a programação.

As necessidades especiais das crianças

Os programas tratam das necessidades particulares das crianças afetadas pela calamidade ou conflito.

Meio ambiente

A agência faz uma abordagem 'proativa' das preocupações ambientais em todas as decisões da programação. A prevenção do dano ambiental deve ser a regra e não a exceção.

Proteção

A agência demonstra preocupação pela segurança física das pessoas afetadas pelo desastre. Embora a proteção seja responsabilidade dos estados, as agências têm o dever de ser 'inteligentes' e de estarem cientes das implicações das intervenções.

Segurança

A agência demonstra preocupação pela segurança do pessoal local e contratados internacionalmente.

Em cada uma dessas áreas, o Projeto Esfera fornece informações detalhadas que tentam definir o melhor exercício. Uma referência cruzada deste é então feita com os padrões temáticos mínimos (por exemplo, para o fornecimento de água, nutrição, ajuda alimentar, abrigo, cuidados médicos e planejamento do local) de modo que cada área temática possua padrões de análise para os processos de avaliação e monitoramento; padrões mínimos relacionados com a área temática em questão e alguma capacidade afim e padrões de competência por parte das agências envolvidas. Embora muitos padrões e indicadores associados não sejam indicadores de impacto no sentido estrito da palavra, são medidas qualitativas e quantitativas do produto que, caso seja alcançado, haveria motivos para esperar que fizesse uma diferença significativa para as vidas das pessoas nas situações de emergência.

Estes tipos de padrões e de normas para a melhor prática podem, portanto, contribuir de forma importante para avaliar o desempenho e para o desenvolvi-

mento de uma responsabilidade institucional bem mais clara. Todavia, as ONGs estão cada vez mais combinando os esforços da ajuda operacional nas situações humanitárias com trabalho de *lobbying* e *advocacy*, de modo que qualquer avaliação de um impacto global tenha também que explorar este outro aspecto de seu trabalho. O próximo capítulo tenta esclarecer isso de uma forma mais aprofundada.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO E *ADVOCACY*¹

Este capítulo trata do desafio específico de se avaliar o impacto das iniciativas de *advocacy*, tanto em termos da elaboração de uma avaliação, quanto da seleção das ferramentas e métodos para tal. O material apresentado usa três formas principais de examinar o impacto do trabalho político e de *advocacy*. A primeira analisa as atividades desenhadas para modificar políticas e, por meio de argumentação inteligente, procura prever ou explicar seus impactos gerais. A segunda avalia até que ponto as aptidões dos vários grupos têm sido melhoradas, e o que eles podem conseguir hoje. A terceira abordagem serve para examinar como as políticas são implementadas na prática, e qual é o impacto específico sobre as vidas das pessoas. O capítulo conclui que um grande desafio é juntar estas diferentes abordagens de modo a fazer uma avaliação geral de impacto. Além disso, sugere-se que as descobertas dos processos de avaliação de impacto possam em si ser usadas como importante subsídio para o trabalho de *advocacy* no futuro.

As organizações não-governamentais têm, nos últimos anos, dedicado grande parte de seu tempo e recursos para o trabalho de *advocacy*. *Advocacy* é às vezes definida simplesmente como a busca de mudança nas políticas e práticas para o benefício de indivíduos ou grupos específicos de pessoas. Todavia, alguns argumentariam que a *advocacy* das ONGs devia ser definida mais especificamente como “o uso estratégico das informações para democratizar relações desiguais de poder e para melhorar a condição daqueles que vivem na pobreza ou que são discriminados de diversas formas².” Isto é porque as ONGs procuram melhorar a situação para uma determinada base social, e porque elas devem procurar agir de forma que fortaleça o poder daquela base social para influenciar os outros sobre seus próprios termos.

A *advocacy* pode, portanto, envolver o exercício de pressão política direta, a campanha pública, a educação pública, bem como a formação das aptidões

e criação de alianças, de modo a atingir mudanças desejadas nas vidas das pessoas. Muitas grandes agências têm hoje designado departamentos de políticas que realizam pesquisas e campanhas lobistas sobre questões específicas, e a presença das ONGs em grandes acontecimentos internacionais — como a Conferência Social de Cúpula em 1995, e a Conferência Mundial sobre a Mulher em Pequim em 1995 — tem aumentado de forma significativa. Tanto as ONGs do Hemisfério Norte como as do Sul têm investido tempo e dinheiro na tentativa de influenciar o resultado desses acontecimentos. Todavia, como qualquer outro aspecto de seu trabalho, as ONGs precisam ter condições de justificar seu investimento para si próprias e para outras partes interessadas e de melhorar sua capacidade de alcançar um impacto desta maneira.

Muitos, dentro e fora do setor das ONGs, ainda têm dúvidas acerca do trabalho de *advocacy*. Estão as ONGs se afastando do que supostamente fazem bem — trabalhando projetos de campo ou fazendo “trabalho de base” — para áreas onde elas têm capacidade limitada e até menos influência? Ou está mais do que na hora de elas tentarem atacar as raízes da pobreza? Quem determina a agenda das políticas e quem avalia o impacto da mudança nas políticas? O nível cada vez maior de sub-contratações ameaça a capacidade das ONGs de promover mudança na arena das políticas? Existe uma troca de uma coisa por outra de valor mais ou menos igual, entre alguém realizar a *advocacy* e a capacitação dos outros para realizar sua própria *advocacy*? Que proporção de recursos pode ser mais eficazmente alocada para a *advocacy* em comparação com os outros trabalhos? A *advocacy*, em última análise, faz uma diferença para as vidas das pessoas que vivem na pobreza — ou resulta apenas, na melhor das hipóteses, numa retórica modificada e em promessas vazias e, na pior das hipóteses, no desenvolvimento de políticas e práticas que na verdade deixam os grupos marginalizados em pior situação? Esses são os tipos de questões que estão atualmente sendo debatidas dentro e entre as ONGs e que qualquer prática de avaliação de impacto deve levar em consideração.

PROBLEMAS ESPECÍFICOS COM A AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TRABALHO DE *ADVOCACY*

As ONGs precisam demonstrar que seu trabalho de *advocacy* não é apenas eficaz em termos de custo mas tem um impacto no que diz respeito a fazer uma diferença positiva nas vidas das pessoas. Elas precisam demonstrar que a mudança duradoura nas políticas e práticas de fato resulta na melhoria das vidas dos homens e das mulheres que vivem na pobreza e que isso se deve, pelo

menos em parte, à sua pesquisa, ao fortalecimento institucional e aos esforços de campanhas lobistas. As ONGs também precisam saber sob que condições devem advogar em nome dos outros e quando devem fortalecer outros para falarem por si próprios. Elas têm que demonstrar que pretendem seguir com esse trabalho de maneira profissional e competente, e que utilizam o monitoramento desse trabalho para aprender e melhorar o desempenho futuro. Esses não são problemas novos: os mesmos critérios devem ser aplicados aos projetos com trabalho de base. Todavia, o trabalho de *advocacy* apresenta alguns desafios específicos.

Uma grande proporção do trabalho de *advocacy* é de longo prazo; pode carecer de momentos importantes quando é possível dizer que uma mudança significativa ocorreu. A mudança política é em geral gradativa e lenta, e a implementação fica significativamente depois da mudança legislativa. Embora possa haver expectativas com relação a isso, particularmente nas campanhas sobre um tema específico, a relação entre essas “vitórias” e a mudança política de longo prazo é complexa e difícil de explicar. Além disso, os processos políticos e de tomada de decisão estão sujeitos a um grande número de influências. A mudança necessária na política ou nas práticas pode acontecer num local bem distante de onde o impacto é pretendido; as mudanças na política e nas práticas podem precisar acontecer em nível local, nacional e internacional. Combinar e fazer uma checagem cruzada das avaliações a partir de muitos níveis pode ser “como tentar forçar as peças de diferentes quebra-cabeças numa só figura” (Oxfam, GB, 1998). Esta complexidade se torna cada vez maior ao se tentar demonstrar que a *advocacy* tem evitado que algo aconteça. Por exemplo, como alguém pode provar que um violento conflito não teria acontecido se não por conta do trabalho de influência de uma ONG ao persuadir as partes oponentes a resolverem seu conflito por meios não-violentos?

Grande parte do trabalho de *advocacy* se realiza por meio de redes e coalisões. Resultados positivos são sempre conseguidos por uma rica mistura de estratégias, com algumas agências adotando uma linha de confrontação e outras conduzindo um debate interno; na verdade, às vezes as agências separadas podem adotar ambas as abordagens imediatamente. Esta combinação pode ser eficaz, com os que realizam as campanhas públicas defendendo claras condições para os outros, mas podem tornar a atribuição e a avaliação de impacto muito difíceis. Pode ser contraproducente para uma determinada agência dizer exatamente como seus próprios esforços contribuíram para o resultado final, tanto porque isso será visto como subestimar as contribuições dos outros ou porque a descoberta pode comprometer futuras iniciativas.

Mesmo quando os objetivos de uma parte do trabalho de *advocacy* estão claros, os meios pelos quais eles são alcançados são em geral menos certos e usualmente têm de ser adaptados com o decorrer do tempo, tornando difícil traçar planos predeterminados e selecionar indicadores de progresso. No trabalho de *advocacy*, é necessário investir numa variedade de atividades e cultivar muitos contatos, de modo a cobrir uma série de potenciais oportunidades para o trabalho de influência. Muitos desses podem não frutificar a curto prazo, ou mesmo nunca, mas em geral não é possível determinar isso com antecedência, e algumas “falhas” ou “causas perdidas” podem eventualmente levar à mudança da futura política e práticas de uma maneira positiva.

Grande parte do trabalho de *advocacy* é ímpar. Aproveitar as oportunidades e inovar são, em geral, sérios componentes da *advocacy* bem-sucedida; há relativamente pouca repetição, o que evita o acúmulo gradual de conhecimento por meio de uma série de “projetos”. As lições são provavelmente mais acerca dos méritos relativos de várias estratégias ao se realizar audiências específicas, bem como diferentes seqüências e combinações de ferramentas e métodos, do que acerca do desenvolvimento de um único modelo de mudança ou avaliação.

Conforme Rick Davis citou, se alguém adota a definição do dicionário de *advocacy* como “apoio verbal ou argumento para uma causa”, então aquele que pratica a *advocacy* é um agente ou mediador entre duas partes: o “cliente” e a “audiência”. A avaliação de impacto, portanto, precisa observar a relação daquele que pratica a *advocacy* com ambas as partes. Davies reconhece que há problemas específicos com relação aos “clientes”. Em alguns casos os “beneficiários visados” podem não saber que eles são os “beneficiários visados”; muitas vezes eles não têm escolha sobre quem realizará o papel da *advocacy* e não têm influência sobre aquele que a pratica. O equilíbrio de força nas relações entre a audiência, aquele que pratica a *advocacy* e o cliente não é a favor das pessoas que vivem na pobreza; e pode ser mais sedutor para aquele que pratica a *advocacy* conversar com as pessoas poderosas em vez dos pobres (Davies, 1997). Além do mais, se uma agência está procurando mudar as políticas que possam ter impacto sobre muitos milhares ou até milhões de pessoas (como a dívida externa), então as dificuldades logísticas e práticas de consultar com os mesmos tomam-se enormes. Nesse tipo de trabalho de *advocacy*, conversar com os beneficiários finais e compreender sua percepção de impacto, torna-se bem mais difícil de que nos projetos de base.

Alguns dos problemas acima, conforme abordado nos capítulos anteriores, também se aplicam ao trabalho de desenvolvimento de longa duração: não produz interrupções marcantes, a atribuição é difícil, requer uma mistura apro-

priada de abordagens, e o trabalho é geralmente ímpar. Este é particularmente o caso quando alguém se afasta das avaliações limitadas com base nos projetos e se volta para o exame de programas e relações de longa duração com outros atores.

DESENHANDO UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO PARA O TRABALHO DE *ADVOCACY*

Definindo a finalidade e os tipos de impacto a serem avaliados

Retornando aos argumentos do Capítulo 3, as avaliações de impacto do trabalho de *advocacy* precisam ser claras sobre qual é o propósito da avaliação e para quem ela é. De modo similar, de acordo com o que foi descrito nos capítulos anteriores, certas suposições sobre como a mudança nas políticas acontece e que tipos de impacto devem ser examinados, precisam também ser explicitados. Vou usar alguns exemplos dos estudos de caso, mas como poucos trataram da *advocacy* mais detalhadamente, também vou pesquisar sobre o material de outras fontes. Os estudos de caso NK e GSS, de Bangladesh, estabelecem um modelo claro de mudança que se baseia principalmente no desenvolvimento da coesão de grupo e na subsequente habilidade do grupo daqueles que praticam a *advocacy* e provocar mudança nas políticas e práticas num nível além daquele do vilarejo. As seguintes etapas na coesão de grupo são identificadas e depois acompanhadas com o decorrer do tempo:

1. formação do grupo;
2. o grupo executa as atividades;
3. o grupo se estabelece ou se filia a uma federação fora do nível do vilarejo;
4. é iniciado um movimento com a participação de grupos com interesses em investimentos;
5. os grupos dos pobres são envolvidos na elaboração de uma legislação e têm controle sobre os recursos.

Esta abordagem focaliza-se principalmente na avaliação da capacidade de os grupos de pessoas que vivem na pobreza terem uma crescente capacidade de opinar sobre suas vidas e influenciar a agenda dos mais poderosos. Em algum momento o estudo explora os níveis necessários de apoio que são requeridos das organizações intermediárias em cada plano de coesão de grupo. Esta relação é explorada em maiores detalhes no Capítulo 7.

O estudo de CYSD em Orissa, Índia, analisou seu programa em termos de mudanças de primeira ordem (resultados), de segunda ordem (efeitos) e de terceira ordem (impacto). A mudança de primeira ordem foi medida em termos dos números e dos tipos de grupos que foram formados como resultado do projeto, como os comitês de desenvolvimento do vilarejo, grupos de auto-ajuda, comitês de proteção das florestas, clubes dos fazendeiros, e “*mabila samiti*” (federação dos grupos de auto-ajuda das mulheres). A mudança de segunda ordem foi avaliada, em termos da evolução desses grupos, por meio de campanhas de filiação, registro formal, criação de infra-estrutura comunitária, e em termos das mudanças no crescimento das atividades comunitárias, dos papéis e regularidade das reuniões e do uso dos centros comunitários. Ao avaliar o impacto ao nível da comunidade (mudança de terceira ordem), foi examinado se e como os grupos partilharam as abordagens e as técnicas ou as usaram mais intensamente; quantas e quais tipos de propostas e exigências a comunidade fez; que mudanças ocorreram nas regras e comportamento da comunidade (por exemplo, em termos de gênero ou dependência/autoconfiança; e que grau e limite de atividades os grupos acreditavam que podiam realizar.

O estudo CYSD estava particularmente interessado nos vínculos entre os três níveis de mudança. Todos os resultados dos três vilarejos onde foi realizado o estudo foram comparados com um vilarejo de controle. Vendo o impacto dessa maneira (por exemplo, comparando aqueles vilarejos que tinham um centro comunitário estabelecido pelo projeto com o vilarejo de controle que não possuía um centro), também foi permitida uma comparação entre as capacidades das comunidades de influenciar os outros. Uma das maneiras fazer isso foi fazendo uma lista das propostas e exigências feitas por cada uma das comunidades e seus efeitos (vide Tabela 6.1). O vilarejo de controle — embora tenha feito menos propostas e exigências —, do mesmo modo que dois dos outros vilarejos, submeteu uma proposta para obter os direitos legais sobre as terras invadidas. Isso sugere ou que a influência do projeto tem se espalhado para além dos vilarejos iniciais, ou que a capacidade de submeter propostas não é atribuída ao projeto. O fato de que sua proposta ainda não tenha tido resultado, enquanto as de outros vilarejos tiveram, pode ou não indicar as diferenças na capacidade não apenas de submeter propostas, mas fazê-las funcionar. Ao usar um grupo de controle permite-se que esses tipos de questões sejam perguntadas, mesmo que uma investigação adicional seja necessária para que elas sejam respondidas.

Tabela 6.1: Como avaliar as propostas e exigências da comunidade, CYSO, Orissa, Índia

Vilarejo	Propostas e exigências	Resultado e nível da ação
I	<p>Submeteu proposta para os direitos de proteção das florestas.</p> <p>Submeteu proposta para transferir o direito legal para sua terra invadida.</p> <p>Submeteu proposta para o encarregado do deslocamento sobre uma indenização pelo seu deslocamento.</p>	<p>Direito de proteção das florestas sobre trinta acres cedidos pelo Departamento de Florestas do Governo de Orissa.</p> <p>Oito domicílios receberam o direito legal para a terra invadida.</p> <p>Todos os vilarejos receberam uma indenização razoável.</p>
II	<p>Submeteu proposta para um esquema para coleta de água.</p> <p>Submeteu proposta para o sistema de ajuda alimentar.</p> <p>Submeteu proposta para transferir o direito legal para sua terra invadida.</p> <p>Submeteu proposta para empréstimo para iniciar uma fazenda de aves.</p> <p>Proposta para direitos de proteção sobre 320 acres de floresta.</p>	<p>Aceito pelo escritório do quarteirão, hoje em andamento.</p> <p>Os habitantes do vilarejos estão obtendo produtos alimentícios do escritório do quarteirão.</p> <p>Oito domicílios receberam o direito legal para a terra invadida.</p> <p>O banco garantiu o empréstimo.</p> <p>Nenhum resultado até o momento.</p>
III	<p>Submeteu proposta para os direitos de proteção da floresta.</p> <p>Submeteu pedido para mais água canalizada para o vilarejo.</p> <p>Submeteu proposta para um esquema de construção de estrada.</p>	<p>O direito de proteção da floresta sobre 75 acres concedidos pelo Departamento Florestal do Governo de Orissa.</p> <p>Mais água hoje fornecida para o vilarejo.</p> <p>Aceito pelo escritório do quarteirão, a estrada foi construída.</p>
Controle	<p>Submeteu proposta para transferir o direito legal para sua terra invadida.</p>	<p>Em vão até o momento.</p>

Este exemplo demonstra que a *advocacy* é freqüentemente parte dos projetos locais e do estabelecimento das prioridades para o desenvolvimento, ao invés de tratar-se apenas de campanhas lobistas, campanhas e reuniões de cúpula internacionais. A seguir, cito dois exemplos de abordagens para a avaliação de impacto relacionados com o *lobbying* de alto nível, com base no trabalho do Departamento de Política da Oxfam GB e da “New Economics Foundation” (NFE).

Antigamente, o Departamento de Política da Oxfam preferia concentrar-se nos resultados da política de seu trabalho, fazendo distinção entre os diferentes estágios do processo de *advocacy* da seguinte maneira:

1. maior conscientização acerca de um problema;
2. contribuição para o debate;
3. opiniões diferentes;
4. políticas diferentes;
5. a mudança nas políticas é implementada;
6. mudança positiva nas vidas das pessoas.

Esta abordagem postula uma implícita hierarquia de mudança, desde conseguir uma questão na agenda daqueles que tomam as decisões até mudar as políticas que eventualmente acarretam uma mudança positiva para as pessoas que vivem na pobreza.

Tanto os autores dos estudos de caso NK e GSS como a Oxfam estão se esforçando para destacar que reconhecem que, na realidade, a mudança nas políticas não é tão linear nem tão previsível como essas simples hierarquias sugerem. Todavia, deve-se reconhecer a utilidade de se distinguir entre as diferentes etapas dessa maneira, estabelecendo os indicadores que podem monitorar o progresso. De modo claro, há muitos casos onde uma mudança, ou várias, na prática ou na legislação provoca uma alteração nas políticas, e não ao contrário — de fato, a importância de se criar precedentes (por exemplo, ter determinada vitória como no caso da barragem de Narmada), que pode depois levar a uma maior mudança nas políticas (com relação às futuras construções de barragens) pode então conduzir a uma estratégia central de *advocacy*. De modo similar, grande parte da *advocacy*, particularmente a local, pode passar do engajamento com um problema geral diretamente para mudar a prática e provocar benefícios específicos imediatos, como pressionar para a demissão de um funcionário corrupto.

Em sua pesquisa sobre eficácia do trabalho político das ONGs a Nova Fundação de Economia (NEF) se baseia no trabalho de Jane Covey, entre outros. Este propõe uma estrutura para compreender o processo de mudança da política que junte os efeitos da *advocacy* tanto sobre a política como sobre a emergência da sociedade civil ou sobre sua capacidade de realizar um trabalho de *advocacy* (Covey, 1996). Podem então ser feitos os seguintes tipos de perguntas:

Até que ponto tem a aliança, por meio de sua organização e campanha, fortalecido a base institucional para a ação política do cidadão? Ela tem subsidiado a participação informada de grupos de base para o longo arrastão, ou simplesmente mobilizado os grupos para atos de protesto? Tem contribuído de modo

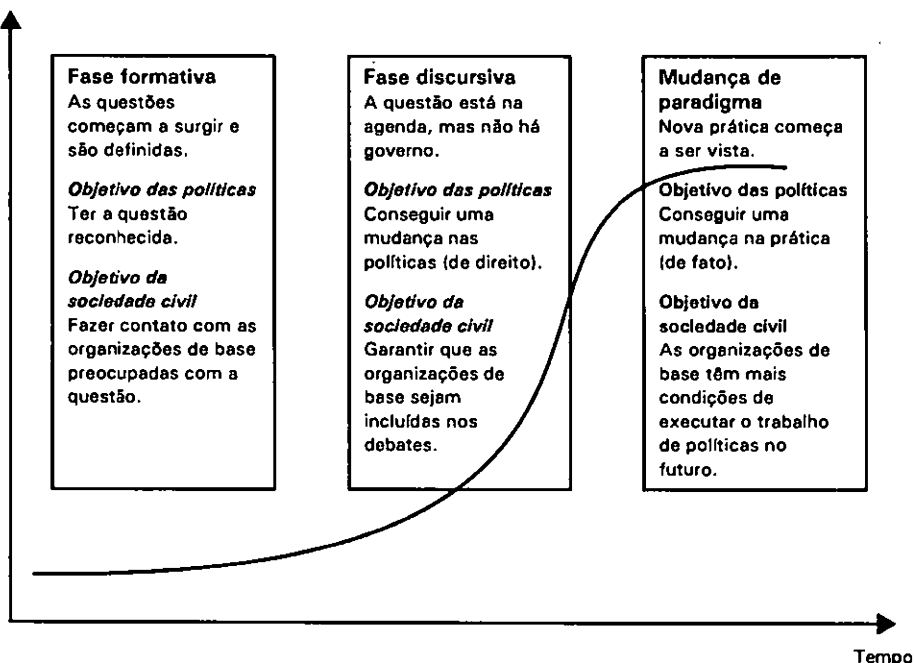
positivo para a inclusão de uma cultura política e resolução pública do conflito por meios pacíficos? (Covey, citado no NFE, 1998).

O modelo da NEF estabelece uma hierarquia similar, porém mais simples, de mudança nas políticas do que aquela da Oxfam mostrada anteriormente, e faz distinção entre três fases distintas, porém sobrepostas. Durante a fase formativa, os problemas começam a tomar forma, e são feitos movimentos para colocá-los na agenda das políticas; na fase discursiva, o objetivo é atingir a mudança nas políticas; e com a mudança de paradigma, nova política é implementada, sendo a prática modificada.

Figura 6.1: A linha do tempo da política, com os objetivos das políticas e da sociedade civil

Adaptado da NFE, 1998

Progresso



Este modelo também elabora os objetivos que dizem respeito à participação da sociedade civil na mudança das políticas, que é vista como parte e parce-

la da agenda da *advocacy* de longo prazo. Claro que o processo provavelmente não está tão evidente, ordenado e linear como assim descrito, mas a linha de tempo estabelece um modelo explícito de mudança para ser avaliado.

Um exemplo de uma avaliação que usa esse tipo de estrutura encontramos no trabalho de *advocacy* e promoção da paz no Timor Leste e em Angola num estudo feito pela CIIR.³ Esta pesquisa leva adiante duas dimensões, a de fortalecimento institucional do impacto nas políticas, diferenciando entre o impacto da declaração e da implementação (similar à distinção entre a fase discursiva e a mudança de paradigma da NEF). A CIIR define o impacto do fortalecimento institucional como o alcance até onde uma organização tem acumulado as habilidades e recursos necessários para executar uma *advocacy* eficaz e a extensão até onde isso foi traduzido em ação. O impacto da declaração das políticas significa o grau até onde a *advocacy* tem produzido uma mudança na retórica dos tomadores de decisão e em sua legislação. O impacto da implementação se refere a até onde a nova legislação foi traduzida para novos procedimentos administrativos ou práticas institucionais.

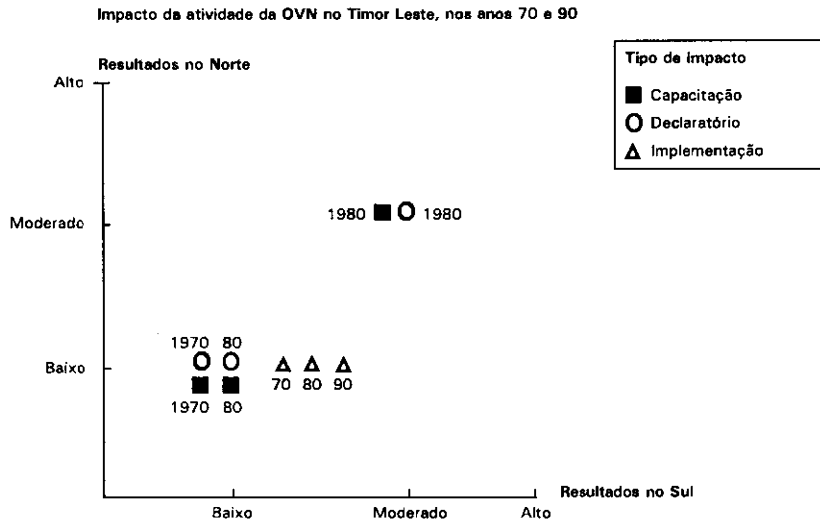
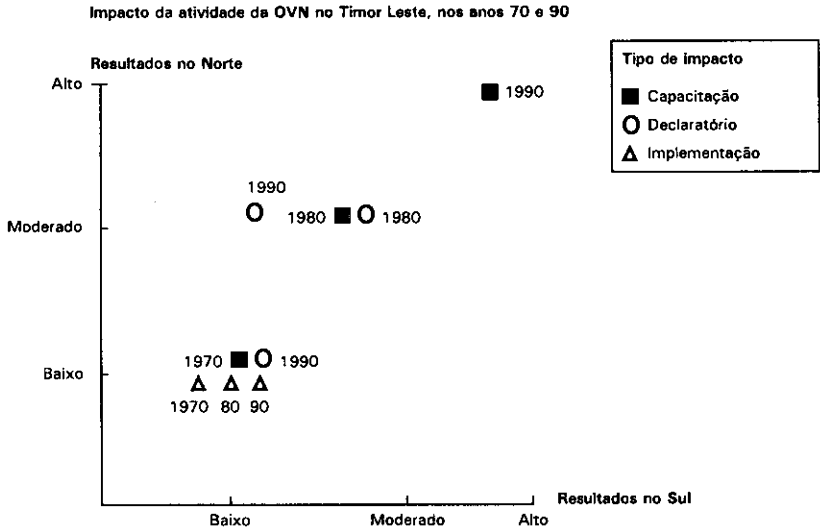
A CIIR também procurou distinguir entre os resultados do “Norte” e do “Sul” para cada uma dessas dimensões,

com o pretexto que enquanto é importante avaliar o efeito da advocacy das OVN [Organizações Voluntárias do Norte] sobre as instituições do Norte, é também importante verificar o efeito da advocacy destas OVN sobre a situação no Sul (CIIR 1997:6).

A Figura 6.2 ilustra como esse efeito é classificado numa escala que varia de “baixo” até “alto”. A CIIR usou um gráfico relativamente simples, com uma série de símbolos representando tipos específicos de impacto e anotações desses símbolos para indicar a mudança ocorrida com o decorrer do tempo. O primeiro gráfico, por exemplo, mostra que o impacto da capacitação, tanto no Norte como no Sul, tem evoluído de forma positiva com o decorrer do tempo no caso do Timor Leste; mas o impacto da implementação tem permanecido baixo apesar de alguma mudança na retórica. No caso de Angola, a evolução no fortalecimento institucional tem sido mais modesta, e a implementação baixa.

Este modelo indica como o crucial vínculo entre aquele que pratica a *advocacy* e o “cliente” pode ser explorado, e o grau até onde as trocas entre a mudança nas políticas e o fortalecimento institucional podem ter ocorrido. Além disso, permite que as mudanças em diferentes níveis possam ser examinadas com o decorrer do tempo — por exemplo, esta abordagem poderia ser usada para explorar as diferenças entre os resultados no plano nacional e local dentro

Figura 6.2: Um modelo para classificar o impacto do trabalho de *advocacy* realizado pelas agências voluntárias sediadas no Norte (OVNs) (produzido pela CIIR)



Fonte: *Making Solidarity Effective* (Baranyi, Kibble, Kohen, O'Neill, 1997) — *Como tornar a solidariedade eficaz*

de um país. A CIRR aprendeu importantes lições sobre a importância de se produzir uma preocupação pública no Norte; a necessidade de se focar nas metas políticas realizáveis; a necessidade de se estabelecer uma clara divisão do trabalho e eficaz coordenação entre as organizações de base, ONGs de desenvolvimento no Sul e no Norte e institutos de políticas; e a necessidade de campanhas dessa natureza para se ter um ponto de vista de longa duração e ser apoiado por recursos adequados.

Esses exemplos indicam que duas grandes dimensões de impacto precisam ser exploradas — nas políticas de fortalecimento institucional —, dentro das quais indicadores mais específicos podem ser desenvolvidos, dependendo da natureza do trabalho de *advocacy* realizado. Todas as avaliações — quer examinando o trabalho de *advocacy* local, de micro nível (NK e GSS, em Bangladesh, e CYSD, na Índia) ou o trabalho de *advocacy* numa escala maior, de macro nível (NEF e CIR sugerem que é importante olhar para essas duas dimensões juntas, de modo a explorar a relação e as trocas potenciais entre elas. Um estudo recente elaborado por Edna Co sobre *advocacy* para a reforma política nas Filipinas, comissionado por um grupo de ONGs do Norte e das Filipinas, inclui deliberadamente uma avaliação do grau até onde o trabalho de *advocacy* tinha equiparado as relações de poder e fortalecido as organizações e os movimentos de base. Isso não só legitimou o trabalho de *advocacy*, mas “conferiu credibilidade e eficácia às ações públicas da base social” (Co 1999). Na verdade, a sustentabilidade de grande parte do trabalho de *advocacy* depende de as organizações locais garantirem que quaisquer políticas ou práticas acordadas sejam realmente executadas.

Todavia, esses exemplos também ilustram que embora as ONGs estejam começando a avaliar mais do que apenas os resultados do trabalho de *advocacy*, ainda tendem a se concentrar nos resultados (mudanças nas políticas ou práticas ou mudanças na capacidade de praticar a *advocacy*, em vez de nos impactos finais (mudanças significativas nas vidas das pessoas). Isto é compreensível, pois — como no caso do CYSD — os impactos finais ainda terão que ser avaliados. Apresentar um argumento inteligente para o provável ou plausível impacto, com base no que foi conseguido até então, é tudo o que pode ser feito. Em alguns casos, o fato de uma política ter sido modificada ou as pessoas se sentirem em condições de praticar a *advocacy* mais no futuro pode em si ser considerado um impacto, pois pode levar a mudanças significativas na autoconfiança, autocracia ou autovalorização das pessoas, mesmo que outros benefícios que tenham sido procurados não tenham (ainda) se materializado. Este é certamente o caso). nas comunidades no estudo de CYSD, que exploraram especificamente a mudança no grau e na extensão das atividades que acreditam poder realizar.

Pode ser impossível, desnecessário, ou extremamente ineficaz em termos de custo demonstrar os impactos finais, por exemplo, nos casos onde alguém tenta atenuar os impactos negativos. Já está comprovado que vacinar as crianças contra pólio terá um efeito significativo em suas vidas (porque elimina a possibilidade de elas contraírem a doença); é, portanto, suficiente avaliar os resultados de uma campanha de vacinação contra a poliomielite, como a proporção de crianças vacinadas todo ano, em vez de demonstrar que uma parcela representativa das crianças não contraiu a doença em decorrência da vacinação. De modo similar, no caso das minas terrestres provavelmente não seria possível, ou necessário, demonstrar — exceto por meio de um argumento inteligente — que se menos minas fossem instaladas, isso levaria a menos mortos ou feridos. Pelo contrário, será necessário garantir que a mudança nas políticas e práticas na verdade conduz à instalação de menos minas terrestres (um resultado em vez de um impacto). Por outro lado, se a proibição das minas não leva a nenhuma mudança na prática, como alguns temem, ou se os recursos que por outro lado teriam sido destinados para retirar as minas fossem desviados, deve haver a necessidade de avaliar o impacto da campanha nesses termos.

