

**Mapeamento  
das Mudanças Alcançadas:  
Construindo Aprendizagem e Reflexão  
em Programas de Desenvolvimento**



**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE – FURG**

Reitor  
JOÃO CARLOS BRAHM COUSIN

Vice-Reitor  
ERNESTO LUIZ CASARES PINTO

Pró-Reitora de Assuntos Comunitários e Estudantis  
DARLENE TORRADA PEREIRA

Pró-Reitor Administrativo  
JOSÉ VANDERLEI SILVA BORBA

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento  
JOSÉ CARLOS RESMINI FIGURELLI

Pró-Reitora de Graduação  
CLEUZA MARIA SOBRAL DIAS

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação  
LUIZ EDUARDO MAIA NERY

**EDITORA**

Coordenador  
JOÃO RAIMUNDO BALANSIN

Divisão de Editoração  
LUIZ FERNANDO SILVA

**CONSELHO EDITORIAL**

Presidente  
CARLOS ALEXANDRE BAUMGARTEN

Vice-Presidente  
FRANCISCO DAS NEVES ALVES

Titulares  
ALEXANDRE COSTA QUINTANA  
CESAR VIEIRA CORDAZZO  
DAOIZ MENDOZA AMARAL  
IVALINA PORTO  
JOÃO MORENO POMAR  
JOÃO RAIMUNDO BALANSIN  
LUIZ ANTÔNIO DE ALMEIDA PINTO  
MARIA DO CARMO GALIAZZI

Correspondências deverão ser enviadas para:  
Editora da FURG  
editfurg@mikrus.com.br  
www.vetorialnet.com.br/~editfurg/  
Fone: (53) 232 3958 – Fone/fax (53) 232 7595  
Luiz Lorea, 261  
96201-900 – Rio Grande – RS – Brasil

Participante do PIDL

Editora Associada à



# Mapeamento das Mudanças Alcançadas: Construindo Aprendizagem e Reflexão em Programas de Desenvolvimento

Publicado em associação com International Development Research Centre, Canada

Originalmente publicado em inglês pelo International Development Research Centre, sob o título *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* por Sarah Earl, Fred Carden, e Terry Smutylo. Essa organização e tradução para o português publicada pela Editora da FURG foi autorizada pelo Canada's International Development Research Centre (IDRC).



RIO GRANDE  
2008

©International Development Research Centre, Canada 2008

2008

Este livro deve ser citado da seguinte forma:

Earl, s.; Carden, F.; Smutylo, T.; (autores da versão original em inglês). Editora da FURG (responsável pela publicação da versão em Português). **Mapeamento das Mudanças Alcançadas: Construindo Aprendizagem e Reflexão em Programas de Desenvolvimento.** Editora da FURG, Rio Grande, 146p.

Capa: do original em inglês

Formatação e diagramação:

João Balansin

Gilmar Torchelsen

E11m Earl, Sarah

Mapeamento das mudanças alcançadas :  
construindo aprendizagem e reflexão em programas  
de desenvolvimento / Sarah Earl, Fred Carden,  
Terry Smutylo; organizado e traduzido pela IDRC. –  
Rio Grande: Editora da FURG, 2008.  
152p.; 21cm.

ISBN 978-85-7566-110-9

Tradução de: Outcome Mapping: Building  
Learning and Reflection into Development  
Programs

1. Estatística 2. Metodologia 3. Manual I. Título

CDU 303.4(035)

Bibliotecária responsável: Jandira Maria Cardoso Reguffe CRB 10/1354

## PREFÁCIO

O trabalho conceitual e prático do IDRC – International Development Research Center (Centro Internacional de Pesquisa em Desenvolvimento), desenvolvido nos últimos anos com doadores, institutos de pesquisa sulinos, equipes de programas e especialistas em avaliação, revelou um problema fundamental existente nas atuais abordagens a relatórios sobre impactos no desenvolvimento. Ao se referirem a “impacto”, as organizações de desenvolvimento geralmente querem dizer mudanças significativas e duradouras no bem-estar de um grande número de seus beneficiários pretendidos. Essas mudanças são os resultados em relação aos quais os doadores esperam ver responsabilidade. Isso é problemático porque a complexidade e fluidez dos processos de desenvolvimento significam que atingir tais impactos requer o envolvimento de vários atores, freqüentemente num período de tempo considerável. Quando uma mudança em grande escala – ou impacto – se manifesta, muitas vezes ela é produto de uma confluência de acontecimentos sobre os quais nenhuma única organização tem controle ou pode, realisticamente, reivindicar crédito total.

Em resposta a esse problema, vários programas do IDRC e sua Unidade de Avaliação vêm trabalhando com o Dr. Barry Kibel, do Pacific Institute for Research and Evaluation, para adaptar essa abordagem de Engenharia de Resultados ao contexto da pesquisa do desenvolvimento. A Engenharia de Resultados foi desenvolvida para auxiliar os clientes do Dr. Kibel na área de serviço social americano a atender suas necessidades de relatório e, ao mesmo tempo, melhorar seu desempenho. Apesar de as pessoas atendidas por provedores de serviços sociais nos Estados Unidos enfrentarem diferentes tipos de restrições e requererem tipos de apoio diferentes dos proporcionados por instituições internacionais de pesquisa aplicada, os problemas conceituais e práticos associados à avaliação de resultados provaram ser muito semelhantes. Algumas das adaptações principais estão relacionadas à passagem da unidade básica de análise de indivíduos para grupos, organizações, consórcios e redes. A adaptação da metodologia foi muito melhorada através de uma colaboração metodológica com a West African Rural Foundation (Fundação Rural da África do Oeste), no Senegal, e testes com o Nagaland Empowerment of People Through Economic Development Project (Projeto Nagaland de Empoderamento de Pessoas através do Desenvolvimento Econômico), na Índia, e a International Model Forest Network Secretariat (Secretaria da Rede Internacional de Florestas Modelo), no Canadá. Isso resultou numa metodologia, chamada

“Outcome Mapping” (Mapeamento de Mudanças Alcançadas), que caracteriza e avalia as contribuições feitas por projetos, programas e organizações de desenvolvimento para que se atinjam os resultados. Essa metodologia é aplicável durante o estágio de projeto ou durante uma avaliação no decorrer do programa ou após seu término.

Esse manual pretende ser uma introdução à teoria e conceitos do Mapeamento das Mudanças Alcançadas e um guia para se conduzir a oficina sobre Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Apesar de o Mapeamento de Mudanças Alcançadas ser apropriado para vários contextos, ele foi basicamente testado por organizações e programas de pesquisa sobre desenvolvimento operando no Canadá, África, América Latina e Ásia. Esse manual reflete essa perspectiva e o Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode precisar ser adaptado para poder ser utilizado em grupos diferentes dos nossos constituintes: pesquisadores, organizações científicas, funcionários do governo, formuladores de políticas e Organizações Não-governamentais (ONGs, por exemplo, comunidades).

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas foi desenvolvido em organizações onde monitoramento e avaliação são basicamente realizados para auxiliar no aprendizado e melhoria de programas. O conteúdo da abordagem de um programa ao Mapeamento das Mudanças Alcançadas será, necessariamente, influenciado por seus próprios pontos de vista e os de seus doadores sobre monitoramento e avaliação. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas será tão empoderador, participativo e orientado à aprendizagem quanto o for o programa que o implementa. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas leva em consideração as ameaças e a ansiedade que podem estar associadas a planejamento, monitoramento e avaliação, especialmente num relacionamento doador/recebedor. Ele oferece uma metodologia participativa que pode ajudar os programas a desenvolverem um sistema com capacidade para suprir as necessidades de responsabilização e aprendizagem.

A Seção 1 apresenta a teoria que sustenta o Mapeamento de Mudanças Alcançadas – seu objetivo e usos, assim como a maneira em que difere de outras abordagens ao monitoramento e avaliação na área de desenvolvimento, como os modelos lógicos. A Seção 2 apresenta um panorama geral da abordagem da oficina sobre o Mapeamento das Mudanças Alcançadas – que inclui os passos da oficina e como selecionar participantes e facilitadores. As Seções 3, 4 e 5 resumem cada estágio de uma oficina sobre Mapeamento das Mudanças Alcançadas, sugerem um processo que pode ser seguido pelo facilitador, além de fornecer exemplos de “produtos acabados”.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é uma metodologia dinâmica, que está sendo testada atualmente em nível de projeto, programa e organização. Seu desenvolvimento conceitual foi um esforço colaborativo entre a Unidade de Avaliação do IDRC, iniciativas de programas, secretarias e organizações parceiras. Gostaríamos especialmente de agradecer a várias organizações, que foram fundamentais no teste em campo dessa abordagem: o Sustainable Use of Biodiversity (Uso Sustentável da Biodiversidade, na pessoa de seu líder de equipe, Wardie Leppan) e o Alternative Approaches to Natural Resource Management (Abordagens Alternativas ao Manejo de Recursos Naturais, na pessoa de seu líder de equipe, Simon Carter), iniciativas de programa do IDRC, Fadel Diamé e o pessoal da African Rural Foundation (Fundação Rural Africana), K. Kevichusa e o pessoal da equipe do Nagaland Empowerment of People Through Economic Development Project, Sonia Salas e o Projeto Condesan Arracacha, Jim Armstrong e o Governance Network, e Fred Johnson e o pessoal da International Model Forest Network Secretariat. Por seus valiosos comentários sobre o conteúdo e estrutura deste manual, agradecemos a Marie-Hélène Adrien, Charles Lusthaus, Fiona Mackenzie, Nancy MacPherson, Greg Mason, John Mayne, Alex Moiseev, Carroll Salomon e Ian Smillie. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas continua sendo um trabalho em curso, e por isso esperamos receber seus comentários e sugestões para a sua melhoria. Entre em contato conosco no endereço abaixo. Seus comentários serão valorizados e enriquecerão o nosso trabalho.

Evaluation Unit  
International Development Research Centre  
PO Box 8500  
Ottawa, Ontário  
Canada K1G 3H9

Telefone: (+1 613) 236-6163 (ramal 2350)  
Fax: (+1 613) 563-0815  
E-mail: [evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca)

Você pode obter mais informações sobre o trabalho da Unidade de Avaliação com o Mapeamento das Mudanças Alcançadas no nosso website: [www.idrc.ca/evaluation](http://www.idrc.ca/evaluation).

**Sarah Earl**  
**Fred Carden**  
**Terry Smutylo**



## SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b> .....	5
<b>CAPÍTULO 1: O QUE É MAPEAMENTO DAS MUDANÇAS ALCANÇADAS?</b> .....	17
Os três estágios do Mapeamento das Mudanças Alcançadas .....	19
Por que não impacto? .....	22
Como o Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode ser usado? .....	27
Como o Mapeamento das Mudanças Alcançadas difere de outros modelos lógicos .....	29
Quando o Mapeamento das Mudanças Alcançadas é melhor utilizado? .....	31
O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é apropriado para você?.....	32
<b>CAPITULO 2: MAPEAMENTO DAS MUDANÇAS ALCANÇADAS: A ABORDAGEM DA OFICINA</b> .....	35
Panorama geral dos passos .....	35
Resultados de oficina .....	37
Métodos de Apresentação .....	40
Preparação de uma oficina de Mapeamento das Mudanças Alcançadas.....	41
Apresentando um traçado Histórico.....	42
Desenvolvendo um entendimento comum sobre avaliação.....	43
Princípios de orientação para avaliação.....	45
<b>CAPITULO 3: ESTAGIO 1: PROJETO DE INTENÇÕES</b> .....	47
Introdução ao Estágio.....	47
Passo 1: Descrever a visão.....	49
Passo 2: Identificar a missão.....	53

Passo 3: Identificação dos parceiros próximos .....	57
Passo 4: Identificação de Mudanças Pretendidas.....	63
Folha de Trabalho de Projeto 1: Estrutura do Programa.....	67
Passo 5: Desenvolver sinais de progresso graduados.....	69
Folha de Trabalho de Projeto 2: Sinais de Progresso.....	75
Passo 6: Preencha um mapa de estatística para cada mudança pretendida.....	77
Folha de Trabalho de Projeto 3: Mapa de Estratégias.....	82
Passo 7: Articulação de práticas organizacionais.....	83
Folha de trabalho de monitoramento 1: Plano de monitoramento ..	88

**CAPITULO 4: ESTÁGIO 2: MONITORAMENTO DE MUDANÇAS ALCANÇADAS E DESEMPENHO .....** 89

Introdução ao Estágio 2: .....	89
Monitoramento de Três Processos Paralelos.....	91
O Mapeamento das Mudanças Alcançadas propiciará um sistema de monitoramento apropriado? .....	92
Passo 8: Estabelecimento de prioridades de monitoramento.....	97
Folha de Trabalho de Monitoramento 1: Plano de Monitoramento..	100
Passo 9: Elaboração de um Diário de Mudanças Alcançadas.....	101
Folha de Trabalho de Monitoramento 2: Diário de Mudanças Alcançadas.....	108
Passo 10: Personalização do Diário de Estratégias.....	111
Folha de Trabalho de Monitoramento 3: Diário de Estratégias.....	114
Passo 11: Personalização de um Diário de Desempenho.....	115
Folha de Trabalho de Monitoramento 4: Diário de Desempenho....	119
Folha de Trabalho de Monitoramento 5: Respostas do Programa..	121
Folha de Trabalho de Monitoramento 6: Revisão da Lógica do Programa.....	122

**CAPITULO 5: ESTÁGIO 3: PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO .** 123

Introdução ao Estágio 3 .....	123
Passo 12: Desenvolvimento de um Plano de Avaliação:.....	125

Folha de Trabalho de Avaliação 1: Plano de Avaliação.....	133
Apêndice A: Amostra de Estrutura de Projeto de Intenções.....	135
Apêndice B: Visão Geral de Método de Avaliação .....	139
Apêndice C: Glossário.....	141
Apêndice D: Termos em francês, inglês, português e espanhol...	145
Referências:.....	147
Sobre os autores .....	149
Sobre o International Development Research Centre (IDRC) .....	151



## INTRODUÇÃO

*Imagine um mapa... desenhado de cabeça e não tirado de um atlas. Ele é composto de lugares fortes, costurados entre si pelos vívidos fios de jornadas transformadoras. Ele contém todas as coisas que você aprendeu a respeito da terra e mostra onde você as aprendeu... Pense neste mapa como algo vivo, não uma carta, mas um tecido de histórias que aumentam, semi-conscientemente, a cada experiência. Ele diz onde você está e quem você é em relação à Terra e em momentos de estresse ou desorientação, ele lhe fornece as coordenadas que você necessita para continuar. Todos nós carregamos tais mapas conosco, como seres que sentem e refletem, e deles dependemos, sem pensar, assim como dependemos da linguagem ou do pensamento... E faz parte da sabedoria, considerar esse aspecto ecológico da nossa identidade.*

John Tallmadge, Meeting the Tree of Life (Encontrando a árvore da vida) – (1997: IX)

Mapas são guias cognitivos. Eles nos localizam, ajudando-nos a descobrir onde estamos em relação a onde estivemos e a planejar para onde vamos. É totalmente apropriado, então, que a Unidade de Avaliação do IDRC tenha escolhido a metáfora do mapa para guiar os interessados em desenvolvimento durante a, às vezes, confusa e até mesmo amedrontadora, jornada através do perigoso território das mudanças a alcançar.

A linguagem pode ser assustadora: mudanças a alcançar, impactos, metas, objetivos, propósitos, missão e resultados – e esses termos apenas arranham a superfície. As perguntas podem ser avassaladoras. Qual é a diferença entre avaliação e monitoramento? Como é que mudanças de curto prazo se relacionam com mudanças intermediárias e resultados a longos prazos? Que tipos de resultados contam como Mudanças Alcançadas? Como pode a necessidade de ser responsável ser equilibrar-se com a necessidade de aprendizado? E há ainda o problema da atribuição de mérito. Até que ponto, e de que modo, pode-se estabelecer uma conexão causal entre atividades, resultados, Mudanças Alcançadas e impactos? Quem recebe os créditos pelos resultados? Que tipos de prova são confiáveis? Qual é a unidade de análise? Qual é o papel do envolvimento das partes interessadas em tudo isso?

O território da mudança no desenvolvimento e da avaliação é

vasto, complexo, e está em constante mudança. Ao se tentar realizar manobras neste território, provavelmente seriam encontrados profundos barrancos de incertezas, montanhas de dados, e caminhos falsos que não levam a lugar nenhum. Certamente seria útil ter um mapa do território. Este manual sobre Mapeamento das Mudanças Alcançadas não é esse mapa específico que você precisa para o seu território, porque cada território é único e apresenta seus próprios desafios; porém, este manual mostrará como criar o seu próprio mapa. Ele o guiará através da floresta lingüística da terminologia. Mostrará como navegar no sinuoso rio de uma cadeia de resultados. Ele o ajudará a descobrir onde estão as fronteiras do território que você está explorando e o auxiliará a identificar “parceiros de fronteira” (doravante chamados de parceiros próximos) para acompanhá-lo na jornada das mudanças a alcançar. Ele mostrará a você como construir um mapa de estratégias e entender os sinais de progresso.

Uma visão de avaliação – avaliação como suporte da aprendizagem – útil e significativa subjaz a este manual e é essencial para que se compreenda as suas importantes contribuições. Uma compreensão sofisticada de questões contemporâneas sobre avaliação dá subsídios ao que pode parecer um mero exercício de mapeamento fornecido aqui. Um dos pontos fortes deste manual é que ele percorre a complexa literatura sobre avaliação, extraindo o que parece ser uma sabedoria direta e de bom senso das muitas divisões e debates dentro da comunidade da avaliação, baseada num conhecimento profundo de desenvolvimento e premissas de valor explícitas a ele relacionadas. A equipe da Unidade de Avaliação do IDRC vem há muito trabalhando para dar apoio à aprendizagem como uma mudança alcançada primária da avaliação de programas de desenvolvimento. Vem observando que as Mudanças Alcançadas e impactos freqüentemente ocorrem muito depois da implementação do programa e podem não assumir a forma prevista. Essas mudanças a serem alcançadas, de longo prazo, dependem da capacidade de resposta a fatores específicos a um contexto, criando diversidade entre as iniciativas. As Mudanças Alcançadas examinadas requerem o envolvimento total de muitas partes interessadas, processos que se convertem em resultados por si e em si mesmos, quando realizados de maneira sustentável. Essas características dificultam que agências externas identifiquem e atribuam Mudanças Alcançadas específicas a componentes específicos de seus programas e que agreguem e comparem resultados entre as iniciativas.