Avaliar o impacto permanece algo crítico para o trabalho de *advocacy*, no mínimo, porque as pessoas envolvidas devem assegurar que o que elas estão fazendo na verdade faz uma diferença para as vidas das pessoas, e que elas podem demonstrar isso. Há inúmeros exemplos de como as mudanças nas políticas, nas práticas, ou na legislação não conseguem provocar alterações significativas nas vidas das pessoas. Todavia, deve haver ocasiões quando a real demonstração de impacto, ao invés de na forma de argumento inteligente acordado pelas partes interessadas-chave, ou é desnecessária ou muito dispendiosa para valer a pena.

Que são as unidades de avaliação?

Conforme os exemplos acima demonstram, várias dimensões de impacto podem ser exploradas no trabalho de *advocacy* por meio de uma série de unidades ou níveis de avaliação. A avaliação de impacto nos estudos de caso tem se inclinado a focar-se no indivíduo, domicílio, comunidade e ONGs locais, com menos ênfase nas maiores instituições que podem ser o alvo do trabalho de *advocacy*. Como o estudo de CYSD descrito acima revela, esta abordagem pode contribuir de forma importante para mudar a capacidade de as organizações locais de realizarem o trabalho de *advocacy*, bem como para melhorar o impacto final no ambiente político, econômico e social. Todavia, uma lista de fatores críticos de sucesso para a *advocacy* no macro nível, identificado pela Oxfam

GB (vide Resumo 6.1), indica que não é apenas o alvo de campanha lobista que é responsável pelas mudanças nas políticas e práticas, mas que ao influenciar a opinião pública, pode-se desempenhar um crucial papel. Isto pode não nos dizer muito sobre o impacto, contudo ajuda a entender como determinados processos, que podem ter alcançado um impacto no passado ou que provavelmente farão com que ocorra no futuro, foram realizados.

Sumário 6.1: Fatores críticos do sucesso para a *advocacy* sugeridos pela Oxfam GB

Quando a Oxfam e suas organizações parceiras conseguiram sucesso na realização de mudanças nas políticas e práticas por meio da *advocacy*, isso se baseou numa série de fatores críticos:

- Sólidas pesquisas e análises junto com proposições claramente atingíveis de mudança em políticas;
- credibilidade conseguida na capacidade de poder unir a experiência prática a problemas políticos mais amplos — executando relações entre o micro e o macro;
- a habilidade de fundamentar-se em antigas e cuidadas relações, investimentos nos contatos locais, organizações parceiras, redes e alianças (muitas das quais construídas há vários anos);
- a presteza e a habilidade de aproveitar oportunidades às vezes inesperadas que impulsionam uma mudança;
- o envolvimento de lobistas confiáveis, especializados e experientes, que têm bom conhecimento e relacionamento dentro, dos alvos de campanhas lobistas;
- excelente trabalho com mídia fundamentado em bons contatos com os jornalistas.

Para algumas questões — por exemplo, as minas terrestres, a dívida externa, ou os programas de ajuste estrutural —, a formação de uma preocupação pública demonstrável tanto no Norte como no Sul também tem sido fundamental para criar um contexto favorável para a mudança nas políticas e práticas.

Fonte: *Fundamental Review of Strategic Intent* (Oxfam, GB, 1998)

A Tabela 6.2, elaborada com base em tabela similar apresentada no Capítulo 3, tenta sintetizar algumas das vantagens e desvantagens de trabalhar com uma série de *stakeholders* no processo de *advocacy*. De modo claro, o equilíbrio entre os grupos dependerá da finalidade do estudo e da natureza do trabalho de *advocacy*. Todavia, julgamentos sensatos sobre o trabalho de *advocacy* devem combinar uma boa compreensão dos insumos e dos produtos do processo, bem como uma estimativa dos impactos. Vejamos como os consultores que avaliaram o trabalho de *advocacy* da Oxfam relativo à região dos Grandes Lagos, e que não tiveram condições de examinar os impactos finais de uma maneira sistemática, expuseram em seu relatório:

Algumas ONGs usam substitutos para experimentar e medir a eficácia de sua *advocacy* (quantos *press-releases* foram distribuídos etc.) Mas essas são medidas de resultados que podem mostrar que as pessoas estão trabalhando arduamente — mas têm pouco a ver com o fato de elas estarem ou não tendo um impacto.

Nessa avaliação temos nos focado em entrevistar as pessoas que estavam no lado receptor das mensagens de advocacy, porque sentimos que é isso que pode ser chamado de 'o menos pior' método de avaliar a advocacy (Development Initiatives, 1997).

Em muitas ONGs, a verificação do que é válido na *advocacy* dependerá por último do julgamento inteligente dos gerentes sênior. As perspectivas dos atores incluídas na tabela a seguir podem apresentar importantes informações para se fazer esse julgamento bem como ser um meio de se fazer uma checagem cruzada da análise — conforme explicado posteriormente, uma vez que é no geral interesse de várias das partes envolvidas, inclusive das próprias ONGs, exagerar seu papel na promoção da mudança nas políticas. Todavia, como o impacto não pode ser provado estatística ou cientificamente, os gerentes têm que fazer uma troca entre devotar recursos para a avaliação do impacto e o próprio trabalho de *advocacy* em curso. Isto, por sua vez, também ajudará a determinar tanto o número absoluto de indivíduos ou organizações que podem estar envolvidos num processo de avaliação de impacto, bem como a proporção das contribuições das partes interessadas (*stakeholders*).

Em termos amplos, essas partes interessadas (*stakeholders*) proporcionam diferentes perspectivas sobre várias partes da “cadeia de impacto”: por exemplo, os beneficiários finais, o pessoal, e as organizações locais são fundamentais para nossa compreensão do impacto final ou mudança significativa nas vidas das pessoas. Os funcionários das organizações locais e internacionais que

estão envolvidos especificamente na *advocacy* que está sendo avaliada podem não só proporcionar introspecções para o preciso papel que desempenharam, como em geral também comparar e contrastar os papéis específicos desempenhados por várias agências. Os alvos da *advocacy* — legisladores e governos bem como seus funcionários e servidores civis — podem proporcionar um importante *insight* sobre como é sentir-se estar no lado receptor. Os jornalistas e acadêmicos podem proporcionar perspectivas ligeiramente diferentes “como a de um estranho”, enquanto ao se avaliar a opinião pública pode-se fornecer um útil barômetro das mudanças diretas e indiretas em atitudes.

Tabela 6.2: Vantagens e desvantagens das diferentes unidades de avaliação para examinar o impacto do trabalho de *advocacy*

Unidade de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Beneficiários finais, a nível individual e do domicílio.	Permite uma compreensão de: <ul style="list-style-type: none"> • impacto final e mudanças nas vidas das pessoas; • capacidade local para ação e <i>advocacy</i>; • sustentabilidade dos impactos. 	Pode ser difícil unir as mudanças aos produtos da <i>advocacy</i> . Um foco nesse nível pode ignorar outras influências. Pode ser difícil agregar os impactos.
ONG local/organização de base/grupos ativistas locais	Permite uma compreensão de: <ul style="list-style-type: none"> • capacidade para uma ação coletiva e <i>advocacy</i>; • capacidade de suportar e manter as mudanças no nível individual; • o objetivo que foi criado para a <i>advocacy</i>; • o impacto da <i>advocacy</i> nas normas da comunidade. 	O número exato de membros é às vezes difícil de avaliar. A dinâmica dentro e entre os grupos é geralmente difícil de entender. Pode ser difícil comparar o impacto usando dados quantitativos.
Pessoal de <i>advocacy</i>	Permite uma compreensão de: <ul style="list-style-type: none"> • insumos para e resultados do processo de <i>advocacy</i>; • modelos e indicadores de mudança percebidos, bem como as estratégias para alcançá-la; • comparação dos papéis das diferentes agências. 	Pessoal de <i>Advocacy</i> tende a exagerar seu papel, freqüentemente para assegurar sua própria sobrevivência organizacional. O pessoal de <i>advocacy</i> pode ser destacado dos outros na organização que trabalha com atores locais.
Tomadores	Dá uma perspectiva de dentro de decisão do processo das políticas. Permite uma análise comparativa de diferentes forças e influências a favor ou contra a mudança. Pode fornecer informações confiável para o futuro.	Os tomadores de decisão tendem a exagerar seu papel na promoção da mudança. Podem ser mudados na próxima troca do gabinete, eleição ou golpe e, portanto, não ser um guia vitais para futuras estratégias.

Unidade de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Servidores civis e pessoal da agência	<p>Podem ter perspectivas de maior duração do que os políticos. Estão freqüentemente bem situados para explicar os mecanismos processuais e burocráticos referentes à mudança nas políticas e sua implementação. Podem ter condições de expor as atividades internas e a política de organização bem como os desacordos que podem ser explorados no futuro.</p>	<p>Pode não ter acesso a uma compreensão global do processo das políticas. Podem ser naturalmente conservadores em seus pontos de vista sobre a futura mudança.</p>
Jornalistas	<p>Podem dar outra perspectiva sobre a regra do processo das políticas. Podem dar opiniões sobre os insumos, resultados e impacto do trabalho com a mídia para atingir uma mudança. Podem ter acesso às informações de dentro não disponíveis para os outros, bem como sobre as atitudes e opiniões públicas.</p>	<p>Podem tender a ser sensacionalistas. Tendência para exagerar seu papel na promoção da mudança. Podem não ter condições de revelar as fontes e podem precisar "trocar" informações por outros favores.</p>
Acadêmicos, institutos de pesquisa e de políticas	<p>Podem dar outra perspectiva sobre a regra do processo político. Podem dar opiniões sobre os insumos, resultados e impacto do trabalho acadêmico e de pesquisa para atingir uma mudança nas políticas. Podem ter acesso às informações de dentro não disponíveis para os outros, bem como sobre as atitudes e opiniões públicas.</p>	<p>Podem tender na direção de uma análise acadêmica de impacto influenciada desfavoravelmente por sua disciplina particular. Tendência para exagerar seu papel na promoção da mudança, geralmente objetivando sua própria carreira. Podem realmente estar isolados da realidade do processo de políticas e da opinião pública.</p>
Opinião pública	<p>Proporciona um entendimento da mudança nas atitudes públicas, de como ela pode ter acontecido, e como podem ter moldado a tomada de decisão e as mudanças nas políticas. Pode ela própria ser usada para o trabalho de <i>advocacy</i> para demonstrar a preocupação pública.</p>	<p>Maiores problemas de atribuição considerando que a casualidade é difícil de esclarecer. Custa caro obter um ponto de vista representativo. Difícil de agregar e ao mesmo tempo manter uma compreensão das diferenças de opinião entre grupos.</p>

Que informações já existem?

Uma vez que estejam claros os modelos de mudança e os tipos de impacto a serem avaliados, o próximo passo é descobrir se já existem as informações

que são necessárias. Independentemente de explorar os documentos do projeto, os registros e as pesquisas oficiais, as atas dos debates parlamentares, os padrões de votação dos políticos nas assembléias nacionais e os da opinião pública por meio das urnas podem freqüentemente fornecer prova das mudanças nas opiniões e nas atitudes, bem como exemplos de ação tomados como um resultado. Em algum contexto material, histórico ou antropológico, jornais, relatórios do governo e das agências desenvolvimento etc., podem todos ser relevantes não apenas para esclarecer que mudança foi provocada por determinado projeto, mas também para comparar as antigas dissensões e protestos ou capacidade de fazer campanhas lobistas com a atual situação. Embora possa ser muito difícil descobrir o que causou essas mudanças, tais informações podem retratar um pano de fundo para um trabalho de impacto mais focalizado. Além disso, pode ajudar a determinar se as mudanças específicas de opinião ocorreram em grande escala em determinada população ou apenas em grupos específicos de pessoas que podem ter sido alvo de uma campanha.

Quem deve estar envolvido na equipe de avaliação?

A escolha do avaliador estará sujeita aos mesmos tipos de preocupação tratados no Capítulo 3: dependerá do nível de experiência disponível “na casa”, do grau de independência ou “objetividade” que certas partes interessadas podem precisar e do grau até onde o exercício é visto como um treinamento ou capacitação em si mesmo. Além disso, uma avaliação de impacto das iniciativas da *advocacy* precisa se preocupar com o acesso dos avaliadores e credibilidade aos alvos da *advocacy* se estes tiverem que ser contactados. Se os avaliadores já são conhecidos dos alvos, quer pessoalmente ou por meio de sua reputação, isso pode lhes proporcionar acesso às pessoas que estão invariavelmente ocupadas e podem muito bem ter melhores coisas para fazer. De modo similar, um avaliador que não respeita as limitações de tempo das pessoas, que se comportam de maneira não-profissional durante uma entrevista ou processo de consulta, ou que não parece estar a par do problema em questão, não só se arrisca a coletar informações de péssima qualidade, como também a destruir a credibilidade da organização que o emprega e, conseqüentemente, seu acesso e o impacto no futuro.

O problema dos dados básicos

O Capítulo 3 citou que onde há informações básicas, isso ajuda a seguir a pista da mudança com o decorrer do tempo, mas que mesmo se os dados preli-

minares forem coletados, eles podem não incluir as informações que são subsequentemente reveladas como sendo importantes, ou elas podem não ser organizadas de modo a se tornar acessíveis ou usáveis para comparações. Dessa forma, embora seja essencial coletar importantes dados básicos que sejam apropriados para a mudança desejada (vide Resumo 6.2), freqüentemente é necessário reconstruir os dados preliminares a partir dos documentos do projeto, de outras organizações, dos informantes-chave, de outras partes interessadas etc.

Resumo 6.2: Lições-chave para a coleta de dados preliminares para o trabalho de *advocacy*

- Visar a coleta apenas das informações que são tidas como particularmente relevantes para se avaliar o resultado e os impactos do trabalho de *advocacy* e que serão difíceis de coletar por métodos de lembrança e de reconstrução de dados básicos.
- Coletar apenas o volume de informações que a organização tem capacidade de analisar, organizar e armazenar.
- Certificar-se de que os dados coletados são apropriadamente registrados, arquivados e armazenados. A organização deve saber onde estes arquivos são guardados e o que contêm, além de dispor de um sistema adequado para recuperar essas informações quando necessário.
- Reconhecer que é impossível prever todas as informações que podem ser necessárias e que qualquer dado básico terá que ser atualizada.
- Explorar a possibilidade de criar dados básicos permanentemente atualizados acompanhando as mudanças ocorridas com determinado número de pessoas, grupos, ou alvos de *advocacy* durante o período de existência do projeto.
- Explorar a possibilidade de usar novos indivíduos, grupos de campanha ou alvos que possam agir como dado básico para comparar os atuais participantes.

No trabalho de *advocacy* — particularmente num ambiente de políticas que esteja sujeito a mudanças rápidas e imprevisíveis, como aproveitar novas oportunidades é crítico para o sucesso, e onde a atribuição sobre as causas da mudança é geralmente difícil de avaliar —, o monitoramento das mudanças que ocorrem na relação entre os resultados e o impacto deve ser mais útil do que

amplas pesquisas realizadas do tipo “antes e depois”. Isso sugere maior ênfase sobre sistematicamente registrar a evidência em andamento (tanto do modo anedótico como estatístico) e realizar uma avaliação inteligente do impacto anterior em base regular, do que coletar os dados de um grande número de indicadores predeterminados. O que não significa que este último seja desnecessário, mas que não deve ser realizado às custas de continuar registrando o impacto em andamento.

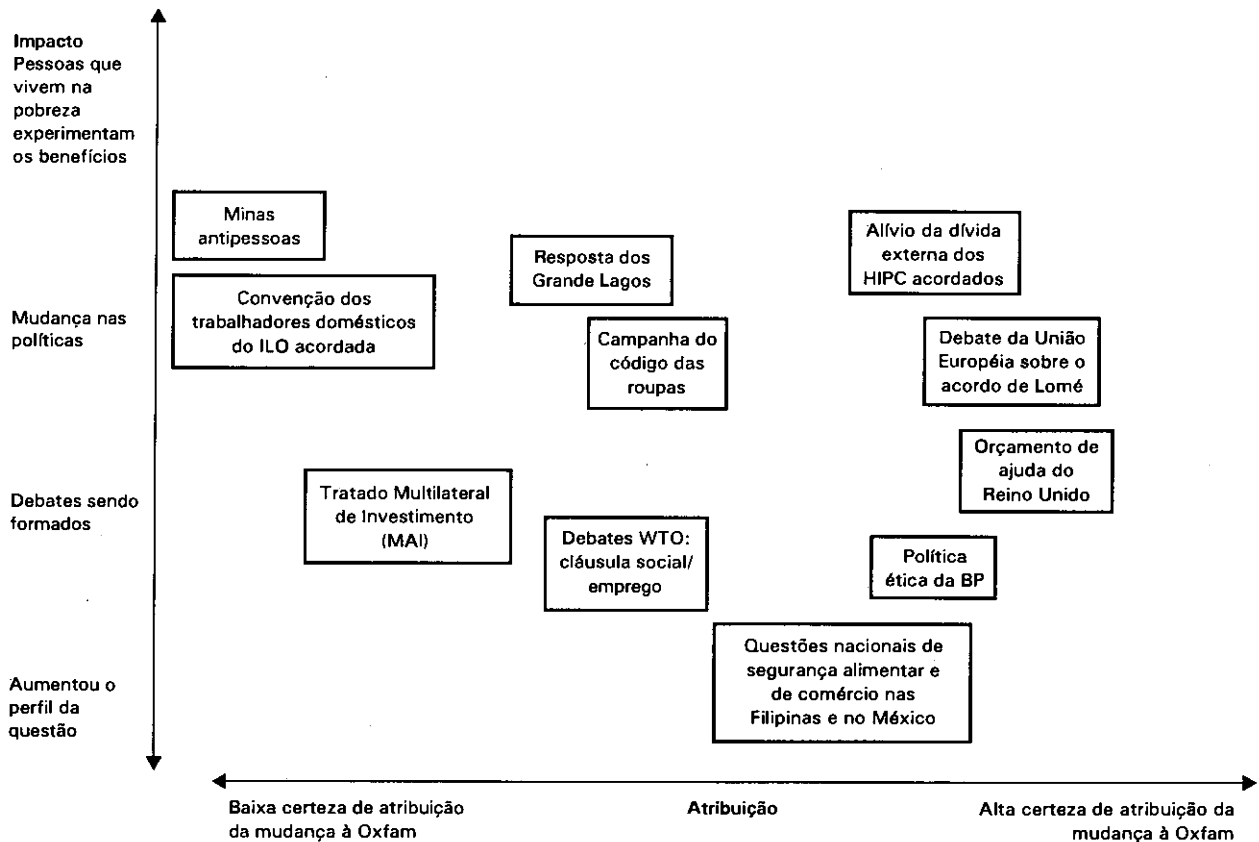
Lidando com a atribuição

No Capítulo 3 procurei várias maneiras de lidar com o problema de como atribuir a mudança a determinada intervenção. Explorei o uso de grupos de controle e entrevistados que não faziam parte do projeto; a possibilidade de procurar outras explicações de mudança, e como dados secundários e outros informantes-chave podem ajudar a esclarecer a atribuição. Para o trabalho de *advocacy*, o problema da atribuição pode até ser mais complicado, e o espaço entre a ação e o impacto final ser até bem maior. Um relatório interno redigido pelo Departamento de Políticas da Oxfam ilustra o problema.

A dificuldade de atribuir o impacto, no seu sentido final (isto é, atenuando a pobreza, a aflição e o sofrimento), ao trabalho do Departamento de Políticas está repleto de dificuldades. Parece que precisaríamos, portanto, estar nos concentrando mais nos resultados, isto é, o que estamos querendo ser responsáveis para realizar e então fornecer uma explicação lógica e racional de quais serão as conseqüências por fazermos isso, em termos de um impacto mais amplo. Isto significa concentrar-se em algo mais do que atividades (oficinas realizadas, apoio às visitas feitas, publicações produzidas) e algo mais específico do que metas e objetivos indefinidos. Significa focalizar-se no que tem mudado ou no que é diferente como resultado de uma atividade. Isto não significa que, de vez em quando, não precisemos testar nossas suposições, por exemplo avaliando o impacto sobre a saúde das pessoas resultante do recolhimento dos impostos do usuário no Zimbábue. Isto, contudo, só será possível onde os programas de campo [ou organizações parceiras] têm a capacidade de avaliar o impacto nesse nível ou onde a atribuição causal e do impacto está particularmente clara (Oxfam, 1995).

Focalizando na mudança em vez de nos produtos, o Departamento de Políticas da Oxfam tentou recentemente desenhar as principais áreas do seu trabalho num gráfico (Figura 6.3) ao longo de dois eixos: um representa uma escala de impacto (desde levantar o perfil de uma questão até alterar as políticas e mudar a vida das pessoas), o outro traça uma avaliação da atribuição.

Figura 6.3: Uma tentativa do Departamento de Política da Oxfam GB para avaliar o impacto e a atribuição do trabalho de *advocacy*



Este método é uma tentativa de desenredar a extensão até onde as várias agências contribuíram para o sucesso (ou fracasso) de determinada campanha e do grau até onde alguém pode estar certo acerca de uma descoberta. Isso sempre será difícil de provar e envolverá uma avaliação subjetiva, então deve ser tornado explícito, de modo que possa ser desafiado. Seria interessante comparar e contrastar dos pontos de vista das várias agências envolvidas nas mesmas campanhas para corroborar ou contestar essas descobertas.

Esta abordagem possui o mérito da simplicidade bem como um claro reconhecimento da importância de tornar os julgamentos explícitos. Todavia, os estudos de caso já descritos sugerem que esse tipo de abordagem poderia ser utilmente complementado, procurando-se os pontos de vista dos entrevistados fora do projeto e comparando-os com aqueles das pessoas envolvidas no projeto. No caso da *advocacy*, isso pode incluir:

- comparar os pontos de vista dos tomadores de decisão, políticos, ou jornalistas visados pelo trabalho de *advocacy* com aqueles de seus colegas que não eram visados;
- comparar as opiniões do público-alvo geral pelo trabalho da campanha com aqueles das pessoas que não eram alvo;
- comparar as posições dos indivíduos nos países onde uma mudança específica nas políticas ocorreu com aquelas nos países onde tal mudança não ocorreu.

Embora esses grupos não sejam rigorosamente comparáveis (é improvável que tenham partilhado dos mesmos pontos de vista desde o início), pode ser útil fazê-lo. Além de proporcionar análises sobre que diferença o trabalho de *advocacy* realizou no passado, esta abordagem também pode proporcionar importantes informações para o futuro. Por exemplo, numa avaliação da campanha de uma ONG em 1995 contra os cortes à cooperação internacional no Reino Unido, os debates com os membros do Parlamento revelaram importantes diferenças entre aqueles que eram solidários à posição da ONG e os que não eram tão solidários, bem como um sentimento de que as ONGs não tinham conseguido formar uma coalizão suficientemente ampla para defender o orçamento da cooperação internacional. Como resultado, no ano seguinte as instituições e as organizações que tinham interesse (como os sindicatos e as empresas) eram visados de modo mais amplo, e o trabalho de *advocacy* foi melhor desenhado segundo os interesses e as posições dos grupos e indivíduos alvo.

Naturalmente, outras variáveis no trabalho de *advocacy* se combinam para produzir mudança: o contexto nacional e político; a mídia, as mudanças dentro de uma organização que as ONGs estão tentando influenciar; e as contínuas

mudanças dentro da sociedade mais ampla. Ao se estabelecer o processo para atribuição, deve-se situar o trabalho de *advocacy* dentro do contexto dessas e de outras variáveis-chave. Só então a pergunta “teria esta mudança ocorrido de qualquer maneira?” pode ser respondida com um pouco mais de confiança.

A importância da checagem com referência cruzada

As dificuldades de atribuição bem como a própria natureza do processo de *advocacy* — onde muitos dos envolvidos podem exagerar seu próprio papel na promoção da mudança (ver a Tabela 6.3 e a seção sobre agregação e entrevistas abaixo) — tornam a checagem com referência cruzada parte vital da avaliação do impacto do trabalho de *advocacy*. Os documentos da Oxfam GB para a *advocacy* indicam que

a avaliação de impacto sempre corre o risco de ser influenciada por um desejo organizacional ou individual de se destacar ou de ser vista como bem-sucedida ou de atribuir a culpa aos outros pela falta do sucesso. Mas o monitoramento da advocacy ou a avaliação de impacto podem estar expostos a manipulação, e além disso (...) o monitoramento da advocacy é particularmente vulnerável, porque ocorre durante uma campanha. Diferentes partes interessadas podem cada uma ter suas próprias razões, tanto para exagerar quanto para diminuir o impacto da advocacy das ONGs. Não se deve esperar que um membro do Parlamento ou um funcionário público dê uma resposta honesta à pergunta sobre se acredita que as ONGs estão praticando a advocacy eficazmente em certa questão. A resposta pode ser “sim”. Enquanto na realidade a pessoa tenta manter as ONGs numa posição marginal fazendo-as acreditar que estão realizando uma campanha lobista de maneira bem-sucedida. O inverso também pode acontecer. O impacto da advocacy das ONGs pode ser ridicularizado, precisamente porque sua influência é sentida e para evitar que se torne mais bem-sucedida. Justamente como a própria arte da advocacy, a avaliação do impacto da advocacy requer uma conscientização política de alto nível e, particularmente, uma checagem cruzada das múltiplas fontes de informação (Oxfam GB 1998).

Os métodos de checagem com referência cruzada explorados no Capítulo 3 — empregando uma série de métodos de pesquisa, comparando as descobertas dos vários pesquisadores que fazem pesquisa similar, e comparando os respondentes ou fontes de informação — são todos relevantes para a avaliação do trabalho de *advocacy*. Levando-se em conta os diferentes interesses e níveis de poder das pessoas envolvidas, como as partes interessadas no trabalho de

advocacy, a checagem com referência cruzada pode ser um meio importante de expor os preconceitos.

Resumindo: O problema de agregação

Para muitas agências envolvidas na *advocacy* uma questão crítica é qual a proporção de recursos que ela deve dedicar a tipos específicos de trabalho de *advocacy* (pesquisa e campanhas lobistas, campanhas públicas, ação direta, educação de longo prazo etc.), ou, na verdade, para o trabalho de *advocacy* em geral. As agências gostariam de alocar seus recursos na base do que funciona, em outras palavras aquilo que atinge o maior impacto. Portanto, os gerentes seniores freqüentemente solicitam informações que lhes permitam comparar o impacto das diferentes estratégias, que requerem uma agregação dos resultados das diferentes campanhas e das atividades de lobistas de um modo que as torne comparáveis. Considerando que freqüentemente a alocação ou realocação de recursos é o objetivo final dessa comparação, a tendência dos envolvidos em exagerar seu papel e impacto é compreensível. Pode também haver uma resistência para a agregação entre as campanhas porque ela significa simplificar a realidade. As campanhas são com freqüência e corretamente percebidas como únicas, e não comparáveis com o trabalho passado ou futuro: as estratégias que podem produzir resultados importantes para a redução da dívida externa podem não funcionar numa campanha contra as minas terrestres ou o tráfico de armas de pequena escala. Não se deve de modo simplista replicar as estratégias que têm funcionado no passado sem levar em consideração um contexto de mudança e uma área temática modificada.

O Capítulo 3 descreveu, em linhas gerais, os meios de sintetizar os resultados de uma avaliação de impacto de um projeto individual que minimize a perda da riqueza e a diversidade dos dados coletados, por exemplo, permitindo a diferentes partes interessadas a oportunidade de fornecer uma opinião sobre os resultados agregados, assegurando que qualquer relatório retenha certos dados de forma desagregada e explorando meios de comunicar os resultados de formas diferentes do usual relatório — como o vídeo participativo, de modo a manter as vozes originais e a análise das próprias pessoas que podem complementar outros dados. Enquanto estas idéias também são válidas para o trabalho de *advocacy*, um exame de seu impacto deve considerar que a mudança nas políticas é o resultado de uma combinação de fatores, como a ação direta, a mudança na opinião pública, a exposição à mídia e a campanha lobista da pessoa de dentro. Isto pode ocorrer como resultado do trabalho de uma única agên-

cia ou, mais comumente, por meio do trabalho de vários atores. Portanto, qualquer agregação do trabalho de *advocacy* precisa manter uma compreensão holística do processo influenciador e a relação entre as diferentes estratégias empregadas.

A Tabela 6.3 oferece uma análise da campanha antiestradas no Reino Unido, que viu o virtual colapso da campanha lobista das estradas, a mudança na opinião pública contra a construção de vias, e uma transformação da cultura do Departamento de Transportes. Nesse caso, uma diferente coalizão das agências foi útil para se conseguir a mudança, incluindo a pesquisa profissional e as entidades lobistas, como o Transporte 2000, ONGs ambientais, como Amigos da Terra, e o Conselho para a Proteção da Inglaterra Rural, bem como os grupos de ação local e direta, como “Terra Primeiro” e “Recuperar as Ruas”. Esta combinação de atores e a divisão da mão-de-obra entre eles foi benéfica para todos, proporcionando um foco e credibilidade para cada um. Embora o governo britânico não conversasse com certos grupos em virtude de seus claros vínculos com a ação direta, ele se reunia com grupos profissionais de pesquisa e lobistas, enquanto o interesse da mídia gerado pelos grupos de ação direta claramente fortalecia também a posição dos lobistas.

Tabela 6.3: Como explorar o impacto dos vários elementos da campanha antiestradas (Reino Unido)

Método Genérico	Características na campanha	Comentários sobre os resultados
Pesquisa profissional e <i>lobbying</i>	<p>Pesquisa de entidades acadêmicas, inclusive as indicadas pelo governo, invalidou o caso para a construção das estradas.</p> <p>A Transporte 2000, uma organização independente de pesquisa e <i>lobby</i>, submeteu uma análise coerente do programa de estradas e tinha acesso aos políticos.</p>	<p>A publicação de um relatório específico foi talvez o acontecimento mais significativo na campanha, porque contestou a principal linha de argumento dos construtores de estrada.</p> <p>Foi essencial que uma ampla oposição às estradas fosse apoiada por soluções alternativas de confiança.</p>
<i>Lobbying</i> por parte dos grupos de organizações de consumidores e suas bases sociais	<p>Os Amigos da Terra e o Conselho para Proteção da Inglaterra Rural realizaram várias campanhas de <i>lobbying</i>.</p> <p>O <i>lobbying</i> por meio de pesquisas públicas logo se tornou inútil em virtude de sua natureza antidemocrática.</p>	<p>O <i>lobbying</i> ajudou a complementar a oposição local, mas provavelmente não foi significativo no isolamento.</p>
Pesquisas e petições	<p>Mais de 13 mil pessoas foram contra o alargamento da M25.</p>	<p>Não foi uma característica significativa da campanha.</p>

Método Genérico	Características na campanha	Comentários sobre os resultados
Ação local	Uma rede de ativos grupos de campanhas locais foi unida e apoiada pelo "ALARM UK". Duzentos grupos ativos ligados ao "ALARM UK" no seu auge. Os grupos comunitários geralmente se envolvem uma vez completada a campanha local (obviamente deixando uma oposição residual).	As campanhas locais ajudaram a tornar o programa das estradas um alvo fácil para os cortes durante uma série de fortes discussões no gabinete britânico. A ação local criou divisões no partido que estava no poder (por exemplo, os membros do Partido Conservador nas áreas afetadas pelo alargamento da M25 terminaram se opondo ao mesmo).
Ação direta	A partir da "Twyford Down" em diante, a ação direta foi uma característica significativa e aparentemente dominante de uma série de campanhas antiestradas. Pelo contínuo desenvolvimento de proezas de campanhas inovadoras, os ativistas mantiveram o interesse da mídia e o alto perfil da campanha antiestradas. A ação direta provavelmente só envolveu uns 2 mil ativistas, mesmo no auge. O impacto foi quase certamente superestimado.	O interesse da mídia manteve a campanha antiestradas nos olhos do povo. A ação direta aumentou o custo da construção das estradas (para o governo, não para os contratantes). Mas nenhuma estrada foi paralisada pela ação direta; acompanhou a ação direta e só foi relevante junto com ela. Significativa apenas porque refletiu o sentimento público existente.

Esta avaliação não visa o impacto no sentido de mudança na vida das pessoas que são o resultado de mudanças em políticas e práticas. Todavia, é útil observar os resultados de uma série de métodos genéricos de *advocacy* empregados e a relação entre eles, de modo a se tirar conclusões acerca do impacto final e o que o motivou. Os estudos de caso realizados de maneiras similares podem demonstrar a conveniência de diferentes combinações de *advocacy* para questões específicas. Esta abordagem — enquanto reconhece a necessidade de agregação — tenta fazer isso de maneira holística, em vez de ser por meio de uma estreita divisão funcional das informações.

A avaliação do impacto final dessa *advocacy* pode inclusive explorar até que ponto a qualidade do ar e a incidência de doenças respiratórias têm mudado como resultado. Isso variará para diferentes grupos de pessoas: os que vivem em estradas com intenso tráfego podem se beneficiar se mais passagens para pedestres forem construídas, pelo menos a curto prazo, enquanto que aqueles que vivem perto de novas passagens de pedestre podem sofrer. Isso destaca a importância de garantir que, ao se agregar os resultados, que os pontos de vista e as situações tanto dos que ganharam como dos que perderam com a mudança política sejam incluídos e não escondidos.

ESCOLHENDO AS FERRAMENTAS E OS MÉTODOS

Pesquisas

O Capítulo 4 mostra que as pesquisas são uma maneira útil de se conseguir uma visão geral de determinada situação ao se coletar dados comparáveis e quantificáveis de uma amostra representativa. Muitas das questões que surgem dos estudos de caso relacionados com os questionários são relevantes para avaliar o impacto do trabalho de *advocacy*, e apresento um resumo deles a seguir.