O Mapeamento de Mudanças Alcançadas oferece uma metodologia que pode ser usada para gerar mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação, que permitam que as organizações documentem suas realizações, aprendam com elas e as

relatem. É elaborado para ajudar a se compreender os resultados de uma organização, ao mesmo tempo em que se reconhece que as contribuições feitas por outros atores são essenciais para se conseguir os tipos de melhorias sustentáveis, e em grande escala, ao bem-estar humano e ecológico rumo às quais a organização está trabalhando. As inovações introduzidas no Mapeamento de Mudanças Alcançadas proporcionam maneiras de se superar algumas das barreiras erguidas à aprendizagem, enfrentadas por avaliadores e parceiros de desenvolvimento. Atribuição e medição de resultados posteriores são trabalhadas através de um enfoque mais direto nas transformações ocorridas nas ações dos atores principais. A metodologia também se mostrou promissora em relação à aprendizagem multidisciplinar, por facilitar a padronização de indicadores sem perder a riqueza e a individualidade de cada caso particular, combinando, assim, abordagens quantitativas e qualitativas.

Um antigo ditado sobre caminhadas adverte que “o mapa não é o território”. E é bem verdade. É necessário manter os olhos abertos e esperar relevos inesperados e mudanças no terreno. Porém, sem um mapa você pode se perder tão totalmente no território, que acaba ficando difícil até descobrir onde você começou, quanto mais achar seu caminho em direção à uma mudança a alcançar. O Mapeamento de Mudanças Alcançadas não é apenas um guia para a essencial criação de um mapa de avaliação, mas também um guia de aprendizado e maior eficácia, além de uma confirmação de que estar atento durante toda a jornada é tão importante quanto imprescindível para se chegar ao destino.

### **Michael Quinn Patton**

17 de setembro de 2001

**Michael Quinn Patton** é um consultor autônomo em desenvolvimento organizacional e avaliação. É autor de cinco livros sobre avaliação de programa, inclusive uma nova edição de *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text* (Avaliação enfocada em utilização: o texto do novo século – 1997). As duas edições anteriores desse livro já foram usadas em mais de 300 universidades em todo o mundo. Outros livros seus são: *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Avaliação Qualitativa e Métodos de Pesquisa – 1990, 2ª edição); *Creative Evaluation* (Avaliação Criativa – 1987); *Practical Evaluation* (Avaliação Prática – 1982); e *Culture and Evaluation* (Cultura e Avaliação – 1985). Patton já ocupou o cargo de presidente da *American Evaluation Association* (Associação Americana de Avaliação). Foi o único a receber os prêmios Alva e Gunnar Myrdal, outorgados pela *Evaluation Research*

Society (Sociedade de Pesquisa em Avaliação), por “contribuições fora-de-série à utilização e prática da avaliação”, além do Paul F. Lazarsfeld Award, por uma vida inteira de contribuições à teoria da avaliação, outorgado pela American Evaluation Association (Associação Americana de Avaliação). Tem uma grande experiência acadêmica e faz parte do corpo docente da Union Institute Graduate School, especializada em programas de doutorado personalizados, fora de domicílio, não tradicionais e interdisciplinares. Também esteve envolvido com o desenvolvimento da African Evaluation Association (Associação Africana de Avaliação).

# 1

## MAPEAMENTO DAS MUDANÇAS ALCANÇADAS: A TEORIA

### O que é Mapeamento das Mudanças Alcançadas?

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas enfoca um tipo de resultado específico: mudanças como mudança comportamental. **As Mudanças Alcançadas são definidas como mudanças de comportamento, relacionamento, atividades ou ações de pessoas, grupos e organizações com os quais o programa trabalha diretamente.** Essas Mudanças Alcançadas podem estar logicamente ligadas às atividades do programa, apesar de não precisarem ser, necessariamente, diretamente causadas por ele. As mudanças visam contribuir com aspectos específicos do bem-estar humano e ecológico, por meio do fornecimento de ferramentas, técnicas e recursos aos parceiros, a fim de contribuir com o processo de desenvolvimento. Parceiros próximos são as pessoas, grupos e organizações com quem o programa interage diretamente e com quem o programa prevê oportunidades de influência. A maioria das atividades envolverá múltiplas Mudanças Alcançadas, porque tem múltiplos parceiros próximos. Ao usar o Mapeamento das Mudanças Alcançadas, um programa não está reivindicando para si a realização de impactos de desenvolvimento; ao contrário, o enfoque está nas suas contribuições para as Mudanças Alcançadas. Por sua vez, essas Mudanças Alcançadas aumentam a possibilidade de impactos no desenvolvimento – mas o relacionamento não é necessariamente um relacionamento direto de causa e efeito. Em última análise, todas as organizações envolvidas em desenvolvimento internacional querem que o seu trabalho contribua para impactos no desenvolvimento de longo prazo. Entretanto, isso raramente se realiza através do trabalho de um ator sozinho (especialmente uma agência doadora externa). A complexidade do processo de desenvolvimento faz com que seja extremamente difícil se avaliar o impacto (especialmente no caso de uma agência doadora externa em busca de reconhecimento). Além do mais, focar avaliação em impactos no desenvolvimento a

longo prazo não fornece, necessariamente, o tipo de informação e feedback que os programas necessitam para melhorar seu desempenho. Por essas razões, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas enfoca as Mudanças Alcançadas ao invés do impacto, ao mesmo tempo em que reconhece a importância do impacto como a meta final rumo à qual os programas trabalham.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas pressupõe que parceiros próximos controlam a mudança e que, como agentes externos, os programas de desenvolvimento apenas facilitam o processo fornecendo acesso a novos recursos, idéias ou oportunidades, por um certo período de tempo. Um enfoque no comportamento dos parceiros próximos não significa que o programa decide como, quando e por que esses parceiros mudarão. De fato, ao focar mudanças de comportamento, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas torna explícito algo que já foi aceito por praticantes de desenvolvimento há muito tempo: os programas mais bem-sucedidos são os que devolvem poder e responsabilidade para os atores endógenos.

Como o desenvolvimento tem a ver essencialmente com pessoas se relacionando entre si e com seus meio ambientes, o enfoque do Mapeamento das Mudanças Alcançadas está nas pessoas. A originalidade da metodologia é a sua passagem da avaliação do impacto de um programa no desenvolvimento (definido como mudanças em estado – por exemplo, relevância de políticas, alívio da pobreza ou redução de conflitos) para mudanças no comportamento, relacionamentos, ações ou atividades das pessoas, grupos e organizações com os quais um programa de desenvolvimento trabalha diretamente. Essa passagem altera significativamente a maneira como o programa entende suas metas e avalia seu desempenho e resultados. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas estabelece uma visão da melhoria humana, social e ambiental para a qual o programa espera contribuir, para então focar monitoramento e avaliação nos fatores e atores dentro da esfera de influência direta do programa. As contribuições do programa ao desenvolvimento são planejadas e avaliadas com base em sua influência sobre os parceiros com os quais está trabalhando para efetivar a mudança. Em sua essência, o desenvolvimento é realizado por pessoas, para pessoas. Assim, este é um conceito central do Mapeamento das Mudanças Alcançadas.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas não minimiza a importância de mudanças em estado (como água mais limpa, ou uma economia mais forte); ao contrário, afirma que para cada mudança de estado existem mudanças de comportamento correlatas. Muitos programas podem planejar e avaliar melhor suas contribuições para o

desenvolvimento, enfocando o comportamento. Isso é particularmente verdadeiro em relação a programas enfocados em capacitação. Por exemplo, o objetivo do programa pode ser dar à comunidade acesso à água mais limpa, instalando filtros de purificação. Tradicionalmente, o método para se avaliar os resultados de um programa como este seria contar o número de filtros instalados e medir as mudanças no nível de contaminantes na água antes e depois da instalação dos filtros. Um enfoque em mudanças de comportamento, por sua vez, baseia-se na premissa de que a água não continuará limpa se as pessoas não forem capazes de manter a sua qualidade ao longo do tempo. Assim, as Mudanças Alcançadas pelo programa são avaliadas para saber se as pessoas responsáveis pela pureza da água nas comunidades não só têm, como também usam, ferramentas apropriadas, habilidades e conhecimento para monitorar os níveis de contaminantes, mudanças de filtros, ou ainda trazer especialistas, sempre que necessário. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas fornece um método para que programas de desenvolvimento planejem e avaliem as capacidades que estão ajudando a desenvolver nas pessoas, grupos e organizações que, em última análise, serão responsáveis por melhorar o bem-estar das comunidades. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas não tenta substituir formas mais tradicionais de avaliação enfocadas em mudanças nas condições ou no estado do bem-estar. Ao contrário, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas suplementa outras formas de avaliação, com um enfoque específico em mudanças comportamentais relacionadas a eles.

### **Os três estágios do Mapeamento das Mudanças Alcançadas**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é dividido em três estágios. O primeiro, Projeto de Intenções, ajuda o programa a estabelecer um consenso sobre as mudanças em nível macro que ajudará a fazer acontecer e planejar as estratégias que serão usadas. Ajuda a responder quatro perguntas: Por quê? (Qual é a visão para a qual o programa deseja contribuir?); Quem (Quem são os parceiros próximos do programa?); O quê? (Quais são as mudanças que estão sendo buscadas?); e Como? (Como o programa irá contribuir para mudar o processo?). O segundo estágio, Monitoramento das Mudanças Alcançadas e Desempenho, fornece uma estrutura para o monitoramento contínuo das ações do programa e o progresso dos parceiros próximos em direção à realização das mudanças. É, em grande parte, baseado em auto-avaliação sistematizada. Fornece as seguintes ferramentas de coleta de dados para os elementos identificados no estágio de Planejamento Intencional: um Diário de

Mudanças Alcançadas (sinais de progresso); um Diário de Estratégias (mapas de estratégias); e um Diário de Desempenho (práticas organizacionais). O terceiro estágio, Planejamento da Avaliação, ajuda o programa a identificar prioridades de avaliação e a desenvolver um plano de avaliação. A Figura 1 ilustra os três estágios do Mapeamento das Mudanças Alcançadas.

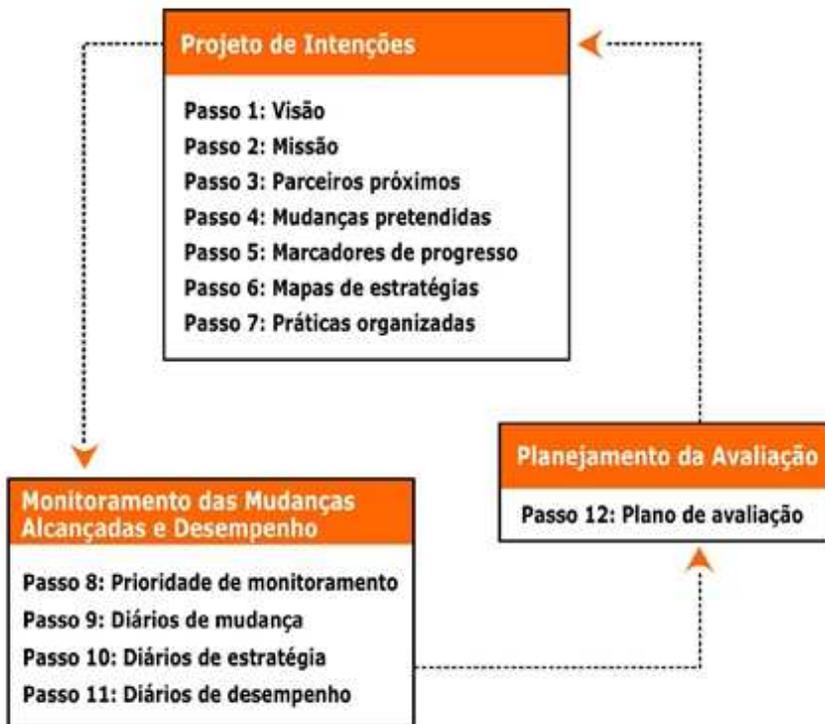


Figura 1. Os três estágios do Mapeamento das Mudanças Alcançadas

O processo para se identificar mudanças em nível macro e projetar a estrutura de monitoramento e o plano de avaliação pretende ser participativo e, sempre que possível, envolver todas as partes interessadas, inclusive os parceiros próximos. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é baseado em princípios de participação e inclui, propositalmente, as pessoas que estão implementando o programa no projeto e coleta de dados, de forma a estimular um sentido de apropriação e o uso das conclusões. Pretende também ser usado como uma ferramenta de conscientização, formação de consenso, e

empoderamento para aqueles que trabalham diretamente no programa de desenvolvimento.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas introduz considerações sobre monitoramento e avaliação no estágio de planejamento de um programa. Também une o processo e a avaliação de Mudanças Alcançadas, através de coleta de dados sobre o sucesso do programa em implementar suas estratégias e os resultados que estão sendo conseguidos por seus parceiros próximos. Separar processo e avaliação de Mudanças Alcançadas pode ser algo enganoso, porque implica que uma organização consegue as Mudanças Alcançadas como um resultado direto da implementação de um programa. Porém, obter resultados em desenvolvimento internacional não é assim tão simples. Com um enfoque no monitoramento e avaliação dos parceiros próximos do programa, é possível se obter “feedback” útil sobre o desempenho e resultados do programa dentro da sua área de influência. A lógica por trás disso é que os recursos para monitoramento e avaliação são limitados e são melhor empregados em estudos que permitem uma melhor compreensão das influências resultantes do trabalho de um programa, de modo a melhorar o seu desempenho. Da mesma forma, ter um sistema implantado de coleta regular de dados confiáveis sobre os resultados externos e desempenho interno pode ajudar um programa a atender requisitos de responsabilização perante seu doador ou gestores.

Ao invés de tentar fazer uma compilação das informações sobre avaliação proveniente de uma série de atividades díspares, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas fornece um método para que um programa estabeleça suas intenções gerais e estratégias, monitore suas contribuições para as Mudanças Alcançadas e estabeleça áreas prioritárias para estudos detalhados de avaliação. De modo geral, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas proporciona a um programa um sistema contínuo para que pense holística e estrategicamente sobre como pretende atingir resultados. Também fornece ferramentas para que um programa possa contar a sua história de desempenho. O mapeamento faz isso monitorando três áreas fundamentais: as mudanças de comportamento em seus parceiros; as estratégias do programa; e a maneira como ele funciona como unidade organizacional. Engajando ativamente a equipe no processo de monitoramento e avaliação, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas lhes dá poder para expressar, com dados precisos e confiáveis, o que fazem para dar suporte às Mudanças Alcançadas e a profundidade da mudança em seus parceiros. Em sua essência, ele procura infundir a paixão e o entusiasmo de se fazer programação no processo de avaliação. O Mapeamento

das Mudanças Alcançadas se distancia da noção de que monitoramento e avaliação são coisas que se fazem a um programa; ao contrário, ele envolve ativamente a equipe na criação de uma estrutura de monitoramento e plano de avaliação, promovendo também a auto-avaliação.

### **Por que não impacto?**

Como são aplicados atualmente, os conceitos de “atribuição” e “impacto” podem limitar o potencial dos programas de aprender com as avaliações em prol dos esforços de desenvolvimento. Tendo em vista a redução de dólares destinados à ajuda ao desenvolvimento internacional e a necessidade de otimizar o que ainda resta, os doadores estão cada vez mais baseando suas decisões de financiamento na habilidade dos recebedores de demonstrar “impacto”. Em termos de desenvolvimento, isso normalmente significa fornecer provas de que um programa em particular trouxe uma melhoria sustentável ao meio ambiente ou ao bem-estar de um grande número de seus beneficiários pretendidos. Metodologicamente, isso requer isolar os fatores fundamentais que causaram os resultados desejados e atribuí-los a um órgão ou a um conjunto de atividades em particular.

Para as agências de desenvolvimento, isso significa identificar e medir os efeitos nítidos e positivos como resultantes diretos das atividades que essas agências apóiam. Na literatura, existem poucos exemplos claros de onde isso tem sido feito. O IDRC vem há muito batalhando esse desafio com relação à pesquisa do desenvolvimento – uma luta que fica ainda mais difícil devido ao estilo de entrega de programa do IDRC. Resultados de pesquisas melhoram as vidas das pessoas, através de longos, trabalhosos e descontínuos caminhos. Estabelecer conexões é, no mínimo, algo não confiável e, na pior das hipóteses, impossível. Essa desconexão entre contribuições importantes feitas anteriormente (upstream) e as metas posteriores (downstream) vem sendo reconhecida nos círculos da avaliação, há muito tempo. Em seu livro de 1967, *Evaluative Research* (Pesquisa avaliativa), Edward A. Suchman já afirmava:

*Na medida em que objetivos imediatos e intermediários podem estar divorciadas de metas finais e serem válidas em si mesmas, levanta uma questão difícil. Certamente há uma enorme quantidade de atividades, talvez a maior parte de todo o trabalho realizado pelo serviço público, voltadas para o atingimento bem-sucedido de metas imediatas e intermediárias que parecem ter apenas uma relação muito indireta com as metas finais.*

Ao mesmo tempo em que o impulso para medir, demonstrar e responder pelo impacto no desenvolvimento é mais óbvio na comunidade de doadores, ele também encontrou um caminho de entrada nos órgãos e comunidades recebedores por meio de requisitos como a “Análise de Estrutura Lógica” (AEL) ou o “resultsbased management” (gerenciamento baseado em resultados – RBM) em relação ao planejamento e relatório das atividades para os doadores. Conseqüentemente, a busca por impacto se tornou uma parte aceita e preponderante no discurso sobre desenvolvimento. No entanto, enquanto tanto os doadores como os receptores tentam ser reconhecidos como os causadores do impacto, ambos estão limitando, severamente, seu potencial de entendimento de como e quando o impacto ocorre. O impulso para reivindicar mérito interfere na criação de conhecimento. De acordo com um colega, o enfoque apenas nos resultados gera um “feedback sem idéia alguma”.

As práticas das agências doadoras relacionadas ao impacto contradizem, de várias maneiras, a compreensão do que é desenvolvimento social e ambientalmente sustentável construída em mais de 30 anos de experiência, pesquisa e avaliação.

*Pensamento Linear: “causa e efeito” contradiz a compreensão de desenvolvimento como um processo complexo, que ocorre em sistemas abertos.* A pressão para demonstrar, medir e ser responsável pelo impacto tem levado doadores a conceitualizar, implementar e avaliar programas utilizando ferramentas e métodos que buscam uma relação linear de causa e efeito entre um problema e a “solução” identificada para aquele problema. Entretanto, a experiência nos diz que desenvolvimento é um processo complexo que ocorre em circunstâncias onde um programa não pode ser isolado dos vários atores com os quais ele irá interagir (por exemplo, outros doadores, organizações parceiras, órgãos governamentais, comunidades, organizações e grupos dentro da comunidade). Nem pode ser isolado de outros fatores pelos quais será influenciado (fatores sociais, políticos, culturais, econômicos, históricos e ambientais). Ao mesmo tempo em que é necessário simplificar, até um certo ponto, a fim de se planejar e implementar programas, metodologicamente é necessário que se reconheça a realidade contextual da qual os programas fazem parte.

*Programação burocratizada: contradiz os relacionamentos, visões e valores do desenvolvimento socialmente sustentável.* Os esforços de doadores para medir, demonstrar e serem os responsáveis pelo impacto no desenvolvimento levaram a uma dependência de abordagens baseadas em lógica – exigência de que um “arcabouço lógico” ou uma “cadeia de resultados” sejam inseridos no planejamento, gerenciamento

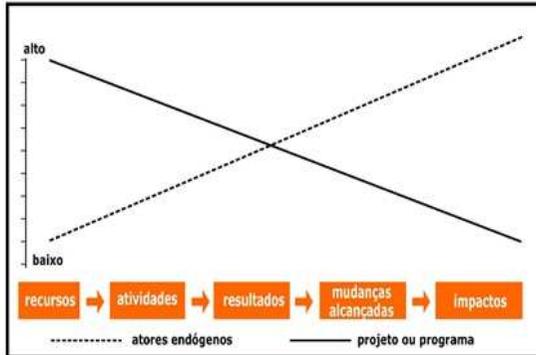
e avaliação de cada programa. O estado ao qual essa prática evoluiu incentivou uma burocratização na programação. Em seu livro, *Impact Assessment for Development Agencies* (Avaliação de impacto para agências de desenvolvimento), Chris Roche identifica uma tendência no modo como conceitualizamos e planejamos o desenvolvimento. De acordo com esta tendência, “acordos e parcerias baseados em valores compartilhados foram substituídos por confiança burocrática baseada em planos, orçamentos e contas” (Roche, 1999). Essa ênfase em planos, orçamentos e contas tem implicações em: como os parceiros são selecionados; a maneira como os relacionamentos com os parceiros se desenvolvem; o tipo de programas iniciados; o modo como esses programas são projetados e implementados; e o tipo de gerenciamento e relatórios esperados dos parceiros do programa. Além disso, essa mudança de abordagem conduz a estruturas que incentivam a crença entre gestores de que, preenchidos e atualizados apropriadamente, documentos de planejamento e relatório aumentam em muito a qualidade do trabalho no desenvolvimento, assim como aumenta a influência dos gestores sobre a obtenção de resultados. Mesmo que isso possa ser verdadeiro, num sentido muito limitado, a experiência sugere que essa abordagem reduz a probabilidade de um forte envolvimento dos parceiros e partes interessadas. Compartilhar visão, valores e comprometimento, assumir riscos, inovação e busca por novos parceiros são todos incompatíveis com dominação por instrumentos burocráticos. Paixão e senso de propósito podem ser perdidos facilmente e, com eles, as oportunidades para se conseguir benefícios sustentáveis.

*A atribuição do impacto aos doadores contradiz as múltiplas contribuições endógenas e condições necessárias para o desenvolvimento sustentável.* Mesmo que seja comumente compreendido que o desenvolvimento socialmente sustentável ocorre quando vários atores e fatores convergem para permitir que as organizações locais se sintam proprietárias e assumam o planejamento e implementação dos programas, os doadores sentem necessidade de atribuir a si mesmos o mérito pelo impacto. Sentem-se pressionados a atribuir às suas próprias intervenções as mudanças ocorridas. Ao se tentar demonstrar que os programas levaram ao impacto no desenvolvimento, não se examina e nem se aprende como as contribuições e o envolvimento de outros (inclusive doadores, recebedores, outras organizações e participantes) e o ambiente onde essas intervenções ocorrem, se encaixam para gerar resultados de desenvolvimento.

Particularmente, os esforços para se atribuir aos doadores o mérito pelas contribuições ao impacto no desenvolvimento ignoram um fator essencial no desenvolvimento socialmente sustentável: a

necessidade de as organizações e comunidades endógenas se adonarem dos componentes do programa. Esse “sentir-se dono” por parte dos atores locais requer que se devolvam o planejamento, a tomada de decisão e outros elementos realizados por atores externos aos atores internos. No entanto, com o propósito de demonstrar como uma contribuição levou ao impacto no desenvolvimento, essa contribuição é propositalmente elevada acima das contribuições de outros atores e fatores que fizeram parte da mudança no desenvolvimento. Usando o modelo “cadeia de resultados” simplificado, a Figura 2 ilustra as mudanças das influências à medida que os eventos se movem ao longo da “cadeia de resultados” em direção ao impacto.

Geralmente, na “entrada” do processo, o programa que recebe apoio externo tem um grande controle sobre as decisões e eventos (como orçamento e projeto, escolha de parceiros, localização e timing). Nesse estágio, os parceiros e os beneficiários locais têm menos influência. Entretanto, quando os recursos financeiros começam a fluir, as atividades se iniciam, os participantes se tornam cada vez mais ativos e o equilíbrio da balança da influência deve começar a mudar. Se o programa avança conforme o pretendido, os atores locais ficam mais comprometidos e seus papéis se tornam mais proeminentes. Para que as Mudanças Alcançadas do programa sejam relevantes e conduzam a benefícios sustentáveis a longo prazo e em larga escala (em outras palavras, criem impacto), o sentimento de propriedade por parte dos agentes locais precisa se tornar eficaz e dominante. Este modelo sugere que quanto melhor sucedido for o programa, à medida que ele se dirige ao estágio de impacto, mais a influência exógena é suplantada pelas atividades e instituições endógenas. Assim, existe um paradoxo para as agências externas pressionadas a assumir o mérito pelos resultados no estágio de “impacto”; pois é nele que a sua influência, no caso de terem sido bem sucedidas, é baixa e em processo de diminuição em relação à dos outros atores.



**Figura 2. Influência relativa ao longo da cadeia de resultado** (fonte: Smutylo 2001)

A noção de impacto do programa contradiz a confluência contínua das iniciativas e condições que afetam o bem-estar social e ambiental. A busca por impacto leva os doadores a procurar e esperar resultados ao final de cada programa. A intenção é muitas vezes a de se alterar os planos para se obter mais recursos financeiros ou implementação com base nos resultados, se estão ou não sendo atingidos em determinados momentos do ciclo de financiamento. Mesmo sendo apropriado buscar resultados de desenvolvimento, em muitos casos eles podem não ocorrer até algum tempo após o término do programa. O desejo de mostrar resultados mensuráveis ou passíveis de ação civil pode encurtar a visão de uma iniciativa e levar a metas atingíveis a curto prazo e de baixo risco.

Mesmo em casos onde é realista buscar um impacto no desenvolvimento ao final de uma única iniciativa, a história não pára quando o “impacto” acontece. De acordo com a experiência do IDRC, sejam os resultados desejados atingidos ou não, a mudança continua. As condições serão perpetuamente afetadas por combinações de eventos sociais e naturais. O desenvolvimento não acontece em períodos de um, três ou cinco anos, com começo, meio e fim bem definidos. É, portanto, mais realista se esperar que programas individuais façam uma diferença incremental e cumulativa, ao invés de singular e dramática. É também sensato se esperar que mesmo que a mudança desejada tenha sido alcançada, ela pode se erodir devido a influências subseqüentes, internas ou totalmente independentes do programa. Côncias desta realidade, muitas agências de desenvolvimento buscam desenvolver capacitação endógena para manter a capacidade de resposta a mudanças contínuas.

O Mapeamento de Mudanças Alcançadas trata o problema de

como atribuir impacto aumentando o valor e atenção que se dá aos resultados obtidos “antes” do impacto. Para isso é necessário centrar o enfoque em mudanças que claramente partem do âmbito de influência do programa. Enquanto que, à primeira vista, isso parece sugerir concentração em realizações mais fáceis, menos importantes e a curto prazo, na realidade, é justamente o contrário. Isso focaliza a atenção em mudanças incrementais, muitas vezes sutis, sem as quais realizações em grande escala, mais visíveis para o bem-estar humano, não são possíveis ou sustentáveis.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas se concentra em planejamento, monitoramento e avaliação de comportamentos, ações e relacionamentos pretendidos, dentro da área de influência de um programa, assim como aprendizagem em como aumentar a eficácia de um programa em relação às suas metas finais. Uma mudança correspondente na necessidade de relatórios seria a de que os próprios doadores responsabilizassem seus recebedores por demonstrar que estão progredindo em direção ao impacto e melhorando sua eficácia – mas não pelo impacto em si. Nesta mudança de responsabilização para o aprendizado, a conexão entre os resultados das atividades de um programa e o impacto desejado se torna racional e não empírica. O “impacto” pretendido do programa é a sua luz condutora e o seu farol, um teste de sua relevância – não é “o metro” que será usado para medir o desempenho. Assim, a ameaça de não se descobrir “o mérito escondido” é eliminada quando o feedback sobre o desempenho se concentra na melhoria e não nas provas, na compreensão e não no relatório, e em gerar conhecimento e não em reivindicar méritos.

### **Como o Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode ser usado?**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é apresentado neste manual como uma abordagem integrada de planejamento, monitoramento e avaliação que é melhor utilizada no início de um programa, uma vez que o enfoque do programa tenha sido definido. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é particularmente eficaz quando usado a partir do estágio de planejamento, porque ele ajuda um programa a se focalizar em suporte a mudanças específicas em seus parceiros. Com algumas adaptações, seus vários elementos e ferramentas podem ser usados separadamente, ou em conjunto com outros processos (por exemplo, um FOFA que examina as fortalezas, debilidades, oportunidades e ameaças, uma análise situacional, ou uma análise de marco lógico). Este manual não oferece ao leitor instruções sobre como adaptar o Mapeamento das Mudanças Alcançadas; ao contrário, supõe que vá ser utilizado em sua totalidade. O Mapeamento

das Mudanças Alcançadas ajuda o programa a esclarecer aquilo que quer realizar, com quem e como. Então, ele oferece um método para se monitorar mudanças nos parceiros próximos e no programa como organização, e estimula o programa a examinar regularmente como pode melhorar o seu desempenho. Pode também ser usado como uma ferramenta de avaliação ao final do programa, onde o objetivo da avaliação é estudar o programa como um todo.

No Mapeamento das Mudanças Alcançadas, planejamento, monitoramento e avaliação não são eventos independentes, mas sim eventos planejados para serem cíclicos, sendo que um alimenta o outro. É impossível fazer planejamento tendo em vista todas as eventualidades, assim, um programa bem sucedido é aquele que se auto-avalia e se adapta às situações em mudança de uma forma inteligente, com base em raciocínio e reflexão. O planejamento é feito com base no melhor conhecimento disponível e o programa usa monitoramento e avaliação como ferramentas de reflexão para avaliar mudanças e selecionar ações apropriadas.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode ajudar um programa a contar a sua história de desempenho, fornecendo-lhe uma estrutura para planejar e expressar a sua lógica; registrar dados de monitoramento interno e externo; indicar casos de desempenho positivo e áreas onde pode melhorar; avaliar resultados pretendidos e esperados; coletar dados sobre suas contribuições às mudanças nos seus parceiros; e estabelecer prioridades e um plano de avaliação. Essa estrutura ajuda o programa a fazer uma série de perguntas, como as relacionadas abaixo:

Projetando e articulando a lógica do programa:

- Quais são as nossas metas de desenvolvimento?
- Como o nosso programa pode contribuir para essas metas de desenvolvimento?
- Quem são os nossos parceiros próximos?
- Como precisamos mudar para influenciar a contribuição dos nossos parceiros próximos em relação às metas mais amplas de desenvolvimento?

Registrando dados de monitoramento internos e externos:

- Quanto os nossos parceiros próximos já avançaram em direção ao atingimento das mudanças alcançadas?
- O que estamos fazendo para dar suporte ao atingimento das Mudanças Alcançadas?
- Temos tido bom desempenho? O quanto?

Indicando casos de desempenho positivo e áreas onde podemos melhorar:

- O que funcionou bem? Por quê? Todas as estratégias necessárias foram incluídas?
- Estamos fazendo mais do que podemos ao tentar usar estratégias demais?
- Como podemos maximizar nossas contribuições?

Avaliando resultados pretendidos e não esperados:

- Quem mudou? Como mudaram?
- Se não mudaram de acordo com as expectativas, precisamos fazer algo diferente ou redirecionar nossas expectativas?

Coletando dados sobre a contribuição de um programa para a realização de mudanças nos seus parceiros:

- Que atividades/estratégias foram usadas?
- Como as atividades influenciaram indivíduos, grupos ou instituições a mudar?

Estabelecendo prioridades de avaliação e um plano de avaliação:

- Que estratégias, relacionamentos ou questões precisam ser estudadas mais profundamente?
- Como e de onde podemos coletar dados relevantes?

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode ajudar um programa a ser mais estratégico em relação aos atores pretendidos, mudanças que espera ver e os meios que emprega. Foi projetado para tornar um programa mais eficaz em termos de resultados aos quais contribui.

### **Como o Mapeamento das Mudanças Alcançadas difere de outros modelos lógicos**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas proporciona uma maneira de modelar o que um programa pretende realizar; entretanto, ele difere da maioria dos modelos lógicos tradicionais, de várias maneiras. Mais significativamente, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas reconhece que diferentes parceiros próximos operam dentro de sistemas lógicos e de responsabilidade diferentes. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas não é baseado numa estrutura de causa-efeito; ao contrário, ele reconhece que eventos múltiplos e não lineares levam à mudança. Não tenta atribuir as Mudanças Alcançadas a nenhuma intervenção em particular, ou mesmo a uma série de intervenções. Ao contrário, ele examina as conexões lógicas entre as

intervenções e a mudança comportamental. Ao fazer isso, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas pressupõe apenas que uma contribuição foi feita e nunca tenta atribuí-la a algo ou alguém.

Em termos operacionais, isso significa que, ao invés de tentar monitorar e avaliar todos os elementos do programa com um conjunto de ferramentas, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas define três conjuntos distintos, porém inter-relacionados, de atividades e mudanças, além de oferecer ferramentas para se monitorar cada uma delas. Assim, além de monitorar mudanças nos parceiros próximos, ele também monitora as estratégias do programa e as práticas organizacionais para melhorar a compreensão de como o programa contribuiu para a mudança. Ver a Figura 3, abaixo. Como já foi discutido anteriormente, para que um programa faça uma contribuição significativa, ele precisa crescer e se desenvolver para que possa estar constantemente melhorando sua capacidade de trabalhar com seus parceiros.



Figura 3. Esfera de monitoramento

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas expandiu o conceito de “alcance” para uma área de desempenho, passando de uma compreensão conceitual de impactos intermediários para um enfoque no processo de mudança em parceiros próximos (usando declarações de desafio de “outcome”/efeito e sinais de progresso)<sup>1</sup>. Apesar de outros

---

<sup>1</sup> O conceito de “alcance” foi originalmente introduzido no IDRC por Steve Montague, no início da década de 1990, como uma medida de resultado do escopo de um projeto ou programa. O conceito evoluiu e passou a ser compreendido como uma dimensão do impacto, porque tratava da absorção ou adoção de achados de pesquisas. Para maiores informações, ver Sander (1998)

modelos lógicos poderem incluir mudanças de comportamento como parte de suas estruturas, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas enfoca exclusivamente mudanças no comportamento dos indivíduos, grupos e organizações com quem o programa trabalha diretamente. Isso não significa que outras mudanças sociais, ambientais, econômicas ou políticas não devam ser medidas; porém, este não é o enfoque do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Ele monitora e avalia se o programa contribuiu para mudanças comportamentais de uma forma que seria logicamente coerente com o suporte a mudanças de desenvolvimento no futuro. Enfocando este nível de mudança, ele avalia o trabalho do programa que está sendo examinado e não é limitado ao estado final do contexto em que os parceiros próximos operam. Assim, os programas recebem créditos não apenas por estar presentes quando uma grande mudança de desenvolvimento ocorre, mas por suas contínuas contribuições àquela mudança.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas reconhece desafios além do escopo do programa, mas limita a avaliação de desempenho à área de influência direta do programa. Desta forma, ele impulsiona o programa a assumir mais riscos, de acordo com a sua visão de que assumir riscos é uma condição necessária para se estimular o desenvolvimento. A maioria das estruturas lógicas tende a limitar a visão e o escopo, ligando expressamente as modestas atividades de um programa a um impacto no desenvolvimento. Isso reduz sensivelmente o potencial para contribuições significativas ao desenvolvimento, forçando o programa a ligar, causalmente, cada atividade a um resultado mensurável.

Ao ligar avaliação organizacional com monitoramento de mudanças nos parceiros próximos, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas reconhece que o programa também terá que mudar no decorrer de uma iniciativa. Se o programa não estiver disposto a, ou for incapaz de, reconhecer os papéis de seus parceiros próximos e se adaptar a eles, acabará por contrariar a própria razão de sua existência. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas estimula o programa a pensar em si mesmo como uma organização dinâmica, cujas metas, métodos e relacionamentos com parceiros precisam ser reconsiderados e ajustados regularmente.

### **Quando o Mapeamento das Mudanças Alcançadas é melhor utilizado?**

Uma vez que o programa tenha estabelecido suas orientações estratégicas ou áreas básicas de programa, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas ajuda a distinguir quem será afetado, de que forma, e através de que atividade do programa. Assim, ele permite que

um programa projete um sistema de monitoramento e avaliação para ajudar a documentar e gerenciar as Mudanças Alcançadas.

Uma vez escolhidas as áreas do programa, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode ser usado em dois níveis. Em nível de projeto, onde é particularmente eficaz em planejamento, monitoramento e avaliação de grandes projetos. Pequenos projetos raramente requerem o nível de detalhe que o Mapeamento das Mudanças Alcançadas oferece. Ele é melhor quando utilizado a partir do início de um projeto, mas pode também ser usado como uma ferramenta de avaliação (para avaliação externa ou auto-avaliação), durante ou ao final do projeto. Se usado quando o projeto já estiver em andamento, normalmente exigirá uma reformulação da visão, missão, parceiros próximos e declarações de mudanças pretendidas, uma vez que poucas declarações de projeto podem ser diretamente traduzidas em termos comportamentais sem consulta prévia entre os principais participantes.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas também pode ser usado em nível de programa, mas freqüentemente requer que o programa organize suas atividades em termos de áreas de sub-programação. Por exemplo, um programa de agricultura urbana poderia ser dividido em áreas de reutilização da água residual e agricultura em espaços confinados. Num nível de generalização muito alto, é difícil identificar quem mudará e como mudará, reduzindo, assim, a probabilidade de sucesso. Um programa precisa ser suficientemente específico para que o grupo seja capaz de identificar os grupos-chave que serão influenciados. Em ambos os níveis, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas requer que os grupos sejam capazes de dar nome a parceiros identificáveis, cujos comportamentos deveriam ser influenciados pelas atividades do projeto ou programa.

### **O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é apropriado para você?**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas não é necessariamente a metodologia apropriada para todos os programas, porque pode precisar de uma mudança no ponto de vista e abordagem que nem sempre é possível. O programa precisa ser capaz de focar as Mudanças Alcançadas – definidas como mudanças de comportamento, relacionamentos, atividades ou ações de pessoas, grupos e organizações com quem ele trabalha diretamente. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas também envolve um compromisso com a mudança por parte do próprio programa e a auto-avaliação, é um elemento incondicional da metodologia. A fim de avaliar se o Mapeamento das Mudanças Alcançadas é apropriado para um programa, o grupo deveria considerar as questões abaixo.