Antes de executar uma pesquisa, deve ser esclarecido como os problemas que surgem no transcorrer da coleta dos dados serão tratados. Por exemplo, se alguns respondentes não estiverem disponíveis durante o período da pesquisa, um número de respostas menor do que era esperado pode influenciar de modo desfavorável os resultados. As pesquisas com questionário devem se concentrar nas questões-chave fazendo perguntas como: *quantos?*, *o quê?*, *com que frequência?* e *quando?*, em vez de *por quê?* e *como?*, que freqüentemente são mais bem respondidas quando empregados métodos menos formais ou menos estruturados. Atenção adequada deve ser dispensada no sentido de se garantir que a pesquisa procurará não apenas descobrir que mudança ou impacto ocorreu, mas também verificar o grau até onde determinadas intervenções podem ter plausivelmente levado àquelas mudanças.

A equipe de avaliação deve reconhecer que as pesquisas podem ser usadas para comparar as situações antes e depois de um projeto ou de uma campanha, o que é parte crítica da avaliação de impacto. Isto pode ser feito por meio da simples classificação ou pontuação das percepções das pessoas no presente e no passado, por exemplo, de suas atitudes com relação a problemas específicos, sua qualidade de vida ou sua capacidade de influenciar os outros.

A escolha do número e do tipo de entrevistados deve ser considerada com cuidado, particularmente em relação a quão representativos eles são de determinada população; se há cobertura adequada dos vários grupos de acordo com o sexo, a idade etc.; até onde eles devem incorporar um grupo de controle; e a capacidade da organização de realmente analisar e sintetizar os resultados que surgirem.

Além disso, os questionários devem ser testados antecipadamente e aperfeiçoados antes de a pesquisa ser implementada. Os avaliadores devem levar em consideração a seleção dos entrevistadores e assegurar que eles sejam apropriadamente treinados e informados.

Entrevistas

Recentes avaliações da *advocacy* nas quais a Oxfam GB esteve envolvida⁴ escolheram entrevistar uma série de pessoas perto do processo de elaboração de políticas. O primeiro exemplo é uma avaliação da campanha de 1995 entre nove ONGs britânicas para evitar os cortes no orçamento oficial da cooperação internacional. Esta avaliação foi realizada por consultores externos durante um período de seis semanas e envolveu entrevistas com 23 pessoas numa base não atribuível, metade das quais realizada face-a-face, e a outra metade pelo telefone; as conversas duraram entre vinte minutos e duas horas. A avaliação enfocou como os tomadores de decisão e formadores de opinião chave que eram alvo das ONGs (ministros, membros do Parlamento, presidentes de comitês selecionados, servidores civis, assessores parlamentares, jornalistas, porta-vozes da oposição, e acadêmicos classificaram as ações das várias ONGs, sua eficácia ao influenciar as alavancas de poder, precisão e o cumprimento dos horários).

O segundo caso é uma avaliação do trabalho de *advocacy* e de comunicação da Oxfam sobre a região dos Grandes Lagos da África durante o período de 1994 a 1996. Isso envolveu mais de cinquenta entrevistas, tanto dentro da Oxfam, entre seus pares, como com os tomadores de decisão-chave e outros observadores. Dessa forma, visou os processos internos de formulação de políticas, bem como os efeitos externos da *advocacy*.

O terceiro exemplo é um pedido feito a Kenneth Clarke, ex-chanceler britânico do Ministério da Fazenda, para dar à Oxfam opinião sobre sua campanha de redução da dívida, na qual ele foi um alvo-chave.⁵ Embora novamente esses exemplos não avaliem diretamente o impacto final, na verdade ensinam importantes lições sobre o potencial de se entrevistar os alvos da *advocacy* de modo a entender uma parte da “cadeia de impacto” da *advocacy*. Esta abordagem tem se mostrado como uma forma relativamente eficaz em relação ao custo que permite conversar com uma pequena amostra da audiência-chave para o *lobbying*, perguntando a eles o que mudou como resultado, e descobrir qual foi o meio mais eficaz de alcançá-lo. Os custos para se fazer isso de uma maneira mais extensa ou estatisticamente válida podem ser proibitivos e desnecessários, particularmente quando o *lobbying* dos de dentro está envolvido. Dando uma opinião direta por parte de um alvo de *lobbying* para aqueles que conduzem uma campanha de *advocacy*, este método tem proporcionado úteis lições para as seguintes áreas:

- Como a *advocacy* de uma agência é percebida em comparação com das outras agências que trabalham com a mesma questão, e se as partes interessadas

podem realmente fazer distinção entre eles. Por exemplo, a Oxfam descobriu que os funcionários públicos freqüentemente acham mais difícil distinguir entre suas campanhas lobistas e os das outras agências do que os políticos e jornalistas que freqüentemente tinham condições de se recordar que ações específicas eles realizaram como resultado do *lobbying* da Oxfam.

- Como a *advocacy* da Oxfam e de outras ONGs, sobre dívida, por exemplo, afetou a posição do governo britânico, bem como a de outros atores, como o Banco Mundial e o FMI.
- Como a *advocacy* da ONG é usada pelos seus alvos em sua própria *advocacy*, pelo governo britânico, por exemplo, para fortalecer sua posição nas negociações sobre redução da dívida com os outros países do G7.
- Que tipos de estratégias de *advocacy* os políticos acatam e quais podem ser contraproducentes.
- Que estratégias serão provavelmente mais eficazes no futuro (por exemplo, sugestões foram feitas para usar o *lobbying* mais pessoal em vez de enviar cartas, papéis de informação etc).
- Quando uma campanha precisaria começar de modo a se encaixar melhor nos atuais processos de tomada de decisão.
- Que outros atores poderiam acrescentar peso político a determinada campanha.

Conforme observado nos capítulos anteriores, as pessoas às vezes são parcimoniosas com a verdade, e os políticos podem tentar atribuir determinada história ou interpretação sobre os acontecimentos que os faz parecer bons. Por exemplo, Kenneth Clarke descreve o *lobbying* da Oxfam como de apoio e útil para levar adiante uma iniciativa onde “a Oxfam estava defendendo claras condições tanto quanto John Mayer e eu sabíamos”, enquanto a base social do Departamento de Campanhas da Oxfam lembra-se do contato durante a campanha multilateral que quando o conceito da dívida externa foi levantado pela primeira vez com Kenneth Clarke, em 1987, ele descartou a idéia como sendo “economia de Mickey Mouse”.⁶ Isso demonstra não apenas as atitudes quanto as políticas mudaram, mas também como os alvos metas-chave da *advocacy* podem não querer admitir isso, pelo menos em público. Na verdade, conforme Clarke citou em sua carta para a Oxfam,

em todo lobbying é sempre uma boa idéia reconhecer que o governo está sendo útil, e um pouco de reconhecimento do que está sendo feito torna o lobbying mais aceitável (Carta, Kenneth Clarke, 1997).

Isso também sugere que os alvos-chave do *lobbying* podem ter uma tendência para diminuir o impacto de determinada campanha ou *lobby*, de modo a demonstrar a importância de seus próprios esforços e desencorajar a percepção de que podem ser facilmente influenciadas. Mais uma vez isso sugere que uma dose sã de ceticismo e uma estratégia para fazer uma checagem com referência cruzada das descobertas a partir de várias perspectivas são componentes importantes de qualquer processo de avaliação de impacto.

A análise das entrevistas deve acontecer durante ou logo após determinada brecha ter sido atingida, de modo que os entrevistados tenham condições de recordar do processo de tomada de decisão e o que o influenciou, e também para que a agência maximize a utilidade das descobertas, de forma que as estratégias possam ser adaptadas adequadamente. Todavia, pode ser o caso que os políticos não mais estejam no poder, ou os funcionários públicos que já não estejam mais trabalhando, possam oferecer uma avaliação mais objetiva e honesta da tomada de decisão do que os que ainda estão envolvidos.

Finalmente, a análise das entrevistas semi-estruturadas do tipo usado, significa que os pesquisadores impõem alguma interpretação. Qualquer relato deve tornar claro onde há diferenças de opinião e onde o julgamento dos avaliadores difere dos pontos de vista registrados.

Quando as entrevistas não são possíveis

Os projetos da Rede de Ação das Sementes e de Gestão das Florestas Indígenas administrados pelo ENDA-Zimbábue procuraram ambos influenciar as abordagens de outras organizações em relação ao meio ambiente. Todavia, consideraram que a avaliação de seu efeito sobre estas organizações era um dos aspectos mais difíceis do estudo de caso. Inicialmente quiseram visitar e entrevistar os funcionários dentro daquelas instituições, porém naquela fase do trabalho de impacto não teriam condições de fazê-lo. Ao invés disso, um questionário foi enviado pelo correio para as ONGs, departamentos do governo e para outras instituições que a comunidade havia identificado como sendo atuantes no distrito, ou que os pesquisadores acharam que podiam precisar ou acharam úteis alguns dos dados gerados pelo projeto. Cinquenta questionários foram enviados, mas apenas duas respostas foram recebidas, mesmo após um acompanhamento pelo telefone.

Uma das razões pela qual a resposta ao questionário foi tão deficiente deve-se ao fato de que a maioria das pessoas que estavam familiarizadas com os projetos ou se mudaram ou eram difíceis de encontrar.

Ao se procurar os impactos na instituição, tornou-se claro que apenas aqueles indivíduos que tinham contato direto com o projeto poderiam tentar responder o questionário. Quando alguém considera que a maior parte das pessoas não dispõe do fórum dentro de suas instituições para prontamente partilhar as experiências das oficinas, isto não é inteiramente inesperado (Estudo de caso ENDA).

Isto ilustra o quão curtas as memórias institucionais podem ser e que dificuldades uma pessoa poderá encontrar para acompanhar e seguir as mudanças por intermédio de informantes-chave se alguém esperar por muito tempo.

Oito meses depois, o estudo de caso ENDA garantiu os recursos para executar essa atividade novamente. Uma nova metodologia foi desenvolvida, na qual a equipe de pesquisa visitaria as bibliotecas das instituições que realizavam trabalho similar e procuraria textos publicados pelo ENDA, bem como citações sobre os dois projetos que estavam sendo avaliados. Eles tentariam criar uma lista a respeito da frequência com que tinham sido usados os resultados desses estudos. (Isso envolveu estabelecer quais eram os textos-chave que o ENDA tinha produzido para os dois projetos em questão.) Admitiu-se que o número de organizações que fazia uso das publicações do projeto seria um bom indicador da extensão da influência do ENDA no plano institucional.

Embora fosse possível estabelecer se esses relatórios se achavam presentes, infelizmente, não foi possível verificar se e quando eles tinham sido usados; às vezes era de fato difícil localizá-los. A maioria do material das bibliotecas era apenas para uso como referência, de forma que os livros não eram emprestados, ou as organizações em questão se achavam no processo de criação de suas bibliotecas, e o material ainda não tinha sido selecionado. Além disso, muitas das bibliotecas não eram computadorizadas e, portanto, não dispunham de uma base de dados do material disponível. Isso levou a um substancial volume de tempo gasto na pesquisa manual das publicações. Os avaliadores encontraram um problema adicional: alguns relatórios do projeto não foram amplamente distribuídos ou, como é costume em muitas organizações, eles descobriram uma maneira de chegar até a escrivaninha de alguém e ficaram ali. Mais sucesso foi obtido ao se procurar onde o ENDA foi citado nas bibliografias de algum material pertinente: foi encontrado um total de dez citações, inclusive duas teses.

Embora essa abordagem permitisse ao ENDA concluir que ele teve algum tipo de influência sobre outras instituições e fosse animador observar que os documentos do projeto ENDA tinham encontrado seu caminho na direção das prateleiras das bibliotecas, foi difícil determinar as mudanças que ocorreram como um resultado, ou como estas poderiam ser atribuídas ao ENDA. Estava

claro que depois de seu Projeto de Gestão das Florestas Indígenas, outras ONGs e instituições tinham se envolvido com projetos ou programas similares. O ENDA pôde então deduzir que elas podem ter tido alguma influência no início desses projetos, não mais que isso. De modo claro, esta abordagem pode ser um acessório útil para outros tipos de avaliação, mas só será eficaz em termos de custo onde os registros ou índices de citação das bibliotecas forem computadorizados e, dessa forma, permitam pesquisas rápidas.

Observação

O Capítulo 4 mostra que a observação pode ser uma ferramenta útil na avaliação da qualidade das relações entre os indivíduos ou grupos. Pode, portanto, também desempenhar um papel no campo da *advocacy*, particularmente na avaliação da capacidade modificada de influenciar, bem como os comportamentos ou ações modificados dos que estão sendo influenciados. A observação de Bob Hammond, citada, sobre a atitude e a linguagem modificadas de Kenneth Clarke com relação ao problema da dívida dos países em desenvolvimento, é um bom exemplo.

A observação não é apenas sobre participar de reuniões, observar o comportamento modificado ou as formas de vida numa comunidade, ou ainda a mudança com o decorrer do tempo; refere-se também a alguém manter os olhos abertos, em todas as ocasiões, para as mudanças que estão acontecendo e registrá-las. Os comentários feitos por duas cadeias de supermercado no Reino Unido acerca dos problemas de livre-comércio (com base na reciprocidade) são um bom exemplo das mudanças observadas no comportamento, pelo menos na retórica. No verão de 1994 a Sainsbury's registrou que "um punhado de cartas chega todo dia perguntando sobre mercadorias eticamente comercializadas". Um ano depois, a Safeway declarou que "se as pessoas não compram, então não vendemos, e resume-se a isso". No outono de 1996, a Safeway mudou de idéia: "Não se trata mais de um mercado acomodado. Trata-se de se certificar de que todos os produtos nos supermercados na Grã-Bretanha são eticamente produzidos". E na primavera de 1997 a Sainsbury's declarou: "Estamos atendendo à demanda pública" (ao desenvolver um código de conduta).

Este tipo de dado proporciona uma evidência útil da mudança que pode conduzir a outras questões como: O que as motivou? Tem realmente levado a mudanças na política de compra? Qual o impacto final que teve sobre os produtores pobres? Todavia, esta abordagem também significa estar alerta para a mudança e disciplinado o bastante para registrá-la. Boa observação e registro

são habilidades que podem ser desenvolvidas e que precisam de preparação adequada. O preparo para o trabalho de *advocacy* pode fazer uso das seguintes questões básicas:

- Que mudanças específicas nos comportamentos e ações são esperadas e observáveis?
- Quem devia ser observado (por exemplo, o alvo do *lobbying*, aqueles cujas capacidades foram formadas, os beneficiários finais, o público em geral)?
- Como eles poderiam ser observados — como participante ou observador, abertamente ou de outra forma, por meio de declarações públicas ou privadas?
- Quando deviam ser observados — em determinados acontecimentos, horas do dia ou estações do ano?
- Como deviam estas observações ser registradas e comunicadas — por meio de notas, fita cassete, vídeo etc.?

Ferramentas RRA e PRA/PLA

O potencial para se adaptar as ferramentas e métodos participativos para a avaliação do trabalho de *advocacy* parece grande, embora nem os estudos de caso nem outros exemplos citados anteriormente tenham usado de modo específico as ferramentas dessa maneira. O que apresentamos a seguir são exemplos de trabalho similar que tem sido realizado e que parece se prestar para uma abordagem participativa realizada em diferentes níveis: com beneficiários, com o pessoal da *advocacy* ou com outras agências e partes interessadas.

Linhas de tempo

As linhas de tempo são uma maneira útil de situar projetos específicos em uma estrutura histórica de tempo mais longa (vide Capítulo 4). O trabalho de emergência ou de desenvolvimento frequentemente necessita reelaborar a história de determinado projeto, bem como o contexto no qual ele evoluiu, devido parcialmente a fracos dados preliminares e a um deficiente processo de armazenar os registros, mas também devido às variações nas circunstâncias e à uma compreensão revisada de qual informação é relevante. Elaborar esta história é particularmente importante para o trabalho de *advocacy*, que procura perceber as mudanças nas políticas durante um longo período de tempo. Além disso — considerando as dificuldades de atribuição mencionadas acima —, as linhas de

tempo, como aquelas indicadas na Tabela 6.4, podem ajudar a estabelecer os resultados e os impactos potenciais, de modo que as relações entre os dois possam ser exploradas.

A Tabela 6.4 abrange cinco anos do envolvimento da Oxfam na campanha em favor da redução da dívida externa e tenta registrar os resultados diretamente relacionados com a campanha, bem como com outros trabalhos que estavam estreitamente relacionados. Uma coluna separada resume os efeitos da *advocacy* e as informações sobre o impacto, incluindo uma mistura de dados quantitativos conseguidos por meio de pesquisa de opinião pública autorizada, dados qualitativos obtidos de alvos de *lobbying*, dados quantitativos e qualitativos relacionados com o processo de mudança nas políticas, bem como o prazo e a proporção das mudanças introduzidas, e os acontecimentos observados que a Oxfam considera importantes indicadores do progresso na direção do impacto. Estes incluem, por exemplo, os comentários do presidente do Banco Mundial sobre o ministro etíope ou o fato de que o Tesouro do Reino Unido teve de imprimir respostas “pro forma” para atender aos inúmeros cartões-postais de campanha que estava recebendo exigindo a tomada de uma ação imediata.

De fato, a última coluna não nos fornece dados de impacto quanto a mudança final na vida das pessoas. De modo claro, as questões ainda permanecem sobre se as mudanças nas políticas que ocorreram conduzirão finalmente a um impacto significativo, e sobre até onde essas mudanças foram atribuíveis à Oxfam, à pressão das ONGs em geral ou ao clima econômico e político. Porém essa sistemática coleta e apresentação das informações pode, pelo menos, ser um ponto de partida para responder tais questões e seguir a pista da mudança com o decorrer do tempo. Por exemplo, no futuro próximo deveria possível determinar se a prometida redução da dívida tem levado a uma maior despesa com os serviços de educação e saúde em Uganda, e se isso se correlaciona com as melhores estatísticas sobre saúde.

Se outras agências envolvidas na *advocacy* sobre a dívida tivessem que elaborar linhas de tempo similares, poder-se-ia comparar as percepções do processo de mudança, bem como a complementaridade entre os diferentes níveis e tipos de mudança. Isso precisaria incluir as agências nacionais de Uganda ou de Honduras envolvidas no estabelecimento de sistemas locais de *advocacy* da redução da dívida e importantes funcionários do governo, bem como agências e alvos da *advocacy* no Norte. Isto pode ser não apenas uma maneira útil de fazer uma checagem com referência cruzada das percepções, mas também ajuda a aprofundar a compreensão das agências dos diferentes papéis que elas desempenharam.

Tabela 6.4: Linha de tempo da campanha da Oxfam sobre dívida 1993-99

Data	Resultados da Campanha da Oxfam	Resultados/efeitos/impacto
1993	<p>Lançamento do relatório "África Make or Break" e campanha no Reino Unido.</p> <p>338 "MPs" contactadas pessoalmente ou por meio de carta.</p> <p>Cartas para John Major, primeiro-ministro Britânico, visitas a Kenneth Clarke, ministro do Tesouro Público do Reino Unido, e reunião com Lynda Chalker, ministro do Reino Unido para o Desenvolvimento Internacional.</p> <p>Cartas enviadas a Clarke antes da Reunião do FMI/Banco Mundial.</p> <p>Cartas enviadas ao ministro das Finanças do Japão exigindo a adoção dos Termos de Trinidad.</p> <p>Tática da mídia do Reino Unido usando a imagem dos quatro cavaleiros do apocalipse.</p> <p>Parceiro da Oxfam/visitas do pessoal sediado no estrangeiro: reuniões públicas e cobertura da mídia local.</p>	<p>Presidente do Banco Mundial pergunta ao ministro etíope: "O senhor já leu o relatório da Oxfam?".</p> <p>A convenção dos "MPs" entre os partidos para promover a redução da dívida formada no Parlamento Britânico.</p> <p>Clarke apóia os Termos de Trinidad nas reuniões de outono no Banco Mundial e no FMI em Washington, DC.</p> <p>15 mil cartas da África submetidas aos ministros das finanças do Banco Mundial e do FMI.</p> <p>Reunião de cúpula econômica do G7 em Tóquio: dívida na agenda, mas nenhum acordo sobre os Termos de Trinidad.</p> <p>10% de conscientização pública da campanha "África Make or Break" entre os grupos socioeconômicos mais altos A & B (6% da população total do Reino Unido).</p> <p>Mais de quarenta registros na imprensa do Reino Unido desde que a campanha foi lançada.</p> <p>30 mil declarações de apoio enviadas à residência do primeiro ministro em Downing Street, e 4 mil mensagens da campanha enviadas pelos doadores da Oxfam.</p>
1994	<p>Cartões-postais da campanha sobre a dívida de Uganda enviados a Clarke.</p> <p>Visitas aos "MPs" britânicos sobre a dívida de Uganda.</p> <p>Visitas do <i>lobbying</i> aos candidatos na eleição do Parlamento europeu em cinquenta bases sociais.</p> <p>Campanha dos 'cartões de aniversário' para o Presidente do Banco Mundial sobre os impostos para os usuários da saúde.</p> <p>Visitas à embaixada japonesa em Londres e Edimburgo.</p>	<p>Os "MPs" britânicos fazem uma visita de acompanhamento, e o Tesouro do Reino Unido tem respostas pro forma impressas para responder aos cartões-postais da campanha.</p> <p>O secretário econômico do Tesouro diz na Casa dos Comuns que a redução da dívida de Uganda 'foi aumentada por muitas de nossas bases sociais'.</p> <p>Reunião de Cúpula do Banco Mundial e FMI em Madri: Clarke lança proposta para a venda dos estoques de ouro do FMI para reduzir o reembolso da dívida de alguns países altamente endividados, inclusive Uganda.</p> <p>Reunião de Cúpula do G7 em Nápoles: acordo para reduzir os estoques da dívida e para continuar além do limite de 50% sobre a anulação da dívida, mas nenhum acordo sobre os estoques de ouro.</p>

Data	Resultados da Campanha da Oxfam	Resultados/efeitos/impacto
1995	<p>Lançada campanha dos direitos básicos da Oxfam.</p> <p>Cartas enviadas a Clarke expressando preocupação sobre a dívida.</p>	<p>Reunião entre o Banco Mundial e FMI: a proposta do Reino Unido sobre a venda dos estoques de ouro foi avaliada. Moção similar sobre a venda dos estoques de ouro foi apresentada na reunião de cúpula do G7.</p> <p>Uganda recebe uma redução de dois terços nos reembolsos bilaterais da dívida.</p>
1996	<p>Os contatos da base social da Oxfam visitam os "MPs" e os candidatos em todo o Reino Unido fazendo <i>lobbying</i> sobre dívida, comércio e ajuda na corrida para a eleição geral no Reino Unido.</p> <p>Relatório da Oxfam publicado: 'Redução da dívida e da pobreza: Nova esperança para Uganda'.</p> <p>Cartas enviadas a Clarke sobre a melhora nos termos e aceleração da implementação da iniciativa da dívida.</p>	<p>Na reunião do G7, a Alemanha bloqueia a venda dos estoques de ouro; nenhum acordo foi alcançado sobre a dívida bilateral.</p> <p>A reunião do Banco Mundial e FMI em Washington DC concorda sobre a iniciativa dos Países Pobres Altamente Endividados (HIPC), aumentando o anulação da dívida bilateral potencial de 67% para 80% e incluindo provisão para redução da dívida multilateral financiada pelo FMI e Banco Mundial (igual a \$80 milhões por ano na redução da dívida para Uganda).</p> <p>Carta de Clarke: "Só me resta agradecer a vocês pelo incentivo e apoio nos últimos dois anos. Sou muito grato por sua ajuda em conseguir tirar a iniciativa da prancheta para o ponto de implementação".</p> <p>Clarke e o diretor do Reino Unido do FMI comentam sobre o número de cartas que receberam.</p>
1997 e primavera de 1998	<p><i>Lobbying</i> intenso sobre Uganda com relação aos atrasos no recebimento da redução da dívida dos HIPC.</p> <p>Os contatos da base social da Oxfam fizeram 102 visitas aos "MPs" instando-os a escrever a Tony Blair, novo primeiro-ministro britânico, perguntando como o governo do Reino Unido verificará seu progresso da direção dos 2015 objetivos (parte do quais é redução de dívida para diminuir a pobreza).</p> <p>A Oxfam GB emite papéis de informação e materiais de informação pública sobre a redução da dívida dos países pobres: sobre a redução da dívida para Moçambique e Tanzânia (lançado com Julius Nyerere); sobre o impacto da dívida e da pobreza nas crianças.</p> <p>Jubileu 2000 e a Rede da Crise da Dívida (do qual a Oxfam é membro) se juntam para formar uma aliança maior e mais eficaz.</p>	<p>Depois de demorados atrasos, o Banco Mundial e o FMI aprovam a redução da dívida de \$900 milhões para a Bolívia, Burkina Faso e Uganda.</p> <p>Carta de Kenneth Clarke a seu contato da base social cita que a campanha deu credibilidade e ímpeto para a reforma, bem como reanimou os indivíduos-chave a tomar uma ação que por outro lado podiam não ter tomado.</p> <p>O Documento do Departamento Britânico para o Desenvolvimento Internacional declara que a redução radical da dívida é necessária para atender os 2015 alvos de pobreza.</p> <p>70 mil pessoas formam uma "cadeia humana" na Reunião de Cúpula do GB em Birmingham para ilustrar o tema da campanha "quebra da corrente da dívida".</p>

Data	Resultados da Campanha da Oxfam	Resultados/efeitos/impacto
Outono de 1998	Campanha pelo correio exigindo que o chanceler do Reino Unido tomasse uma atitude nas reuniões de outono do FMI e Banco Mundial para assegurar investimento no desenvolvimento humano dentro dos PPAE.	Reuniões de outono do FMI e do Banco Mundial: posterior revisão dos HIPC acordada em termos gerais.
Inverno de 1998	Campanha pelo correio apela pela redução da dívida da Nicarágua e Honduras depois do furacão Mitch; papel de informação sobre a América Central une a dívida à reconstrução e ao desenvolvimento depois do desastre natural.	Substancial cobertura da mídia sobre a América Central também faz uma clara conexão entre a dívida e a catástrofe do Mitch. O serviço da dívida é suspenso para Nicarágua e Honduras.
Primavera de 1999	<p>Lançamento da campanha "Educação Agora", da Oxfam: a primeira fase une dívida e educação.</p> <p>A Oxfam submete documentos formais para revisão pelos HIPC, indicando como o investimento no desenvolvimento humano podia ser garantido.</p> <p>Mala direta, cartão-postal, e correios eletrônicos para Gordon Brown, chanceler do Tesouro, pedindo para ele "reduzir a dívida" na Reunião de Cúpula do G8 em Colônia.</p> <p>177 "MPs" visitados por contatos das Bases sociais sobre educação e dívida.</p>	<p>Ampla cobertura da mídia no Reino Unido. O Guardian elogia o 'novo' ângulo da Oxfam que une a dívida ao impacto sobre o acesso do povo pobre à educação.</p> <p>A primeira fase da Revisão dos HIPC reconhece as deficiências nos HIPC e destaca as alternativas da Oxfam e de outras ONGs.</p> <p>A Oxfam apresenta sua abordagem a Gordon Brown e Clare Short, secretário de Estado para o Desenvolvimento Internacional.</p> <p>As propostas do governo do Reino Unido sobre o HIPC para revisão pelo HIPC apóiam fortemente os laços de dívida e pobreza, bem como melhoras significativas para os HIPC.</p>
Verão de 1999	<p>Distribuição de cartões de ação ligando a educação e a dívida a Downing Street antes da Reunião de Cúpula do G8 em Colônia.</p> <p>Os que fazem campanha e os apoiadores internacionais da Oxfam se unem aos apoiadores do Jubileu 2000 na Reunião de Cúpula do G8 e nos eventos da "cadeia humana" no Reino Unido.</p> <p>Cerca de 25 mil assinaram os cartões de ação coletados nos festivais populares no Reino Unido ligando o FMI à dívida; novos apoiadores da Oxfam escrevem para Michel Camdessus, diretor do FMI, sobre a redução da dívida na reunião de outono do FMI.</p>	<p>A Downing Street chama a Oxfam para perguntar sobre o número de cartões que ela distribuiu.</p> <p>Na Reunião de Cúpula de Colônia, o G7 concorda com importantes mudanças nas iniciativas dos HIPC que apressarão e aumentarão a a redução da dívida para os países elegíveis.</p> <p>Tony Blair cita a Oxfam na Casa dos Comuns, depois do acordo do G7 sobre a dívida.</p>

Classificação

A faixa completa de métodos de classificação (riqueza, problema, desempenho e matrizes de satisfação, e classificação de impacto) descrita no Capítulo 4 pode ser útil para explorar as diferenças significativas, dentro dos grupos ou comunidades, que precisam ser levadas em consideração quando da exploração do impacto.

Conforme trata a seção sobre agregação, as organizações podem enfrentar grande dificuldade ao escolher entre as diferentes estratégias de *advocacy* com base no impacto; portanto, elas acham difícil alocar recursos nessa base. O processo de classificação e comparação dos méritos das diferentes abordagens, projetos ou estratégias oferece uma maneira de realizar isso. De modo mais importante, pode tornar explícitos os diferentes critérios que as pessoas podem ter para comparar as abordagens — um passo crítico ao iniciar um diálogo e definir claros critérios de sucesso.

Diagramas de Venn ou diagramas chapati: influência e poder

O exemplo do uso dos diagramas de Venn no Capítulo 4 mostra as relações dos habitantes dos vilarejos na Índia em relação às instituições internas e externas, e como elas têm se modificado com o decorrer do tempo. Nesse caso, as relações foram simbolizadas pela distância dos símbolos que representam as instituições a partir do símbolo central, que significava a comunidade. Os entrevistados foram solicitados a fazer isso para a situação atual e como ela era alguns anos atrás.

Considerando que a *advocacy* centra-se fundamentalmente em procurar influenciar as relações de poder e mudar a capacidade das pessoas que vivem na pobreza de influenciar as decisões que afetam suas vidas, as ferramentas que facilitam as análises sobre as mudanças nas relações com o decorrer do tempo serão particularmente úteis. Este uso dos diagramas de Venn pode ser apropriado nas seguintes situações:

- ao avaliar mudanças na capacidade dos grupos ou organizações de influenciar diferentes instituições;
- ao avaliar mudanças nas alianças e coalizões entre aqueles que executam o trabalho de *advocacy* sobre problemas similares ou afins;
- ao mapear as mudanças nas relações entre os atores no processo de elaboração das políticas; por exemplo, ao avaliar sua relativa influência sobre a proximidade com os legisladores.

Tais ferramentas não só permitem avaliação de uma mudança acontecida, mas também podem ajudar a identificar as “alavancas” ou “pontos de pressão” para promover a mudança no futuro. Experiência recente sobre como usar os diagramas de Venn para explorar o acesso percebido de diferentes grupos ao processo de tomada de decisão⁷ indica que podem ser um meio poderoso de indicação da exclusão e fornecer um acionador visual para o debate. Todavia, descobriu-se também que, como outras técnicas desse tipo, relações desiguais de poder dentro dos grupos que formam o diagrama determinam o que é e o que não é representado, e que a própria natureza do exercício pode criar fronteiras artificiais ou inúteis entre as instituições ou grupos. Se os diagramas e seu subsequente debate tiverem que ser partilhados entre os grupos ou divulgados publicamente, deve ser dedicada atenção ao efeito que isso provavelmente terá sobre outros grupos representados no diagrama.

Fluxogramas de impacto e análise de tendência

Essas ferramentas, conforme ilustrado no Capítulo 4, são úteis para indicar o impacto de determinada intervenção, alteração de políticas ou um acontecimento, e para documentar mudanças no decorrer do tempo. O fluxograma de impacto preparado pelos homens no vilarejo de Yiziiri no Norte de Gana (Figura 4.2) indica o significativo impacto que um esquema de imunização do governo foi sentido não apenas no que se refere à saúde, mas também na segurança alimentar, na renda e na educação. Essa ferramenta pode, portanto, ajudar a identificar o impacto potencial de uma mudança futura nas políticas, bem como de uma análise das mudanças passadas nas políticas. Isto é particularmente útil para identificar impactos negativos futuros, que possam não ter sido previstos, bem como os impactos secundários menos óbvios que possam ter ocorrido.

De modo similar, a análise de tendência feita no Vilarejo Demon, em Gana, (Tabela 4.18) é uma boa ilustração do impacto do conflito em relação a outras dimensões das vidas das pessoas e como estas mudaram nos últimos anos. Do ponto de vista da avaliação de impacto da *advocacy*, a análise de tendência pode fornecer um meio simples para entender a mudança relativa na vida das pessoas com o decorrer do tempo, o que então pode ser vinculado a determinadas mudanças nas políticas. Além disso, uma melhor compreensão dos níveis relativos de mudança deve ajudar, com o decorrer do tempo, a determinar se as alterações nas políticas realmente fazem diferença para as tendências existentes. Este é um problema crítico para a avaliação de impacto, na medida em que ele permite alguma análise contra um fato já existente (em outras palavras, o que teria acontecido de qualquer maneira sem nenhuma mudança nas políticas), um problema particularmente difícil.

As ferramentas e métodos participativos possuem, dessa forma, algumas possibilidades inexploradas para a avaliação de impacto do trabalho de *advocacy*, tanto para explorar o processo de mudança nas políticas e seu impacto, como também para explorar as mudanças na capacidade de as pessoas viverem na pobreza para *advocate* (*praticar advocacy*) sua própria agenda e influenciar os outros. Talvez, conforme sugerem experiências recentes de avaliações participativas de pobreza, elas também fornecem importantes pistas para a difícil tarefa de relacionar as mudanças nas políticas com as ocorridas nas vidas das pessoas. Todavia, todas as preocupações acerca dos métodos participativos descritos no Resumo 4.5 permanecem relevantes.

Outras ferramentas participativas

O uso do teatro e do vídeo para dar ao povo uma “voz”, em vez de uma “mensagem”, é um meio para fortalecer sua capacidade de *advocate* em prol das desejadas mudanças. Temos como exemplo o Teatro dos Oprimidos e o Teatro Legislativo de Augusto Boal, que se concentra em formas participativas legar as leis.⁸ O uso do teatro e do vídeo para avaliar o impacto do trabalho da *advocacy* ainda está no início, mas as experiências com o uso dessas ferramentas para fins avaliativos⁹ mostra seu potencial ao proporcionar um retorno sobre como as políticas são realmente implementadas na prática, o que, por outro lado, teria sido difícil para as comunidades divulgarem de maneira mais formal. Este retorno pode ter ao mesmo tempo um efeito sobre mudando algumas questões. Por exemplo, os habitantes do vilarejo Malian apresentaram peças mostrando como os membros do serviço florestal se comportam em relação a eles. O chefe do Departamento Florestal ouviu sobre essas peças e adotou procedimentos para reduzir as medidas repressivas que seus encarregados estavam adotando. Nesse caso, as peças atuaram simultaneamente como um meio para avaliar a implementação das políticas e para modificar alguns aspectos da própria implementação.

Estudos de caso, métodos combinados e sequenciamento

O Capítulo 4 estabeleceu que os estudos de caso são uma abordagem para se obter informações abrangentes, sistemáticas e aprofundadas sobre um ou mais casos de interesse. Eles são especialmente relevantes para o trabalho de *advocacy* onde questões amplas e complexas têm que ser abordadas, e onde o número de variáveis é usualmente maior do que pode ser controlado.

Trabalhar com estudos de caso geralmente significará separar as partes componentes do trabalho de *advocacy* em vários elementos, alguns superpostos, como projetos, programas específicos, campanhas, políticas específicas, instituições ou alvos específicos, regiões ou países específicos, clientes ou beneficiários específicos.

Isso permitirá que os casos sejam selecionados, dependendo da finalidade da avaliação de impacto e dos tipos de estudo de caso que estão sendo realizados (vide Tabela 4.19). Grande parte do trabalho de *advocacy* é singular, de forma que a abordagem de um estudo de caso para avaliar um impacto oferece uma série de vantagens. Todavia, seria um erro admitir que essa singularidade evita uma aprendizagem sobre impacto a partir de uma série de casos. Os estudos de síntese, a análise de casos cruzados que abordam períodos de tempo consideráveis e tentam extrair lições mais amplas e genéricas são muito úteis. Sua qualidade será melhorada se os estudos de caso abordarem questões-chave comuns (concentrando-se na mudança com o decorrer do tempo e o que a causou), ou se for escolhida uma variedade de estudos de caso com corte transversal que usa uma série ampla de perspectivas (por exemplo, alguém considerando determinada campanha, metas específicas, ou considerando determinado grupo de clientes).

Os exemplos neste capítulo usam três maneiras para observar o impacto do trabalho da *advocacy* e das políticas. A primeira analisa os projetos e as campanhas que são elaboradas para alterar as políticas por meio da investigação de seus insumos e resultados, prevendo ou explicando, com o uso de argumentos lógicos e raciocinados, os efeitos gerais ou os impactos que essas mudanças tiveram ou terão na vida das pessoas. A segunda concentra-se mais na avaliação do grau até onde as capacidades das organizações e particularmente das pessoas que vivem na pobreza, foram aumentadas e o que isso lhes permite fazer e conseguir. A terceira abordagem examina como as políticas são implementadas na prática e qual é o impacto real e específico sobre vida de diferentes pessoas; isso geralmente só pode ser feito de uma maneira limitada ou por meio de um estudo de caso, fazendo uma amostragem da população em questão.

É um grande desafio reunir três abordagens diferentes para fazer uma avaliação global de um impacto. Exemplos anteriores do NEF e do CIIR indicam caminhos quando se combinam as duas primeiras, mas até então relativamente pouco parece ter sido feito para assegurar que o terceiro elemento seja apropriadamente integrado. Todavia, há um número cada vez maior de tentativas que combinam métodos de pesquisa participativa que exploram o impacto das políticas com uma avaliação do processo da própria elaboração das políticas, e que, ao mesmo tempo procura fortalecer as vozes daqueles envolvidos.¹⁰ Estas oferecem perspectiva interessante dos possíveis caminhos futuros.

CONCLUSÃO, LIÇÕES APRENDIDAS E IDÉIAS PARA O FUTURO

O trabalho de várias agências nesta área aponta para lições gerais similares relacionadas com a avaliação do trabalho de *advocacy*.

“Ser claro” sobre os objetivos da *advocacy*. Mesmo de for difícil avaliar o impacto, deve ser pelo menos possível explicar de forma clara o que alguém está tentando conseguir. Sem isso, até “a gestão por desvio” (em outras palavras, concentrar-se em *por que* os planos foram modificados e introduzir a responsabilidade institucional depois do evento), como oposto à gestão por objetivos (que pode levar a se prender de maneira demasiado zelosa a planos predefinidos), é muito difícil. Boa parte do trabalho de *advocacy* não é rotineira, de forma que o acúmulo gradual de conhecimentos pelo processo de repetição não acontece. Aprender examinando os desvios entre as atividades planejadas e reais pode proporcionar um substituto atraente. Isso pode significar colocar tanta ênfase no desenvolvimento de sistemas de aprendizado interno e de monitoramento quanto na avaliação externa, e também significa investigar os resultados inesperados e imprevisíveis e os desdobramentos, que são uma parte inevitável de qualquer projeto.

Fazer bem o monitoramento simples. As ONGs devem registrar os insumos e os produtos concretos do trabalho de forma que possam pelo menos ser consideradas responsáveis por eles, se não inteiramente pelo impacto final como um todo. Esse monitoramento precisa incluir um rastreamento das mudanças relevantes ocorridas no ambiente externo.

Aproveitar qualquer oportunidade para registrar e catalogar as evidências concretas dos resultados e do impacto. Na quase muito freqüente falta de dados quantitativos “difíceis”, é importante que se seja sistemático acerca da coleta, e ativo no registro da prova “anedótica” do impacto, bem como de qualquer evidência disponível que possa ajudar a lidar com a questão da atribuição.

As avaliações precisam fornecer informações úteis e oportunas. Os envolvidos precisam de informações rápidas e apropriadas, de modo que as estratégias possam ser substituídas e as atividades adaptadas de modo eficaz. Num contexto de políticas mudando rapidamente, isto é essencial. Embora as avaliações *post-hoc* possam ser apropriadas de vez em quando, monitorar e aprender por meio da execução é vital.

A avaliação de impacto da *advocacy* sempre será mais uma arte do que uma ciência. Os julgamentos subjetivos acerca do valor do trabalho de *advocacy* continuarão a ser importantes. A checagem com referência cruzada dos julgamen-

tos perguntando à “audiência” e ao “cliente” algumas questões-chave será um meio crítico de assegurar a veracidade e a credibilidade. O Resumo 6.3 se baseia em questões que Rick Davies elaborou para avaliar o impacto e a atribuição de um projeto.

Resumo 6.3: Questões-chave para avaliar o trabalho de *advocacy* com os clientes e o público

Público	Cliente
Quem deveria ouvir a mensagem?	Se os ‘clientes’ ainda não estão trabalhando com a ONG, como são contactados para se garantir que a ONG está agindo de modo apropriado em seu nome?
Quem ouviu a mensagem?	Até que ponto as ONGs compartilharam seu trabalho de <i>advocacy</i> com as pessoas com quem estão trabalhando?
Como interpretaram a mensagem?	Houve alguma tentativa de fazer com que os beneficiários classificassem comparativamente o trabalho de <i>advocacy</i> contra outras atividades que eles podem considerar como mais relevantes?
Em que sentido ela era diferente das outras mensagens?	Que esforço tem sido feito para proporcionar uma resposta para os futuros beneficiários sobre os resultados do trabalho de <i>advocacy</i> ?
O que forneceram como resposta?	Até que ponto os beneficiários se sentem mais confiantes acerca de sua capacidade de <i>advocate</i> em seu próprio nome?
Eles já tinham ouvido sobre quem pratica <i>advocacy</i> ?	Que esforço tem sido feito para procurar a avaliação dos resultados feita pelas pessoas e obter sua confirmação do suposto impacto?
Como diferenciam aquele que pratica <i>advocacy</i> dos outros que podem estar comunicando mensagens similares?	

Adaptado de Rick Davies (1997).

Finalmente, há algum potencial para a avaliação de impacto tornar-se uma importante ferramenta para a própria *advocacy*. Vários dos resultados dos estudos de caso — em Wajir, Ikafe, Matson e Gana — estão sendo empregados para promover mudança nas políticas e práticas, ou pelo menos estão sendo realizados debates sobre como os resultados podem ser usados dessa forma. A própria natureza da avaliação de impacto, seu foco na mudança e o que é finalmente importante na vida das pessoas geram as informações não apenas sobre o impacto de uma única intervenção, mas sobre a qualidade geral de vida das pessoas e seus determinantes. As políticas do governo ou dos doadores foram freqüentemente citadas como particularmente importantes para promover significativas mudanças positivas, por exemplo, na saúde e na educação. Em alguns casos também foram identificadas como tendo efeitos negativos em virtude da retirada dos serviços, da deficiente coordenação e da falta de transparência. Quanto mais a avaliação de impacto possa ser vista e usada, dessa maneira, mais provável é que seu todo seu potencial para o desenvolvimento será conseguido, e sua eficácia em relação ao custo melhorada.

AVALIAÇÃO DE IMPACTO E ORGANIZAÇÕES¹

Este capítulo trata de algumas teorias e práticas da avaliação organizacional; apresento, em particular, exemplos de auto-avaliação organizacional e os meios de avaliar a ação coletiva, a liderança e a sustentabilidade. A segunda metade do capítulo aborda os desafios que as organizações enfrentam na elaboração dos sistemas de avaliação de impacto, bem como a melhor prática que surge nessa área. O capítulo conclui analisando o efeito desses estudos de impacto sobre as organizações envolvidas e sugere que, no cômputo geral, há a necessidade de uma maior análise mútua entre as agências para se avaliar como elas, juntas, podem conseguir mais.

Todos os capítulos anteriores deste livro fizeram alusão ao papel que as organizações desempenham no processo de atingir, ou de não conseguir atingir, o impacto. Entre essas organizações se incluem os grupos informais ou organizações comunitárias, as ONGs intermediárias, os governos locais e nacionais, as ONGs internacionais, os doadores internacionais e muitas outras agências do setor público e privado, que são importantes por várias razões. O trabalho de desenvolvimento, o trabalho humanitário e o trabalho de *advocacy* não ocorrem num vácuo; os projetos e os programas são elaborados, implementados e avaliados por homens e mulheres, que fazem parte de diferentes organizações, cada uma delas com seus próprios sistemas, valores e cultura. Os sistemas, os valores e a cultura são produtos da sociedade na qual a organização existe, e ela, por sua vez, os reproduz.

A luta pelas mudanças das políticas e nas práticas — que potencialmente podem exercer maior impacto na vida das pessoas do que os projetos discretos — é em geral travada entre as organizações e é determinada pelas relações entre elas. Isso sugere que as organizações são mais que simplesmente um meio de executar projetos; são também veículos-chave para estabelecer o contexto no qual os projetos e as políticas se desenvolvem e para determinar quais projetos

ou políticas serão ou não apoiados ou executados. As organizações estabelecem o valor que é dado aos impactos que são alcançados e determinam, pelo menos em parte, se seus impactos são ou não mantidos.

A avaliação de impacto, portanto, precisa ir além da análise dos programas e projetos, explorando a influência e os papéis das várias organizações envolvidas. De fato, pode-se argumentar que a análise de projetos não pode ser separada da análise das organizações que os executa ou os financia. (Fowler, 1995). A avaliação de impacto também requer maior compreensão de várias instituições, como a família, o mercado, o Estado e a comunidade, no sentido de avaliar se a mudança também ocorre nesses níveis. Isso significa observar o efeito das intervenções ou dos projetos sobre aquelas organizações que personificam relações de autoridade, poder e controle. As instituições (inclusive as ONGs) não são atores neutros, mas se constituem de indivíduos com diferentes interesses. Como tal, elas podem muito bem idealizar e medir o impacto por meios que perpetuarão tais interesses. Ao examinar a avaliação de impacto, não podemos ignorar isso.

Este capítulo, portanto, explora a relação entre o impacto e as organizações, examinando em particular como pode ser avaliada a influência dos projetos e dos programas sobre as organizações (especialmente se isso foi um objetivo final, quer por meio de programas de capacitação ou de *advocacy*) e como as organizações abordam e administram a avaliação de impacto.

AVALIANDO A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Este estudo define impacto como uma mudança significativa na vida das pessoas, sendo resultado de determinada intervenção. Nesse sentido, as mudanças que podem ocorrer no nível das organizações não representam um impacto, mas propriamente um meio para se chegar até ele. Todavia, dado que muitos programas e projetos procuram atingir esses impactos por meio de mudanças nas políticas e práticas organizacionais, é importante avaliar se tal mudança ocorreu. Isso é feito de duas maneiras: aliando-se com, e fortalecendo a capacidade dos grupos formais ou informais (às vezes chamados de parceiros ou contrapartes) de efetuarem a mudança; ou através da indução de pressão para relacionar-se com outras organizações por meio do trabalho de influência ou de *advocacy*. Em qualquer um dos casos, para fins de avaliação de impacto, isso requer que seja feito um julgamento sobre que mudança organizacional ocorreu, o que a causou e quais foram os maiores efeitos ou impactos que ela ocasionou. Nesta seção, faço um resumo de uma pequena seleção da crescente literatura sobre os elementos da avaliação organizacional antes de examinar o que alguns dos estudos de caso descobriram na prática.

Teoria da avaliação organizacional

Há muitas sugestões, pelo menos para as ONGs, de que avaliações organizacionais devem ou poderiam incluir (vide Uphoff, 1987; Drucker, 1990; Fowler, 1995; Zadek, 1996). A lista abaixo é uma síntese de alguns elementos comuns que estes autores propõem.

- identidade e valores;
- finalidade, visão e estratégia;
- recursos humanos e financeiros;
- sistemas e procedimentos;
- cultura organizacional;
- estrutura e organização;
- controle e responsabilidade institucional;
- programas e serviços;
- desempenho e resultados;
- aprendizado e mudança;
- liderança, gestão e tomada de decisão;
- vínculos e relações externas.

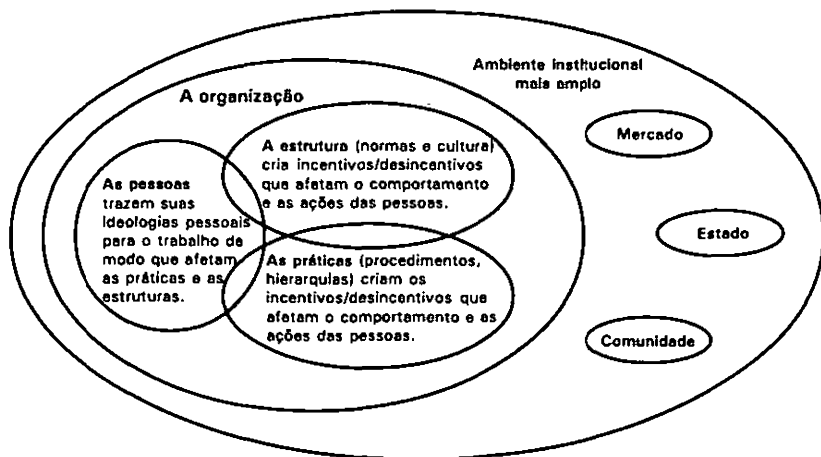
Estes elementos muitas vezes se relacionam uns com os outros em vários modelos que se distinguem entre os processos internos, as relações externas e o desempenho (vide Fowler, 1995). Deborah Eade, em seu livro sobre capacitação sugere cinco abordagens diferentes para a avaliação organizacional: análise da parte interessada (stakeholder), exame social, análise das relações sociais, pesquisa apreciativa e análise histórica (vide Eade, 1997). Em grande parte da literatura sugere-se que um facilitador externo pode ajudar a fornecer um 'espelho crítico' nesses processos (em outras palavras, refletindo as percepções de um grupo em relação ao próprio grupo enquanto ao mesmo tempo introduzindo as questões).

Avaliando o gênero e as organizações

Outros autores dão mais destaque à importância de se verificar interesses específicos dentro das organizações como aqueles que se baseiam em gênero, classe ou etnia. Anne Marie Goetz argumenta que isso pode ser feito começando com os resultados ou produtos de uma organização e explorando como eles afetam os homens e as mulheres de forma diferente (Goetz, 1996). É possível então descobrir as

razões por que determinada organização produziu um resultado específico. Se, por exemplo, uma agência de extensão agrícola só fornece aconselhamento aos agricultores homens, pode ser porque não emprega muitas mulheres. Esta descoberta faria com que se explorasse o porquê do não-recrutamento das agentes de extensão do sexo feminino, ou por que não realiza pesquisa nas lavouras cultivadas pelas mulheres. Isto pode expor as suposições que esta organização faz sobre a agricultura, e quem nas organizações faz tais suposições. Também ajuda a entender como as organizações têm gênero — em outras palavras, como funcionam de modo a refletir as relações e as desigualdades de gênero na sociedade como um todo — bem como o conceito com perspectiva de gênero (as organizações tenderão a reproduzir as desigualdades que existem na sociedade). Goetz sugere que “a chave para entender como tais resultados são produzidos é seguir o modo como as estruturas, práticas e agentes institucionais assumem e promovem os interesses de gênero”. O diagrama na Figura 7.1 ilustra como eles interagem.

Figura 7.1: As ligações entre as estruturas, práticas e agentes institucionais



Fonte: adaptado de Goetz 1996: 4

Goetz posteriormente argumenta que embora as estruturas e as práticas nas organizações criem incentivos e desincentivos para que o pessoal se comporte e aja de determinadas maneiras, os indivíduos criam e recriam a estrutura e a prática. Entender este vínculo pode proporcionar importantes *insights* não apenas sobre como a mudança pode ser realizada numa organização, mas também como as diretrizes políticas podem ser bloqueadas ou subvertidas. Isto é particularmente

significativo para as estratégias de *advocacy*, que podem precisar ser adaptadas para levar isso em consideração, ou para confrontar tais problemas diretamente. A Tabela 7.1 apresenta um resumo de algumas das questões que Goetz sugere para desvendar a “arqueologia de gênero” das organizações.

Esta forma de explorar o gênero nas organizações proporciona uma estrutura interessante para se entender como um conjunto de interesses (nesse caso, os interesses masculinos) é institucionalizado e reproduzido. Análise similar pode ser realizada para outros conjuntos de interesses relevantes como classe, casta, raça, religião ou etnia.

Esta seção indica que a mudança organizacional pode ser avaliada de diversas maneiras e que é importante no processo de avaliação de impacto para entender o papel que diferentes organizações possam ter desempenhado. A próxima seção examina como isso pode ser executado na prática.

Tabela 7.1: Rumo a uma arqueologia de gênero das organizações (de acordo com Goetz, 1995)

Aspecto da organização	Direção da pesquisa
História institucional	Quem esteve envolvido na fundação da organização? Quem não esteve? Como isso foi feito?
Ideologia	Quais são as disciplinas acadêmicas que dão vida à organização? Quais são as suposições de fundo que estas disciplinas fazem sobre os papéis de gênero?
Participantes	Quem constitui as organizações? Qual é a divisão do trabalho em termos de gênero? Qual o perfil de gênero dos diferentes níveis da organização?
Espaço e tempo	As horas de trabalho são convenientes para as empregadas mulheres? As reuniões ou atividades sociais são realizadas em horários que podem dificultar a participação das mulheres? Existe provisão para interrupções na carreira, creches etc.? A organização exige a realização de viagens para lugares distantes como parte do trabalho?
Estruturas da autoridade	As mulheres podem impor autoridade por suas abordagens e pontos de vista na organização? As mulheres têm que assumir os atributos “masculinos” para ser ouvidas? O que tem é valorizado em termos de realizações na organização?
Incentivos e Responsabilidade Institucional	Os objetivos do desempenho se concentram mais nos alvos quantitativos em vez de nos qualitativos? As linhas da responsabilidade institucional seguem para cima, para baixo ou no sentido horizontal

Auto-avaliação organizacional: a prática

Apesar do que a literatura possa dizer, a tendência nos estudos de caso examinados neste livro, pelo menos quando da avaliação das organizações no âmbito do vilarejo e aquelas sediadas nas comunidades, não era de traçar uma lista das habilidades ou capacidades e depois avaliá-las, mas na verdade explorar com os grupos ou organizações em questão quais elementos do desenvolvimento organizacional são considerados importantes, e como mudaram com o decorrer do tempo. Isso foi geralmente realizado por meio de um processo de auto-avaliação, que foi facilitado por uma pessoa externa agindo como “espelho crítico”. Outros métodos de avaliação utilizados são descritos a seguir.

Coleta de informações a partir de uma série de perspectivas da parte interessada (stakeholder). Isto foi feito especialmente para explorar a evolução de uma organização e para explorar as mudanças na natureza e na escala da ação coletiva e da liderança (abordada posteriormente neste capítulo). Foi também um método empregado para monitorar mudanças mais amplas na comunidade, por exemplo, nas normas e no comportamento em termos de gênero e autoconfiança. O Capítulo 6 descreve como isso foi feito no estudo de caso CYSD.

Comparecer às reuniões das organizações. Os avaliadores podem agir como observadores para identificar o nível e a qualidade da participação e da tomada de decisão, a conduta dos líderes e também os tipos de temas e problemas que estão sendo discutidos. Este método foi usado principalmente no “Projeto da Vizinhança de Matson”, descrito na seção sobre observação direta no Capítulo 4.

Realizar debates e conversações informais. Conversar com os membros dos comitês e com os técnicos do projeto ajuda a explorar, entre outras coisas, suas idéias para a inovação, planos futuros e estratégias para a sustentabilidade organizacional. Mais uma vez, o estudo de Matson, em particular, usou esse tipo de abordagem.

O primeiro passo em alguns dos estudos de caso foi identificar junto à organização que estava sendo avaliada as capacidades ou critérios-chave a ser explorados. Isso foi em geral realizado simplesmente pedindo ao pessoal para identificar, por exemplo, dez itens que indicassem que uma organização estava “bem” e outros dez que indicassem que “não estava bem”, ou identificar as capacidades-chave que toda organização precisa para funcionar corretamente. Os participantes então analisaram as mudanças ocorridas nessas capacidades de

várias maneiras. Os exemplos abaixo dos estudos de Wajir e de Gana ilustram como isso foi realizado na prática.

Em Wajir (vide Tabela 7.2), os indicadores-chave de desenvolvimento de capacidades, conforme identificados pelo grupo de voluntários de Wajir, foram classificados antes e depois de a Oxfam ter fornecido treinamento, recursos financeiros e assistência. Na classificação, zero significa baixa capacidade, e dez representa alta capacidade.

Tabela 7.2: Mudanças nos indicadores-chave de desenvolvimento de capacidades no grupo de voluntários em Wajir

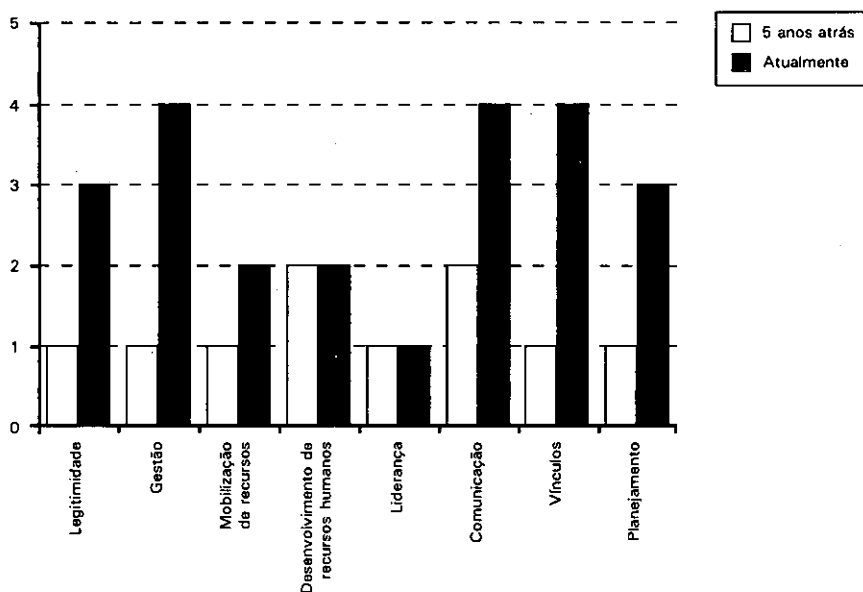
Indicador	Escore (antes)	Escore (depois)	% de mudança
Equipamento	0	8	100
Contabilidade/escrituração	1	8	88
Articulação com os doadores	1	7	86
Habilidades de gestão	1	7	86
Captação de recursos	1	5	80
Monitoramento e avaliação	2	9	78
Acompanhamento/avaliações	2	9	78
Desenvolvimento da proposta	2	7	71
Advocacy nas políticas	2	6	67
Articulação com o comércio	2	5	60
Legitimidade	3	7	57
Articulação com as ONGs	5	8	38
Participação de grupo	5	8	38
Articulação com as comunidades	7	8	13
Articulação com o governo	7	8	13
Voluntarismo	9	6	-50

Ao combinar esta análise com outras descobertas, a avaliação poderia deduzir que a assistência da Oxfam tinha contribuído para significativas mudanças na capacidade das organizações locais para implementarem programas de desenvolvimento nos contextos pastoris. Mas essas mudanças não se deram sem custo, conforme indicado em relação ao decrescente voluntarismo dentro desse grupo.

Em Gana, uma prática similar foi realizada com uma série de organizações. Nesse caso, uma vez identificadas as capacidades-chave, uma escala de

cinco pontos² foi acordada com base na qual estas capacidades puderam ser classificadas em relação ao passado (cinco anos atrás) e o presente. Para visualizar os resultados e para comparar as mudanças por meio da série de capacidades identificadas, os participantes foram solicitados a traçar um gráfico de barra simples (para um exemplo das descobertas de uma organização, vide Figura 7.2).

Figura 7.2: Prática de auto-avaliação organizacional, Norte de Gana



Nota

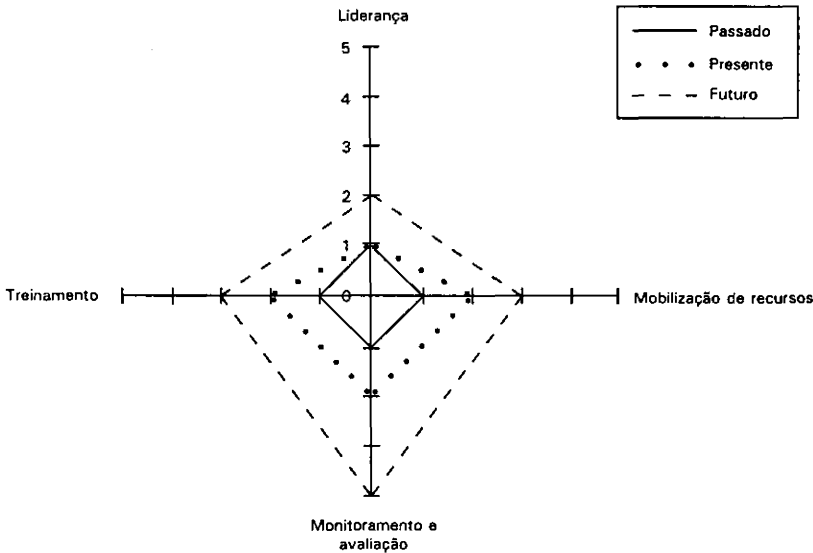
- 1 = mínima ou pouca capacidade, apenas iniciando
- 2 = insatisfatório, precisa de uma grande melhora
- 3 = adequado a regular, precisa de grande melhora
- 4 = satisfatório, mas ainda precisa de alguma melhora
- 5 = muito satisfatório, precisa de pouca ou nenhuma melhora

Esta prática não só permitiu que as organizações analisassem e refletissem individualmente sobre sua situação, mas também que os membros da Rede do Norte de Gana para o Desenvolvimento (NGND) se comparassem com outros. Isso revelou alguns padrões comuns por meio da rede: a mobilização de recursos foi considerada a capacidade menos desenvolvida entre todas as organizações; a tomada de decisão, a gestão, e o planejamento tinham melhorado bastante nos últimos cinco anos como resultado do treinamento; a liderança e

os vínculos com outras organizações sofreram poucas alterações. Esse *insight* no antigo desempenho na formação da capacidade proporcionou uma indicação de para onde os futuros esforços deviam ser dirigidos.

A mudança que ocorre com o decorrer do tempo, pode também ser indicada graficamente num diagrama com o formato de uma aranha. No estudo de Gana esta técnica de visualização foi usada para comparar as mudanças na capacidade para as áreas prioritárias identificadas pela organização, bem como para estabelecer alvos futuros. A Figura 7.3 é um exemplo de um diagrama em forma de uma aranha traçado pelos membros do Grupo das Mulheres de Galayri Suntaa, ilustrando o progresso que elas perceberam na liderança, a mobilização de recursos, o monitoramento, a avaliação e o treinamento. Mostra também que progresso elas procuram conseguir sobre esses problemas no futuro.

Figura 7.3: Diagrama em forma de aranha do Grupo de Mulheres de Galayri Suntaa, Norte de Gana



Ao se concordar sobre uma escala para dar uma nota conforme descrito acima no caso de Gana, em vez de simplesmente pedir às pessoas para atribuírem uma nota de um a dez, como em Wajir, proporciona-se um grau de consistência e de comparabilidade à avaliação. Por exemplo, em alguns dos estudos

casos de Gana, a classificação das capacidades-chave foi feita individualmente, por diferentes membros da organização. Quando se verificaram grandes diferenças nas notas isso indicou importante desacordo entre o pessoal sobre o que havia sido alcançado e o que ainda precisava ser feito para melhorar. Pelo fato de os critérios para a determinação das notas terem sido acordados antecipadamente, tais desacordos poderiam ser mais intensamente debatidos. Se isso não tivesse sido feito, a comparação teria sido mais difícil, uma vez que diferentes notas poderiam simplesmente ter indicado diferentes opiniões sobre o que uma nota “baixa” ou “alta” significava para as pessoas. Para fins de avaliação organizacional, que usualmente procura explorar o passado enquanto aumenta a capacidade de uma organização para o futuro, solucionar tais divergências de opinião é algo importante.

Este tipo de diagnóstico participativo é importante porque deixa a categorização e a classificação dos elementos organizacionais no controle dos membros ou do pessoal, em vez de impor um modelo prescrito ou uma série de indicadores gerais desenvolvidos em outro lugar. É mais provável, portanto, que o resultado reflita *suas* prioridades e preocupações. E embora possa deixar de fora alguns dos elementos que outros achem que deviam ser incluídos, o que faltar constitui, em si, uma indicação da fase de auto-análise que determinada organização alcançou. Acompanhar as dimensões que um processo de auto-avaliação concentra é, portanto, um meio significativo de se avaliar o desenvolvimento organizacional e a mudança.

AVALIANDO A AÇÃO COLETIVA

Uma análise da ação coletiva surgiu destacadamente em vários dos estudos (vide Capítulo 6). Alguns viram isso como um método crucial de avaliação de desempenho das organizações locais bem como das ONGs que lhes dão apoio. No estudo de Gana, uma análise histórica da ação coletiva provou ser um meio útil de entender se a capacidade da comunidade havia mudado com o decorrer do tempo. Além disso, produziu indicadores mais genéricos para os vilarejos bem e nem tão bem-sucedidos e as CBOs na promoção da ação coletiva (vide Tabela 7.3).