### **Direções estratégicas definidas**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas é melhor utilizado quando o programa já decidiu as suas direções estratégicas ou suas áreas primárias. Ele não é um meio de priorizar ou selecionar nichos de programa. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas ajuda a distinguir, em termos operacionais, os meios do plano estratégico: quem será afetado, de que maneira e através de que atividades do programa. Permite ainda que um programa projete um sistema de monitoramento e avaliação para ajudar a acompanhar as mudanças pretendidas.

### **Tipos de informações de monitoramento e avaliação desejados**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode fornecer informações para um tipo particular de estudo de avaliação, concretamente os que analisam o desempenho do programa ou as Mudanças Alcançadas pelos seus parceiros. Não pretende ser uma avaliação técnica para se avaliar a relevância de uma área do programa ou uma avaliação do custo-benefício de uma abordagem comparada à outra.

### **Exigência de relatórios**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas depende em grande parte dos dados de auto-avaliação gerados sistematicamente pela equipe do programa e os parceiros próximos. Requer um compromisso de participação e abordagens baseadas em aprendizado para monitorar e avaliar. Apesar de a abordagem poder ser modificada para acomodar uma avaliação externa, o programa deve garantir que os dados coletados satisfaçam as exigências formais de relatório e que os gerentes ou doadores os considerem suficientemente confiáveis. Isso deve ser feito antes de se iniciar o processo, para garantir a sua utilidade.

### **Consenso da equipe**

Idealisticamente, a equipe tem uma compreensão compartilhada do objetivo de seu trabalho, trabalha colaborativamente e valoriza a opinião de cada um de seus membros. Se isso não for o caso e houver desacordo entre os membros da equipe, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas não é uma solução mágica que resolverá todos os problemas. No entanto, ele pode propiciar uma oportunidade para que o grupo discuta e negocie pontos de vista, sistematicamente, e caminhe em direção a um consenso.

### **Empenho de recursos**

O programa precisa estar disposto a empenhar os recursos financeiros, humanos e de tempo necessários para projetar e implementar um sistema de monitoramento e avaliação. Uma oficina de

projeto dura aproximadamente três dias. O sistema de monitoramento toma um dia de um membro da equipe, por sessão de monitoramento. Algumas horas de cada membro da equipe serão necessárias para contribuir com dados.

# 2

## MAPEAMENTO DAS MUDANÇAS ALCANÇADAS: A ABORDAGEM DA OFICINA

As ferramentas e métodos do Mapeamento das Mudanças Alcançadas, como são apresentados aqui, são projetados para serem usados durante uma oficina facilitada de três dias. Este capítulo apresenta os passos básicos e resultados da oficina, discute quem deveria participar e oferece sugestões sobre como facilitar a oficina e usar as ferramentas fornecidas pelo manual.

### **Panorama geral dos passos**

Há três estágios e doze passos no Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Ele conduz o programa desde a criação de consenso sobre as mudanças em nível macro que ele gostaria de apoiar até o desenvolvimento de uma estrutura de monitoramento e um plano de avaliação. Os doze passos são mostrados na página seguinte. O processo é participativo, de modo que, uma vez que os membros do programa tenham expressado as suas intenções, decidido as estratégias, desenvolvido um sistema de monitoramento e identificado prioridades de avaliação e as necessidades em coleta de dados entre si, irão compartilhar a propriedade e o compromisso com toda a empreitada e poderão integrá-la em suas atividades diárias de programação e gerenciamento.

Os doze passos são elementos de uma oficina de projeto do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. O primeiro estágio, o Projeto de Intenções, ajuda o programa a esclarecer e a estabelecer consenso em relação às mudanças em nível macro que gostaria de apoiar. O Projeto de Intenções é levado adiante apenas quando o programa já tiver escolhido as suas direções estratégicas e quiser mapear as suas metas, parceiros, atividades e progressos relativos a resultados esperados. Após esclarecer sobre as mudanças que o programa pretende ajudar a realizar, são escolhidas as atividades que maximizarão a probabilidade de sucesso. O estágio Projeto de intenções ajuda a responder quatro perguntas: Por quê? (declaração de

visão); Quem? (parceiros próximos); O quê? (mudanças pretendidas e sinais de progresso); e Como? (missão, mapas de estratégias, práticas organizacionais).



O segundo estágio, **Monitoramento das Mudanças Alcançadas e desempenho**, auxilia o programa a esclarecer suas prioridades de monitoramento e avaliação. Ele proporciona uma estrutura para monitoramento contínuo das ações do programa em apoio ao progresso dos seus parceiros próximos visando a atingir mudanças, as estratégias que o programa empregou para promover essas mudanças e suas práticas organizacionais. O programa faz uso de sinais de progresso – um grupo de indicadores graduados da mudança comportamental identificados no estágio do projeto de intencões – para aclarar instruções com parceiros próximos e para monitorar Mudanças Alcançadas. São usados os mapas de estratégia e práticas organizacionais para criar uma estrutura de monitoramento de desempenho. Se adequadamente completada, essa estrutura dá ao programa a oportunidade e as ferramentas tanto para refletir sobre seu desempenho e melhorá-lo, como para coletar dados sobre os resultados de seu trabalho junto aos parceiros próximos.

Enquanto isso, usando a estrutura de monitoramento no Estágio 2, o programa reúne informações que são de ampla cobertura, as

avaliações planejadas no Estágio 3 verificam uma estratégia, questão ou relação em maior profundidade. Este estágio, Planejamento da Avaliação, auxilia o programa a traçar prioridades de avaliação de modo que possa ter como alvo recursos e atividades de avaliação que serão de maior utilidade. Um plano de avaliação traça os elementos principais das avaliações a serem concluídas e, finalmente, é apresentado um desenho da avaliação. Note-se que o que o Mapeamento de Mudanças Alcançadas provê um método para enquadrar, organizar e coletar dados, mas não analisa as informações. O programa necessitará ainda interpretar os dados de modo a torná-los úteis para o aprendizado e melhorar, ou para compartilhar suas experiências, ou resultados com outros. Embora todos os elementos do Mapeamento de Resultados Alcançados (tais como sinais de progresso e mapas de estratégia) podem ser usados independentemente, este manual é formatado como se o programa estivesse usando a abordagem completa desde o princípio, conforme estabelecido através de um processo de oficina.

### **Resultados de oficina**

Os resultados de uma oficina de projeto de Mapeamento de Mudanças Alcançadas incluem:

- Uma breve representação da lógica de mudanças em nível macro para as quais o programa pretende contribuir (visão, missão, parceiros próximos e desafios de mudanças);
- Um conjunto de mapas de estratégia delineando as atividades do programa em apoio a cada mudança alcançada (mapas de estratégia);
- Uma escala de mudanças para cada parceiro próximo visando monitorar o progresso por meio do alcance de mudanças (sinais de progresso, diário de mudança);
- Uma folha de auto-avaliação para monitorar o que o programa está fazendo internamente para administrar seu trabalho e contribuir para mudanças em seus parceiros próximos (práticas organizacionais, diário de desempenho);
- Uma folha de coleta para dados sobre as estratégias que estejam sendo empregadas pelo programa para estimular mudanças no parceiro próximo (diário de estratégias); e
- Um plano de avaliação detalhando: os tópicos e questões de avaliação prioritários; uma estratégia de utilização para os achados da avaliação; a pessoa responsável por realizar a avaliação; a data, e o custo do plano de avaliação).

## **Quem deve participar?**

O método de oficina apresentado neste manual é o mais apropriado para um grupo de 18 a 25 participantes. Se houver mais participantes, o facilitador terá de ajustar o processo para incluir mais atividades de grupos pequenos e de plenário. Até agora a experimentação de Mapeamento de Mudanças Alcançadas têm sido feitos com pessoas que se sentem confortáveis e confiantes, expressando-se oralmente frente a um grupo. Os grupos também têm sido livres de conflitos, uma vez que os testes têm sido feitos com pessoas que compartilham uma causa comum (por exemplo, que trabalham em uma equipe organizacional ou de um programa). Se não for esse o caso, provavelmente o facilitador terá de ajustar o processo para a cultura, habilidades e dinâmica do grupo.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas, como processo participativo, idealmente pode envolver toda a gama de agentes, inclusive o pessoal do programa, parceiros próximos, doadores e beneficiários finais. Entretanto, há a premissa de que a responsabilidade pelo planejamento, monitoramento e avaliação deve recair primordialmente, no pessoal do programa. Isso porque, no fim das contas, são responsáveis pelo programa, precisam aprender como atender melhor seus parceiros próximos e devem cumprir suas necessidades reportadas. Isso não significa que os parceiros próximos não possam ou não devam ser incorporados ao processo. Entretanto, não há regras concretas sobre quem deve participar de cada estágio e isso precisa ser considerado pelo programa numa base interativa.

O planejamento, monitoramento e avaliação de um programa beneficia-se da participação de parceiros próximos. A participação dos parceiros próximos na oficina de projeto do Mapeamento de Resultados Alcançados pode ser uma oportunidade para diálogo ou negociação franca e aberta sobre a finalidade e relevância do Programa. Deve, também, ser oferecido um meio pelo qual as decisões possam ser tomadas de forma participativa. Entretanto, a genuína participação não é simples no contexto do desenvolvimento de um programa que tem financiamento externo. Os agentes doadores que queiram usar abordagens participativas devem atentar para o desequilíbrio de poder que necessariamente há entre a agência que administra o programa e quaisquer grupos beneficiários ou parceiros cuja participação é esperada. A participação deve ser solicitada em um espírito de colaboração equitativa, e a complexidade das relações existentes deve ser considerada em cada instância. Seja o parceiro próximo receptor de financiamento ou não, o programa deverá considerar o que esse parceiro obterá da participação. É útil para o parceiro? O programa pode

se perguntar em vários estágios: “Como o nosso programa pode ser aberto, consultivo e transparente com nossos parceiros próximos e ao mesmo tempo ser realista sobre seu desejo e habilidade para participar integralmente?”

Pode haver casos onde a participação dos parceiros próximos numa oficina de Mapeamento das Mudanças Alcançadas do programa não seja necessária ou útil. A participação dos parceiros próximos precisa ser considerada caso a caso. Ao decidir quem deve participar da oficina de Mapeamento das Mudanças Alcançadas, o programa deve considerar o seguinte:

- Como o que eles podem contribuir para a discussão (Qual é a sua perspectiva, relacionamento ou interesse no programa? Eles têm todos os pontos de vista e conhecimento especializado necessários para tomar decisões informadas?);

- Se eles podem participar efetivamente da discussão (Existem barreiras lingüísticas, de conhecimento substancial sobre a área de programa, hierárquicas ou políticas?);

- O que aproveitarão de sua participação na oficina de projeto?

- Se é melhor coletar informação deles antes da oficina para depois utilizá-la nas discussões (A sua participação prejudicará a abertura e honestidade das conversas?)

- Se há disponibilidade de tempo, recursos humanos e financeiros; e

- Se o horário e local da(s) reunião(ões) são adequados a seus cronogramas.

### **Quem deve facilitar?**

Um facilitador, que esteja familiarizado com a metodologia do Mapeamento das Mudanças Alcançadas e que se sinta à vontade com os conceitos de avaliação sobre aprendizagem, pesquisa participativa e mudança organizacional, deverá liderar a oficina. Pode ser um facilitador interno ou um externo. O papel do facilitador é engajar os participantes, garantir que todas as opiniões sejam ouvidas e consideradas, notar as áreas de consenso e diferenças e manter a discussão em andamento, de modo que o grupo complete a tarefa dentro do tempo alocado. Assim, essa pessoa deve ter habilidade em geração de consenso, ser capaz de determinar a dinâmica de poder num grupo e de garantir que as diversas opiniões do grupo sejam registradas.

Existem vantagens e desvantagens em relação a facilitadores internos e externos. Uma pessoa de fora pode ser capaz de fazer as perguntas básicas que forçarão o grupo a refletir e a esclarecer muito bem o objetivo do programa. A utilização de um facilitador externo pode

também permitir que o grupo todo se concentre no que é essencial à reunião. No entanto, facilitadores externos podem ser caros e, a menos que eles entendam a substância da área de programação, o grupo pode ter que fornecer informação básica detalhada e explicações que permitam uma facilitação efetiva. Por outro lado, um facilitador interno significa que um membro do grupo não poderá contribuir totalmente durante as discussões importantes. Uma boa opção seria combinar um membro da equipe com um facilitador externo. Isso pode ser particularmente útil se o programa planeja facilitar sessões de Mapeamento das Mudanças Alcançadas, sozinho, mais tarde.

### **Materiais para a oficina**

Este manual apresenta os elementos da metodologia de Mapeamento das Mudanças Alcançadas desde o projeto até monitoramento e avaliação. Nas Seções Três, Quatro e Cinco, cada passo do Mapeamento das Mudanças Alcançadas é discutido, um processo de grupo é estruturado e um exemplo dos “produtos” finais é fornecido.

Este manual oferece sugestões e “Dicas” sobre como administrar a oficina, mas elas não têm a intenção de ser um conjunto rígido de atividades que precisam ser seguidas cegamente. Existem muitas maneiras de se facilitar grupos e os processos fornecidos neste manual são algumas delas que, de acordo com as experiências do IDRC, funcionaram bem em organizações de pesquisa sobre desenvolvimento. O facilitador deve ser flexível e empregar métodos que funcionem melhor no seu contexto específico.

### **Métodos de apresentação**

Caso haja disponibilidade, um projetor LCD pode ser usado durante os doze passos do Mapeamento das Mudanças Alcançadas, para projetar os pensamentos e idéias do grupo numa tela, à medida que o facilitador o digita no computador. Esse “feedback” imediato cria uma linguagem comum entre os participantes e permite que revejam e revisem rapidamente a sua visão, missão, lista de parceiros próximos, declarações de mudanças pretendidas, sinais de progresso, mapas de estratégias, práticas organizacionais, diários de monitoramento e o plano de avaliação. Também disponibiliza a documentação da oficina imediatamente aos participantes. Seria útil também distribuir a informação impressa aos participantes, a cada passo, de forma que possam consultá-la durante todo o processo. Essa abordagem também pode desacelerar um pouco a discussão, dando aos participantes a oportunidade de refletir enquanto o facilitador está digitando. A desvantagem deste método de facilitação é que se o grupo não estiver

habituação à tecnologia, os participantes podem se distrair com ela. Se for o caso, os “flip charts” (álbuns seriados) são uma alternativa melhor – mas o facilitador precisa garantir que todo o material gerado a cada passo permanecerá em exibição na sala, de modo que possa ser consultado durante todo o processo.

Realizar a tarefa de facilitador e digitar informação num “laptop” simultaneamente é difícil quando se está trabalhando com um grupo grande. Se o facilitador não puder enxergar o grupo todo enquanto estiver sentado ao computador, então terá problemas para ver e responder ao grupo. O facilitador precisa ter experiência e se sentir muito à vontade usando um “laptop” e o projetor LCD, caso contrário a seção pode ser interrompida por problemas técnicos, o que é muito frustrante.

Apesar de o arranjo da sala depender do seu formato e do número de participantes, estes devem poder se ver e se comunicar facilmente. Deve haver uma parede grande e vazia onde a informação possa ser colocada, ou em pequenos cartões, ou em folhas de papel do “flip chart”. Geralmente, uma disposição em “U” funciona bem. O facilitador deve ter a sala preparada antes da chegada do grupo.

Os itens necessários para a facilitação de uma oficina de projeto de Mapeamento das Mudanças Alcançadas, utilizando o método proposto neste manual, são:

- Papel e canetas
- Cartões 8 ½ x 5"
- Marcadores
- Fita crepe
- Flip charts (álbuns seriados)

## **Preparação de uma Oficina de Mapeamento das Mudanças Alcançadas**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas requer uma mudança de pensamento sobre o que constitui um resultado. Assim, é aconselhável se fazer uma apresentação introdutória sobre a teoria e a metodologia antes da oficina de projeto real. Alguns programas requerem mais fundamentação sobre a metodologia do que outros. De qualquer forma, uma explicação anterior à oficina pode facilitar o andamento dos passos. Ao planejar a agenda e os horários do “workshop”, o facilitador deve reunir e adaptar os materiais que parecem ser mais apropriados às necessidades do grupo.

As duas atividades seguintes podem ser usadas antes da oficina, ou no início, dependendo das necessidades dos participantes e do estágio de seus programas:

- Uma atividade de traçado histórico que reveja a história do

programa e os eventos e questões que influenciaram o seu desenvolvimento até a data atual; e

■ Uma atividade projetada para auxiliar os participantes a chegarem a um consenso sobre seu entendimento do que é avaliação.

### **Apresentando um traçado histórico**

Objetivo: Ao se iniciar um processo de planejamento de um programa, pode ser útil para o grupo rever o histórico do programa, suas realizações e os eventos e questões que influenciaram o seu desenvolvimento até a data atual. Se o programa está ativo e entrando numa nova fase, esse exercício de “aquecimento” pode ajudar a contextualizar os eventos e fatores de influência tanto para o pessoal novo como para o mais experiente. Também pode dar ao grupo a oportunidade de desenvolver uma compreensão compartilhada do passado e uma linguagem comum através da qual se discutirá o futuro.

Processo

Duração aproximada:

3 horas

O ICA – Institute of Cultural Affairs (Instituto de Assuntos Culturais) do Canadá desenvolveu uma abordagem participativa para que um grupo realize um rápido traçado histórico. O maior número possível de membros de uma equipe de programa deve participar desta atividade de “brainstorming”, de acordo com o seguinte:

1. O facilitador pede a cada membro do grupo que escreva uma resposta à seguinte pergunta: “Quais os eventos principais (marcos positivos e negativos) dos últimos X anos que foram importantes para você?” Profissionalmente? Organizacionalmente? Nacionalmente? Global/Internacionalmente? Pessoalmente?”; A duração de tempo, X, irá variar, mas pode ser determinada pelo tempo de operação do programa. Por exemplo, um programa que está fazendo planos para o seu segundo ciclo quinquenal poderia cobrir os cinco ou seis anos anteriores.

2. Na parede, o facilitador desenha uma linha do tempo, dividindo-a verticalmente por tempo e horizontalmente por tipo de evento (eventos relacionados à organização, eventos nacionais e internacionais). Dependendo da duração que o grupo tem que cobrir, o período de tempo pode ser dividido de várias maneiras (mensal, trimestral, semestral, anual, bianual e assim por diante).

3. À medida que os participantes mencionam eventos, o facilitador os coloca na linha do tempo. A discussão relativa ao “timing” dos eventos e sua significação é uma parte essencial deste exercício, de modo que se deve deixar o grupo trabalhar isso.