Os participantes foram solicitados a listar em fichas todos os tipos de ação coletiva na história recente da comunidade, misturar as fichas por fonte de iniciativa (local ou externa) organizá-las cronologicamente analisar detalhadamente alguns exemplos da ação coletiva de cada período; comparar

Tabela 7.3: Indicadores da forte, média e fraca capacidade da comunidade para uma ação coletiva (Norte de Gana)

Aspectos da comunidade	Capacidade para uma ação coletiva		
	Forte	Média	Fraca
Espírito público	Alto espírito público Um sentido de objetivo comum	Partidarismo Disputa pela chefia	Baixo espírito público Comunidade dividida Monopólio dos recursos controlado por um grupo
Liderança	Confiança dos líderes Liderança capaz Liderança forte	Liderança enfraquecida devido à emigração Liderança boa, mas em declínio	Poucas pessoas decidem pela maioria Liderança deficiente A atitude gananciosa do chefe matou o espírito de comunidade Líderes egoístas Liderança obsoleta
Habilidade para tomar uma ação coletiva	Realizar eles próprios as atividades	Difícil de mobilizar as pessoas	Apatia Inabilidade para realizar projetos coletivos
Vínculos externos	Bons vínculos externos		Poucos vínculos
Capacidade de mobilizar recursos	Boa mobilização de recursos Maneira eficaz de levantar recursos		Inabilidade para mobilizar recursos
Organização	Registros eficazes Pagamento regular das mensalidades	Registros inadequados	Nenhuma reunião regular Pouco pagamento das mensalidades Registros deficientes Comunicação deficiente

os períodos de tempo e analisar se e como a capacidade da comunidade mudou, determinar as tendências e as forças que contribuíram para isso, e tirar as conclusões.

Mais uma vez esse processo é traçado para avaliar as antigas mudanças bem como para entender a fonte dessa mudança. Isto, por sua vez, pode ajudar os participantes a diferenciarem entre os bloqueios para uma futura ação coletiva que possam remover e aqueles bloqueios para os quais possam precisar de ajuda e apoio. Quando os participantes procuraram verificar as

razões das diferenças na capacidade de diversos grupos realizarem uma ação coletiva, tornou-se claro que muitas delas se relacionavam com a natureza das relações sociais dentro daquela comunidade. Isso destaca que diferentes impactos podem provavelmente ocorrer como resultado do mesmo projeto em virtude da natureza única das comunidades e das organizações envolvidas. É, portanto, importante entender como o contexto e as atividades de um determinado projeto se combinam para produzir mudança de diferentes maneiras, dependendo das condições iniciais nas quais uma ação específica está inserida.

AVALIANDO A LIDERANÇA

Como o caso de Gana demonstra, o problema de liderança — quer numa comunidade ou numa organização — surge como um elemento crítico para se conseguir uma mudança. Outros estudos de caso, notadamente os de CYSD e de NK/GSS, em Bangladesh, também exploram esse problema e destacam sua importância.

O estudo de NK e GSS é o que vai mais longe no desenvolvimento de uma estrutura para avaliar a liderança. Ele pergunta: “O senso comum sugere que a liderança é um fator crítico na dinâmica de grupo e no desenvolvimento e sustentabilidade das organizações de vilarejo, mas que forma a liderança assume?” (Rao & Hashemi: 10). Rao e Hashemi desenvolveram cinco tipos de liderança que acreditam cobrir o espectro para as organizações de vilarejo em Bangladesh. Os *benfeitores enraizados* descrevem aqueles líderes que geralmente possuem um ‘status’ mais alto e maior riqueza do que os membros dos grupos e que usam o grupo posteriormente para seus próprios fins econômicos ou políticos pessoais. Os *benfeitores emergentes* são aqueles líderes que geralmente possuem ‘status’ mais alto e maior riqueza do que os membros do grupo. Embora possam se beneficiar mais das atividades do grupo do que os outros membros, normalmente procurarão partilhar pelo menos alguns dos benefícios econômicos e de ‘status’ com eles. A *liderança representacional* refere-se ao estilo de líder que, embora possa dispor de uma melhor situação ou maior riqueza do que os membros do grupo, não procura vantagens econômicas pessoais com seu envolvimento; mais propriamente, estão comprometidos com a organização dos membros do grupo de forma que todos consigam benefícios coletivos. A *liderança igualitária* se refere aos grupos onde há pouca diferença entre os líderes e os membros em termos de situação e rique-

za. Nesses casos, os interesses da liderança e dos membros do grupo são basicamente os mesmos. A *liderança satélite* se refere aos líderes que dependem de outro grupo para decidir sobre seu próprio curso de ação: por exemplo, os grupos das mulheres são altamente dependentes do grupo dos homens no mesmo vilarejo.

Para cada um desses tipos, Rao e Sashemi exploraram os conflitos de interesse entre a liderança e a comunidade, a autonomia ou dependência dos líderes, a natureza da tomada de decisão, e como os benefícios são partilhados. A Tabela 7.4 indica essas relações.

Tabela 7.4: Tipologias de liderança das organizações de vilarejo, NK e GSS, Bangladesh

Dimensão da liderança	Tipo de Liderança				
	Benfeitores	Patronos arraigados emergentes	Liderança representacional	Liderança Iguitária	Liderança satélite
Homogeneidade de interesses	Grande variação na riqueza entre os líderes e os membros; os líderes usam a organização para fins pessoais.	Variação significativa na riqueza ou na situação entre os líderes e os membros se desenvolve com o decorrer do tempo.	Grande variação na riqueza, educação, ou situação entre os líderes e os membros.	Baixa variação entre os líderes e os membros; todos interessados em emprego e renda.	Onde a variação é significativa, os líderes determinam como a organização funciona.
Autonomia da ONG	Alta autonomia da ONG nos assuntos do dia-a-dia; alta dependência da ONG nos problemas que vão além do vilarejo.		Baixa dependência da ONG nos assuntos do dia-a-dia; em alguns casos, também no planejamento e implementação de ações coletivas.	Alta dependência da ONG para os projetos econômicos, gestão de grupo e maiores problemas.	A dependência está em outro grupo e não na ONG.
Tomada de Decisão	Os líderes tomam todas as decisões e são considerados exploradores.	Os líderes tomam as decisões e são considerados justos.	Os líderes persuadem os membros a seguirem suas decisões.	Os líderes e os membros participam ativamente na tomada de decisão.	Os líderes tomam as decisões do dia-a-dia, mas seguem o grupo mais forte quando os problemas são mais complexos.
Os benefícios da participação	Os líderes recebem todos os recursos e os ganhos em <i>status</i> político.	Os líderes se ganham mais, porém partilham os recursos e os benefícios de <i>status</i> com os membros.	Os ganhos são partilhados, mas os líderes controlam recursos.	Os ganhos são igualmente partilhados mas os benefícios econômicos são poucos.	Os ganhos em <i>status</i> cabem aos líderes nos casos de alta homogeneidade e os recursos econômicos são partilhados com os membros.

Essas descobertas sugerem uma série de desafios-chave, particularmente para as organizações intermediárias ou que recebem apoio das ONGs que procuram trabalhar com e por intermédio das comunidades sediadas nas comunidades. Os grupos igualitários nos quais os benefícios são de forma equitativa partilhados provavelmente são bastante dependentes, e permanecem sujeitos ao apoio externo. Em todos os grupos, os benefícios econômicos criam coesão, mas para os grupos que se engajam em atividades de maior risco que desafiam os interesses arraigados, o fracasso pode ser bem mais devastador e levar a um recuo que faz com que um grupo se desintegre. Nos grupos comandados por benfeitores, a autonomia é relativamente alta, embora a participação seja baixa, porque sem sucesso econômico esse modelo não pode se sustentar, uma vez que os benfeitores precisam ter condições de distribuir “favores”.

Finalmente, a alavancagem das ONGs para promover um comportamento mais “democrático” ou “igualitário” é a menor naqueles grupos que precisam mais, embora possa ser maior quando se trata de apoiar os problemas entre os vilarejos que requerem intermediação com os atores do governo ou com doadores estrangeiros.

Do ponto de vista da avaliação de impacto, está claro que a liderança pode fazer uma diferença não apenas nos níveis de mudança que podem ocorrer, mas também em como os ganhos (ou perdas) de determinadas intervenções são distribuídos, e por quanto tempo podem ser mantidos. Além disso, os líderes podem determinar a natureza da relação entre uma comunidade ou organização de base e as ONGs intermediárias e internacionais. Isto, por sua vez, influenciará a sustentabilidade das intervenções, em particular a transferência de responsabilidade das ONGs para as OBs, as quais são críticas para se atingir um impacto.

AVALIANDO O REPASSE, A SUSTENTABILIDADE E A RELAÇÃO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

Transferência de responsabilidade e repasse

No seu nível mais simples, o repasse em geral significa simplesmente a transferência das responsabilidades para operar um projeto de uma organização para outra. Nos estudos de caso, uma ONG intermediária ou internacional geralmente transferia a responsabilidade para uma organização

sediada na comunidade. Isso significava identificar as funções críticas envolvidas na operação de um determinado projeto e descobrir quem as realizava no passado e quem as está executando hoje. A seguir encontramos um exemplo do estudo de Gana de uma avaliação de mudanças na responsabilidade entre uma ONG intermediária e uma OB que ela apóia (vide Tabela 7.5). A mesma inclui uma avaliação de quem dentro da OB assumiu aquela responsabilidade: todos os membros, ou o “animador” ou facilitador do grupo. Essa avaliação foi realizada durante um exercício de auto-avaliação organizacional na qual foi solicitado que identificassem as responsabilidades-chave, e depois atribuíssem uma nota às mesmas em termos de quem desempenhava mais cada tarefa, tomando dez como uma responsabilidade completa, e zero como nenhuma.

A Tabela 7.5 revela que embora tenha havido uma transferência de responsabilidade da ONG intermediária para a OB em certas áreas (como no registro e no treinamento), há outras áreas, como as de realização de reuniões, desembolso de crédito, monitoramento e avaliação, onde a ONG está realizando mais do que no passado. Parece que dentro da OB, embora as responsabilidades do animador estejam aumentando, isso é às expensas dos membros cuja responsabilidade em geral está diminuindo.

Tabela 7.5: Tabela de transferência das responsabilidades de duas organizações, Gana

Responsabilidades	ONG Intermediária		OB			
	Gerência		Animador		Membros	
	Antes	Hoje	Antes	Hoje	Antes	Hoje
Registro	8	6	2	3	0	1
Planejamento do projeto	2	4	1	1	7	5
Realização de reuniões	0	2	1	3	9	5
Liberação do crédito	2	5	1	2	7	3
Recuperação do empréstimo	1	1	1	6	8	3
Treinamento	9	7	1	2	0	1
Monitoramento e avaliação	4	6	2	2	4	2
Mobilização de recursos	4	3	1	1	5	6
Média	3,75	4,25	1,25	2,5	5	3,25

Este tipo de exercício pode fornecer *insights* importantes sobre a relação entre as organizações com o decorrer do tempo. Pode provocar debate, nesse caso acerca do certamente alarmante declínio na responsabilidade que parece ter ocorrido no nível dos membros da OB, e o crescimento global na responsabilidade pela gerência da ONG intermediária. Isto, por sua vez, pode estimular o debate sobre as estratégias para o futuro repasse e as correspondentes necessidades de treinamento. Além disso, pode permitir alguma avaliação do desempenho do pessoal, dos animadores ou dos trabalhadores comunitários que podem estar especificamente engajados na formação da capacidade local e na promoção de uma transferência de responsabilidade. No estudo de CYSD, as avaliações específicas pelas comunidades dessas 'estruturas' locais foram vistas como um componente integrante do estudo de avaliação de impacto. Isso ajudou a revelar que embora

o projeto esteja em sua fase de desligamento ele [ainda] não adotou qualquer estratégia de acompanhamento para apoiar estas estruturas nos vilarejos. Essas estruturas estavam funcionando bem enquanto recebiam incentivos. Mas uma estratégia para conseguir esses incentivos no futuro ainda não está articulada. Em tal condição, a sustentabilidade dessas estruturas (...) é questionável (Estudo de caso CYSD).

A reação comum a esse problema é assegurar que o repasse e a transferência das responsabilidades sejam encaixados no projeto desde o começo e seja continuamente monitorados. Uma das maneiras de se fazer isso é atribuir uma escala para os níveis de envolvimento do grupo ou organização, e uma escala similar para os níveis de envolvimento da organização de apoio. O estudo de NK e GSS realizado por Rao e Hashemi em Bangladesh percebeu isso, embora retrospectivamente. A Tabela 7.6 indica os critérios usados para definir os níveis, tanto para o grupo local como para a ONG de apoio, com o objetivo de criar um índice composto.

Isso então possibilitou que os pesquisadores, por meio dos debates com membros do grupo, com as ONGs etc., traçassem graficamente a relação, com o decorrer do tempo entre os grupos de base e as ONGs de apoio. O exemplo abaixo refere-se às descobertas que deram origem ao título de seu relatório "Partida Institucional ou Escadas e Serpentes?", baseado num jogo de tabuleiro para crianças no qual os jogadores tentam progredir em direção ao fim subindo "escadas", mas geralmente escorregam pelas "cobras" de volta ao ponto de partida (vide figura 7.4). Suas descobertas indicaram que o desenvolvimento do grupo não progrediu suavemente à medida que o envolvimento das ONGs intermediárias declinava, mas que a coesão do grupo e o envolvimento das ONGs

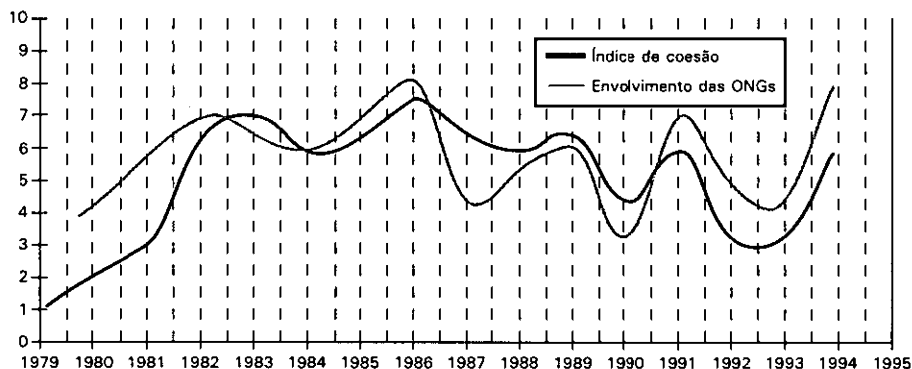
Tabela 7.6: Índices do envolvimento da ONG e a coesão de grupo

Classificação	Nível de envolvimento da ONG	Nível da coesão de grupo
0	Nenhum envolvimento da ONG.	Nenhum grupo ou desintegração total de um grupo existente.
0-1	Participação intermitente nas reuniões de grupo, sem aconselhamento ou direção para o grupo ou nenhum interesse no desenvolvimento do grupo.	Formação: grupo inativo (reúne-se sem muita frequência, nenhuma atividade, alto nível de conflito interno).
1-3	Participação regular nas reuniões de grupo, mantém as contas, conduz a distribuição de ajuda.	Atividades normais do grupo em andamento, reuniões regulares; Resistência ao molestamento dos indivíduos; baixo a médio conflito dentro do grupo.
4-6	Motivação de potenciais membros do grupo, conscientização nas reuniões; papel de liderança nos debates em grupo; condução de treinamento para os membros; provisão de suporte logístico para as atividades do grupo.	O grupo realiza as atividades no vilarejo (por exemplo, arbitragem); os benefícios são para poucos em vez de coletivo; resistência organizada contra os ataques sobre os grupos.
5-8	Desenvolvimento de estratégias para ações sociais; planejamento de atividades econômicas; gestão de conflito e mediação (dentro e entre os grupos).	Diferentes grupos se juntam além do vilarejo para um fim coletivo e benefícios coletivos.
8-9	Decisão sobre e liderança nas ações sociais do grupo; fornecimento de assistência jurídica; agenciamento político com os mecanismos do Estado; proporciona um fórum nacional para os problemas locais.	Movimento lançado por organizações locais que tem impacto nacional e atinge os mais altos escalões do poder político e dos interesses comerciais.
10	Nenhum envolvimento de grupo nas tomadas de decisão; a ONG está completamente no controle de todas as tomadas de decisão.	Os grupos dos pobres assumem o controle político no nível sub-nacional (por exemplo, são envolvidos na formação da legislação, e têm completo controle sobre os recursos).

estavam intimamente ligados e caracterizados por significativa flutuação entre o progresso e o declínio.

Além da metodologia inovadora do estudo para se explorar as relações entre as organizações, suas descobertas destroem muitas das suposições comuns acerca da sustentabilidade organizacional e a natureza linear do desenvolvimento do grupo. Elas descobriram que o desenvolvimento do grupo é pontuado por ações de curta duração específicas do problema que, se bem-sucedidas, conduzem a uma maior coesão; caso não sejam bem-sucedidas, resultam

Figura 7.4: Análise da relação entre o envolvimento das ONGs e a coesão do vilarejo para o grupo dos homens em Madhyapabantair, Bangladesh



numa maior inatividade, pelo menos temporariamente. O ímpeto sobre os problemas que ultrapassaram as fronteiras do vilarejo e eram mais “políticos” foi mantido não apenas pelos grupos, mas também pelos líderes das ONGs de apoio — geralmente por causa da represália e da retaliação contra os grupos que enfrentaram atores econômicos ou políticos mais poderosos.

Rao e Hashemi argumentam que a suposição comum sobre a sustentabilidade e repasse do grupo, pelo menos no caso de Bangladesh, são em geral altamente improváveis e se originam de uma percepção sobre a pobreza que vê uma falta de recursos como sua causa primária, em vez da desigualdade e da injustiça que são incorporadas nas relações de poder desiguais. O trabalho empírico que realizaram indica que quando as organizações locais começaram a tentar resolver os aspectos estratégicos da pobreza — tratando das relações de poder além do vilarejo — precisaram do mesmo apoio que antes, se não de mais, não obstante a natureza diferente. Isso sugere que embora um projeto possa alcançar um repasse das atividades de uma comunidade, se o objetivo é mudar a ordem subjacente que criou e perpetuou a pobreza em primeiro lugar, então tal abordagem para a sustentabilidade é, na melhor das hipóteses, ingênua, e na pior uma aceitação do ‘*status quo*’.

Sustentabilidade financeira das organizações

O Capítulo 4 descreveu os meios pelos quais o impacto econômico e a sustentabilidade dos projetos individuais podem ser avaliados por vários tipos

de análise de custo-benefício. Todavia, em outro nível a sustentabilidade financeira das próprias organizações pode ser um problema. É evidente que a natureza e a finalidade de uma organização determinarão até onde se pode ou se deve lutar pela sustentabilidade financeira. Johnson e Rogaly fazem uma distinção entre três níveis diferentes: o que depende de subsídio, a eficiência operacional, e o plenamente auto-suficiente (vide Johnson e Rogaly, 1996).

Nível 1: que depende de subsídio. A maior parte ou talvez todas as despesas da organização são financiadas por doações de doadores e subsídios, e provavelmente continuarão dessa maneira. O principal enfoque aqui será avaliar, possivelmente, a atual e futura capacidade da organização para obter seus próprios recursos de forma eficiente e eficaz sem comprometer seus objetivos e propósitos globais. Em alguns casos pode ser apropriado por alguns aspectos da organização, começar a se movimentar na direção da eficiência operacional.

Nível 2: eficiência operacional. Algumas ou todas as despesas fixas ou operacionais (como salários, despesas administrativas, etc.) são cobertas pelas rendas do programa, como pagamento pelos serviços, geração de renda, ou juros sobre os empréstimos. Aqui a avaliação examinará principalmente até onde a organização está cobrindo suas despesas, quão eficientemente está fazendo isso, e se pode e deve fazer mais para se movimentar na direção da auto-suficiência ou da rentabilidade.

Nível 3: plenamente auto-suficiente ou rentável. A organização está gerando ou planeja gerar uma rentabilidade positiva sobre seu ativo, mesmo quando a inflação é levada em consideração — isso inclui renda suficiente para cobrir as despesas fixas e financeiras. Em outras palavras, o capital é levantado por meio de empréstimos, e não de doações, e a renda é suficiente para cobrir também as despesas desses empréstimos. Aqui os temas da avaliação provavelmente devem se concentrar na rentabilidade de longo prazo da organização, ou se ela pode manter uma vantagem comparativa sobre seus competidores e manter sua melhor condição legal futura como uma organização sem fins lucrativos, uma cooperativa ou companhia limitada.

Realizar esse tipo de avaliação envolve uma análise complexa da vantagem comparativa entre o impacto, a sustentabilidade, o propósito e os valores de uma organização. Todavia, algumas razões financeiras básicas podem ser úteis ao se fazer isso. A primeira é a razão entre as despesas fixas e as despesas totais, que dá uma idéia da estrutura financeira de uma organização, sua sustentabilidade financeira potencial, e, às vezes, sua eficiência. As despesas fixas são em geral definidas como aquelas que envolvem manter o funciona-

mento básico da organização (por exemplo, salários, despesas com o funcionamento dos veículos e despesas de escritório). Por exemplo, a proporção de despesas fixas em relação às despesas totais da operação da Oxfam em Wajir foi de 36%, enquanto para o grupo voluntário local de Wajir, apoiado e fortalecido pela Oxfam, a cifra foi de 7,5%. Isso sugere que embora a operação da Oxfam possa ser válida em termos das despesas para início de operação, particularmente em termos das necessidades para a formação da instituição, os benefícios financeiros para transferir a responsabilidade para uma organização local no decorrer do tempo são altos. Pode ser muito difícil para as ONGs determinarem e acordarem sobre o que são precisamente as despesas periódicas, não apenas porque essas despesas estão, de forma correta ou errada, em geral associadas à desnecessária burocracia ou às despesas administrativas gerais. As organizações que procuram continuar levantando recursos dos doadores para cobrir algumas de suas despesas fixas ou básicas geralmente terão que apresentar uma justificativa e um orçamento detalhado dessas despesas.

Outra razão financeira é o índice de pagamento ou de reembolso e, com relação a isso, os índices das dívidas (obrigações) e inadimplências. De fato, essas são medidas do desempenho da renda que uma ONG recebeu dos pagamentos pelos seus serviços ou, no caso das organizações de crédito e de poupança, pelo reembolso dos empréstimos. Em essência, esses índices comparam a proporção dos reembolsos realmente feitos com aqueles que são devidos, julgam quão atrasados esses reembolsos podem estar e estimam que proporção de reembolso provavelmente nunca será efetuada. Elas dão uma boa indicação da futura sustentabilidade para esse tipo de instituição, particularmente em termos da capacidade de cobrir as despesas fixas (nível 2 mencionado anteriormente). Também dão uma indicação relativamente rápida dos problemas que podem afetar a futura sustentabilidade se não forem resolvidos de forma rápida. Por exemplo, se uma organização tem um alto índice de obrigações ou de falta de pagamento que seja maior que a provisão que foi feita para as perdas desse tipo, então não pode continuar a manter os empréstimos se deseja sobreviver.

Por último, há duas razões que proporcionam uma visão organizacional global e permitem a comparação entre as organizações. Uma delas é o índice de sustentabilidade (Havers 1996), que visa a percentagem das despesas totais cobertas pela renda durante determinado período de tempo.

$$\text{Índice de sustentabilidade} = \frac{\text{Renda total durante o período}}{\text{Despesas totais incorridas durante o período}} \times 100$$

Para os esquemas de crédito, a taxa equilibrada define a taxa de juros que o esquema teria de cobrar de seus tomadores de empréstimo se tivesse que ser auto-suficiente. Pode então ser comparada a outros esquemas e taxas oficiais de modo a avaliar o grau de subsídios requeridos e a futura viabilidade do esquema. Para ambas essas razões, as estimativas de passivos futuros, juros, e índices inflacionários são necessárias para se calcular as despesas de modo apropriado. As organizações que aspiram ser auto-suficientes acharão esse índice essencial, considerando que uma renda futura pode precisar ser descontada de acordo com a inflação, bem como as despesas futuras aumentadas de acordo com a inflação e as taxas de juros. Estas informações são necessárias para se ter uma visão precisa e realista da futura sustentabilidade financeira.³

Avaliando as relações dos financiamentos

As relações dos financiamentos de uma organização geralmente serão críticas na determinação, pelo menos em parte, não apenas da maneira como ela informa, mas também como planeja, implementa e avalia seu trabalho; elas afetarão quem é recrutado e mantido; como ela se relaciona com ou outros — inclusive seu próprio pessoal e os beneficiários finais — e, por último, como se desenvolve e sobrevive. O comportamento dos doadores pode, portanto, ser um determinante significativo do impacto que a organização que recebe seus recursos financeiros alcança.

Recentes estudos sobre esse problema (Moore & Stewart, 1998; INTRAC, 1998) destacam o fato de que ser um “bom” doador requer bem mais que distribuir cheques: inclui ter bom conhecimento local, capacidade de avaliar as organizações bem como os projetos, e a sensibilidade ao impacto que os seus recursos e as correspondentes demandas podem ter sobre as organizações locais. Moore & Stewart, num estudo do Nepal e do Zimbábue, fazem uma distinção entre três modelos de distribuição de recursos.

A extensão do braço. Esta corresponde à distribuição de recursos à distância, em geral de fora do país, para os projetos grandes e organizações bem estabelecidas.

Aperto de mão. Este tipo de financiamento — em geral das ONGs do hemisfério Norte com escritórios nos países do hemisfério Sul — funciona por meio de contato e intercâmbio mais freqüente, inclusive a provisão de pequenas doações e acompanhamento; pode também incluir o financiamento organizacional, em vez de financiamento de um projeto.

Mão na mão. O doador e a organização local trabalham juntos em determinado projeto ou região específica, com contato regular.

Além do mais, essas relações são caracterizadas pelas demandas variadas para informar ou pelos formatos específicos para a submissão de solicitações para financiamento, que também serão determinados pela atitude dos doadores. Rick Davies desenvolveu uma série contínua de atitudes, a seguir caracterizadas, e sugere que mais atenção e esforço precisam ser dispensados à maneira como os doadores solicitam as informações. Por exemplo, eles podem especificamente tentar obter informações centradas no beneficiário, que por sua vez podem levar às ONGs financiadas terem de “entrar em contato ou entendimento com seus próprios beneficiários (...) isso em si pode ser emponderante para aqueles beneficiários” (Davies, 1997).

Atitude permissiva sobre recebimento das informações. Deve-se confiar que as ONGs financiadas ajam conforme sua vontade, e não intimidadas pelos doadores.

Atitude minimalista (defensiva). As necessidades de informação do doador podem distrair e destruir a eficácia das ONGs em seu trabalho e devem, portanto, ser minimizadas.

Atitude minimalista (de auto-interesse). Os doadores são sobrecarregados pelas tarefas práticas associadas com o financiamento (identificação, avaliação, aprovação, desembolso e documentação) e não dispõem de tempo suficiente para ler e fazer uso das informações a respeito das atividades e impacto do projeto. Como resultado, não se importam em pedir por mais do que já recebem.

Atitude apologética/realista. Os doadores têm obrigações com seus próprios doadores e dessa forma precisam pedir informações das ONGs que eles financiam, embora sintam ou saibam que isso pode ser um ônus sobre a ONG financiada.

Atitude do facilitador. As informações das ONGs financiadas são necessárias, de forma que outras ONGs possam aprender com sua experiência. Um raciocínio relacionado é a necessidade de apoiar a educação do desenvolvimento no próprio país do doador.

Atitude intervencionista. O processo de solicitar informações pode ter um impacto positivo sobre o desenvolvimento institucional das ONGs (definido, conforme acima, em termos de maior reação).

Atitude linha dura. As ONGs financiadas assinaram um contrato e, portanto, têm a obrigação de fornecer informações.

Embora os estudos de caso não tivessem sistematicamente examinado a natureza das relações entre as organizações envolvidas e seus doadores, alguns casos tornaram claro que as pressões dos doadores, por exemplo, para se gastar dinheiro em tecnologia agrícola até certa data, no estudo de CYSD, levou à obtenção de um menor impacto. Na verdade, em alguns casos, a continuação da relação financeira entre a Oxfam GB ou a Novib e aqueles que realizam os estudos de caso influenciou os próprios estudos, em termos dos programas escolhidos para avaliação (ENDA), bem como das tensões de gestão durante o processo (Gana).

Para fins de avaliação de impacto é importante reconhecer que a relação entre os doadores e as ONGs podem ter um importante efeito sobre muitos aspectos do desenvolvimento organizacional, não apenas a saúde psicológica⁴ e os sentimentos de dependência do pessoal local. Os efeitos em cascata (dominó) em termos de eficácia, eficiência e impacto devem ser avaliados. Isto requer avaliação mútua dessa relação, em vez de tratar a organização local como se estivesse isolada das demandas impostas sobre ela. Os doadores têm que entender que esta relação é mais do que simplesmente um insumo a ser registrado numa matriz-lógica.

Um dos desafios futuros para o trabalho de avaliação de impacto será ajudar a determinar o papel das ONGs em processos de transformação mais amplos — em relação ao fortalecimento da sociedade civil, a criação e manutenção do capital social e o papel das organizações da sociedade civil na promoção de uma boa governabilidade. Embora haja algumas tentativas para se fazer isso, como o trabalho de Kees Biekart sobre *As Agências Europeias de Ajuda Privada e a Transição Democrática na América Central* (vide especificamente as páginas 125-131), muito ainda tem que ser feito para ligar esse tipo de análise às avaliações de mudança nas vidas das mulheres, homens e crianças comuns. Isso é vital se as estratégias da ONG tiverem que ser testadas para se avaliar se na verdade fazem uma diferença.

COMO AS ORGANIZAÇÕES ABORDAM E LIDAM COM A AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Escolhas são feitas em diferentes níveis nas organizações — sobre onde trabalhar, com quem trabalhar, como alocar escassos recursos, e qual enfoque escolher para os programas individuais. Implícita ou explicitamente, são empregados critérios para fazer essas escolhas. O impacto talvez seja o mais

indefinível, especialmente quando amplas escolhas estão sendo feitas, e mesmo assim ainda é uma das mais importantes.

Embora talvez a ênfase sobre a avaliação de impacto seja relativamente nova, a maioria das organizações de desenvolvimento tem investido em algum tipo de processo de monitoramento e avaliação. O Resumo 7.1 destaca alguns dos problemas clássicos associados com estes.

Resumo 7.1: Problemas e falhas clássicos dos sistemas de monitoramento e avaliação (M&A)

As informações produzidas para os sistemas M&A são irrelevantes, tardias, ou de uma forma que não podem ser utilizadas, e os sistemas M&A não são integrados na gestão do projeto.

Os sistemas de avaliação/impacto são vistos como uma ameaça aos empregos em vez de ser como uma experiência de aprendizado.

A elaboração superambiciosa dos sistemas M&A leva a uma enormidade de dados com deficiente compreensão das conseqüências de sua gestão e análise; há pouca ênfase nos sistemas mínimos ou simples.

A avaliação freqüentemente ocorre às expensas do monitoramento porque o destaque sobre o pessoal ou beneficiários locais é em geral secundária para o doador ou para as necessidades organizacionais.

Os grupos marginais pobres, particularmente as mulheres, são freqüentemente ignorados nos processos M&A, e os resultados não passam por uma checagem cruzada ou alimentados de volta para eles.

Deficiente qualidade dos dados em razão de vários problemas metodológicos:

- a abordagem usada não existe ou se baseia em dados preliminares, objetivos e indicadores fracos;
- a abordagem usada não reconhece que o fornecimento de dados estatísticos significativos freqüentemente requer volume de tempo e de recursos excessivo — esse investimento requer uma convicção de que é melhor ser “demorado e legítimo” do que “rápido e desprezível”;
- a abordagem usada superenfatiza as grandes pesquisas que requerem a medição de indicadores complexos de insumo-resultado, em vez de usar substitutos e indicadores “subjetivos” que podem ser considerados suas ou tendenciosos;

- A abordagem usada tenta provar as relações de causa e efeito que são as mais incertas, com base em noções lineares de desenvolvimento.

Os sistemas projetados para o aprendizado tendem a ser lentos na aprendizagem e na sua auto-adaptação.

As organizações e as pessoas são muito espertas ao descartarem as conclusões que não gostam com uma variedade de táticas.

Conforme Coleman (1992) e Pettigrew (1974)

Vários dos estudos de caso encontraram algumas das mesmas dificuldades e estão tentando reelaborar seu planejamento, os sistemas de monitoramento e avaliação como resultado. Alguns dos elementos e desafios comuns que surgem a partir disso são descritos nas próximas seções. Estas incluem questões sobre que abordagem a ser adotada, a quem pedir as informações, como sintetizar e comunica-las e como incentivar a aprendizagem e criar os incentivos para mudar as políticas e as práticas como resultado desse aprendizado?

Pluralismo metodológico

Qualquer sistema organizacional deve reconhecer que nenhum outro método ou abordagem será adequado para compreender a avaliação de impacto, e que qualquer sistema deve ser adaptado a determinadas necessidades da organização em questão, devendo ser também flexível o bastante para acomodar a variedade de programas e projetos da organização.

Não há uma abordagem "ótima" mas (...) uma prática melhor diz respeito a "se encaixar" para satisfazer objetivos específicos da avaliação de impacto num nível de rigor aceitável, que seja compatível com o contexto do programa, que seja executável em termos de custos, cronograma e disponibilidade de recursos humanos (Hulme, citado em Johnson, 1998).

Fontes múltiplas

Os incentivos oferecidos pelas várias partes interessadas (stakeholders) de uma organização contribuem para determinar seu desempenho e impacto. Analisar para quem a organização é responsável, e como a responsabilidade

institucional múltipla é dirigida, também é importante. Qualquer sistema organizacional, portanto, tem que procurar conscientemente os pontos de vista de uma grande variedade de interessados (stakeholders) e fazer uma checagem cruzada de suas opiniões. Deve ficar claro quais pontos de vista são levados em consideração no caso de haver divergências de opinião.