4. Uma vez que todos os eventos tenham sido colocados na linha do tempo, o facilitador pede ao grupo que faça uma análise do significado geral de todos, fazendo perguntas que os estimulem a olhar os dados de ângulos diferentes. O facilitador deve registrar os comentários dos participantes num “flip chart”, mas a maior parte do acordo a que chegaram entre si e do aprendizado provavelmente resultará das discussões e não das anotações do facilitador. O facilitador faz as seguintes perguntas para iniciar a discussão:

- Quais são os pontos altos/baixos ou sucessos/desafios?
- Onde estão as mudanças ou pontos decisivos? De que tipo são? Por quê?
- Como você chamaria os períodos inicial/médio/tardio (cronológica/verticalmente)?
- Que tendências/questões você vê no decorrer do período? Verticalmente? Horizontalmente?

#### “DICA” DE FACILITAÇÃO

O facilitador inicia cada atividade descrevendo seu objetivo e estruturando o seu procedimento, o produto ou o resultado esperado e qual será a duração. Dependendo do grupo, os participantes podem sugerir outras maneiras de se organizar a atividade. Por exemplo, o grupo pode querer registrar suas realizações significativas na linha do tempo. O facilitador pode fazer isso facilmente, acrescentando uma linha horizontal ao traçado histórico. O facilitador deve ser flexível e incorporar as sugestões do grupo sempre que apropriado, mas ser honesto caso sinta que o processo que foi planejado é melhor. Ao final da atividade, o produto é rapidamente revisto e as razões para a atividade são reiteradas e colocadas dentro do contexto maior da oficina.

### **Desenvolvendo um entendimento comum sobre avaliação**

Objetivo: Antes de iniciar os passos do Mapeamento das Mudanças Alcançadas, engajar o grupo numa curta discussão sobre avaliação pode estimulá-lo a criar uma linguagem comum durante a oficina e garantir que todos entendem a abordagem da avaliação que está sendo proposta.

Processo

Duração aproximada:

30 min.

Todo mundo tem idéias preconcebidas sobre avaliação – alguns positivas, alguns negativas. Apesar de ser possível que alguns participantes pensem que avaliação é algo útil, muitos outros

provavelmente têm percepções negativas, têm medo do processo, ou vêem avaliação como sendo de utilidade limitada. O facilitador precisa ter consciência dessas opiniões e trabalhar com elas, ou responder a elas, durante a oficina. Porque o Mapeamento das Mudanças Alcançadas integra questões de monitoramento e avaliação a partir do estágio mais inicial de planejamento de um programa, a equipe não constitui uma massa de recebedores passivos, que se alimenta de informações e relatórios. Ao contrário, serão contribuidores ativos, desde o início. Assim, o facilitador precisa criar um ambiente participativo onde todos se sintam à vontade, capazes e interessados em contribuir. Isso em geral se consegue através de ações e não de palavras. Ou seja, as ações do facilitador demonstrarão que é um ouvinte ativo, que permanece neutro. Entretanto, pode ser útil fazer com que o grupo se envolva numa curta discussão sobre o tópico antes de se iniciar os passos do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Isso permitirá que o grupo crie uma linguagem comum para a oficina. Michael Quinn Patton sugere uma técnica para se organizar esse tipo de discussão (Patton, 1997):

1. O facilitador pede que cada membro do grupo escreva as primeiras três palavras ou imagens associadas à palavra “avaliação”; eles têm alguns minutos apenas, para que dêem suas respostas emocionais.

2. As pessoas dizem em voz alta as palavras que escreveram e o facilitador as registra numa folha do “flip chart”. Algumas das palavras podem ter conotação positiva (como “interessante”; e “prazer”);, algumas podem ter uma conotação neutra (como “pesquisa”; ou “teste”); e outras podem ter conotação negativa (como “dor”, “medo”, “manipulação”; ou “julgamento”).

3. O facilitador pergunta ao grupo como as palavras os fazem se sentir: Eles acham alguma das palavras surpreendentes? Em caso de resposta afirmativa, os participantes podem discutir por que estão surpresos ao ver certas palavras, ou tipos de palavras, associadas à avaliação. Eles acham que outros no grupo têm as mesmas impressões que eles sobre avaliação? Por quê? Por que não?

4. O facilitador pergunta ao grupo como eles gostariam que o seu processo de avaliação do programa se desenvolvesse. Baseado em discussões prévias, que características gostariam de incluir? O que gostariam de evitar? Esta informação deve ser registrada numa folha de “flip chart” para ser usada mais tarde na oficina como uma lista de verificação (check list) durante a avaliação das Mudanças Alcançadas na oficina.

5. Uma vez expressas as opiniões dos participantes, o facilitador responde falando do seu papel e sugerindo uma forma de

desenvolvimento para o processo da oficina. Esta conversa deve continuar até que haja um acordo entre o facilitador e o grupo em como procederão. A lista de princípios orientadores para avaliação pelo IDRC (página seguinte) pode oferecer ao facilitador algumas idéias sobre as questões a serem salientadas neste exercício ou passadas aos participantes.

**“DICA” DE FACILITAÇÃO**

As ações do facilitador darão o tom da oficina, e assim o facilitador deve tentar criar um clima de confiança e respeito mútuo, deixando os participantes saberem que não há respostas certas ou erradas e que todos têm informações e opiniões que tornarão o processo e o produto melhores (o todo é maior do que a soma de suas partes).

### **Princípios de orientação para a avaliação**

No IDRC, avaliação é vista como parte imprescindível de um bom projeto e gerenciamento de programa. Aprendizado e melhoria corporativa e de programa impulsionam as atividades de avaliação, com participação igual das partes interessadas como um ingrediente fundamental. O IDRC escolheu usar a avaliação, primeiramente, como uma ferramenta de aprendizado corporativo, acreditando ser esta a melhor maneira de se fortalecer a sua função de assumir responsabilidade. Os seguintes princípios, que orientam a avaliação no IDRC, estão embutidos no processo do Mapeamento das Mudanças Alcançadas e defendem a relevância da avaliação como um componente imprescindível do sistema de aprendizado de um programa:

- A avaliação pretende melhorar o planejamento e cumprimento do programa – Ela contribui no processo de tomada de decisão e na formulação estratégica, em todos os níveis. Para aumentar a probabilidade de obter achados úteis, os programas são avaliados estrategicamente, com base no objetivo e necessidades de informação do cliente.

- As avaliações são projetadas para conduzir à ação – Para serem úteis, as avaliações precisam produzir achados relevantes, orientados à ação. Isso é estimulado por um envolvimento sustentável e sentimento de propriedade por parte do cliente e das partes interessadas, durante todo o processo.

- Não existe um método de avaliação único, melhor e genérico –

Cada caso requer ferramentas e métodos apropriados para os dados que são coletados, analisados e adequados às necessidades do cliente. Avaliações confiáveis entrelaçam dados quantitativos e qualitativos de várias fontes.

- Avaliações deveriam incluir a participação de partes interessadas relevantes – Todas as partes afetadas pelo resultado de uma avaliação têm o direito de estar envolvidas no processo. Sua participação os ajudará a entender melhor o objetivo e o processo da avaliação, e promoverá contribuição e aceitação dos seus resultados pelas partes interessadas. Isso aumenta a probabilidade de os achados da avaliação serem utilizados.

- Planejamento para monitoramento e avaliação agregam valor ao estágio de projeto de um programa – Eles podem tornar o programa mais eficiente e eficaz, ajudando a esclarecer os resultados a serem obtidos. Também, saber que informações serão usadas permitirá que as pessoas as colem no momento em que se tornam disponíveis. Isso reduz a quantidade de recursos financeiros e humanos necessários para se melhorar a capacidade da equipe de relatar e aprender com suas experiências.

- A avaliação deve ser um bem para quem está sendo avaliado – A avaliação pode despende uma carga considerável de tempo e recursos para as instituições receptoras. As avaliações deveriam gerar informações que beneficiem a instituição receptora.

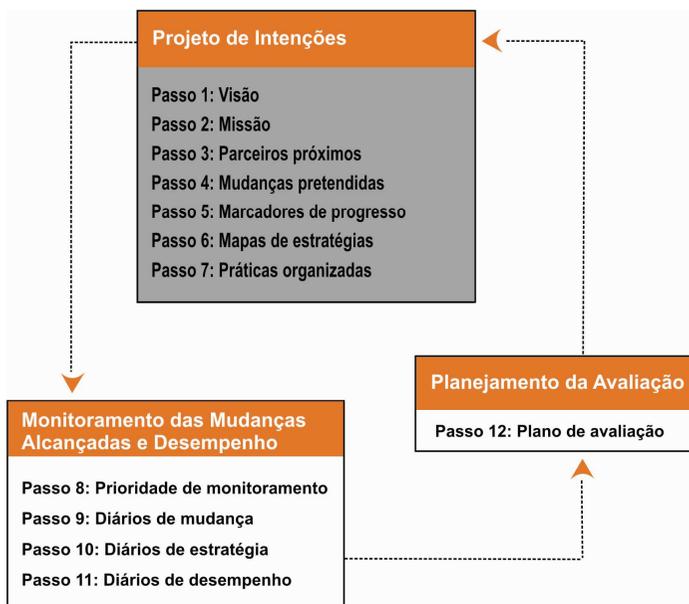
- A avaliação é uma ciência e uma arte – A arte de se identificar questões críticas para avaliação, organizá-las conceitualmente e conseguir as pessoas apropriadas para participarem na coleta, interpretação e utilização da informação da avaliação é tão importante quanto a coleta sistemática e a análise confiável dos dados.

- Avaliações são meios de se negociar realidades diferentes – Avaliações proporcionam oportunidades para que as partes interessadas de um programa reconciliem suas várias perspectivas ou versões da realidade.

- As avaliações devem resultar numa capacidade maior de uso da avaliação – Organizações precisam algum nível de capacidade de avaliação interna para serem capazes de conceber, participar ou utilizar avaliações eficazmente. Dependência exclusiva em conhecimento especializado externo pode limitar a capacidade de uma organização de esclarecer e especificar suas metas e aprender a aplicar as lições aprendidas. Estratégias específicas podem ser embutidas nas avaliações que visam explicitamente estimular essas características organizacionais.

# 3

## ESTÁGIO 1: PROJETO DE INTENÇÕES



### Introdução ao Estágio 1

O projeto de intenções implica que um programa estrutura suas atividades com base nas mudanças que deseja ajudar a realizar e as suas ações são escolhidas propositalmente de forma a maximizar a eficácia de suas contribuições ao desenvolvimento. Durante o estágio de projeto de intenções, os participantes da oficina definem metas de desenvolvimento para o programa. A lógica do programa é expressa através dos sete passos para se estruturar a visão, missão, parceiros próximos, mudanças pretendidas, sinais de progresso graduados,

mapas de estratégias e práticas organizacionais.

A declaração de visão descreve porque o programa está engajado no desenvolvimento e fornece um enfoque inspiracional. Os participantes da oficina são estimulados a serem realmente visionários no Passo 1, estabelecendo um guia vivo para motivar a equipe e salientar o objetivo maior do seu trabalho cotidiano. Os parceiros próximos (aqueles com os quais o programa trabalhará diretamente) são identificados de forma que possam contribuir com a visão. As declarações de mudança pretendida e sinais de progresso identificam os resultados que o programa gostaria de ver seus parceiros próximos conseguirem. A missão, os mapas de estratégias e as práticas organizacionais descrevem como as contribuições do programa à visão serão estruturadas, enfocando o que ele fará. Passando pelos sete passos, o programa expressa como contribuirá para a mudança dentro do complexo sistema em que opera.

Definir os elementos do estágio de projeto de intenções é mais fácil se os membros do programa já tiverem uma compreensão compartilhada do objetivo maior do seu trabalho. Esse consenso pode ser o resultado de um processo formal ou de discussões informais. Independentemente disso, ele torna a expressão de uma visão e missão bem direta. Caso não haja consenso e o grupo estiver usando o Mapeamento das Mudanças Alcançadas para negociar várias perspectivas, opções e cenários, então o estágio de projeto de intenções pode demorar mais para ser elaborado. Mesmo assim, deve-se dedicar um esforço apropriado para esse estágio “visionário” porque, se expressam adequadamente no início, os elementos da visão permanecem relevantes durante todo o programa (de três a cinco anos).

**PASSO 1:**  
**Descrever a visão**

visão

**EXEMPLO DE DECLARAÇÃO DE VISÃO**

Nas cidades grandes e médias da África, Oriente Médio e América Latina, o valor da agricultura urbana (AU), como parte imprescindível do manejo e desenvolvimento urbano, é reconhecido pelas autoridades locais, comunidades e organizações internacionais. Os governos municipais, estaduais e nacionais apóiam ativamente as atividades de AU, formulando e implementando políticas relacionadas a ela. Utilizando achados de pesquisas, esses governos desenvolveram uma estratégia abrangente de suprimento de alimentos e segurança urbanos, que permite que as cidades explorem completamente seus pontos fortes locais e criem mecanismos eficazes de colaboração com os setores de produção agrícola rurais e regionais. Mais espaços verdes são criados nas cidades, inclusive áreas designadas para árvores frutíferas, que proporcionam sombra e ajudam a purificar o ar. Para ter mais eficiência de recursos, as cidades tratam e reutilizam a água servida para irrigar culturas e dar de beber ao gado. Fazendas e residências fazem compostagem de matéria orgânica e reciclam o lixo, contribuindo para a melhoria do saneamento urbano. Moradores urbanos têm maior segurança em relação aos alimentos e mais sistemas alimentares auto-sustentáveis são implantados. Homens e mulheres que querem fazer parte da AU têm acesso à terra e informações técnicas, de maneira a reduzir sua insegurança em relação aos alimentos e gerar renda. Produtores, tanto rurais como urbanos, têm acesso fácil a mercados urbanos, porque recebem o apoio de uma estrutura física confiável e são bem organizados. Conseguem vender seus produtos com um lucro justo. Produtores anteriormente marginalizados estão organizados em grupos de defesa capazes de apresentar suas necessidades eficazmente aos formuladores de políticas. Todos os grupos têm acesso à informação técnica confiável e relevante sobre AU. Em essência, essas cidades estão melhor alimentadas, mais saudáveis, mais justas e mais limpas.

A visão reflete mudanças relacionadas ao desenvolvimento em larga escala que o programa espera motivar. Descreve mudanças econômicas, políticas, sociais ou ambientais que o programa espera

ajudar a realizar, assim como mudanças comportamentais amplas nos principais parceiros próximos. A visão está relacionada com os objetivos do programa, mas é mais profunda, de escopo mais amplo e de longo prazo. A realização máxima da visão vai além da capacidade do programa; entretanto, suas atividades deveriam contribuir e facilitar esse fim. É a contribuição do programa em direção à visão (através dos parceiros próximos) que será medida numa avaliação – e não se a visão foi atingida. A visão representa o ideal que o programa quer apoiar e deve ser suficientemente ampla e inspiradora para permanecer relevante no decorrer do tempo, apesar de mudanças nas circunstâncias. O facilitador deve retornar à declaração de visão durante o curso do exercício de planejamento para garantir que as atividades do programa estão sendo coerentes com a sua intenção.

Dependendo da complexidade da sua programação, um programa pode utilizar o Mapeamento das Mudanças Alcançadas em níveis diferentes. Por exemplo, uma organização ou programa grande pode querer expressar uma visão e missão para o seu trabalho geral e em cada uma de suas áreas de programação. Um programa relativamente contido, por sua vez, provavelmente precisa elaborar apenas uma declaração de visão e missão.

A declaração de visão pode ser registrada na Folha de Trabalho 1.

Processo

Duração aproximada:

2 horas

1. Como aquecimento para a discussão, o facilitador pede aos membros do grupo que respondam a seguinte pergunta: “Em poucas sentenças, o que o programa espera realizar?” O facilitador, então, envolve o grupo todo na discussão, perguntando: “É essa a maneira como todos vêem o programa? Isso está adequado aos objetivos e missão da nossa organização?”.

2. O facilitador, então, pede a cada participante que escreva duas ou três características que descreveriam o futuro próximo (os próximos três a cinco anos) se o programa fosse incrivelmente bem sucedido, respondendo às seguintes perguntas: “Quais são os seus sonhos de sucesso? Que mudanças você quer ajudar a realizar? Imagine o contexto daqui a três ou cinco anos, quando o programa for bem sucedido: o que seria diferente?” O facilitador coloca as respostas na parede e o grupo as revê e discute.

3. Enquanto o grupo está num intervalo, o facilitador (sozinho ou com participante(s) voluntário(s)) escreve a declaração de visão, usando as idéias e linguagem dos participantes, eliminando repetições e registrando diferenças.

4. Uma vez reunido novamente, o grupo revê a declaração de visão. Afirmações carregadas politicamente, culturalmente inapropriadas ou incorretas, devem ser removidas e os jargões e termos confusos devem ser substituídos através de um processo como o seguinte:

a. O facilitador lê vagarosamente a primeira versão da declaração de visão, pedindo aos membros que observem quaisquer palavras ou frases que lhes pareçam de pouca sensibilidade cultural ou politicamente carregadas, jargão ou potencialmente confusas, desnecessariamente longas ou gramaticalmente incorretas. Durante a primeira leitura, é melhor não deixar ninguém interromper, de modo que o quadro geral se apresente como um todo, tanto na versão escrita quanto na visual, no LCD ou no “flip chart”.

b. O facilitador, então, lê a declaração de visão uma segunda vez, pedindo aos participantes que interrompam caso seja lida uma palavra ou frase culturalmente inapropriada ou carregada politicamente. Se alguém levantar a mão, a área problemática deve ser discutida e deve-se tentar corrigi-la com outra redação. Ao invés de o facilitador ler a declaração de visão todas às vezes, participantes diferentes podem lê-la em voz alta, à medida que vai sendo revisada.

c. Quando a redação estiver resolvida, o facilitador deve continuar lendo. Esse procedimento é seguido até que não haja mais palavras ou frases de pouca sensibilidade cultural, carregadas politicamente ou incorretas, mas que, mesmo assim, a visão reflita as intenções dos palestrantes.

5. Como alternativa ao Passo 4.b, as palavras ou frases problemáticas são sublinhadas enquanto a leitura continua. Quando a leitura da declaração tiver terminado, as palavras ou frases sublinhadas são transferidas para a linha superior do “quadro de depuração do jargão”. Se houver mais de cinco palavras ou frases desse tipo, as que parecem ser as mais significativas para a equipe são selecionadas. Para cada palavra ou frase selecionada, o facilitador pede aos participantes que digam outras maneiras de se dizer a mesma coisa (sem fazer referência à declaração toda). As escolhas (não limitadas a sinônimos exatos) são colocadas no quadro.