Duas ferramentas desenvolvidas pela Fundação de Economia Nova em colaboração com três ONGs parecem particularmente apropriadas como estrutura para se analisar e agrupar os dados sobre esse problema: eles são a grade de classificação da organização e o exame social. O primeiro estabelece as diversas avaliações das partes interessadas (stakeholders) de uma organização de modo a estabelecer o grau de coerência entre eles. Essa abordagem sugere que a eficácia, pelo menos das ONGs, aumenta com o nível de coerência. O exame social leva esta um passo mais a frente. Procura tornar público, do mesmo modo que as prestações de conta da companhia, as avaliações de uma série de grupos relacionadas com o comportamento ético e social da organização (Zadek, 1996). Conforme demonstra os estudos de caso relatados neste livro, as opiniões de algumas partes interessadas (stakeholders) raramente são ouvidas, e o impacto dos programas e políticas sobre alguns grupos é freqüentemente ignorado. Esses são geralmente os grupos que nada dizem durante a elaboração do programa em primeiro lugar e cujos pontos de vista, valores, e necessidades não são levados em consideração no monitoramento da implementação da política e do projeto⁵.

Agregação e partilha das informações

Algumas das organizações nos estudos de caso mencionam que seus anteriores sistemas M&A eram “muito lentos” ou “demoravam muito”, com todo o pessoal obtendo as mesmas informações, quer precisassem ou não delas. Alguns também observam que o pessoal de campo e de nível médio não sentia um senso de propriedade do processo, ou dos resultados, dos sistemas de monitoramento, que eram principalmente elaborados para as necessidades dos outros. Todavia, vários estudos destacam a importância do acompanhamento ou monitoramento do impacto. Se mesmo uma parte dos dados coletados pelos processos de monitoramento não for relevante e útil para aqueles que os coletam, então a qualidade daqueles dados provavelmente deve sofrer. Quando isso acontece, os dados agregados podem proporcionar um sentido muito falso de confiança de que o que é registrado como ocorrendo na verdade está acontecendo.

Mas como nem todas as informações são requeridas por todos numa organização, nem todas as análises devem ser realizadas no mesmo nível. Na verdade, a idéia de “meta-avaliações” que agrupa o aprendizado por intermédio de várias avaliações ou estudos de caso está se tornando cada vez mais usada por muitas agências para se obter lições genéricas por meio de uma série de contextos e atividades.

É extremamente difícil comparar os resultados das avaliações participativas de pobreza por intermédio das localidades, particularmente regionais e nacionais (...) O BRAC funciona em toda Bangladesh. Embora seus beneficiários sejam quase homogêneos em termos de situação econômica, suas necessidades são heterogêneas e, portanto, assim também são suas percepções de pobreza, de vez que vivem em diferentes contextos socioculturais rurais (Estudo de caso BRAC).

De modo a superar este obstáculo, algumas agências estão procurando adotar um sistema de classificação para comparar o desempenho de diferentes programas conforme avaliado pelos gerentes locais. Enquanto isso tem o valor da simplicidade, possui uma série de riscos: na ausência de critérios de qualidade acordados, ou de checagem cruzada de outras maneiras, a classificação pode simplesmente representar os pontos de vista de uma pessoa. A quantificação do desempenho que isso permitirá pode levar a comparações simples que são inválidas, se consideradas isoladamente; caso esteja vinculada à alocação de recursos, isso resultará numa maior manipulação dos resultados visando garantir futuros recursos.

No fim, diferentes partes interessadas (stakeholders) terão necessidades de informações diferentes. Uma organização grande deve levar em consideração como a avaliação ou monitoramento individual de um projeto, que seja vital para os beneficiários e para os técnicos, pode ainda ser amostrado por outras partes interessadas (stakeholders). Os gerentes ou conselheiros podem proporcionalmente precisar de uma análise temática cruzada ou entre os programas que esteja relacionada com objetivos estratégicos mais amplos. Todavia, independente quão cuidadosamente elaborados forem os sistemas de registro e gestão das informações, eles nunca podem substituir os encontros face-a-face e o diálogo. Esses são essenciais para superar a hierarquia nas organizações e complementar outras formas de registrar e revisar o progresso.

Aprendizado, cultura e atitude

O propósito final da avaliação de impacto é aprender sobre o que funciona ou não, e como aplicar essas lições no futuro. Há uma série de entraves bem

conhecidos para promover uma aprendizagem organizacional, alguns dos quais eram aparentes nos estudos de caso. Estes incluem uma alta rotatividade do pessoal, sistemas deficientes para registrar, armazenar e recuperar informações e escassos vínculos entre o aprendizado e o treinamento. Isso é composto pela falta de recompensas ou incentivos para aprender ou partilhar o aprendizado; como resultado, pouco tempo é dispensado ao mesmo. Quando o aprendizado é encarregado às unidades de especialistas, o pessoal pode considerá-lo como sendo de responsabilidade dos especialistas, em vez de todos. Por último, as ONGs não são vistas como particularmente adeptas no lidar com os tipos de informações discordantes que os processos de aprendizagem podem revelar (Roche, 1995 e 1996; Edwards, 1996).

O Resumo 7.2 sugere algumas das questões que podem ser exploradas para se avaliar até onde o contexto dentro do qual a avaliação de impacto ocorre será conclusiva para absorver suas lições.

Resumo 7.2: Questões relacionadas com a aprendizagem organizacional⁶

Quem aprende na organização e como?

Que tipo de aprendizado é recompensado?

Até que ponto os erros são admitidos e analisados?

Que formas de conhecimento são definidas como legítimas, e como?

Quais os constrangimentos que há com o aprendizado?

Como as informações fluem na organização?

Como é a memória institucional construída; quão é acessível, e para quem?

Que mudanças ocorrem por meio do auto-aprendizado, ao invés de outras maneiras de aprendizado?

Como a organização reage ao aprendizado que desafia suas suposições?

Está a organização mais bem situada do que estava, à luz do que aprendeu, para prever uma mudança em seu ambiente e adaptar-se de forma conveniente?

Que mudanças estão sendo feitas nos sistemas de aprendizado da organização?

A partir dos estudos de caso, surgem algumas claras mensagens sobre os elementos da cultura organizacional que provavelmente devem sustentar uma organização que aprende. O estudo do Paquistão recomenda “iniciar um hábito de registro, ser curioso e fazer uma checagem cruzada, ser honesto”. O estudo de CYSD observa quão críticas são as atitudes e o comportamento individuais; enfatizam que não se deve abordar as pessoas com preconceito ou idéias preconcebidas, mas, pelo contrário, ser abertos e curiosos, como o pesquisador nesse exemplo.

O pesquisador entrou diretamente com um sorriso amigável no terreno e agiu como um estranho que estava interessado em saber sobre seu cultivo. Isso agradou ao fazendeiro e ele estava feliz em narrar sua experiência a partir da data de intervenção do projeto (Estudo de caso CYSD).

O mesmo estudo nos lembra que a perseverança vale: “a recompensa de um bom trabalho só pode ser retardada, nunca desperdiçada”. Finalmente, tornar-se e permanecer externamente concentrado é vital. O que acontece na interface de uma organização em suas relações com o mundo exterior e suas partes interessadas (stakeholders) principais, e como estes mudam com o decorrer do tempo proporciona um *insight* interessante não apenas sobre quão aberta uma organização é para suas partes interessadas (stakeholders), mas também sobre quão bem ela se adapta à luz daquele aprendizado.

RUMO A ALGUMAS SOLUÇÕES E A UMA BOA PRÁTICA

Como criar demanda, incentivos e responsabilidade institucional

Bom registro e relato, curiosidade, checagem cruzada, honestidade, franqueza, perseverança e enfoque externo são comportamentos que não serão praticados, a menos que sejam recompensados. Aprendizagem, reflexão e o fato de compartilhar o conhecimento não acontecerão se não forem valorizados. Em vários dos estudos de caso, foram feitos comentários sobre o tempo e o esforço que o trabalho de avaliação de impacto precisou, e como a ausência de pesquisadores, a falta de tempo, a mudança de pessoal, ou transferência tornou o trabalho especialmente difícil e às vezes estressante. Se o trabalho de avaliação de impacto e subseqüentes aperfeiçoamentos na qualidade tiverem que acontecer, então os recursos devem ser colocados à disposição, e tal tarefa deve ser vista como parte integrante do trabalho de todo mundo, e não apenas um adicional (algo mais) ou um luxo.

Isto também significa criar demandas e incentivos para a avaliação de impacto tornar-se um elemento central do trabalho de desenvolvimento, bem como articular essas demandas por meio da estrutura e das políticas da organização. O seguinte exemplo sobre a falta de dados desagregados por gênero comunicado pelos técnicos do projeto conclui que

No cômputo geral o problema não é tanto a falta de consciência de gênero por parte do pessoal de campo e dos pesquisadores, mas a falta de uma demanda suficiente percebida pelos altos níveis dentro das agências como a "Action Aid", para os resultados diferenciais de gênero. Se essa demanda estivesse no lugar poderia ter agido como uma contra-influência para as pressões sentidas pelo pessoal para agregar e resumir os resultados da pesquisa a partir de múltiplas reuniões em múltiplos vilarejos (Goyder, et al.: 49).⁹

Esse estudo sugere alguns critérios para se avaliar o grau de participação nas avaliações de impacto (que por sua vez poderiam ser usados para incentivar meios específicos de como fazê-lo) como o grau da diferenciação entre os diversos grupos — particularmente, mas não apenas, entre os homens e as mulheres; a frequência na qual os pontos de vista são obtidos dos vários grupos; o grau até onde novos indicadores, em vez daqueles predeterminados, conseguem surgir; e a extensão até onde as informações fornecidas na verdade produzem mudança nas políticas e práticas.

Além de criar incentivos para aqueles “embaixo” a partir “de cima”, um tema-chave é como estabelecer a responsabilidade institucional daqueles nas posições de poder institucional para aqueles cujas organizações existem para servir. A avaliação de impacto é uma das maneiras de se fazer isso, juntamente com processos, como as revisões dos (stakeholders) ou exames sociais onde os resultados são na verdade tornados públicos. Ao avaliar a responsabilidade institucional dos funcionários de alto nível ou gerentes algumas questões chave poderiam incluir o seguinte:

- Que proporção de tempo os gerentes sênior gastam com os funcionários do programa ou aqueles que têm contato com outras organizações?
- Que proporção de tempo e dinheiro é devotada às reuniões e aumento da capacidade dos funcionários do programa?
- Até que ponto estão os gerentes sênior abertos a um contínuo controle de qualidade por parte dos parceiros da organização e de outras partes interessadas (stakeholders)?
- Quanta insistência há no desenvolvimento de medidas de controle de qualidade flexíveis, de baixo para cima?

- Até que ponto as descobertas de tais processos de baixo para cima são colocadas à disposição tanto dentro como fora da organização?
- Até que ponto a gerência sênior apóia a inovação através do incentivo da análise de antigos fracassos?
- Até que ponto a organização (sua diretoria, conselheiros, assembléia geral, pessoal etc.) é representativa de, ou capaz de representar, aqueles que procura servir?

Boa prática nos sistemas de avaliação de impacto

Então, o que pode ser uma boa prática para a avaliação de impacto? Conforme é o caso para os sistemas de monitoramento e avaliação em geral, há um perigo em se supor que a avaliação de impacto vai resolver mais do que se pode razoavelmente esperar que faça. Além do mais, a avaliação de impacto está ligada a outros elementos importantes do desenvolvimento organizacional como os sistemas de aprendizado, de responsabilidade institucional e de recompensa. Todavia, parece haver um crescente consenso sobre pelo menos alguns dos elementos que são necessários para que os sistemas de avaliação de impacto organizacional funcionem bem. Estes surgem não apenas dos estudos de caso apresentados neste livro, mas também de outros estudos recentes (Goyder, *et al.*, 1998; Oakley, *et al.*, 1998) e destaco suas conclusões gerais a seguir.

Mantenha a avaliação de impacto simples e amigável. Baseia-se no que as pessoas sabem e têm condições de fazer, certificando-se de que elas entendem, usam e se beneficiam do sistema. Manter o sistema simples, flexível e centrado em alguns tópicos-chave, mas permitir uma variedade de meios para avaliá-los. Tome as descobertas visíveis e acessíveis: não deve ser preciso ler páginas e páginas de texto ou cifras para verificar o que está acontecendo. O sistema deve permitir que se descubra rapidamente se o progresso na direção dos objetivos globais foi alcançado ou pelo menos se houve algum desvio.

Encaixe a avaliação de impacto em todas as fases do ciclo do projeto. Faça o básico bem, assegurando que a avaliação de impacto esteja encaixada em todas as fases do ciclo do projeto. É difícil realizar a avaliação de impacto sem dados preliminares, objetivos e indicadores relevantes, embora as técnicas retrospectivas possam superar alguns dos problemas associados com a falta dessas informações. Certifique-se de que há mecanismos claros para se garantir que o *feedback* seja incorporado nas novas fases da programação ou do desenvolvimento organizacional.

Concentre-se nas questões-chave. Tem havido mudança com o decorrer do tempo? Quão significativa foi, e para quem? Foi boa ou ruim, prevista ou não? Como essa mudança se compara com outros períodos de tempo, com outros grupos e com os custos envolvidos? O que causou a mudança, em termos do projeto e de seu contexto?

Reconheça a diversidade e faça uma checagem com referencia cruzada. As informações que são coletadas devem sempre ser desagregadas, de forma que os pontos de vista e as condições de diferentes grupos sejam levadas em consideração, especialmente aqueles dos homens e das mulheres. Os registros e relatos precisam reconhecer que as diferentes pessoas numa organização têm necessidades diferentes e, se possível, adaptar aqueles relatos a essas necessidades. Deve haver mais de um canal para monitorar as informações, de modo a assegurar que o sistema contenha verificações e comparações para se ter uma dupla checagem dos dados.

Assegure que o sistema também se desenvolva. Deve ser responsabilidade de uma pessoa ou grupo certificar-se de que o próprio sistema de monitoramento se desenvolve e se adapta com o decorrer do tempo, selecionando e aprendendo com as variações úteis das ferramentas e métodos existentes. É em geral melhor ver como as fontes de informação eficientes existentes podem ser mais bem usadas, em vez de adotar sistemas completamente novos, que provavelmente sejam dispendiosos, demorados, e não se comparem com os antigos.

Assegure coerência organizacional. Os incentivos organizacionais, as recompensas, responsabilidades institucionais e outros sistemas devem ser pelo menos compatíveis com o sistema de avaliação de impacto; de modo ideal, devem promover e incentivar seu funcionamento. Isto requer um compromisso por parte dos gerentes sênior para assegurar coerência com outros sistemas, manter o trabalho da organização concentrado em seu programa e no ambiente externo, e prover uma estrutura de responsabilidade institucional na qual as medidas de controle de qualidade “de baixo para cima” sejam apropriadamente representadas, juntamente com a dos interesses de outras partes interessadas (stakeholders).

O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Embora todos os estudos de impacto requeressem uma porção de tempo e esforço, as agências envolvidas geralmente pareciam pensar que isso era justificável, porque em muitos casos permitiu que os beneficiários finais do progra-

ma tivessem a palavra e também melhorou a percepção e a compreensão geral dos beneficiários das agências mediadoras. Nesse sentido, os estudos de impacto aumentaram, até certo ponto, a responsabilidade institucional.

Os estudos também proporcionaram informações críticas sobre certas implicações de políticas, notadamente a tendência de vários programas de beneficiar os relativamente “menos pobres” e, inadvertidamente, excluir os mais pobres. Destacaram a importância da dinâmica dentro dos domicílios e das comunidades — particularmente com relação ao gênero, classe, parentesco ou etnia e natureza da liderança — ao determinar se os insumos e os resultados foram traduzidos em impactos sustentados mais amplos, quem se beneficiou e quem perdeu. A avaliação de impacto esclareceu o significado de autoconfiança e de orgulho da comunidade ao criar um círculo de *feedback* positivo, começando com o que a comunidade conseguiu o que, por sua vez, motiva as pessoas a continuarem; todavia, o círculo de *feedback* negativo também era aparente.

Os estudos destacaram o papel vital desempenhado pelos intermediários ou agentes externos no apoio às comunidades ou às organizações com sócios quando procuram influenciar as instituições e as relações de poder mais amplas; e o papel desempenhado tanto pelas organizações da comunidade como pelos intermediários na integração e harmonização das ações de vários atores, procurando às vezes facilitar o diálogo e a coordenação entre eles.

Independentemente de conduzir a um maior reconhecimento da importância da avaliação de impacto, os estudos destacaram algumas das atuais fraquezas e desafios que as agências enfrentam: falta de dados preliminares adequados ou de monitoramento que permitam que a mudança seja apropriadamente estimada com o decorrer do tempo; dificuldade de quantificar, agregar, e reportar sobre grande parte do impacto que eles alcançam; falta de planejamento, estimativa, monitoramento e estrutura de avaliação globais coerentes ou adequados, dentro do qual a avaliação de impacto seria integrada; dificuldades de provar a atribuição e a necessidade de avaliar como os vários atores se combinam para produzir impacto positivo; a questão de descobrir um razoável equilíbrio entre realizar uma avaliação sistemática de impacto — que disponha dos recursos adequados — e trabalho de programa contínuo.

Finalmente, “a prova do pudim está em comê-lo”, e até esse ponto os resultados são encorajadores. O BRAC, em resposta aos resultados de seu estudo, que indicou uma recente tendência na seleção dos membros sobre os relativamente “menos pobres”,

iniciou medidas para admitir os paupérrimos. Mais de 200 mil mulheres já foram identificadas. Uma pesquisa está sendo realizada para avaliar seus problemas e

há necessidades de se desenvolver um programa de intervenção adequado para esse grupo que foi ignorado.

O CORDES tentará institucionalizar o método de avaliação que pilotou durante este estudo de caso e usá-lo como um acessório fundamental a seu processo de planejamento, de modo a adaptar sua direção estratégica à luz de suas descobertas.

Como resultado do aprendizado organizacional gerado pela sua avaliação de impacto, o Proshika iniciou uma estratégia no âmbito da organização para desenvolver uma abordagem mais coerente para todo seu trabalho — não apenas a avaliação de impacto — com base em métodos e meios de funcionamento muito mais participativos.

A Rede de Desenvolvimento do Norte de Gana deseja agora desenvolver uma pesquisa e uma estratégia de *advocacy*, concentrando-se nos problemas que o estudo identificou como críticos, como o financiamento da saúde e a segurança alimentar. Eles reconhecem que seus membros necessitarão conseguir uma melhor compreensão dos temas das políticas tanto locais como nacionais.

CONCLUSÃO

Entender a influência, os papéis e as relações da série de organizações e instituições envolvidas em determinado programa ou região é uma parte crítica da avaliação de impacto; é também importante no desenvolvimento de uma responsabilidade institucional mútua mais forte nos sistemas associativos. Isto significa superar uma série de desafios metodológicos e institucionais em termos de sintetizar e partilhar as múltiplas perspectivas e estimular o aprendizado. Na primeira instância isso requer um desejo por parte de cada agência, inclusive os doadores, para realizar a auto-avaliação sistemática de seu desempenho e relações. Isso torna as avaliações mútuas mais exequíveis — mas se forem realmente mútuas, as comunidades devem ser incentivadas a avaliar as organizações intermediárias que as apóiam, e as organizações intermediárias incentivadas a observarem criticamente seus financiadores. Isso nem sempre será simples, levando em conta a desigual relação de poder entre elas. Todavia, necessita que todos os atores no processo colaborem com a procura de entender como, juntos, eles estão maximizando seu impacto.

CONCLUSÃO

Na introdução deste livro, descrevi um ciclo vicioso no qual muitas ONGs são apanhadas. Antes de retornar a observar o que as descobertas desta obra sugerem sobre esses problemas mais amplos, e a criação de um ciclo mais virtuoso, exploro alguns dos problemas mais específicos que os estudos de caso exibem para serem tratados, notadamente:

- os elementos-chave da avaliação de impacto;
- como a avaliação de impacto pode tratar dos problemas relacionados com o poder e a participação desiguais da série de partes interessadas (stakeholders) envolvidas;
- o que foi aprendido sobre as várias abordagens para realizar a avaliação de impacto;
- quais as implicações das descobertas relacionadas com o contexto organizacional no qual a avaliação de impacto é realizada.

A ESSÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Conforme temos visto, é a constante e oscilante interação entre determinado conjunto de ações (nesse caso, um projeto ou programa) e o contexto no qual eles estão situados, que produz a mudança. Se a avaliação de impacto se tratar essencialmente de examinar a mudança, pode ser útil para revisar as várias maneiras nas quais os estudos realizaram isso. Na prática, eles se concentraram numa série de questões muito simples: tem havido mudança nas vidas das pessoas — sim ou não? Em que áreas tem havido mudança: na saúde, na renda, na felicidade? A mudança tem sido positiva ou negativa? Quanta mudança aconteceu, no sentido relativo (por exemplo, a renda duplicou em comparação com o

ano passado) ou no sentido absoluto (por exemplo, a renda diminuiu em \$5 num mês)? O que provocou essa mudança?

Todavia, *comparar* essas mudanças com outros fatores foi algo crítico nos estudos para fins de avaliação de impacto. As descobertas da pesquisa foram comparadas com os seguintes elementos:

- outros grupos (por exemplo, os homens e mulheres, “ricos” e “pobres”, grupos de controle, respondentes que não fazem parte do projeto etc.);
- outras mudanças (por exemplo, os progressos feitos na área da saúde comparados com os feitos na educação);
- informações preliminares (variando da simples, como os dados do ano passado, até os de série de maior duração ou longitudinais);
- os custos investidos;
- as mudanças no contexto (por exemplo, mesmo que as pessoas se tornassem pior financeiramente em virtude das tendências gerais, a intervenção contribuiu para que aqueles que ela apoiou se tornassem também pior financeiramente do que teria sido pelo contrário?).

Quantificação da mudança

Nos casos onde esse tipo de comparação não foi, ou não poderia, ser feita, os pesquisadores podem ter sentido que precisavam de dados sobre a mudança absoluta em vez de sobre a mudança relativa, quando de fato as informações sobre a mudança relativa teriam sido suficientes. Por exemplo, no estudo de Wajir, as diferenças nas relativas percepções dos respondentes dentro e fora da área do projeto, relacionadas com as mudanças, no decorrer do tempo, na qualidade de vida, no fornecimento confiável de água e na segurança, permitiu que importantes conclusões fossem tiradas. Todavia, se o estudo sentisse que era necessário coletar cifras absolutas relacionadas, por exemplo, com a segurança no fornecimento de água ou com a renda, provavelmente teria requerido recursos além do orçamento e do cronograma do estudo. Uma concentração nas cifras absolutas pode também levar à exclusão dos pontos de vista e das percepções daqueles que talvez não tenham condições de fornecer os números acerca das mudanças em suas vidas, mas que podem muito claramente priorizar e classificar as diferentes mudanças e sua importância.

Houve casos também onde uma maior quantificação de mudança foi necessária e possível, mas foi aparentemente evitada. Em mais de um estudo, os exercícios participativos da comunidade mostraram claramente que houve uma

mudança positiva na vida das pessoas, mas não houve indicação se essa se referia a duas ou a 2 mil pessoas, aos homens ou às mulheres, aos “ricos” ou aos “pobres”. Mais uma vez, questões e exercícios relativamente simples, como a classificação ou atribuição de uma nota, poderia ter ajudado a compreender não apenas o que mudou, mas a extensão e o significado da mudança. Isto é importante porque, como temos visto, a diferença entre a avaliação de impacto e outros tipos de avaliações é que é usada precisamente para explorar a mudança significativa ou de longa duração, provocada por determinado projeto ou programa.

Finalmente, decidir quão significativa ou duradoura é uma mudança, e como ela pode ser atribuída a determinada ação é uma questão de julgamento. A decisão depende do contexto e, naturalmente, de quem decide o que é significativo, e significa reconhecer que a mudança é o resultado de processos múltiplos e complexos bem como das lutas, idéias e ações dos vários e desiguais grupos de interesse. Isso é diferente do que ver o desenvolvimento como um processo gerenciado realizado por agências de desenvolvimento e pelas ONGs por meio de projetos e programas. Modelos simples de causa e efeito, ligando os insumos do projeto aos resultados e ao impacto geralmente serão inadequados para avaliar o impacto do que as ONGs fazem; precisamos de modelos que incluam o contexto mais amplo das influências e dos processos de mudança que envolvem os projetos e programas, e também a grande variedade dos impactos resultantes.

A natureza eventual e incerta da mudança, bem como a possibilidade de uma mudança descontínua ou catastrófica, impõe um prêmio sobre o monitoramento, o aprendizado e a adaptação de impacto. O certo é que o inesperado acontecerá, e que não podemos estar preparados para toda eventualidade; qualquer ação que tomarmos poderá produzir mudança dramática e significativa que não estava prevista. Isto coloca o ônus sobre aqueles que intervêm nos processos de mudança para monitorar o impacto daquilo que fazem, numa base regular, e para adaptar suas ações como resultado. Simplesmente não é suficiente dizer que o impacto não pode ser medido antes de um projeto ser concluído, quando mudanças significativas — ou negativas — podem ocorrer muito cedo durante a vigência do projeto ou programa. A avaliação de impacto deverá ter condições de lidar com a mudança turbulenta, não linear, bem como a mudança gradual e linear (Roche, 1994).

O PROBLEMA DO PODER E DA PARTICIPAÇÃO

Se o impacto for definido como uma mudança significativa ou de longa duração, as questões-chave dizem respeito não apenas ao que mudou, se é sig-

nificativo, e até que ponto pode ser atribuído a determinado conjunto de ações, mas também a quem faz o julgamento.

Apesar dos esforços feitos nos estudos de caso, em muitas situações certos grupos, notadamente as mulheres e as crianças, são consistentemente excluídos das práticas “participativas”. Em algumas situações de emergência poderão também existir limites logísticos e políticos para a participação. Os estudos de caso também revelam que mesmo entre o grupo de ONGs participantes há várias interpretações do termo “participação”, bem como diferentes critérios para se avaliar sua qualidade ou intensidade. Considerando a crescente importância que está sendo atribuída à participação, não apenas pelas ONGs mas também pelas agências bi e multilaterais, a ausência de acordos mais claros e de padrões para avaliar a qualidade da participação é particularmente problemática.

Enquanto a tradição científica estabelece critérios claros para se julgar a qualidade da pesquisa, com base em noções de validade interna e externa, confiabilidade e objetividade, ainda não há esse tão amplo acordo sobre os critérios para avaliar a qualidade da pesquisa participativa. Foram feitas algumas tentativas para desenvolver um modelo, por exemplo, por Jules Pretty, *et al.*, com base no trabalho de Guba e Lincoln. Pretty adaptou os critérios usados para avaliar a qualidade da pesquisa convencional, de modo a descobrir as equivalentes para o processo participativo de inquirição. Estes se baseiam nos critérios de credibilidade, transferibilidade, confiabilidade e confirmabilidade (Pretty, 1994; Guba & Lincoln, 1989). A Tabela 8.1 faz um resumo desses critérios, bem como dos comumente usados nas pesquisas científicas.

A importante diferença entre as duas abordagens é até onde o pesquisador ou observador é considerado capaz de permanecer alheio ao que é observado ou medido. No método científico isso, é considerado essencial e, portanto, muito esforço é dedicado à elaboração de ferramentas de medição, experiências, e métodos de análise que tentem garantir isso. A pesquisa participativa e qualitativa aceita que os pesquisadores ou observadores sejam necessariamente parte do que observam, e que suas próprias atitudes, crenças e comportamentos determinarão, pelo menos em parte, as informações colhidas. Portanto, ela enfatiza a qualidade e a intensidade do envolvimento, bem como a checagem cruzada das descobertas a partir de várias perspectivas.

Essas diferenças são em geral expressas em termos de uma oposição da objetividade e da subjetividade, quando de fato o problema pode ser debatido de forma mais útil em termos de como se pode evitar as tendências em determinado método de avaliação. Se colocarmos a questão dessa forma, podemos perguntar se o prolongado processo de observação participante adotado no estudo

Tabela 8.1: Critérios para julgar a probidade das informações

Critérios científicos convencionais	Critérios participativos
<p>Validade interna: a prova das relações casuais (A conduz a B).</p> <p>Validade externa: até onde as descobertas podem ser aplicadas a outros contextos ou grupos.</p> <p>Confiança: até onde as descobertas poderiam ser repetidas se a investigação fosse refeita na mesma situação.</p> <p>Objetividade: a extensão até onde os múltiplos observadores podem concordar sobre um fenômeno, assegurando que os resultados não se devem às tendências do pesquisador.</p>	<p>Extensão e intensidade do engajamento dos atores: descobrir o que mudou e por que, com base em suficiente confiança e harmonia para se obter informações de qualidade.</p> <p>Observação persistente e paralela: Identificar e concentrar-se nos problemas-chave, usando uma série de observadores ao mesmo tempo.</p> <p>Checagem cruzada: combinar várias fontes, métodos e investigadores, bem como a verificação do participante.</p> <p>Expressão de diferença e análise negativa de um caso: procurar os diferentes pontos de vista e explicações de várias partes interessadas (stakeholders), particularmente com base no gênero e na classe; analisando a mudança ao pior.</p> <p>Diário de pesquisa e revisão por colegas: tornar transparente os meios pelos quais as informações foram coletadas, bem como suas fontes (de modo que uma auditoria de investigação seria possível).</p> <p>Impacto sobre as capacidades das partes interessadas saber e agir: o processo de investigação deve ser emponderante em si e gerar novas <i>insights</i> para todos os envolvidos.</p>

de Matson pode ter sido parcial a direção dos pontos de vista de determinados grupos dentro da comunidade. Podemos perguntar se a pesquisa de domicílio realizada no estudo do BRAC reduziu as tendências, garantindo que uma amostra representativa das organizações de vilarejo fosse selecionada para estudo. Em outras palavras, o contexto do estudo e o tipo de atividade que está sendo avaliada determinarão a abordagem adotada e a mistura dos métodos e ferramentas empregados. As ferramentas e métodos dentro daquela mistura estarão sujeitos a diferentes critérios ou padrões: uma pesquisa de questionário que procura informações quantitativas de uma amostra representativa de determinada população teria critérios de qualidade díspares do que uma série de debates de grupos focais que explorassem como surgiram as diferentes atitudes para com as relações de gênero. Todavia, as descobertas do estudo como um todo e os métodos individuais adotados devem ser julgados de acordo com o grau até onde os pontos de vista e percepções do pessoal, dos assessores externos, bem como dos diferentes grupos do pessoal local e outras partes interessadas, foram, ou não, levados em consideração e submetidos a uma checagem cruzada, um em relação ao outro.

AS DIFERENTES ABORDAGENS PARA A AVALIAÇÃO DE IMPACTO

O projeto em questão, seu contexto, os problemas de poder e participação determinaram o que era avaliado nos estudos de caso e também como isso ocorreu. Três principais abordagens foram adotadas. A primeira concentrou-se principalmente num projeto individual e envolveu o esclarecimento e a especificação dos objetivos e indicadores do projeto e posteriormente a avaliação de até onde eles tinham sido atingidos. Em alguns casos, isso envolveu uma cuidadosa análise dos vínculos entre os resultados, os produtos e os impactos, com um número limitado de indicadores sendo verificado em cada nível da cadeia de impacto. Em alguns estudos, o grupo de controle ou os indivíduos que estavam fora das áreas do projeto foi comparado com os das áreas de projeto.

A segunda abordagem concentrou-se no projeto que estava sendo avaliado, mas visou mais amplamente as mudanças potenciais que possam ter ocorrido como resultado. Uma série de partes interessadas foi solicitada a identificar as mudanças mais importantes que aconteceram em virtude de determinado projeto, e como elas aconteceram. Em alguns casos, isso envolveu o emprego de uma ampla lista de checagem de áreas potenciais ou dimensões de mudança.

Os estudos de caso na terceira categoria estavam interessados primeiramente e acima de tudo, nas mudanças globais nas vidas das pessoas e procuraram explorar com elas o significado dessas mudanças e suas causas, inclusive o projeto em questão. Esta abordagem procura situar as mudanças que se verificaram em virtude de determinado projeto dentro do contexto de outras mudanças.

Mudança, objetivos e indicadores

A maioria dos estudos de caso examinou a mudança num nível individual ou de domicílio, embora alguns, particularmente os que incluíam a *advocacy*, tenham explorado mudanças maiores no nível da comunidade, da organização e as políticas. Todavia, certas áreas ou dimensões de mudança são vistas como significativas em todos os estudos de caso.