QUADRO DE DEPURAÇÃO DO JARGÃO					
0	camponeses rurais	inovadoramente	desenvolvimento sustentável	lucrativo	vitalidade
1	pobreza rural	Com	atenção à imaginação	ambiente propício para se ganhar dinheiro	prosperidade
2	fazendeiros	assumindo riscos	proteção a recursos	vale a pena fazer	saúde
3	trabalhadores rurais	criativamente	desenvolvimento a longo prazo	gerador de empregos e nível de renda	produtor de energia
4	habitantes de vilarejos	de novas maneiras	desenvolvimento holístico	competitivo	otimismo

Fonte: Kibel, B.; Baretto, T.; Dieng, M.; Ndiaye, A.; Carden, F.; Earl, S. Julho de 1999. Draft Outcome Engineering Manual.

6. O facilitador lê a parte da declaração que contém a primeira palavra ou frase que faltou, substituindo-a a cada vez por uma das alternativas no quadro. Quando todas as opções tiverem sido lidas, o facilitador pede aos membros da equipe que votem, levantando as mãos, a favor da variação que eles gostam mais (inclusive o palavreado original). No caso de haver maioria absoluta, a opção é substituída; caso contrário, o facilitador lidera uma discussão sobre as opções. Numa segunda votação, a opção com o maior número de votos é selecionada. O processo se repete para as outras palavras ou frases no quadro. As palavras ou frases selecionadas são, então, substituídas na declaração de visão.

7. Ao final do processo, o facilitador lê toda a declaração de visão sem interrupção. Ela deve evocar uma expressão espontânea de aprovação por parte do grupo: as pessoas devem sentir que ela reflete as amplas mudanças no desenvolvimento que o programa está tentando ajudar a realizar.

## **PASSO 2: Identificar a missão**



### **EXEMPLO DE DECLARAÇÃO DE MISSÃO**

Para apoiar à visão, o programa se esforçará por melhorar e consolidar a especialização requerida em nível de pesquisa, e procurará fomentar as capacidades de formação em agricultura urbana das organizações de pesquisa capazes de exercer uma influência nos que formulam as políticas relativas a esta agricultura, em escala local, nacional e internacional. Contribuirá para o desenvolvimento de redes de pesquisadores e defensores ativos, e estimulará parcerias entre organizações de pesquisa e governos interessados. Ao trabalhar com ONGs, órgãos governamentais, grupos comunitários e outros doadores, ele dará suporte à pesquisa para que: documente práticas e políticas municipais; teste consultas de políticas; compare abordagens de políticas sobre AU; e emita orientações para que a AU seja incorporada em políticas que tratem de abastecimento e segurança alimentar, planejamento urbano, desigualdade entre os sexos, redução da pobreza e manejo do lixo. Estimulará a identificação de questões não resolvidas e dará apoio à pesquisa nessas questões, para uma maior incorporação da AU na elaboração de políticas locais, regionais, nacionais e internacionais. Contribuirá para a produção, organização e disseminação de dados e informações que sensibilizarão atores locais e internacionais em relação aos aspectos positivos e negativos das atividades de AU.

A declaração de missão descreve como o programa pretende apoiar a visão. Ela apresenta as áreas nas quais o programa trabalhará em prol da visão, mas não apresenta todas as atividades com as quais o programa estará comprometido. Ao contrário, ela é uma declaração sobre como o programa irá contribuir. Representa aquilo em que o programa quer se transformar à medida que apóia a realização da visão.

Ao redigir a primeira versão da sua declaração de visão, o grupo deve considerar não apenas como o programa dará suporte à realização das Mudanças Alcançadas pelos parceiros próximos, mas também como ele se manterá eficaz, eficiente e relevante. A maneira como opera, utiliza informações e lida com mudanças tem um papel crucial na

determinação de quão bem ele pode realizar as suas atividades. Isto é discutido em maiores detalhes no Passo 7 (práticas organizacionais).

A declaração de missão pode ser registrada na Folha de Trabalho de Projeto 1.

Processo

Duração aproximada:

2 horas

1. O facilitador pede aos membros do grupo que respondam à seguinte pergunta: “Qual é a melhor maneira de o programa contribuir ou dar apoio à realização da visão?” Em outras palavras, o que o programa precisa ser a fim de dar suporte à visão? O facilitador, então, envolve todo o grupo na discussão, perguntando: “É assim que todos vêem a missão do nosso trabalho?”.
2. O facilitador, então, pede a cada participante que escreva duas ou três características que o programa teria se estivesse funcionando da maneira ideal.
3. Enquanto o grupo está num intervalo, o facilitador (sozinho ou com participante(s) voluntário(s)), redige a declaração de visão, usando as idéias e linguagem dos participantes, eliminando repetições e registrando diferenças.
4. Uma vez que o grupo regressa a sala é feita a revisão da declaração de visão.
5. Ao final do processo, o facilitador lê toda a declaração de visão. Ela deve evocar uma expressão espontânea de aprovação por parte do grupo.

- Detalhes relativos à missão do programa às vezes são apresentados quando o grupo está descrevendo a sua visão. Caso isso ocorra, o facilitador deve colocar as informações sobre as contribuições do programa numa lista separada, intitulada “Missão”. Uma vez criada a missão, o facilitador deve rever os elementos da missão com o grupo para ajustá-la, caso seja necessário.
- Ao mesmo tempo em que é preferível realizar os dois primeiros passos num ambiente de grupo, o facilitador pode economizar tempo durante a oficina de projeto pedindo aos participantes que respondam antecipadamente as perguntas por e-mail a fim de montar uma primeira versão das declarações de visão e de missão. As primeiras versões podem ser revistas quando o grupo todo estiver reunido na oficina. Um exemplo de tal “pesquisa” por e-mail, é apresentado na página seguinte. Se o material escrito pela equipe do programa parecer contraditório, o facilitador não deve tentar sintetizá-lo, e sim partir do princípio, na oficina, onde todo o grupo estará presente para expressar e discutir diferentes pontos de vista. Mesmo se houver uma forte convergência de idéias na pesquisa por e-mail, o exercício em grupo ainda deve tomar o tempo que for necessário para que os participantes desenvolvam uma linguagem comum. Esse é um tempo bem aproveitado e será muito útil para o grupo durante toda a oficina.

## EXEMPLO DE PESQUISA POR E-MAIL PARA A REDAÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DAS DECLARAÇÕES DE VISÃO E MISSÃO

Olá!

Favor responder cada uma das perguntas abaixo para que eu possa redigir a declaração de visão e missão para serem revisadas em grupo mais tarde. Você pode escrever em itens, se for mais fácil. Ninguém será identificado pelo nome, então, sinta-se livre para ser idealista e visionário.

As perguntas são as seguintes:

1. Imagine o programa daqui a três a cinco anos e imagine que tenha sido extremamente bem sucedido na elaboração e implementação das atividades. Nesta situação ideal, pressupondo que tudo tenha corrido bem, que mudanças o seu programa ajudou a realizar? O que os seus parceiros conseguiram? O que é que eles estão fazendo de maneira diferente? Em outras palavras, o que seria sucesso total?
2. Como é que o programa pode contribuir melhor para esta visão? Em que áreas ele precisa trabalhar para promover e apoiar a realização da visão? O que ele precisa fazer nessas áreas? O que ele precisa conseguir realizar nessas áreas?
3. Com que indivíduos, organizações ou grupos o programa vai precisar trabalhar para realizar essas mudanças? Com quem vocês trabalharão mais diretamente? Quem pode ajudar ou atrapalhar o trabalho? Quem são os beneficiários finais?
4. Favor dizer por que essas pessoas, organizações ou grupos são necessários como parceiros.

Favor enviar suas respostas para mim até quinta-feira, 8 de fevereiro, para que eu possa redigir as declarações antes de nossa reunião no início da semana que se inicia em 12 de fevereiro. Se você tiver quaisquer questões ou comentários, favor entrar em contato comigo.

Aguardo ansiosamente a oportunidade de trabalharmos juntos.

### **PASSO 3: Identificação dos parceiros próximos**

vision

#### **EXEMPLOS DE PARCEIROS PRÓXIMOS**

1. Comunidades locais (ONGs, grupos endógenos, igrejas, líderes comunitários, unidade modelo de manejo de reflorestamento)
2. Autoridades governamentais e formuladores de políticas (órgão/agência nacional de manejo florestal, administração regional)
3. Setor privado (turismo, indústria pesqueira, produtos florestais não madeireiros, empresas de corte e processamento de madeira)
4. Instituições acadêmicas e de pesquisa
5. Instituições internacionais.

Parceiros próximos são as pessoas, grupos ou organizações com quem o programa interage diretamente e com quem o programa pode antever oportunidades de influência. Esses atores são chamados de parceiros próximos porque, apesar de que o programa trabalhará com eles na realização de mudanças, ele não os controlará. O poder de influenciar o desenvolvimento permanece com eles, sendo que o programa está no limite do seu mundo. O programa tenta facilitar o processo, dando acesso a novos recursos, idéias e oportunidades por um determinado período de tempo. Um único parceiro próximo pode congrega vários indivíduos, grupos ou organizações se uma mudança semelhante estiver sendo buscada por todos (por exemplo, centros de pesquisa ou ONGs de mulheres). A Figura 4 ilustra o relacionamento do programa com os seus parceiros próximos e o relacionamento desses atores com o ambiente mais amplo em que ocorre o desenvolvimento.

Ao se criar uma lista dos parceiros próximos do programa, o enfoque deve estar nos atores com os quais ele trabalha diretamente. Se o programa não puder influenciar diretamente um ator, o grupo precisa determinar quem ele pode influenciar e quem, por sua vez, influenciará aquele ator. O ator que pode ser influenciado é incluído como um parceiro próximo. Assim, o programa mantém o enfoque na sua área de influência, mas com uma visão mais ampla. Por exemplo, uma ONG para o desenvolvimento rural pode não ser capaz de influenciar o Ministro das Finanças diretamente, mas pode influenciar

organizações de produtores rurais, que por sua vez podem fazer um lobby junto ao Ministro para realizar a mudança. Assim, as organizações de produtores rurais seriam incluídas na lista de parceiros próximos da ONG, mas o Ministro das Finanças, não.



Figura 4. Parceiros próximos

○ = Parceiros próximos do programa

Geralmente, um programa não tem mais do que quatro a cinco tipos de parceiros próximos (apesar de que cada parceiro próximo pode congrega vários indivíduos, grupos e organizações). No momento de se decidir como agrupar os indivíduos, grupos e organizações com os quais o programa trabalha, a principal característica é que o programa realmente quer estimular mudanças de comportamento, relacionamento, atividades, ou ações naquele parceiro. Por exemplo, uma ONG para o desenvolvimento rural pode estar trabalhando com cinco organizações diferentes em cinco províncias mas, se as mudanças as quais está tentando ajudar a realizar nessas organizações forem as mesmas, então elas serão agrupadas num único tipo de parceiro próximo.

Se houverem outros atores com quem o programa precisa trabalhar mas que não necessariamente desejam mudar, podem ser colocados em listas separadas, sob o título “parceiros estratégicos”, de forma que mais tarde possam ser considerados para o desenvolvimento de estratégias. Outros doadores certamente se enquadrariam nesta

categoria. O programa pode querer, ou precisar, fazer uma aliança com eles a fim de atingir seus objetivos, mas não está tentando mudar o seu comportamento. Parceiros estratégicos são considerados quanto a sua contribuição à missão.

A Figura 5 apresenta a tipologia dos atores que os programas apoiados pelo IDRC influenciam para agir de maneira coerente com um desenvolvimento sustentável e justo.



Figura 5. Tipologia dos parceiros próximos do IDRC (fonte: Kibel 1999)

Em outras palavras, esses são os atores entre os quais o IDRC tenta estimular Mudanças Alcançadas que contribuam para sua visão. Ao invés de serem lineares, as atividades e os relacionamentos são dialógicos e, assim, as setas apontam nas duas direções. Há ações e reações, porque em cada situação pode haver cooperação, resistência, ou negação, resultando em influência e aprendizado mútuos. O programa pode tentar influenciar a comunidade da pesquisa aplicada através de instituições intermediárias ou pode trabalhar diretamente com a comunidade de pesquisa. Essa tipologia é fornecida apenas como um exemplo. Outras organizações podem ter uma configuração diferente de parceiros próximos.

**Instituição intermediária:** É a instituição que representa o IDRC em campo (por exemplo, uma ONG que está implementando um programa de pequenas doações).

**Comunidade de pesquisa aplicada:** As organizações de pesquisa ou pesquisadores individuais que estão implementando as atividades do programa em campo. Para o IDRC, isso freqüentemente implica governo, ONG ou departamento universitário primeiramente responsável pelas atividades de pesquisa.

**Agentes de desenvolvimento ou controladores do sistema:** São os indivíduos, grupos ou organizações que têm o poder de promover, bloquear, ou de qualquer outra forma influenciar como os beneficiários finais serão atingidos ou afetados. Para a pesquisa sobre desenvolvimento, esse grupo freqüentemente inclui os usuários pretendidos para os achados das pesquisas.

**Beneficiários:** Indivíduos ou grupos para quem, ou com quem, o programa está trabalhando para ajudar a melhorar o bem-estar econômico, social, político ou ambiental.

Os parceiros próximos do programa podem ser colocados numa lista na Folha de Trabalho de Projeto 1.

Processo

Duração aproximada:

1 hora

1. O facilitador pede a cada pessoa que faça uma lista numa folha de papel de todas as pessoas com quem ela acha que o programa precisa trabalhar diretamente para estimular a obtenção da visão. As seguintes perguntas podem ser usadas para orientar o processo: “Quem serão os atores mais importantes com quem você trabalhará? De quem mais dependem as ações para que o programa seja bem-sucedido?” o facilitador ou alguém do grupo lê a visão em voz alta.

2. Os participantes lêem suas listas em voz alta e o facilitador escreve os nomes no “flip chart”, eliminando assim qualquer duplicidade.

Se o grupo estiver tendo dificuldade para identificar as pessoas, organizações ou grupos, o facilitador pode apresentar a tipologia do IDRC (caso seja apropriado) para tentar estimular as idéias. O facilitador pergunta: “Entre que atores o programa deseja estimular mudanças para que sejam capazes de contribuir para a visão?” Outras perguntas que podem orientar o processo são: “Quem são os beneficiários finais? A quem o programa pode influenciar mais diretamente? Quem pode ajudar ou atrapalhar o seu trabalho?”.

Se o grupo tiver identificado apenas um parceiro próximo, o facilitador deve perguntar se a mudança naquele parceiro próximo precisa do apoio de outros. Pode ser que o programa esteja apenas trabalhando diretamente com um tipo de pessoa, grupo ou organização, mas o facilitador deve verificar se estão abordando o processo de mudança de maneira holística e se não excluíram ninguém.

3. Às vezes o grupo identifica longas listas de parceiros próximos. Para se iniciar a reduzir a lista no “flip chart” e se identificar prioridades, o facilitador pergunta: “Onde você colocará a maior parte dos seus esforços e recursos? Com quem você vai trabalhar diretamente?” Essas pessoas, organizações ou grupos são salientadas com uma estrela ou fazendo parte de uma nova lista. Se o programa não trabalhará com alguns atores diretamente, eles devem ser postos de lado porque não são parceiros próximos.

Se o grupo ainda tiver muitos parceiros próximos, o facilitador deve rever o conceito de “parceiro próximo” com eles e pedir que cada um pondere se cada pessoa da lista é um parceiro próximo ou se alguns dos atores têm um relacionamento diferente com o programa. O facilitador pergunta: “Alguns deles estão juntos por que você está esperando ver uma mudança semelhante neles ou por que eles desempenham um papel semelhante?” Neste caso, eles devem ser colocados juntos. O facilitador pergunta se o programa pode, realisticamente, esperar influenciar essa quantidade de parceiros próximos e se é necessário focar melhor.

Se o grupo quiser expressar melhor a lógica da influência que quer ter sobre os parceiros próximos, ele pode riscar os parceiros próximos dos seus parceiros próximos. Essas são as pessoas, organizações ou grupos com quem os parceiros do programa estão trabalhando e a quem estão tentando influenciar para contribuir para mudança social e redução da pobreza. O facilitador pergunta: “Quem são os parceiros próximos que vocês vão influenciar para que contribuam para o atingimento da visão?” Essas pessoas, organizações ou grupos são colocados na lista no “flip chart”.

4. Para concretizar a lista de pessoas, organizações e grupos que são os parceiros próximos do programa, o facilitador pede ao grupo para criar um rápido perfil de cada parceiro próximo. Para cada tipo de parceiro próximo (por exemplo, pesquisadores, formuladores de políticas, e outros) o facilitador faz a pergunta: “Com quem vocês têm trabalhado, com quem querem continuar trabalhando? Com quem vocês precisam começar a trabalhar?” Os nomes dessas pessoas devem ser colocados na lista, abaixo de “parceiros próximos”. Outras informações, como localização geográfica e vontade de se envolver com o programa, também podem ser discutidas e colocadas na lista nesse momento, se necessário.

- O conceito de parceiro próximo é muito específico no Mapeamento das Mudanças Alcançadas e pode demorar algum tempo até que o grupo assimile a noção de planejamento, monitoramento e avaliação em relação às pessoas, organizações e grupos com quem trabalham diretamente. Isto é crucial ao desenvolvimento do sistema de monitoramento, de modo que o facilitador talvez precise explicar o conceito, várias vezes.
- Pode ser útil chamar a atenção para o fato de a noção de parceiro próximo ser incluyente. Os parceiros próximos do programa têm seus próprios parceiros próximos. Mesmo que esses sejam os atores que o programa espera atingir no final, ele está tentando fazer isso através das pessoas, organizações e grupos com quem ele trabalha diretamente; assim, é aqui que precisam planejar e avaliar resultados.

## PASSO 4: Identificação de mudanças pretendidas

Mudanças  
Pretendidas

### EXEMPLO DE MUDANÇAS PRETENDIDAS

Mudança Pretendida 1: O programa pretende que as comunidades locais reconheçam a importância e se comprometam com o planejamento de atividades de gerenciamento de recursos, em parceria com outros usuários dos recursos na sua região. Essas comunidades ganharam a confiança de outros membros da parceria e o reconhecimento das autoridades governamentais, de modo que podem contribuir construtivamente nos debates e processos de tomada de decisão. São capazes de planejar e expressar claramente uma visão para as principais atividades de gerenciamento e metas relevantes ao seu contexto e necessidades. Elas pedem apoio técnico e usam conhecimento especializado de terceiros, sempre que apropriado. Agem como defensoras do conceito de floresta modelo em suas comunidades e motivam outros na parceria a continuar seu trabalho colaborativo.