- renda, despesa e bens, inclusive acesso à terra e ao crédito;
- saúde, educação, alfabetização e outras habilidades e conhecimento;
- infra-estrutura, inclusive acesso às instalações de água e saneamento em particular;

- segurança alimentar e produção;
- relações sociais, capital social, união e normas da comunidade modificadas;
- a propriedade e o controle da mulher sobre os bens, a mobilidade, o acesso às atividades geradoras de renda, creches, a liberdade de expressar seus pontos de vista, o poder na tomada de decisão dentro do domicílio, a habilidade de controlar a violência, e a divisão da mão-de-obra no domicílio;
- paz e segurança, lei e ordem, níveis decrescentes de violência sexual, abuso dos direitos humanos, destruição de vidas e da propriedade;
- capacidade de lidar com crises;
- autoconfiança, auto-estima, independência, potencial e capacidade para fazer reivindicações e demandas;
- qualidade geral de vida;

Embora os indicadores que as pessoas escolhem para identificar uma mudança significativa em suas vidas possam ser diferentes, a lista acima talvez represente um núcleo comum das dimensões que são importantes para as pessoas que não são específicas a um local. Mas as prioridades e a ordem que os vários grupos — homens e mulheres, velhos e jovens, ricos e pobres — atribuem a essas mudanças variará tanto dentro e entre regiões ou localizações, como com o decorrer do tempo. Além disso, como o caso do Paquistão sugere, as dimensões estéticas, culturais, religiosas ou espirituais das vidas das pessoas são afetadas tanto positiva como negativamente pelos projetos e programas, e ainda tendem a ser ignoradas. Isto pode significar que, para fins de avaliação de impacto, a busca de indicadores comuns ou genéricos talvez seja muito menos vital do que compreender que áreas de mudança certos grupos de pessoas priorizam, e como estas se inter-relacionam em diferentes contextos. Nesse sentido, os indicadores se tornam mais um meio de exemplificar por que e como ocorreu a mudança dentro de determinada área, em vez de simplesmente um meio de verificar o progresso de um projeto contra objetivos predeterminados.

Ferramentas e métodos

Uma grande variedade de ferramentas e métodos foi usada nos estudos, os quais foram analisados mais detalhadamente no Capítulo 4. Talvez a mais importante conclusão seja a de que a seleção de uma mistura judiciosa e a seqüência de ferramentas e métodos dependa muito de se ter clareza acerca da finalidade e enfoque da avaliação, e elaborá-la de forma que seja apropriada para o

contexto, para o projeto em questão e para as organizações envolvidas. A habilidade de desenvolver combinações e seqüências de métodos apropriados, e a habilidade de se adaptar e inovar à medida que o estudo evolui parece ser tão importante quanto o conhecimento e a especialidade requeridos para os métodos individuais.

Uma série de descobertas-chave se relaciona com as famílias dos métodos explorados. Primeiro, é evidente que se deve fazer uso integral dos dados existentes — quer tenham sido coletados como parte do projeto ou se achem disponíveis de outras fontes. A produção de documentos sinópticos que agrupou relatórios e arquivos de muitos anos se provou ser especialmente útil em alguns casos. Além disso, fontes do governo local, registros de educação e saúde, dados das estações de pesquisa agrícola também provaram ser uma importante fonte de informação onde o contexto foi explorado, apesar das muitas limitações.

Mesmo onde as informações existentes eram de alta qualidade, e um grande esforço tinha sido realizado para compilar os dados preliminares, quase todos os estudos de caso tiveram que reconstruir pelo menos parte da história não só dos projetos, mas também das maiores mudanças ocorridas na vida das pessoas e das comunidades. Isso se aplica particularmente às situações onde os planos e os documentos do projeto são inconsistentes ou não existem, como nas situações de emergência, onde rápidas mudanças no contexto podem ter levado a mudar as prioridades que talvez nem sempre tenham sido documentadas. O Capítulo 4 detalhou muitas maneiras nas quais os pesquisadores procuraram reconstruir as informações.

Embora as pesquisas de domicílio de grande escala sofram muitas limitações e tenham sido criticadas nos últimos anos, os estudos de caso indicam que podem servir a uma função útil se forem enfocadas, pré-testadas, e adaptadas, se os entrevistadores receberem treinamento e preparação apropriados, se as descobertas forem adequadamente submetidas a uma checagem com referência cruzada e seguidas de outros dados mais qualitativos, e se existir uma adequada capacidade para analisar os resultados. Tanto as minipesquisas como os tipos de questionário empregados no estudo de Wajir, que combinaram as ferramentas participativas e as questões-padrão, oferecem alternativas úteis para as pesquisas de grande escala.

A grande série de métodos de entrevista, de oficinas e de grupos focais adotados nos estudos de caso lançou algumas questões críticas com relação às vantagens e desvantagens dos processos individuais contra os grupais — problemas que são raramente abordados em muitos dos manuais sobre pesquisa

participativa ou elaboração de estudo. Os estudos de caso ainda mostraram exemplos de pessoas respondendo as mesmas questões de forma diferente em contextos grupais ou individuais; pessoas que discordavam em particular das conclusões a que um contexto grupal havia chegado; grupos particulares (por exemplo, mulheres, jovens e membros dos domicílios que se achavam em pior situação financeira) sendo consistentemente excluídos, ou ignorados, durante as práticas grupais. Por outro lado, houve exemplos também de práticas grupais que geravam novos *insights* para os participantes, às vezes como resultado do compartilhar informações sensíveis (por exemplo, sobre a violência doméstica), fortalecendo um sentimento de solidariedade e de objetivo comum, e unindo as vozes anteriormente marginais de um modo que lhes permitissem ser ouvidas.

A observação direta e participativa também em geral não recebe muita atenção como um método nos textos de monitoramento e de avaliação. Mas, em vários estudos a vantagem dos “pesquisadores residentes” e das pessoas que simplesmente se “encontravam por perto” e mantinham seus olhos abertos é bem evidente. Em particular, a observação desse tipo ajudou a formar a confiança e a harmonia com o pessoal local e os técnicos do projeto e lhes permitiu que conseguissem novos *insights* que provavelmente não seriam obtidos por meio das perguntas ou da realização de debates. A observação permitiu uma compreensão mais aprofundada das relações não apenas dentro das comunidades, mas também entre a comunidade e os outros atores, e permitiu um alto grau de checagem cruzada das informações coletadas de outras maneiras. Essa técnica depende muito da capacidade do observador e possui vários recursos; por outro lado, essas capacidades podem ser estimuladas e desenvolvidas, e este tipo de abordagem pode exigir menos do tempo do pessoal local. Levando em conta as preocupações citadas abaixo com relação à natureza de demanda de tempo de algumas das abordagens participativas adotadas, é bom que isso sempre seja lembrado.

Embora uma série completa de técnicas participativas fosse empregada nos estudos de caso, há talvez um número limitado que parece ser particularmente relevante e útil para os propósitos da avaliação de impacto. Isto incluiria a classificação das linhas do tempo, classificação hierárquica do bem-estar e das preferências, os fluxogramas de impacto e as análises de tendência. Este tipo de trabalho participativo tem que reconhecer mais intensamente o poder existente e as relações sociais dentro das comunidades; deve prestar maior atenção às restrições de tempo das pessoas e quanto lhes custa a oportunidade de se envolver numa avaliação. Mais uma vez, essas ferramentas devem ser combinadas com outros métodos e fontes de informação, de modo a expressar a ne-

cessidade de padrões mais claros de avaliação da qualidade dos processos da pesquisa participativa. As descobertas dos estudos de caso sugerem que (além dos critérios mencionados na Tabela 8.1) nas situações onde a avaliação de impacto é principalmente iniciada pelas agências externas, os seguintes critérios devem ser levados em consideração:

- um processo ou cronograma satisfatório tanto para os homens como para *as mulheres* nas comunidades como para os pesquisadores;
- uso eficiente das atuais fontes de informação, de modo a não desperdiçar o tempo das pessoas na coleta de dados que já se acham disponíveis;
- o desenvolvimento e a contínua adaptação dos métodos, com base numa análise mútua de suas forças e fraquezas;
- a extensão até onde as informações que são conseguidas na verdade têm um impacto, em outras palavras, realmente produzem mudança nas políticas ou práticas do projeto ou da organização que estiver sendo avaliada.

O uso dos estudos de caso (de indivíduos, comunidades, projetos e organizações) foi predominante em quase todos os países envolvidos. Esses estudos são particularmente úteis em situações complexas onde muitas variáveis se inter-relacionam e onde os resultados e o impacto provavelmente devem mudar entre diferentes populações. O tipo de estudo que deve ser escolhido precisa ser conscientemente pensado de ponta a ponta. Os estudos de caso bem escolhidos e a análise de estudos de caso cruzados podem valorizar uma avaliação, particularmente se relacionam com assuntos de políticas mais amplos que são de grande interesse.

Finalmente, os problemas de atribuição, checagem cruzada e a importância do *feedback* permanecem, os quais são abordados no contexto deste livro. Nenhuma das ferramentas e métodos usados pode *por si só* resolver o problema da determinação da atribuição, e mesmo em combinação não podem prová-lo. Todavia, se forem submetidos a uma checagem cruzada de modo apropriado, proporcionam uma prova de evidência que pode ser acordada, disputada ou emendada, e que por sua vez, pode contribuir para um julgamento consciente e plausível. Conforme citado por Roger Riddell:

Em resumo, não é necessário concentrar tempo, esforço e recursos na avaliação de projetos ou programas se conclusões seguras podem ser tiradas sem usar técnicas sofisticadas. De modo similar, se os julgamentos feitos sobre os aspectos qualitativos dos projetos não forem substancialmente desafiados pelos relevantes 'atores' ou grupos (...) então as preocupações 'puristas' sobre como objetivamente avaliar esses fatores tornam-se extremamente irrelevantes (Riddell, 1990).

O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O capítulo anterior trata de forma detalhada sobre como os estudos de caso avaliaram o impacto dos projetos e dos programas nas organizações, bem como as organizações em geral abordam e gerenciam a avaliação de impacto. Na oficina onde muitos daqueles envolvidos no trabalho do estudo de caso estiveram reunidos, o problema de como as organizações podem ajudar ou impedir várias formas de avaliação de impacto foi um tema recorrente. Isso está ligado ao crescente interesse, particularmente entre os analistas do gênero, no papel que as organizações e as instituições desempenham na produção e reprodução das várias formas de desigualdade, e como suas culturas, sistemas e valores determinam que impacto eles atingem. Nesse sentido, a avaliação de impacto também requer que se verifique o profundo impacto sobre aquelas estruturas que personificam as relações de autoridade, poder e controle e que determinam até onde as pessoas e os grupos podem praticar a escolha.

As agências de desenvolvimento, inclusive as grandes ONGs, não estão imunes aos problemas enfrentados por outras burocracias em termos de complacência, hierarquia, inércia e fluxo de informações deficiente, que podem levar a ciclos de autodesilusão, à medida que o retorno das atividades é distorcido ou manipulado no momento em que as pessoas procuram se proteger. Os gerentes seniores, que concordam com o ponto de vista de que “se não está quebrado não deve ser consertado”, tenderão a acompanhar as notícias positivas e continuar sem qualquer verificação até que algo “quebre”. Conforme Robert Chambers sugeriu, este tipo de cegueira institucional tem conduzido à característica mais marcante dos esforços de desenvolvimento nas últimas décadas: a de que nós estávamos tão enganados quando nós pensávamos que estávamos tão certos (Chambers, 1994).

Grande parte da boa prática que surge dos estudos de caso e do recente trabalho sobre avaliação de impacto em outras agências (apresentado em resumo no Capítulo 7) concentra-se em garantir que os processos de avaliação de impacto são mantidos simples, relevantes e úteis. A experiência também destaca que uma organização precisa alinhar seus incentivos, recompensas e sistemas de forma que sejam compatíveis com um desejo real de aprender, e adaptar seu trabalho e meios de funcionamento à luz daquele aprendizado. Isso requer um compromisso dos gerentes seniores para assegurar uma coerência com os outros sistemas, manter o enfoque externo e do programa do trabalho das organizações e prover uma estrutura de responsabilidade institucional na qual as medidas do controle de qualidade “de baixo para cima”

sejam apropriadamente representadas e equilibradas com as dos interesses das outras partes interessadas.

Isso significa que qualquer processo de avaliação de impacto não apenas tem que ser apropriado em termos da complexidade e dos custos envolvidos, mas também tem que ser flexível e produzir informações relevantes, oportunas, precisas e úteis que possam satisfazer diferentes interesses ou partes interessadas. O desafio para a maioria das organizações será desenvolver processos e métodos apropriados de avaliação de impacto, que reconheçam o tempo e os recursos financeiros limitados disponíveis, e que estejam em consonância com as habilidades e a experiência daqueles na ponta — especialmente a quem nossos esforços procuram beneficiar e que trabalham nos programas no campo. As abordagens, ferramentas e métodos apresentados neste livro fornecem algumas respostas para esse desafio.

Grande parte da literatura sugere que a ênfase anterior sobre as avaliações únicas, externas “independentes” como mecanismos de controle de qualidade, em geral produziu pouco do valor para os administradores do projeto, que viam o processo como uma justificativa, controle ou função de policiamento. Isso não significa que as avaliações do impacto externo não tenham seu lugar, mas que, ao contrário, as ONGs precisam se reconcentrar na “linha de frente” e inspirar no pessoal maior preocupação com os sistemas de aprendizagem do programa como uma atividade vital do projeto interno. Isso não ocorre apenas porque as informações não usadas e inúteis não levarão a nenhuma mudança na prática; o problema é mais fundamental. Se os sistemas de informações e as avaliações são, ou devem ser, amplamente fundamentados nos registros dos processos do projeto em andamento, e na regular interação com os beneficiários, então a qualidade e a seriedade desses registros passam a ser uma temática séria. Se essas informações forem de má qualidade, ou simplesmente uma distorção da realidade, então organizações inteiras podem se achar presas num quadro falso do que conseguem, à medida que sintetizam, agregam e analisam os dados primários que são fundamentalmente inválidos.

Proporcionar os incentivos certos para esse nível básico de coleta de informações de modo apropriado é vital, e não há melhor incentivo do que o auto-interesse. Nesse caso, o auto-interesse relaciona-se com quão úteis as informações serão no futuro para a pessoa ou organização que as coletarem. Um recente estudo da Action Aid sobre avaliação de impacto concluiu que para

A elaboração da maioria dos relatórios das ONGs, quer para suas próprias sedes ou para seus doadores, é uma pequena tarefa e para muitas, a determinação

e a avaliação de impacto é admitida como sendo de maior interesse para os doadores e para as sedes do que o próprio pessoal (Goyder, et al.:47).

Procurar uma orientação mais segura de como as coisas estão indo das pessoas e do pessoal local envolvidos num projeto, e compreender como eles já estão monitorando o impacto a seu próprio modo, aumenta, dessa forma em importância. Nossos estudos de caso proporcionam algumas dicas sobre as dificuldades em atender as diversas necessidades das partes interessadas locais e de organizações mais distantes, bem como ao indicar que ferramentas e métodos são particularmente úteis nesses processos. Todavia, muitos desses problemas demonstram não apenas a necessidade de desenvolver métodos alternativos de avaliação, mas também desenvolver novas culturas e relações organizacionais.

IMPLICAÇÕES DAS POLÍTICAS

Esta seção final explora algumas das implicações-chave das políticas que surgem a partir dos estudos de caso. Estas estão agrupadas sob os seguintes títulos: problemas de pobreza e de gênero, alocação de recursos e o futuro das ONGs.

Problemas de pobreza e de gênero

Embora a principal finalidade dos estudos de caso fosse explorar e aprender sobre as abordagens e os métodos de avaliação de impacto, as descobertas desses estudos merecem alguma atenção. Vários dos estudos observam que os grupos mais pobres, ou identificados por meio da classificação da riqueza ou por medidas de linha de pobreza, têm tanto sido excluídos dos projetos como se beneficiado menos do que os menos pobres. Isto acontece tanto por causa da natureza da organização que opera os projetos em questão (pode ser uma organização de associados ou sediada na comunidade onde os mais pobres ou não participam ou não podem participar) quanto em virtude da natureza da intervenção (por exemplo, um projeto agrícola pode requerer insumos de mão-de-obra que os mais pobres não podem proporcionar, ou um programa de crédito pode requerer reembolsos que os mais pobres não se sentem em condições de assumir). Todavia, há também alguma evidência de que os mais pobres podem se beneficiar proporcionalmente mais do que os domicílios mais ricos se forem

estrategicamente visados, e que em alguns casos a incidência e a severidade da pobreza diminuiu com a duração do envolvimento do projeto da ONG.

Há também alguma limitada, embora atormentadora, evidência que sugere que os domicílios mais pobres, quando solicitadas a comparar o significado dos serviços coletivos (saúde, educação, água), que em geral são fornecidos pelo Estado, classificam estes melhor do que os projetos das ONGs, particularmente os que proporcionam serviços individualizados, como crédito ou extensão agrícola. Os domicílios em melhor situação financeira dão uma melhor classificação aos projetos das ONGs. Essa descoberta, caso confirmada mais amplamente, com certeza teria importantes implicações para a complementaridade dos papéis das ONGs e do Estado, e na verdade para a importância das ONGs não apenas no sentido de estimular a demanda fortalecendo as organizações comunitárias, mas também facilitando o fornecimento pressionando para se conseguir os recursos adequados pela provisão do serviço pelo Estado.

No que concerne à situação das mulheres, a maioria dos estudos de caso registram melhoras em seu bem-estar material, nas relações dentro do domicílio e na auto-imagem. Todavia, algumas pessoas têm observado que isso tem sido acompanhado por maiores aumentos na carga de trabalho, pouca mudança no controle sobre os bens dentro do lar e nenhuma mudança nas normas de gênero enraizadas, por exemplo, com relação aos pagamentos dos dotes. Como um recente estudo da OECD/DAC sobre as ONGs também observa, “o que está claramente se provando mais difícil é introduzir os processos que tenham um impacto mais positivo e sistemático sobre a situação das mulheres” (OECD/DAC, 1998).

Há também alguma evidência para sugerir que onde os grupos mais pobres e as mulheres começaram a pressionar por, e alguns caos conseguir, um nível de mudança sistemática, isso em geral requerem mais apoio dos intermediários e das agências externas, embora uma natureza que é diferente de uma relação de um projeto tradicional. Isso tem importantes implicações para as noções de repasse, independência e autonomia que impregna a literatura sobre o desenvolvimento organizacional das ONGs. O desenvolvimento das relações “verticais” e dos sistemas de apoio (por exemplo, regionais, nacionais ou internacionais), bem como as horizontais, pode proporcionar uma estrutura mais apropriada para a colaboração e a *advocacy* do que as relações de um único projeto. Isto pode permitir a promoção de uma mudança em vários níveis simultaneamente, e o debate pode ser transferido para aquelas organizações, regiões e capitais onde existe uma melhor chance de se conseguir a mudança.

Alocação de recursos

O atual peso atribuído à avaliação de impacto, em vez de aos insumos e aos resultados, é bem-vindo, pois destaca a importância de se compreender como uma diferença positiva e significativa pode ser feita na vida das pessoas. Todavia, embora o desempenho anterior seja um guia para o futuro, ele não é o único. A relação entre os projetos, as organizações que os operam e os apóiam e o contexto no qual estão situados, é complexa e produz uma ampla gama de possíveis impactos. Os mesmos insumos em diferentes momentos ou lugares produzirão diferentes resultados. Esses resultados, por sua vez, afetarão diferentemente os vários grupos de pessoas. Isto sugere primeiro que uma compreensão do contexto, das relações locais de poder, da pobreza, e da dinâmica social é uma pré-condição para se atingir o impacto.

Segundo, a habilidade das ONGs de escutar e aprender com o pessoal e as organizações locais e de adaptar seu apoio à luz desse aprendizado é crítica ao garantir que o impacto anterior possa ser mantido no futuro. Isto, conforme indicado, depende de as organizações possuírem uma congruência entre seus incentivos, sistemas e cultura que permita o aprendizado e a adaptação, bem como habilidade de equilibrar os interesses de uma série de partes interessadas (stakeholders). Terceiro, a capacidade de planejar, gerir e de se responsabilizar pelos recursos recebidos permanece claramente importante para a saúde organizacional, embora as capacidades e as competências necessárias sofram variações, dependendo do tamanho da organização. Quarto, a capacidade de inovar e de assumir riscos será necessária, particularmente se os mais pobres tiverem que ser incluídos nos esforços de desenvolvimento. Investir nos projetos com “rentabilidades seguras” e impacto futuro garantido signifique provavelmente concordar com o “*status quo*”.

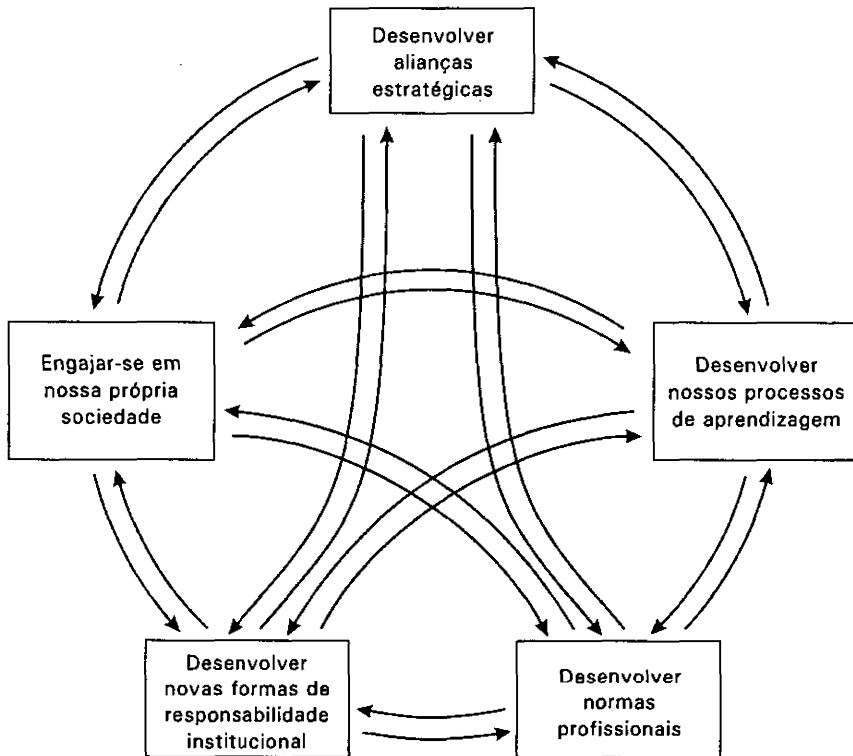
Finalmente, a capacidade de trabalhar com outros e de usar e comunicar as descobertas das práticas da avaliação de impacto ou de outro aprendizado vai ser cada vez mais importante para promover uma mudança sistemática mais ampla. Se o impacto vai ser ampliado, então isso também se tornará um aspecto mais central do que foi no passado.

Em resumo, os resultados das práticas de avaliação de impacto são insuficientes *em si* para se tomar decisões sensatas sobre a alocação de recursos para projetos ou organizações. Há outros critérios, como compreender o contexto, a capacidade de escutar, aprender, adaptar-se e inovar a capacidade gerencial e a capacidade de trabalhar com os outros e de comunicar o aprendizado.

O futuro das ONGs: rumo a um círculo virtuoso?

Este livro tentou ilustrar como uma série de ONGs em todo o mundo luta com um conjunto muito complexo de problemas que se relacionam com a avaliação do impacto de seu trabalho. Esperamos que quando desenvolvermos e compartilharmos essas experiências e nosso aprendizado, possamos de uma forma reduzida, contribuir para “contrariar” um aspecto do círculo vicioso descrito no Capítulo 1, e dessa forma ajudar a desenvolver um “círculo virtuoso”.

Figura 8.1: Rumo a um círculo virtuoso?



Este círculo, como o vicioso, possui cinco elementos mutuamente reforçadores: maior reconhecimento da necessidade de desenvolver um aprendizado institucional e processos de avaliação de impacto, desenvolvimento de

alianças estratégicas com outras ONGs e outros setores, inclusive as estruturas governamentais, compromisso mais profundo com os processos sociais e políticos nos próprios países de origem das ONGs, desenvolvimento de novas formas de responsabilidade institucional, e o desenvolvimento de normas e padrões profissionais dentro e entre as agências.

Para que o círculo atinja quantidade de movimento suficiente, uma série de fatos deve acontecer simultaneamente. As lições a partir dos estudos de caso indicam que isso envolverá não apenas o desenvolvimento e o compartilhar de novas ferramentas e métodos de avaliação de impacto, mas também o aumento de maiores estratégias para o aprendizado institucional. Todavia, isso só fará uma diferença se a atual concorrência por recursos, pessoal e idéias entre as ONGs e outros atores — notadamente o Estado — for reestruturada em alianças criativas e estratégicas. Isso, a partir da perspectiva de avaliação de impacto, significa menos ênfase na egoísta procura de atribuir a mudança a um projeto ou organização individual, e mais ênfase em como as agências *se combinam* para produzir mudança significativa para as pessoas que vivem na pobreza. Em muitas ocasiões, isso, por sua vez, significará sacrificar o perfil individual da agência para o “bem maior”. A avaliação de impacto implica em se tornar mais aberta e transparente sobre o que é e o que não é conseguível no futuro. Não é provável que a mudança ocorra se a avaliação simplesmente se tornar um meio de tocar a trombeta da organização bem mais alta.

Algumas das organizações nos estudos de caso estão começando a se transformar ao implantar raízes mais fortes e mais profundas em suas próprias sociedades. Para algumas, isso tem sido parte de sua identidade; para outras, inclusive a Oxfam GB e a Novib, significa se engajar ainda mais no Reino Unido e na Holanda. Significa fazer as conexões entre a pobreza e a exclusão “no país” e no exterior, demonstrando que as histórias de mudança na África, Ásia, América Latina e Europa Oriental não são simplesmente sobre uma necessidade de maior compaixão e dinheiro, mas também sobre inspirar um trabalho criativo e com *insights*. À medida que essas raízes se aprofundarem, os padrões da responsabilidade institucional também mudarão. Isto é importante, se desejamos ver um futuro baseado em noções de interdependência e reciprocidade, em vez de dependência e assistencialismo.

A mudança nesses elementos do círculo poderiam se combinar para criar uma situação que proporcione um quadro mais realista do que as ONGs podem conseguir por sua própria conta; terá um maior grau de modéstia e humildade bem como reconhecimento da importância de trabalhar com outros. Isto, por sua vez, ajudará a reduzir a distância entre a retórica e a realidade e encorajará

uma maior conscientização de que o potencial para resolver os problemas “no país” e “fora dele” é aumentada por múltiplas perspectivas, que se baseiam num compartilhar mais eficaz e mais honesto das experiências e idéias. É interessante observar, nesse contexto, que recentes pesquisas mostram que o grau de compromisso do país de um doador para com a justiça social “em casa” está positivamente correlacionada com seu compromisso com a justiça social não apenas em seu programa de ajuda, mas em todos os aspectos de suas relações internacionais (Olsen, 1996).

A mudança nesses elementos do círculo conduziria também a uma maior confiança, edificada sobre valores partilhados e num respeito pela diferença. Enfrentado pelas ideologias da globalização, a comunidade das ONGs deve encontrar meios para suplantar o perigo da fragmentação e da irrelevância: as alianças devem conduzir a mais que uma simples e tolerante coexistência, onde concordamos para discordar. Nosso objetivo final deve ser criar agrupamentos nos quais as organizações, que na verdade partilham as realidades com base no entendimento e na análise comum, bem como no envolvimento comum nas lutas por justiça e igualdade, possam seguir adiante juntas.

Além do mais, novas noções de “parceria” e mudança poderiam ser criadas, as quais se baseiam em padrões de desempenho claros e acordados. A reação contra a abordagem para o desenvolvimento que proponha a planta universal da modernização, particularmente pelas ONGs, é discutir sobre a importância do contexto, a diversidade, observar os processos e compreender a diferença. Enquanto essa reação é compreensível, alguns autores argumentam que ela tem destruído as noções dos padrões e direitos universais. Se tudo for diferente e relativo, então é difícil imaginar os padrões universalmente aplicáveis que sugerem alguma hierarquia absoluta de valores (Duffield, 1995).

Cinquenta anos depois de a Declaração Universal dos Direitos Humanos ter sido ratificada — e numa época em que há um ressurgimento de abordagens baseadas em direitos para as relações internacionais —, o desafio para as ONGs em geral, e para os processos de avaliação de impacto em particular, permanece sendo contar as histórias de como os homens, as mulheres e as crianças, individualmente, e suas comunidades, lutam para defender seus direitos universais em face das pequenas probabilidades, e podem eles serem mais bem apoiadas ao agir assim.

NOTAS

CAPÍTULO 2

NOSSA ABORDAGEM GERAL SOBRE A AVALIAÇÃO DE IMPACTO

1. Este capítulo se baseia intensamente na revisão literária e dos relatórios preparatórios escritos por Raul Hopkins e Elsa Dawson e de um relatório de progresso provisório por Floris Blankenber, Margaret Newens e Chris Roche, publicados em Oakley *et al.* (1998).

2. Sou agradecido a Fred Wessels da Oxfam GB por esta nova forma textual do trabalho de Paul Willot sobre auto-avaliação (Willot, 1985).

3. Ver Martha Alter Chen e Elizabeth Dunn (1997).

4. Sou grato a Briget Walker da Oxfam GB por esta observação.

CAPÍTULO 3

ELABORANDO UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

1. Goyder, H.; Davies, R & Wilkinson, W (1998) "*Participatory Impact Assessment*"

2. Comunicação pessoal de Briget Walker da Oxfam GB.

3. David Hulme observa que uma razão por que uma regressão múltipla tem sido raramente usada, mesmo na área de avaliação de impacto de microfinanças, que poderia se pensar ser mais facilmente quantificável, é a "enorme demanda por dados sobre outros possíveis fatores causais", bem como as grandes despesas e a experiência técnica que isso requer (Hulme, 1997).

CAPÍTULO 4

ESCOLHENDO AS FERRAMENTAS E OS MÉTODOS

1. Uma Loja Para Todo Serviço na Grã-Bretanha geralmente fornece uma série de serviços e mercadorias. Estes podem incluir aconselhamento sobre emprego, serviços sociais, benefícios, ou parecer legal, bem como vendas de roupas usadas e de outros itens. As pessoas encarregadas do serviço de aconselhamento são normalmente especialistas em determinadas áreas, como benefícios legais e bem-estar, e oferecem apoio a qualquer pessoa que o procure.

2. O Clube Phoenix é um centro de atendimento conduzido pelos membros para os residentes que sofrem de problemas de doenças mentais e cuja sede situa-se nos escritórios do Projeto nas Vizinhanças de Matson.

3. Para maiores informações sobre como organizar uma sessão de treinamento para uma entrevista semi-estruturada, inclusive práticas específicas, vide "*Participatory Learning in Action: A Trainer's Guide*", publicado pelo Instituto Internacional do Meio Ambiente e do Desenvolvimento (International Institute of Environment and Development-IIED), pp. 73-9.

4. Os tópicos discutidos baseiam-se na estrutura conceitual de Chen e Mahmud para avaliar as mudanças nas vidas das mulheres (Chen & Mahmud, 1995), que identifica três caminhos para o empoderamento (material, perceptivo e relacional).

5. Goyder, H; Davies, R. & Wilkinson, W. (1998) Participatory Impact Assessment Study, "Action Aid".

6. O mapeamento social é outro método de PRA, no qual os participantes são solicitados a traçar um mapa das unidades residenciais na comunidade e dar nome ao domicílio ou ao indivíduo que vive lá, ou indicar os detalhes sobre a situação de cada domicílio.

7. Briget Walker, comunicação pessoal.

8. Kamal Kar *et al.* (1997). "Participatory Impact Assessment: Calcutta Slum Improvement Project — Main Findings Report", Secretaria para o Desenvolvimento Metropolitano de Calcutá.

9. O estudo também calculou os impactos econômicos diretos e indiretos dos projetos.

10. Vide Dinwiddy & Teal (1995) para maiores informações sobre como estes são calculados bem como quanto ao material geral para a análise de custo-benefício.

11. Sou muito grato a Sabina Alkire por esta seção, que em grande parte se 'baseia' em sua tese de PhD (Alkire, 1999).

12. O "IRR" nesse caso não possui pesos distributivos como todos os projetos visam o mesmo grupo socioeconômico.

CAPÍTULO 5

AVALIAÇÃO DE IMPACTO E EMERGÊNCIAS

1. Estas incluem um relatório sobre uma oficina, "Managing Emergency Humanitarian Aid Evaluation: Lessons from Experience", realizado com o apoio da AusAID (Apthorpe e Nevile 1998), e um relatório intitulado "Good Practice in Evaluating Humanitarian Aid", submetido pelo DANIDA ao "DAC Working Party on Aid Evaluation" (Hallam & Borton, 1998).

2. O Projeto SPHERE é um esforço por parte de um grande número de agências internacionais para elaborar uma carta humanitária e para identificar um conjunto de padrões e da melhor prática na execução dos serviços para as vítimas de desastres.

3. Hallam, A. & Borton, J. (1998) "Good Practice in Evaluating Humanitarian Aid", Documento nº 3 submetido ao "DAC Working Party" on Aid Evaluation, 30ª reunião, 27-8 de maio de 1998, DANIDA.

4. Briget Walker, comunicação pessoal.

5. Vide, também, David Bryer & Ed Cairns, 1997.

CAPÍTULO 6

AVALIAÇÃO DE IMPACTO E ADVOCACY

1. Grande parte deste capítulo se baseia num artigo intitulado "Avaliando o Impacto e de Advocacy", por Alex Bush e Chris Roche, publicado na *Appropriate Technology*, vol. 24, 1997

e debates anteriores numa reunião de grupo de estudo de ONGs na Associação dos Estudos de Desenvolvimento realizada em julho de 1997. Também baseia-se num trabalho de Jim Coe do Departamento das Campanhas da Oxfam e comentários detalhados sobre uma versão anterior de Peter van Tuijl da Novib.