Uma vez identificados os parceiros próximos, deve-se elaborar uma declaração de mudanças pretendidas para cada um deles. As Mudanças Alcançadas são os efeitos do fato do programa “estar lá”, com um enfoque em como os atores se comportam como resultado de terem sido atingidos. Uma mudança pretendida descreve como o comportamento, relacionamentos, atividades e ações de um indivíduo, grupo ou instituição mudarão se o programa obtiver grande êxito. As mudanças pretendidas são redigidas de modo a enfatizar mudanças comportamentais. Devem ser idealistas, mas realistas. Isso é feito por duas razões: enfatizar que o desenvolvimento é realizado por e para pessoas; ilustrar que, apesar de o programa poder influenciar o atingimento das mudanças, ele não pode controlá-las. O programa contribui para a mudança, mas a responsabilidade final e o poder de mudança permanecem com os próprios parceiros próximos.

As mudanças pretendidas são redigidas de modo a registrar como o ator estaria se comportando e relacionando com os outros se o programa tivesse atingido o seu potencial máximo como facilitador de mudança. O grupo deve ser motivado a pensar sobre como pode intencionalmente contribuir com a transformação mais profunda possível. O “desafio” é o programa ajudar a fazer essas mudanças acontecerem.

Porque as mudanças em pessoas, grupos e organizações não podem ser compreendidas isoladamente, as mudanças pretendidas incorporam múltiplas mudanças dentro de uma única declaração, ao invés de dividi-las em declarações separadas. Um conjunto de sinais de progresso será identificado no Passo 5, que apresenta os níveis progressivos de mudança que levam ao atingimento da mudança pretendida.

A fim de manter a discussão o mais relevante possível em relação à visão e à missão, as mudanças pretendidas tendem a não ser quantificadas (por exemplo, em termos de aumento percentual de parceiros próximos que mudaram) ou vinculadas a uma data de término específica. Isso também ajuda, tanto no estágio de monitoramento quanto no de avaliação, a evitar que se enfoquem simplesmente indicadores que são fáceis de conseguir e medir à custa de mudanças qualitativas mais profundas. As mudanças pretendidas não devem incluir informações sobre as estratégias ou atividades que o programa pretende empregar, mas sim descrever as qualidades da mudança nos comportamentos dos parceiros próximos. As mudanças pretendidas normalmente são redigidas da seguinte forma: “O [programa] pretende ver [parceiro próximo] que [descrição dos comportamentos no tempo presente ativo do verbo]”.

As mudanças pretendidas podem ser colocadas na lista da Folha de Projeto 1.

Processo      Duração Aproximada por parceiro próximo:      30 min

Esse processo funciona melhor com grupos relativamente pequenos (de até 20 pessoas), porque requer que todos os membros do grupo se dirijam à frente e escrevam no “flip chart”. Caso haja participantes demais, cria-se um “engarrafamento” no “flip chart” e o processo pode demorar muito.

O seguinte processo é repetido para cada um dos parceiros próximos.

1. O facilitador pede ao grupo que responda à seguinte pergunta, individualmente: “Idealisticamente, a fim de contribuir para a visão, como o parceiro próximo vai se comportar ou agir de modo diferente? Que novos relacionamentos serão formados? Como os já existentes mudarão?” Cada participante escreve suas respostas numa folha de papel. É útil pedir às pessoas que reflitam sobre uma pergunta sozinhas por alguns minutos antes de se iniciar uma discussão em grupo, porque

isso lhes dá a oportunidade de se concentrar e de elaborar respostas mais pensadas antes de ter que compartilhá-las com os outros.

2. Os “flip charts” e as canetas são colocados na frente da sala e os participantes caminham até eles para escrever como gostariam de ver os parceiros próximos se comportando. Não precisam ir um depois do outro, mas devem ser estimulados a ir juntos, ler o que os seus colegas estão escrevendo, e discutir os vários pontos. Não devem repetir o que os colegas escreveram, mas devem acrescentar quaisquer elementos novos que ampliem uma idéia. Isso os estimulará a ampliar as idéias uns dos outros.

3. Na plenária, o facilitador lê todas as informações contidas nos “flip charts” e o grupo discute se, cumulativamente, os pontos captam as mudanças desejadas em comportamento, relacionamentos, ações ou atividades do parceiro próximo. Para dar um ponto focal à discussão, o facilitador faz uma série de perguntas: “Está faltando algo, ou tem algum dado incorreto? Qual é a sua primeira impressão/reação instintiva às informações? Alguma coisa o surpreende sobre as mudanças incluídas? O conjunto de mudanças é muito ambicioso ou não é ambicioso suficiente? O parceiro próximo será mais capaz de contribuir com o processo de desenvolvimento e a visão se estiver se comportando e se relacionando com os outros dessa maneira?” Se os parceiros próximos estiverem presentes, o facilitador deve perguntar a eles se o que está sendo definido faz sentido no “mundo real”.

4. Enquanto o grupo estiver no intervalo, o facilitador (sozinho ou com voluntários) deve organizar os vários elementos em uma única declaração de mudança pretendida, que descreva o estado ou qualidades da mudança nos parceiros próximos. Pode ser útil pedir a um ou dois participantes que ajudem a redigir a declaração.

5. Já com o grupo de volta, o facilitador lê a declaração de mudança pretendida e pergunta ao grupo: “Se todas essas mudanças ocorressem, esse parceiro próximo estaria numa boa situação para contribuir com a visão?” O grupo deve responder favoravelmente que o que está descrito na mudança pretendida faria uma diferença significativa e vale a pena que se trabalhe para consegui-lo.

6. Uma vez elaboradas todas as mudanças pretendidas para todos os parceiros próximos, seria útil revisar a lógica da visão, missão, parceiros próximos e mudanças pretendidas para garantir que fazem sentido para o grupo. Para se fazer isso rapidamente, o facilitador lê o conjunto de mudanças pretendidas e pergunta ao grupo: “Se todas essas mudanças acontecerem, o programa terá feito as contribuições para a visão que queria fazer? Terá cumprido a sua missão?” Deve haver um acordo espontâneo entre os participantes de que essas seriam as contribuições ideais do programa. Se alguém importante foi omitido, deve ser acrescentado à lista de parceiros próximos e uma declaração de mudança pretendida deve ser elaborada.

7. É importante também garantir que o programa que está sendo projetado se ajuste à organização que está fazendo a implementação. O facilitador pergunta: “Os elos e conexões necessários entre o programa e a missão da sua organização foram estabelecidos?” Se as metas do programa e a organização não forem compatíveis, então o grupo deve decidir se isso é aceitável, e se precisam redefinir certos elementos ou cooptar alguém na organização.

“DICA” DE FACILITAÇÃO

- Ao invés de criar cada mudança pretendida na plenária, os participantes podem ser divididos em grupos menores para redigir as declarações de mudança pretendida e então se reunirem novamente para revê-las e revisá-las. Se houver participantes suficientes, dois grupos podem escrever a mesma declaração de mudança pretendida para depois serem comparadas na plenária. Uma maneira delicada de manter os grupos pequenos dentro do horário desejado é colocar um despertador para tocar marcando o tempo que eles têm para redigir a mudança pretendida (digamos, 15 minutos).
- Se o programa tiver vários parceiros próximos, mas o resultado que se quer atingir primeiro for mudar o seu relacionamento uns com os outros (por exemplo, fornecer um fórum para pesquisadores sobre controle do fumo, defesa de ONGs, e departamentos de saúde trabalhando juntos em desenvolvimento de políticas), então é possível se elaborar uma mudança pretendida e estabelecer sinais de progresso comuns para todo o grupo. Nesse caso, a mudança pretendida descreveria o relacionamento ideal entre os parceiros (por exemplo, considerando como os parceiros estão se relacionando uns com os outros e quem está fazendo o que na parceria) e os sinais de progresso colocariam os marcos principais relativos ao desenvolvimento de suas parcerias combinadas.

## FOLHA DE TRABALHO DE PROJETO 1: ESTRUTURA DO PROGRAMA

<b>Visão:</b>	
<b>Missão:</b>	
<b>Parceiro Próximo 1:</b>	<b>Mudança Pretendida 1:</b>
<b>Parceiro Próximo 2:</b>	<b>Mudança Pretendida 2:</b>
<b>Parceiro Próximo 3:</b>	<b>Mudança Pretendida 3:</b>
<b>Parceiro Próximo 4:</b>	<b>Mudança Pretendida 4:</b>



**PASSO 5:**  
**Desenvolver sinais de progresso graduados**

5  
Progresso  
Graduados

**EXEMPLO DE SINAIS DE PROGRESSO**

**Mudança Pretendida:** O programa pretende que as comunidades locais reconheçam a importância e que se comprometam com o planejamento de atividades de gerenciamento de recursos, em parceria com outros usuários dos recursos na sua região. Essas comunidades ganharam a confiança de outros membros da parceria e o reconhecimento de autoridades governamentais, de modo que podem contribuir construtivamente para debates e processos de tomada de decisão. São capazes de planejar e expressar claramente uma visão para as principais atividades de gerenciamento e metas relevantes ao seu contexto e necessidades. Elas pedem apoio técnico e utilizam conhecimento especializado de terceiros, sempre que apropriado. Agem como defensoras de conceitos de floresta modelo em suas comunidades e motivam outros na parceria a continuar o seu trabalho colaborativo.

**ESPERA VER COMUNIDADES LOCAIS:**

1	Participando de reuniões de parceiros sobre florestas modelo (FM) regularmente
2	Estabelecendo uma estrutura de cooperação na parceria que garanta que todos os interesses locais estejam representados (mecânica para estabelecer a estrutura)
3	Adquirindo novas habilidades para envolvimento em FMs
4	Contribuindo com o mínimo necessário de recursos humanos e financeiros para tornar as FMs funcionais/operacionais

**GOSTARIA DE VER COMUNIDADES LOCAIS:**

5	Expressando uma visão relevante para as FMs
6	Promovendo o conceito de FM e suas experiências com as FMs
7	Expandindo a parceria, a fim de incluir todos os usuários principais da floresta
8	Chamando especialistas externos, sempre que necessário, para fornecerem informações ou satisfazerem as necessidades técnicas

9	Requerendo novas oportunidades de treinamento e extensão
10	Produzindo e disseminando exemplos concretos de benefícios provenientes das atividades das FMs
11	Identificando oportunidades de colaboração com outras instituições e atores
12	Identificando, e efetivamente obtendo, oportunidades de financiamento de várias fontes
<b>ADORARIA VER COMUNIDADES LOCAIS:</b>	
13	Desempenhando um papel de liderança em gestão de recursos com vistas a benefícios de longo e médio prazo
14	Compartilhando lições aprendidas e experiências com outras comunidades nacionais ou internacionais, a fim de estimular outras FMs
15	Influenciando debates nacionais sobre políticas e formulação de políticas sobre a utilização e gestão de recurso

Sinais de progresso graduados são identificados para cada uma das mudanças pretendidas que o programa está ajudando a fazer acontecer. Eles mostram a complexidade do progresso de mudança relacionado a cada parceiro próximo e representam as informações que o programa é capaz de coletar, a fim de monitorar as realizações em direção a uma mudança desejada. Para obter um estudo detalhado sobre o progresso, o programa pode realizar uma avaliação profunda, combinando os dados dos sinais de progresso com informações em seus contextos (coletadas por meio de outras ferramentas e métodos de avaliação).

Um conjunto de sinais de progresso representa um modelo de mudança para o parceiro próximo que ressalta a profundidade e complexidade da mudança que está sendo buscada. Os sinais de progresso devem ser identificados progressivamente em relação ao mínimo que se espera ver o parceiro próximo realizando como resposta inicial às atividades básicas do programa, passando para o que se gostaria de ver acontecendo, para o que se adoraria vê-los fazendo se o programa estivesse mesmo tendo uma influência profunda. Por exemplo, sinais de progresso que indicam participação reativa por parte do parceiro próximo são relativamente fáceis de serem atingidos e são colocados em primeiro lugar na lista “espera ver”, ao passo que os que indicam mais aprendizagem ativa ou engajamento são colocados em segundo lugar na lista “gostaria de ver”; e os que são realmente transformadores são colocados em terceiro lugar, na lista “adoraria ver”. Assim, o programa será capaz de acompanhar o que já foi conseguido,

ao mesmo tempo em que é lembrado do que ainda precisa ser feito. Os sinais de progresso do tipo “adoraria ver” devem ser bem altos, para que representem uma mudança profunda. Eles geralmente vêm diretamente da declaração de mudança pretendidas. O programa saberá se não está estabelecendo sinais de progresso suficientemente altos se os sinais do tipo “adoraria ver” estiverem sendo freqüentemente atingidos pelos seus parceiros próximos precocemente no tempo de vida do programa. Marcadores de progresso geralmente são estruturados da seguinte maneira: “Quem? Está fazendo o quê? Como?”

Individualmente, os sinais de progresso podem ser considerados como indicadores de amostra de mudança comportamental, mas sua verdadeira força está na sua utilidade como um conjunto. Cumulativamente, eles ilustram a complexidade e lógica do progresso de mudança. Isso é algo que nenhum indicador consegue isoladamente.

Sinais de progresso também podem ser usados para descrever como o parceiro próximo está interagindo com os seus próprios parceiros próximos, refletindo assim a influência direta do programa. Um programa seleciona seus parceiros próximos devido à influência que ele imagina poder ter no desenvolvimento e os sinais de progresso permitem que essa influência seja acompanhada.

Pretende-se que os sinais de progresso sejam uma maneira de o programa entender e responder ao processo de mudança no qual o parceiro próximo está engajado. É lógico que nenhum programa de desenvolvimento bem-sucedido se esforça para mudar os seus parceiros de maneira não desejada por eles. Os sinais de progresso precisam ser mutuamente agradáveis e valerem a pena tanto para o programa quanto para o parceiro próximo. Caso haja diferenças fundamentais, elas precisam ser resolvidas. Inerentemente, o programa apenas facilita a mudança, ajudando a remover as restrições e a dar acesso a novas informações e oportunidades para os parceiros próximos. Os sinais de progresso podem ser negociados com os parceiros próximos antes, durante, ou depois da oficina de projeto, para garantir que são relevantes e apropriados.

Alguns sinais de progresso podem ser vinculados a uma data (ou seja, pode haver uma expectativa de que serão atingidos até determinado momento), mas isso não é obrigatório e não deve restringir os trabalhos do programa. Apesar dos prazos serem uma realidade num programa de desenvolvimento, freqüentemente são impostas por fatores externos, podem nem ser intrinsecamente relevantes à visão e podem até desviar das realizações mais relevantes da visão. Assim, permanecer dentro do “prazo” ou atingir o “alvo” não deve ser o enfoque básico do programa. O objetivo do programa é estimular mudança

sustentável nos parceiros próximos e o dos sinais de progresso é monitorar as realizações que contribuem para determinada mudança alcançada.

No Estágio 2, Monitoramento de Mudanças Alcançadas e Desempenho, pode-se criar um sistema de monitoramento para esses marcadores de progresso, utilizando-se o Diário de mudanças alcançadas para coletar dados. Para se monitorar o volume de dados que precisa ser coletado, o programa deve limitar o número de sinais de progresso que estabelece para cada mudança pretendida em não mais de

- Quatro “espera ver”;
- Oito “gostaria de ver”; e
- Três “adoraria ver”.

Limitar o número de sinais de progresso desta maneira também faz com que seja possível quantificar resultados durante o monitoramento do processo de mudança, caso isso seja o que o programa gostaria de fazer. Isto é discutido no Passo 9.

Os sinais de progresso para cada mudança pretendida podem ser colocados numa lista na Folha de Trabalho de Projeto 2.

Processo	Duração Aproximada por parceiro próximo:	45 min
----------	--	--------

O seguinte processo deve ser seguido para cada parceiro próximo monitorado.

1. Para começar o estabelecimento de prioridades de monitoramento e avaliação, o facilitador deve perguntar ao grupo se existem certos parceiros próximos que são mais importantes, que envolvem mais riscos do que outros, ou qual deles a experiência oferece mais potencial de aprendizado. Isso poderia ser monitorado mais de perto. “Mais importante” pode significar que o programa planeja enfocar seus recursos e esforço naquele ator mais especificamente num futuro próximo (por exemplo, nos primeiros 18 meses de um programa de 36 meses), ou que o ator é essencial para a visão, ou que mudanças em outros parceiros próximos identificados dependem da mudança daquele ator. Atores de alto risco são aqueles com os quais o programa tem menos experiência anterior ou aqueles cujas circunstâncias no momento possam levantar barreiras ao comportamento desejado. Se o grupo puder identificar atores prioritários nos quais gostaria de enfocar suas atividades de monitoramento e avaliação, então os sinais de progresso e mapas de estratégias podem se limitar a esses atores. Entretanto, o grupo deveria

estabelecer um horário para uma reunião posterior (por exemplo, quando estiverem planejando os segundos 18 meses de um programa de 36 meses) a fim de repassar o processo em relação aos outros parceiros próximos.

2. O facilitador lê a declaração de mudança pretendida e então pede a cada membro do grupo que escreva respostas à pergunta: “Como o programa pode saber se um parceiro próximo está avançando em direção a uma mudança pretendida?” As seguintes perguntas podem ajudar a orientar o processo: “Que marcos podem ser alcançados à medida que os parceiros próximos avançam em direção ao seu papel desejado de contribuintes para a visão?” O grupo deve tratar de pensar em mudanças comportamentais, atividades ou relacionamentos que poderiam ocorrer já no início, assim como os que representam uma mudança mais profunda e portanto mais demorados. Os participantes devem escrever uma idéia em cada ficha.

3. O facilitador coloca as fichas na parede, pedindo ao grupo que selecione os cartões que representam o mínimo que o programa deve esperar ver ser realizado pelo parceiro próximo. O que o grupo gostaria de ver realizado? O que ele adoraria ver realizado? Qualquer duplicidade nas fichas deve ser eliminada. Idéias que se complementam devem ser colocadas numa só ficha. Os sinais de progresso devem representar uma mudança observável no comportamento, ações, ou relacionamentos do parceiro próximo. Se o grupo identificar sinais de progresso que sejam difíceis de se observar, o facilitador deve perguntar: “Como é possível saber se essa mudança ocorreu?”, ou seja, “O que você veria se visitasse os parceiros próximos?”

O grupo discute as mudanças de comportamento apresentadas e as organiza em ordem de processo de mudança, do mais simples ao mais profundo. Idealisticamente, não deveria haver mais de 15 marcadores de progresso na lista; caso contrário, haverá muitos dados a serem coletados. Se o grupo identificar muitos sinais de progresso, o facilitador deve pedir que o grupo identifique os que melhor indicam o comprometimento dos parceiros próximos e mostrem que a mudança está ocorrendo.

4. Uma vez que o grupo esteja satisfeito com a lista, o facilitador deve ler a declaração de mudança pretendida e então estabelecer os sinais de progresso e perguntar: “Isso representa uma imagem lógica da complexidade do processo de mudança pelo qual o parceiro próximo deveria passar quando avançando em direção à mudança? Está faltando algum elemento importante?” O grupo deve concordar que, apesar do conjunto de marcadores de progresso talvez não descrever cada uma das mudanças, ele capta os marcos mais importantes.