2. Sou grato a Peter van Tuijl pelas idéias nas quais essa definição se baseia.
3. Baranyi *et al.* (1997) "Making Solidarity Effective: Northern Voluntary Organizations and the Promotion of Peace in Angola and East Timor", CIIR, Londres.
4. Avaliação conduzida pela 'Development Initiatives'.
5. Carta de Keneth Clarke, chanceler do Tesouro durante a campanha da dívida da Oxfam, para Bob Hammond, Oxfam Constituency Contact, em setembro de 1997.
6. Carta de Bob Hammond, Oxfam Constituency Contact, outubro de 1997.
7. Vide Farnworth (1998).
8. Vide Adrian Jackson (1997), para uma descrição acerca do uso do teatro legislativo no Reino Unido.
9. Vide Mavrocordatos (1997) sobre os usos do teatro para o monitoramento participativo.
10. Vide os estudos de caso em Holland, J. & Blackburn, J. (1998). *Whose Voice? Pesquisa participativa e mudança nas políticas*.

CAPÍTULO 7

AValiação DE IMPACTO E ORGANIZAÇÕES

1. Este capítulo, além do material do estudo de caso, também se baseia nos documentos e relatórios produzidos no curso da pesquisa, notadamente Newens & Roche (1996) e Blankenberg, Newens & Roche (1998).

2. Esta escala se baseia nas idéias de Norman Uphoff (1987) na sua metodologia de campo para a auto-avaliação participativa.

3. Para maiores detalhes sobre estas razões para os programas de crédito, vide o Capítulo 4 e anexo 2 de Johnson & Rogaly (1997).

4. Aqueles que tiverem alguma dúvida sobre isso, vide a análise de Perera da relação entre Sarvadoya e seus doadores (1997).

5. Para uma avaliação da relevância da auditoria social para a Oxfam, vide Dawson (1998).

6. Vide Edwards, 1996; Howes & Roche, 1994.

ANEXO 1

BIBLIOGRAFIA

PUBLICAÇÕES

- AFRICAN RIGHTS (1994) *Humanitarian Unbound? Current Dilemmas Facing Multi-Mandate Operations in Political Emergencies*, Discussion Paper No. 5, African Rights, London.
- ANDERSON, M. and WOODROW, P. (1989) *Rising from the Ashes: Development Strategies in Times of Disaster*, Westview, Boulder.
- ANDERSON, M. (1996) *Do No Harm: Building Local Capacities for Peace*, Cambridge USA.
- BARANYI, S.; KIBBLE, S.; KOHEN, A. & O'NEILL, K. (1997) "Making Solidarity Effective: Northern Voluntary Organizations and the promotion of peace in Angola and East Timor", CIIR, London.
- BARROW, C. (1997) *Environment and Social Impact Assessment*, Arnold.
- BLANKENBERG, F. NEWENS, M. & ROCHE, C. (1998) "Impact assessment: cutting through the complexity", in Oakley et al. (1998) Pratt et al. (1998) *Outcome and Impact: Evaluation Change in Social Development*, Intrac.
- BIEKART, K. (1999) *European Private Aid Agencies and Democratic Transition in Central America*, Transnational Institute, Amsterdam.
- BORTON, et al. (1995) "Joint evaluation of emergency assistance to Rwanda", ODI.
- BORTON, J. & MACRAE, J. (1997) "Evaluation Synthesis of Emergency Aid", *Evaluation Report EV:613*, DfId.
- BRADEN, S. (1998) *Video for Development: A casebook from Vietnam*, Oxfam GB, Oxford.
- BRYER, D. & CAIRNS, E. (1997) "For Better? Humanitarian Aid and Conflict" in *Development in Practice*, Vol. 7:4, pps 363-374.
- BUSH, A. & ROCHE, C. (1997) "Assessing the impact of advocacy work" in *Appropriate Technology* Vol. 24:2, IT Publications, London.
- CASSEN, R. and Associates (1986) *"Does Aid Work?"* Oxford University Press, Oxford.

- CHAMBERS, R. (1997) *Whose Reality Counts?: Putting the First Last*, IT Publications, London.
- CHEN, M. & DUNN, E. (1997) "Household economic portfolios", paper prepared for an USAID-funded research project, Management Systems International, Washington DC.
- CHRITOPLOS, I. (1998) "Humanitarian, Pluralism and Ombudsmen: Do the pieces fit?", in *Disasters*, Vol. 23:2, available from www.oneworld.org/ombudsman/Ombud7.html.
- COVEY, J. (1996) "Accountability and effectiveness in NGO policy alliances", in Edwards, M and Hulme, D (eds.) (1996) *Non-Government Organizations: Performance and accountability*, Earthscan publications, London.
- DABELSTEIN, N. (1996) "Evaluating the International Humanitarian System" in *Disasters* Vol. 20:4.
- DINWIDDY, C. and TEAL, F. (1995) *Principles of Cost-Benefit Analysis for Developing Countries*, Cambridge University Press.
- DRUCKER, P. (1990) *Managing the Non-Profit Organization*, Harper Collins, New York.
- DUFFIELD, M. (1996) "1 The Symphony of the Damned" in *Disasters*, Vol. 20:3.
- EADE, D. (1997) *Capacity-Building: An Approach to People-Centered Development*, Oxfam GB, Oxford.
- EDWARDS, M. & HULME, D. (1995) *NGOs — Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*, Earthscan, London.
- EL BUSHRA, J. & PIZA LOPEZ, E. (1993) *Development in Conflict: the Gender Dimension*, ACORD and Oxfam GB, Oxford.
- FOWLER (1995) "Assessing NGO performance: Difficulties, dilemmas and a way ahead", in Edwards and Hulme (1995).
- FOWLER, A.; GOOLD, L. & JAMES, R. (1995) *Participatory Self-Assessment of NGO capacity*, Occasional Papers Series No. 10, Intrac, Oxford.
- GOYDER, H.; DAVIES, R.; WILKINSON, W. (1998) *Participatory Impact Assessment*, Action Aid, London.
- GUBA & LINCOLN (1998) *Fourth Generation Evaluation*, Sage, London.
- HOLLAND, J. & BLACKBURN, J. (1998) *Whose Voice? Participatory research and policy change*, IT Publications, London.
- HOWES, Mick (1992) "Linking paradigms and practice: key issues in the appraisal, monitoring and evaluation of British NGO projects" in *Journal of International Development*, Vol. 4:4.
- INTRAC (1998) *Direct Funding from a Southern Perspective: Strengthening Civil Society?*, INTRAC NGO Management and Policy Series No. 8, Oxford.

- JASWAL & HARPHAM (1997). "Getting information on sensitive issues: gynaecological morbidity", *Health Policy Plan*, jun., 12(2): 173-8.
- JOHNSON, J. (1998) "Programme Impact Assessment in Microfinance: the need for analysis of real markets" in *IDS Bulletin*, October 1998.
- MACRAE, J. et al. (1997) "Conflict, the Continuum and Chronic Emergencies" in *Disasters*, Vol.21:3.
- MARSDEN, D. & OALKLEY, P. (eds.) (1991) *Evaluating Social Development Projects*, Oxfam GB, Oxford.
- MAVROCORDATOS, A. (1997) "Theatre for development, participatory monitoring and cultural feedback" in *PLA Notes*, No. 29, June 1997, IIED.
- MOSSE, D. (1994) "Authority, gender and knowledge: Theoretical reflections on the practice of PRA" in *Development and Change*, No. 25, pp. 497-526.
- NEW ECONOMICS FOUNDATION (1998) *Towards Understanding NGO Work on Policy*, NEF, Londres.
- NICHOLS, P. (1991) "Social Survey Methods; a fieldguide for development workers". *Oxfam Development guidelines* n° 6, Oxford.
- NORTON, A. & STEPHENS, T. (1995) "Participation in Poverty Assessments", Environment Department Papers Participation Series 20, The World Bank, Washington DC.
- OAKLEY, P.; PRATT, B. & CLAYTON, A. (1998) *Outcomes and Impact Evaluation Chance in Social Development*, INTRAC, Oxford.
- O'LAUGHLIN, B. (1996) "Interpreting institutional discourses" in Thomas et al. (1996) *Finding out Fast*, Open University and Sage, London.
- PATTON (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, London.
- PERERA, J. (1997) "In unequal dialogue with donors: The experience of the Sarvodaya Shramadana movement" in Edwards and Hulme (1997) *NGOs States and Donors: Too Close for Comfort?*, Macmillan, London.
- PRETTY, J. (1994) "Alternative systems of inquiry for a sustainable agriculture", *IDS Bulletin* Vol. 25:2.
- RIDDELL, R. (1987) *Foreign Aid Reconsidered*, Johns Hopkins Press, Baltimore.
- ROCHE, C. (1998) "Organizational Assessment and Institutional Footprints" in Tomas A. Chataway, J, and Wuyts, M (eds.) (1998) *Finding Out Fast: Investigative Skills for Development Policy and Development*, Open University Press.
- _____. (1994) "Operationality in Turbulence" in *Development in Practice* Vol. 4:3.
- RUBIN, H. (1995) *A basic guide to Evaluation for Development Workers*, Oxfam GB, Oxford.

- SINGER, H. (1989) *Lessons of Post War Development Experience 1945-88*, IDS discussion paper 260, Brighton:IDS.
- SLIM, H. (1997) "Doing the Right Thing: Relief Agencies, Moral Dilemma and Moral Responsibility in Political Emergencies and War" *Studies on Emergencies and Disaster Relief*, Report No. 6, Nordiska Afrikainstitutet, Sweden.
- SMILLIE, I. (1995) *The Alms Bazaar*, IT Publications, London.
- SOGGE, D. (ed.) (1996) *Compassion and Calculation: the business of private foreign aid*, Pluto Press, London.
- STOCKTON, N. (1995) "The Collapse of the State and the International Humanitarian Industry — The New World Order in Emergencies", Oxford University Press.
- TENDLER, J. & FREEDHEIM, S. (1994) "Trust in a rent-seeking world: Health and government transformed in north east Brazil" in *World Development* Vol. 22:12, pp 1771-1791.
- UPHOFF, N. (1992), *Learning from Gal Oya: Possibilities for Participatory Development and Post-Newtonian Social Service*, Cornell University Press.
- DE WAAL, A. (1996) "Bad Aid" in Project, October 1996.
- ZADEK, S. (1996) "Organising NGOs for value based effectiveness" in *Development Insights*, ODI.

DOCUMENTOS NÃO-PUBLICADOS

- ADNAN, S. et al. (1992) "People's participation, NGOs and the Flood Action Plan: An independent review", OXFAM Bangladesh, Dhaka.
- APTHORPE & NEVILE. (1998) "Managing Emergency Humanitarian Aid Evaluation: Lessons from Experience", a report of on the main findings of a workshop held with AusAID support at the National Centre for Development Studies, Australian National University, 13-16 March 1998.
- CO, E. (1999) "Advocacy for Policy Reform in the Philippines", report commissioned by the Advocacy Working Group, Oxfam GB.
- COE, J. (1998) *Case Studies of UK Campaigns*, mimeo, Oxfam GB.
- DAVIES, R. (1997) "Placing a Value on Advocacy Work", notes prepared for the July 1997 DSA NGO Study Group meeting in Oxford, available at <http://www.swan.ac.uk/cds/rd/advocacy.htm>.
- _____. (1998) "Donor Information Demands and NGO Institutional Development", paper originally prepared for the ODA-BOND-CDS workshop "Institutional Strengthening of Southern NGOs: What role for Northern NGOs?" held at the

University of Wales, Swansea, in July 1996. Update version available from <http://www.swan.ac.uk/cds/rdl.html>.

- DAVIES, R. (1998) "An evolutionary approach to facilitating organizational learning. An experiment by the Christian Commission for Development in Bangladesh", from <http://www.swan.ac.uk/cds/rd/ccdb.htm>.
- DAVID, R. (1998) "Monitoring and Evaluating Advocacy Work", draft manual for Action Aid.
- DAWSON, E. (1995a) "Visit to Burkina Faso Oxfam UK/I programme for impact assessment research, phase III: West Africa", Oxfam GB.
- _____. (1995b) "Women, gender, and impact assessment: A discussion paper", Oxfam GB.
- _____. (1995c) Novib and Oxfam GB impact assessment research programme, Phase III — West Africa, Oxfam GB.
- _____. (1998a) The relevance of social audit for Oxfam GB, *Journal of Business Ethics* 17:1457-1469.
- _____. (1998b) "Assessing the impact of emergency aid: A discussion paper", Oxfam GB.
- DEVELOPMENT INITIATIVES (1996) "1995 NGO aid cuts campaign: Evaluation of impact", report to Inter Agency Coalition.
- _____. (1997) "An evaluation of Oxfam's advocacy and communications work on the Great Lakes region of Africa", report to Oxfam GB.
- DIFFIELD, M. (1997) "Post-Modern Conflict, Aid Policy and Humanitarian Conditionality", ESCOR Research Paper.
- EDWARDS, M. (1996) "Becoming a Learning Organisation, or, the search for the Holy Grail?", paper presented at the Aga Khan Foundation Canada Round Table on Systematic Learning Promoting Public Support for Canadian Development Cooperation.
- ESTRELLA, M. & GAVENTA, J. (1997) "Who counts reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A literature review", paper prepared for international workshop, The Philippines, available from IDS, Sussex; e-mail ids@sussex.ac.uk.
- FARNWORTH (1998) "Musings on the use of chapatti diagrams", PLA Notes, February 1998, IIED.
- FOWLER, A. (1998) "Guidelines and Field Checklist for Assessment of Community Organisations", Ford Foundation, Nairobi.
- GELL, F. (1997) "Emerging Project to Support Returning Displaced Women in Ayacucho and Apurimac, Peru: Report on Support Visit", April 1997, Oxfam GB.

- GESSELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ) (1998a) "Zoop in Brief", paper, GTZ, Eschborn.
- GTZ (1988b) "Zoop: an introduction to the method", paper, GTZ, Eschborn.
- GOETZ, A. M. (1996) "Understanding gendered institutional structures and practices", presentation for Oxfam meeting on Gender and Organizational Change.
- HALLAM, A. (1997) "Good Practice Review: Evaluating Humanitarian Assistance Programmes", Humanitarian Policy Programme, London.
- HALLAM, A. & BORTON, J. (1998) "Good practice in evaluating humanitarian aid", document No. 3 submitted to the DAC Working Party on Aid Evaluation, 30th Meeting, 27-28 May 1998, DANIDA.
- HOPKINS, R. (1995a) "Impact assessment: Overview and methods of application", Oxfam GB and Novib.
- HOPKINS (1995b) "Impact assessment: The experience of Latin American NGOs", Oxfam GB and Novib.
- HOWES, M. and Roche, C (1994) "A Participatory Appraisal of ACORD" in PLA Notes, No. 22, IIED.
- HULME, D. (1997) "Impact Assessment Methodologies for Microfinance: A Review (CGAP I)", AIMS Paper, Management Systems International, Washington DC.
- JACKSON, A. (1997) "From acting to taking action: Forum and legislative theatre" in PLA Notes No. 29, HED.
- KAR, K. *et al.* (1997) Kar Participatory Impact Assessment: Calcutta Slum Improvement Project, Calcutta Metropolitan Development Authority, Urban Poverty Group, DFID, Delhi.
- LARGE, J. (1996) "Breaking cycles of violence: Towards complementarity in gender analysis and policy", unpublished paper presented to CODEP gender and conflict sub-group.
- LOK, R. (1999) http://www.undp.org/poverty/publications/pov_red/The_Data.pdf
- MAXWELL-STUART, L. (1997) "Domestic violence: odd problems, new approaches", Links, Oxfam GB.
- MOORE, M. & STEWART, S. (1998) "The impact of external funding on the capacity of local NGOs", final report no. R5968, IDS, Sussex.
- MOORE, M.; STEWART, S. & HUDDOCK, A. (1994) "Institution Building as a Development Assistance Method; A Review of the literature and Ideas", report to Swedish International Development Authority (SIDA), IDS, Sussex.
- MORIS & COPESTAKE (1993). Qualitative Enquiry for Rural Development: A Review, Intermediate Technology Publications, on behalf of the Overseas Development Institute.

- NEWENS, M. & ROCHE, C. (1996) "Evaluating social development: Initiatives and experience in Oxfam", paper prepared for the 3rd International workshop on the Evaluation of Social Development, Netherlands, available by e-mail croche@oxfam.org.uk.
- OXFAM, G. B. (1998) "Oxfam GB Guide to Advocacy", Oxfam GB.
- RIDDELL, R. (1997) "Linking costs and benefits in NGO development projects: A study by the Overseas Development Institute commissioned by the Overseas Development Administration", ODI, London.
- _____. et al. (1997) "Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study", paper prepared on behalf of the Expert Group on Evaluation of the Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, available at www.valt.helsinki.fi/ids/ngo.
- ROCHE, C. (1996) Oxfam's Cross Programme Learning Fund: An update report, mimeo, Oxfam GB.
- _____. (1996) "Institutional Learning in Oxfam: Some thoughts", mimeo, Oxfam GB.
- _____. (1995a) "Impact Assessment and the Policy Department", discussion paper, Oxfam GB.
- SLIM, H. (1998) "International Humanitarianism's Engagement with Civil War in the 1990s: A glance at Evolving Practice and Theory", a briefing paper for Action Aid, UK. Available at <http://www.jha.cam.ac.uk/a/a565.htm>.
- THE SPHERE PROJECT (1998) Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disasters Response, Geneva.
- THIN, N. (1992) "NGO reporting and evaluation: The JFS experience so far", discussion paper for JFS Edinburgh Evaluation Workshops, Edinburgh, 8-10 July 1992.
- UPHOFF, N. (1987) "Participatory evaluation of participatory development: A scheme of measuring and monitoring local capacity introduced in Sri Lanka", People's Participation Project Workshop (Ghana) on participatory monitoring and evaluation, FAO, Rome.
- WESSELS, F. (1995) "A Summary of the Method of Animation in Auto-evaluation of Village Groups as development by Paul Willot", mimeo, Oxfam GB.
- WILLOT, P. (1985) 'S'Evaluer', mimeo, Belgium.
- ZETTER, R. (1998) "Evaluation of Oxfam GB's programme in the Great Lakes Region of Central Africa 1994-97: Synthesis report", Oxfam GB.

ANEXO 2

ENDEREÇOS PARA CONTATO E MATERIAL DISPONÍVEL DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO DE CASO

BANGLADESH RURAL ADVANCEMENT COMMITTEE

Endereço:

BRAC Centre
75 Mohakhali C/A
Dhaka 1212
Bangladesh

Material:

Husain, A. M. M., Mallick D. e Chowdhury, A. M. R. (1998) An Impact Assessment Study of BRAC's Rural Development Programme: Lessons from Methodological Issues, documento preparado para o "Assessment Workshop" em Stanton, Reino Unido, 23-26 de Novembro, 1998, BRAC, Dhaka.

Husain, A. M. M. (ed.) (1998) Poverty Alleviation and Empowerment: The Second Impact Assessment Study of BRAC's Rural Development Programme, BRAC, Dhaka.

Mustafa, S. et al. (1996), Beacon of Hope: An Impact Assessment Study of BRAC's Rural Development Programme, BRAC, Dhaka.

CENTRE FOR YOUTH AND SOCIAL DEVELOPMENT, INDIA

Endereço:

CYSD
E-1, Institutional Area
PO:RRL
Bhubaneswar 751-013
Orissa
India

Materials:

Dash, A. K.; Kanungo, S.; Jolly, M. C. & Dash, P. G. (1998) "Impact Assessment: the CYSD Case study", documento preparado para 'Impact Assessment Workshop' em Stanton, Reino Unido, 23-26 de novembro, 1998, CYSD, Bhubaneswar.

ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT ACTIVITIES ZIMBABWE

Endereço:	Material:
ENDA P. O. Box 3492 Harare Zimbabwe	King, B.; Mawoneke, S. (1998) Impact Assessment Case Study realizado pelo Environment and Development Activities (ENDA) — Zimbabwe, documento preparado para o "Impact Assessment Workshop" em Stanton, Reino Unido, 23-26 de novembro, 1998.

FONDACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR (CORDES)

Endereço:	Materiais:
CORDES Apartado postal 5841 27 Avenida Norte 1221 — Colonia Buenos Aires N. 1 San Salvador El Salvador	Lopez, M. e Reys, E. (1998) "Case Study in El Salvador — Fundación CORDES", documento preparado para o "Impact Assessment Workshop" em Stanton, Reino Unido, 23-26 de novembro, 1998. Lopez, M. e Reyes, E. (1998) "Guía metodológica para la evaluación participativa del impacto", CORDES & Novib. Lopez, M. e Reyes, E. (1998) "Sistematización de la Evaluación del impacto de la Fundación CORDES en las comunidades: case específico: El Papaturo, El Sito y El Pepeto del Departamento de Cuscatán", CORDES & Novib.

GONOSHHAJJO SANGSTHA, BANGLADESH

Endereço:	Materiais:
Gonoshahajjo Sangstha (GSS) 41 Sir Syed Ahmed Road, Block-A Mohammadpur Ghaka 1207 ou GPO Box No. 3535 Dhaka, Bangladesh	Rao, A. e Hashemi, S. M. (1995) "Institutional Take-Off or Snakes and Ladders? Dynamics and Sustainability of Local Level Organizations in Rural Bangladesh", a report commissioned by Oxfam Bangladesh, Dhaka.

MATSON NEIGHBOURHOOD PROJECT, REINO UNIDO

Endereço:

Matson
Neighbourhood Project
Matson Lane
Gloucester GL4 9DX
UK

Materiais:

Thekaekara, S. (1998) "Does Matson Matter? A case study on Impact Assessment of the Matson Neighbourhood Project, Gloucester, UK", documento preparado para o 'Impact Assessment Workshop' em Stanton, Reino Unido, 23-25 de novembro, 1998, ACCORD, Índia.

Ross, K. (1996) "Matson Neighbourhood Project: A Process evaluation for Gloucester Area Social Services Office", Cheltenham and Gloucester College of Higher Education.

NIJERA KORI, BANGLADESH

Endereço:

P.O. Box 5015
New Market, Dhaka-5
Road No. 4a
House No. 40a
Dhanmandi
Dhaka
Bangladesh

NOVIB. THE NETHERLANDS

Endereço:

PO Box 30919
2500 GX Den Haag
The Netherlands

OXFAM GB

Endereço:

Oxfam GB
274 Banbury Road
Oxford OX2 7DZ
UK

OXFAM GB EM GHANA

Endereço:

Oxfam Ghana
PO Box 432
Tamale, N/R
Ghana

Materiais:

Siapha Kamara, S e Roche, C (1996) "A Participatory Impact Assessment and Advocacy Project for Poverty Alleviation in Northern Ghana", documento preparado para o 3rd International workshop on the Evaluation of Social Development, novembro, 1996, ISODEC e Oxfam.

Nafi Quarshie, N, Pugansoa, B e Roche, C (1998) "Ghana Impact Assessment Case Study: Um documento sobre 'Participatory Impact Assessment Research Project and Advocacy for Poverty Alleviation in Northern Ghana', preparado para o 'Impact Assessment Workshop' em Stanton, Reino Unido, 23-26 de novembro, 1998, Oxfam Ghana.

Wolmer, W (1996) "Local Institutions and Poverty in Northern Ghana: an Annotated Bibliography", IDS, Sussex.

OXFAM GB EM IKAPE, UGANDA

Endereço:

c/o Oxfam GB
PO Box 6228
Kampala
Uganda

Materiais:

Neefjes, K e David, R (1996) "A participatory review of the Ikape refugee programme", um relatório para a Oxfam UK&I.

Payne, L (1998) *Rebuilding Communities in a Refugee Settlement: A Casebook from Uganda*, Oxfam GB.

OXFAM GB NO PAQUISTÃO

Endereço:

Oxfam GB
F-191 CITIZEN
COLONY
Hyderabad
Sindh
Pakistan

Materiais:

Alkire, S e Narajo, H (1998) "Oxfam vs Poverty: Assessing Impact in Pakistan", documento preparado para o "Impact Assessment Workshop" em Stanton, Reino Unido, 23-26 de novembro, 1998.

Alkire, S (1999) "Operationalising Amartya Sen's Capacity approach to human development: A frame-Work for identifying 'valuable' capabilities", tese de Dphil, Magdalen College, Oxford.

Alkire, S (1997) "Impact Assessment: Oxfam vs Poverty, a field manual for Oxfam staff in Pakistan", Oxfam.

PROSHIKA, BANGLADESH

Endereço:

Proshika
PO Box 3149
Ramna
Dhaka 1000
Bangladesh

Materiais:

Naser, A (1998) "Approach adopted for Impact Assessment of Proshika's Development Interventions" documento preparado para o "Impact Assessment Workshop" em Stanton, Reino Unido, 23-26 de novembro, 1998, IMEC, Dhaka.

WAJIR PASTORALIST DEVELOPMENT PROGRAMME, KENYA

Endereço:

Mohammed Elmi
Oxfam Kenya
2nd Floor
Pamstech House
Woodvale Grove
Westlands
Nairobi
Kenya
Ou
Ojijo Odhiambo
Resource
Management
and Policy Analysis
Institute (REMPAI)
P.O. Box 64559
Nairobi
Kenya

Materiais:

Holden, S e Ackello-Ogutu, C (1998) "Oxfam Wajir Pastoral Development Project Economic Impact Assessment", Resource Management and Policy Analysis Institute (REMPAI), Kenya.

Odhaiambo, O e Elmi, M (1998) "Participatory Economic Impact Assessment of Pastoral Development Work: a Case Study of the OXFAM Wajir Pastoral Development Project — Kenya", um documento preparado para o "Impact Assessment Workshop" em Stanton, Reino Unido, 23-26 de novembro, 1998, REMPAI e Oxfam, Kenya.

Kinoti, W e Ackello-Ogutu, C (Eds) (1998) "Impact Assessment of Pastoral Development Work", procedimentos de uma oficina sobre "Economic Impact Assessment of the Wajir Pastoral Development Project" realizada pelo REMPAI, Nairobi, 5 de fevereiro, 1998.

ANEXO 3

PARTICIPANTES DA OFICINA SOBRE AVALIAÇÃO DE IMPACTO, NOVEMBRO DE 1998.

Nome	Organização
Sabina Alkire	Consultora
Julie Allcock	Oxfam GB
Floris Blankenberg	SNV, The Netherlands
Dr. Anup Kumar Dash	UTKAL UNIVERSITY, Orissa, Índia
Mr. Pran Gopal Das	CYSD, Orissa, Índia
Elsa Dawson	Oxfam GB
Mohammed Elmi	Oxfam GB no Quênia
Yvonne Es	Novib
Yolette Etienne	Oxfam GB no Haiti
Mark Gale	The Gloucester Neighbourhood Project Network, Reino Unido
Ken Garland	Matson Neighbourhood Project, Gloucester, Reino Unido
Yanci Urbina Gonzalez	Oxfam GB em El Salvador
Walter Gonzalez	CORDES, El Salvador
Anamul Haque	Oxfam GB em Bangladesh
Prof. A.M. Muazzam Hussain	BRAC, Bangladesh
Andy Jarret	Matson Neighbourhood Project, Gloucester, Reino Unido
Mr. Jolly M.C	CYSD, Orissa, Índia
Kamal Kar	Consultor em Desenvolvimento, Calcutá, Índia
Conchita Lloret	Oxfam GB

Nome	Organização
Sthembile Mawoneke	ENDA, Zimbábue
Kate Morrow	Oxfam GB
Paresh Motla	Oxfam GB
Abu Nasar	PROSHIKA, Bangladesh
Hidayat Narajo	Oxfam GB no Paquistão
Koos Neefjes	Oxfam GB
Ojijo Odhiambo	Resource Management and Policy Analysis Institute (REMPAI), Nairobi, Quênia.
Adrie Pappas	NOVIB, the Netherlands
Ben Pughan	Oxfam GB em Gana
Nafisatu Quarshie	Oxfam GB em Gana
Enrique Reyes	CORDES, El Salvador
Chris Roche	Oxfam GB

ANEXO 4

LISTA DAS SIGLAS

- AAN — Ação África Necessitada (AAIN)
- AAP — Aprendizado e Ação Participativos (PLA)
- ACB — Análise de Custo Benefício (CBA)
- ADMA — Atividades Ambientais e de Desenvolvimento (ENDA)
- AIA — Avaliação de Impacto Ambiental (EIA)
- AML — Análise de Matriz Lógica (LFA)
- APP — Avaliação Participativa da Pobreza (PPA)
- ARP — Avaliação Rural Participativa (PRA)
- ARR — Avaliação Rural Rápida (RRA)
- ASCB — Análise Social de Custo Benefício (SCBA)
- ASI — Avaliação Social de Impacto (SAI)
- CAD — Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (DAC)
- BRAC — Comitê de Desenvolvimento Rural de Bangladesh (BRAC)
- CDSI — Centro de Desenvolvimento Social Integrado em Gana (ISODEC)
- CJDS — Centro para o Desenvolvimento Social e da Juventude, Orissa, Índia, (CYSD)
- DPDI — Departamento para o Desenvolvimento Internacional, Reino Unido, (DFID)
- FCDCES — Fundação para Cooperação e Desenvolvimento Comunitário de El Salvador — (CORDES)
- GDTI — Grupo de Desenvolvimento de Tecnologia Intermediária (ITDG)
- GSS — Gonoshahajjo Sangstha, Bangladesh (GSS)
- IGRAP — Instituto de Gestão de Recursos e de Análise de Políticas — (REMPAI)
- NK — Nijera Kori, Bangladesh (NK)

OB — Organização de Base (CBO)

OCED — Organização para Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OECD)

OING — Organização Internacional Não-Governamental — (INGO)

OLNG — Organização Local Não-Governamental (LNGO)

ONG — Organização Não-Governamental (NGO)

PAP — Pesquisa de Ação Participativa (PAR)

PVM — Projeto Comunitário de Matson, Reino Unido (MNP)

RDNG — Rede de Desenvolvimento do Norte de Gana (NGND)

SJR — Serviço Jesuíta de Refugiados (JRS)



Este livro foi impresso na
LIS GRÁFICA E EDITORA LTDA.
Rua Felício Antonio Alves, 370 - Jd. Triunfo - Boreuceseo
CEP 07173-450 - Osasco/SP - Fone: (0xx11) 6436-1000
Fax: (0xx11) 6436-1536 - E-mail: ligrat@uninet.com.br

A Oxfam é uma agência de cooperação da Grã-Bretanha com sede na cidade de Oxford, Inglaterra. Fundada em 1942 para ajudar refugiados da Segunda Guerra Mundial, hoje em dia apóia projetos de desenvolvimento e emergência em mais de 70 países da África, Ásia, América Latina, Oriente Médio, Leste Europeu e da antiga União Soviética. Ao mesmo tempo, informa o povo da Grã-Bretanha sobre as causas da pobreza no mundo, a fim de que este pressione para as mudanças necessárias em políticas nacionais e internacionais. A Oxfam é independente de qualquer religião, partido ou governo.

Atuando particularmente no Norte e Nordeste do Brasil, o seu trabalho é realizado principalmente através do apoio a organizações da sociedade civil, em áreas tais como: reforma urbana e agrária, demarcação de terras indígenas e atividades de entidades que procuram influenciar a atuação no Brasil de instituições financeiras multilaterais como o Banco Mundial.

O papel da Oxfam define-se como de uma contribuição com a promoção da cidadania, da democracia e do desenvolvimento sócio-econômico justo e sustentável.

Chris Roche trabalha para Oxfam GB desde 1994. É o coordenador das atividades de programa dentro do Departamento de Políticas da Oxfam.

Antes disso, trabalhou por 10 anos para ACCORD, um consórcio internacional de ONGs que desenvolve atividades principalmente no apoio ao fortalecimento de organizações de base na África.



No mundo das organizações da sociedade civil, e particularmente das ONGs, a necessidade de ter instrumentos apropriados que possam dar visibilidade aos resultados e impactos das atividades desenvolvidas é cada vez maior. Contudo, as tentativas lineares e meramente quantitativas têm se mostrado pouco apropriadas para captar os avanços e conquistas das intervenções. O processo social que leva ao desenvolvimento não é linear nem previsível, portanto, dificilmente pode ser entendido a partir de pressupostos simplificados de causalidade atividades-resultado.

As atividades que buscam o desenvolvimento social, seja de longo prazo, seja em caráter de emergência, devem ser entendidas em toda a sua diversidade. Os instrumentos que procuram aferir resultados e impactos das organizações que trabalham nesta ótica devem reconhecer esta complexidade. Este é um dos maiores méritos do livro de Chris Roche.

O autor nos mostra uma ampla gama de procedimentos e de técnicas, enfatizando a necessidade do rigor metodológico para se chegar a resultados úteis e confiáveis. Ao mesmo tempo, o autor não nos oferece receitas a serem seguidas. A partir de estudos de casos desenvolvidos em diversas partes do mundo, em diferentes contextos e com projetos perseguindo objetivos particulares, o livro nos convida a exercitar metodologias processuais e com sensibilidade qualitativa. A perspectiva é de aprendizagem e, nesse sentido, mais um meio para melhor entender o passado e o presente e assim poder refletir e melhorar o futuro.

Guillermo Rogel
Oxfam



ISBN 85-249-0766-5



9 788524 907661