- Se o facilitador não acha que um marcador de progresso foi formulado como uma mudança de comportamento, deve perguntar: “Isso realmente representa uma mudança de comportamento, ações ou relacionamentos por parte do parceiro próximo?” Caso não o faça, ele deve ser reescrito de uma maneira mais apropriada. Algumas vezes isso precisa ser repetido várias vezes antes que o grupo faça a distinção entre um marcador de progresso comportamental e um indicador mais tradicional.
- Alguns grupos ficam confusos sobre sinais de progresso do tipo “espera ver”, porque os concebem como a situação de base – o ponto onde o programa começa a trabalhar com os parceiros próximos. Porém, os sinais de progresso desse tipo representam as mudanças iniciais no comportamento, ações, atividades ou relacionamentos dos parceiros próximos – mudanças que indicam um reconhecimento ou comprometimento com as metas do programa. Esses são os comportamentos que requerem participação reativa por parte dos parceiros próximos e que devem ocorrer se o projeto em si estiver funcionando bem.
- Para que o programa seja desafiante e que motive a transformação mais profunda possível, sinais do tipo “adoraria ver” podem se estender para além do que um programa pode conseguir dentro de sua estrutura de tempo. Se o grupo expressar preocupação de que serão encarados como fracassos porque seus parceiros próximos não atingirão os sinais de progresso “adoraria ver”, o facilitador deve reconfortá-los dizendo que seu sucesso será avaliado com base na sua habilidade em motivar a maior transformação possível no contexto em que eles e seus parceiros próximos estão operando e que esta transformação será claramente situada no contexto da mudança visionária à qual o programa está comprometido. É claro, isso também precisa ser compreendido e aceito pelos administradores do programa e doadores.
- Resultados (produtos diretamente observáveis do programa) não são acompanhados independentemente do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Se o grupo quiser registrar resultados usando sinais de progresso, então pode incluir os comportamentos dos produtores e usuários dos resultados que querem acompanhar. Por exemplo, um marcador de progresso do tipo “espera ver” para instituições de pesquisa poderia ser “publicar artigos sobre agricultura urbana em periódicos científicos reconhecidos internacionalmente”. Através de seu monitoramento, o programa poderia então acompanhar as publicações como um resultado obtido por um determinado parceiro próximo. Se isso não for adequado, outros métodos de monitoramento para acompanhar resultados precisam ser incluídos.

**FOLHA DE TRABALHO DE PROJETO 2: SINAIS DE PROGRAMA**

Mudança pretendida:

ESPERA VER \_\_\_\_\_  
[Parceiro próximo]

1

2

3

4

GOSTARIA DE VER \_\_\_\_\_  
[Parceiro próximo]

5

6

7

8

9

10

11

12

ADORARIA VER \_\_\_\_\_  
[Parceiro próximo]

13

14

15



**PASSO 6:**  
**Preencha um mapa de estratégias para cada mudança pretendida**



EXEMPLO DE MAPA DE ESTRATÉGIAS		
CASUAL	PERSUASIVO	DE APOIO
I-1	I-2	I-3
Financia projetos de pesquisa	Realiza oficinas sobre métodos quantitativos e qualitativos Oferece cursos de pesquisa na Internet Coordena treinamento em métodos participativos Oferece treinamento que leva em consideração o gênero para pessoas que trabalham com mulheres portadoras de HIV	Contrata um escritor profissional em tempo integral para trabalhar na disseminação de estratégias com pesquisadores Contrata um especialista em levantar fundos para ajudar a identificar doadores e a desenvolver uma estratégia de levantamento de fundos Oferece assistência técnica permanente
A-1	A-2	A-3
Fornecer computadores e acesso à Internet Incluir trabalho com mulheres e jovens como uma condição para a doação	Organiza conferências regionais para a comunidade de pesquisa em HIV/AIDS Desenvolve sites com ferramentas e métodos na Internet Publica séries de "trabalhos especiais"	Estabelece um programa formal de mentores que reúne parceiros experientes com pesquisadores júnior Facilita o desenvolvimento de uma rede eletrônica de pesquisa sobre políticas referentes a HIV/AIDS

O objetivo do mapa de estratégias é identificar as estratégias utilizadas pelo programa para contribuir com a realização de uma mudança alcançada. Um mapa de estratégias é criado para cada uma das mudanças pretendidas. A Matriz 1, na p. 63, apresenta um método que divide as estratégias em seis tipos. Cada uma das seis células representa um tipo diferente de relacionamento entre o programa e o

parceiro próximo que ele está tentando influenciar. Para a maioria das mudanças pretendidas, um conjunto misto de estratégias será usado porque encerra um potencial maior de sucesso, com um ou dois sendo os dominantes e os demais, de apoio.

Traçar estratégias usando o mapa de estratégias 2 x 3 conseguirá:

- Explicar a abordagem (combinação de estratégias) usada pelo programa para lidar com uma mudança pretendida em particular;
- Indicar a influência relativa que o programa provavelmente terá sobre um indivíduo, grupo ou organização desejado;
- Ajudar a identificar falhas estratégicas na abordagem ou identificar se o programa abarca mais do que pode; e sugerir o tipo de método de avaliação apropriado para se monitorar e avaliar o programa.

Os três tipos de estratégia na primeira linha são identificados por “I” porque são diretamente direcionados a indivíduos, grupos ou organizações específicas. Os três tipos de estratégia na última linha são identificados por “A” porque se referem ao ambiente no qual os indivíduos, grupos e organizações operam. As estratégias “A” pretendem influenciar os parceiros próximos indiretamente, alterando o ambiente onde operam.

Ambos os tipos de estratégias “I” e “A” são subdivididos em três categorias: as causais (I-1 e A-1); as que se baseiam em persuasão (I-2 e A-2); e as que são baseadas na construção de redes de apoio (I-3 e A-3). O controle e responsabilidade básicos pelas conseqüências recaem sobre o programa apenas quando as estratégias I-1 e A-1 são empregadas. Com as estratégias I-2, I-3, A-2 e A-3, o programa tenta facilitar a mudança, mas a responsabilidade final recai sobre o indivíduo, grupo ou instituição (i.e., com os parceiros próximos). Quanto mais o programa se distancia de atividades causais, menos controle exerce. Isso tem implicações importantes para a avaliação das contribuições para a realização das mudanças alcançadas. O objetivo do exercício com o mapa de estratégias não é simplesmente garantir que todos os campos contenham algo escrito. Ser deixados em branco, dependendo da natureza do trabalho do programa. A adequação das estratégias depende em grande parte do tipo de mudanças que o programa quer estimular em seu parceiro próximo. Na realidade, alguns campos podem

Uma vez preenchido o mapa de estratégias, o grupo pode revê-lo e analisar o enfoque total. Isso pode ajudar a determinar se estão trabalhando o suficiente em certas áreas, que influência relativa podem esperar (dadas as estratégias empregadas) e se estão se esforçando demasiadamente para obter um efeito substancial.

No Estágio 2, Monitoramento de Mudanças Alcançadas e

Desempenho, um sistema de monitoramento pode ser criado para essas estratégias, usando-se o diário de estratégias para coletar dados.

MATRIZ 1: MAPA DE ESTRATÉGIAS			
Estratégia	Causal	Persuasiva	De apoio
	I-1	I-2	I-3
<b>Direcionada a um indivíduo ou grupo específico</b>	<p>Causa um efeito direto</p> <p>Produz um resultado</p> <p>ex., doar dinheiro, obter pesquisa, preparar um relatório</p>	<p>Despertar novos raciocínios/habilidades</p> <p>Sempre orientada a especialistas</p> <p>Com um único objetivo</p> <p>ex., atividades de capacitação, melhoria de habilidades, oficinas metodológicas, treinamento</p>	<p>Construir uma rede de apoio</p> <p>Baseada num mentor que oriente a mudança no decorrer do tempo (pode ser uma pessoa ou um grupo)</p> <p>O envolvimento é mais freqüente e sustentado</p> <p>Apoio para auto-suficiência</p> <p>Com objetivos múltiplos (intenção mais abrangente)</p> <p>ex., membro do programa que dê orientação e insumos e conhecimento especializado regularmente (gestão, levantamento de fundos...)</p>
	A-1	A-2	A-3
<b>Direcionado ao ambiente de um indivíduo ou grupo</b>	<p>Mudar o ambiente físico ou político</p> <p>Incentivo, regras, diretrizes</p> <p>Ex., transferência de técnicas, mudança de política, acesso à Internet, termos de referência (TDR)</p>	<p>Dissemina informações/mensagens para um público maior</p> <p>Criar um ambiente persuasivo</p> <p>Mudar/alterar o sistema de mensagens</p> <p>Ex., Rádio, TV, Internet, publicações, conferências, achados, oficinas</p>	<p>Criar uma rede de aprendizagem/ação</p> <p>Parceiros próximos trabalhando juntos e dando apoio coletivo a cada um individualmente, regularmente</p> <p>Ex., Rede de pesquisa, programa de pesquisa participativo</p>

O mapa de estratégias pode ser preenchido utilizando-se a Folha de Trabalho de Projeto 3.

Processo

Esse processo é acompanhado para cada mudança pretendida e conjunto de marcadores de progressos associado a ela.

1 – O facilitador pede a cada membro do grupo para escrever de 7 a 10 estratégias baseadas na pergunta: “Como o programa contribuirá para a realização da mudança pretendida nos próximos (número apropriado) meses?” Podem ser estratégias novas ou, se for o caso, estratégias existentes já em utilização.

2 – O facilitador então divide o grupo em pares, para que possam discutir as respostas e chegar às melhores cinco estratégias que consideram que o programa deve seguir.

3 – Cada par apresenta então suas idéias. O grupo discute os pontos fortes e fracos de cada atividade e decide se gostaria de incluí-las no mapa de estratégias. Enquanto o grupo discute as várias opiniões, o facilitador registra as estratégias no campo correto do mapa de estratégias, numa transparência, num “flip chart” ou num computador, sem mostrar ao grupo. Esperar para mostrar o mapa de estratégias ao grupo até que ele tenha terminado a discussão pode facilitar a explicação da matriz de seis campos, porque ela só será preenchida com exemplos específicos resultantes do trabalho do grupo.

4 – O facilitador estimula o grupo a ser criativo, porém prático, ao pensar as estratégias. As estratégias não devem ser pensadas isoladamente. Ao contrário, o grupo deve ser estimulado a pensar em como elas se complementam. Se o grupo se bloquear ao tentar levantar as estratégias, o facilitador pode fazer perguntas como: “Como você pode dar a maior contribuição com o dinheiro disponível no programa? Quais são os obstáculos para a realização da mudança pretendida? Onde e como você pode ajudar o parceiro próximo a superar seus bloqueios? Que ações podem ser tomadas para aumentar a probabilidade da mudança pretendida ser atingida? Você conhece alguém mais que esteja tentando contribuir para esse mesmo tipo de mudança pretendida com esse mesmo tipo de parceiro próximo? Você acha que deveria agir da mesma maneira? Por quê? Por que não? Quem mais influenciará o parceiro próximo a conseguir a mudança pretendida e como você pode complementar seu trabalho?”

Antes de mostrar o mapa de estratégias ao grupo, o facilitador deve verificar se o grupo pensou em todos os seis tipos de estratégia detalhadamente, fazendo as seguintes perguntas sobre cada um:

- O que será feito para se produzir um resultado imediato? [I-1]
- O que será feito para se desenvolver capacitação? [I-2]
- Como se dará apoio, orientação e monitoramento sustentados para o parceiro próximo? Quem o fará? [I-3]
- O que será feito para mudar o ambiente físico ou político? [A-1]
- Como vocês utilizarão os meios de comunicação para promover o seu trabalho? [A-2]
- Que redes/relacionamentos serão estabelecidos ou usados? [A-3]

5 – O facilitador apresenta o mapa estratégico preenchido para o grupo e o revisa para garantir que está completo e é realista, com base nos recursos humanos e financeiros disponíveis. O facilitador estimula o

grupo a priorizar, fazendo as seguintes perguntas: “Há certas estratégias que precisam ser aplicadas primeiro? O que precisa ser iniciado nos próximos três ou seis meses? O que vocês sabem que precisam fazer, ou que já estão fazendo e precisam continuar? Qual é a estratégia mais promissora?” Estas estratégias devem ser salientadas com uma estrela. Dentre as estratégias consideradas como as mais importantes, o facilitador pergunta: “Vocês têm os recursos, capacidades e habilidades técnicas necessárias para colocar em prática essas estratégias? Caso não os tenham, o grupo precisa decidir se pode compensar essas deficiências ou se precisa criar uma nova estratégia”.

6 – Se o grupo deseja a atribuição de tarefas específicas, este é o momento de desenvolver o plano de trabalho apontando as áreas de responsabilidade de membros da equipe com prazos para se completar as tarefas, isto pode ser elaborado nesse momento.

#### “DICA” DE FACILITAÇÃO

- Se o programa envolver vários parceiros diferentes empregando estratégias para promover a mesma mudança alcançada, o facilitador pode usar cores diferentes para representar as estratégias de diferentes parceiros num único mapa. Por exemplo, as estratégias de um comitê de coordenação podem ser colocadas em vermelho, as de uma equipe de pesquisa em azul, e as de uma organização de camponeses em verde. No entanto, isso só é apropriado se as estratégias dos vários parceiros, combinadas, representem o “programa” que está usando o Mapeamento das Mudanças Alcançadas.
- Os mapas de estratégias são includentes, no sentido de que várias estratégias diferentes podem ser necessárias para se aplicar uma estratégia. Isso é particularmente verdadeiro em relação às estratégias I-3 e A-3. Por exemplo, um programa que está tentando estimular controle do fumo está defendendo a idéia de se envolver com elaboração de políticas nacionais de saúde, pode identificar uma estratégia A-3 de desenvolver uma rede de formuladores de políticas, ativistas do fumo, pesquisadores em saúde e avaliadores. Para fazer isso, entretanto, o grupo teria que oferecer treinamento para os participantes (uma estratégia I-2), facilitar uma lista de servidores eletrônico (uma estratégia A-2), fornecer um local de reunião para o grupo (uma estratégia A-1) e assim por diante.

### FOLHA DE TRABALHO DE PROJETO 3: MAPA DE ESTRATÉGIAS

Mudança Pretendida:

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>CAUSAL</b>	<b>PERSUASIVA</b>	<b>DE APOIO</b>
	<b>I-1</b>	<b>I-2</b>	<b>I-3</b>
<b>Estratégia e atividades direcionadas a um indivíduo ou grupo específico</b>			
	<b>E-1</b>	<b>E-2</b>	<b>E-3</b>
<b>Estratégia e atividades direcionadas a um ambiente de um indivíduo específico</b>			

## PASSO 7: Articulação de práticas organizacionais

7  
Práticas  
organizacionais

EXEMPLOS DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA UM PROGRAMA QUE ENFOCA EMPREENDEDORISMO RURAL	
1. Prospecção de novas idéias, oportunidades e recursos	O programa utiliza amplamente tecnologia de ponta e fontes de dados para varrer a região e o mundo em busca de novas oportunidades para lançar e estimular novos negócios
2. Busca de feedback com os provedores de informações principais	A equipe do programa busca ativamente visões e opiniões de especialistas em empreendedorismo rural que trabalham fora do escopo de suas atividades.
3. Obtenção do apoio do poder hierarquicamente superior mais próximo	O programa envolve membros da diretoria no projeto de suas intervenções e apresenta regularmente seu progresso em identificar, iniciar e fechar negócios à diretoria.
4. Avaliação e re(desenho) de produtos, serviços, sistemas e procedimentos	A equipe do programa se reúne mensalmente para revisar as experiências em fornecimento de serviços e sistemas para identificar e realizar novos negócios.
5. Verificação de pessoas já assistidas pelo programa como fonte de valor agregado	A equipe do programa inicia apoio com assistência técnica e garantia de qualidade.
6. Compartilhamento do saber com o resto do mundo	A equipe do programa identifica conferências e oficinas sobre empreendedorismo rural e apresenta trabalhos e seminários sobre o programa pelo menos duas vezes por ano.
7. Experimentação para continuar inovando	O programa reserva tempo e espaço para que a sua equipe reflita sobre as práticas organizacionais e estimula pensamento “fora do quadrado”.
8. Pensamento organizacional	A equipe do programa se reúne trimestralmente para discutir o progresso de seu trabalho com os parceiros para fazer negócios. Realiza avaliações anuais de pessoas para garantir que os recursos humanos adequados estão sendo disponibilizados para atender às prioridades de programação.

Agora que a natureza do trabalho está mais claramente definida, o programa precisa passar mais algum tempo verificando como irá operar, a fim de realizar a sua missão. O objetivo deste Passo é identificar as práticas organizacionais que o programa utilizará para ser eficaz. Como um todo, essas práticas organizacionais descrevem uma organização com um bom desempenho e com potencial para sustentar

intervenções para mudança no decorrer do tempo.<sup>2</sup> Algumas dessas práticas se relacionam diretamente com as atividades que estão sendo empreendidas, enquanto que outras se relacionam aos “cuidados e alimentação” dispensados ao programa de modo que ele possa se desenvolver. Coleta e revisão de dados sobre as práticas organizacionais contribuem para ambas. Primeiro, proporcionam uma oportunidade para se refletir sobre o que está ocorrendo no interior da organização e como a situação pode ser melhorada de modo que o programa possa funcionar mais eficazmente. Em essência, isso tem a ver com manter a relevância do programa, assim como a sua capacidade de se manter no topo dos desenvolvimentos em sua área. Em segundo lugar, resultados não pretendidos freqüentemente ocorrem em relação às praticas organizacionais e deve-se aproveitar essa oportunidade para documentá-los. Por exemplo, mantendo-se contato com clientes já atendidos, pode-se descobrir que contribuições foram feitas pelo programa fora do seu escopo intencional de influência. Resultados não pretendidos também podem ocorrer ao se fazer contato com as principais fontes de informações, obtendo-se o apoio do poder mais forte hierarquicamente mais próximo e compartilhando conhecimentos com os outros. Mudanças alcançadas não pretendidas podem ser importantes para a sobrevivência de um programa e podem também contribuir apontando novas direções para ele.

Neste passo, o programa revê as mudanças pretendidas e identifica as práticas organizacionais que melhor ajudarão o programa a contribuir com alas em seus parceiros próximos. No Estágio 2, Monitoramento de Mudanças Alcançadas e Desempenho, um processo de monitoramento pode ser criado para essas práticas, utilizando-se o diário de desempenho para coletar dados.

OITO PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prospecção de novas idéias, oportunidades e recursos</li> <li>2. Busca de “feedback” com principais fontes de informação</li> <li>3. Obtenção de apoio da autoridade superior mais próxima</li> <li>4. Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verificação da satisfação de pessoas já assistidas pelo programa como fonte de valor agregado</li> <li>6. Compartilhamento do saber com o resto do mundo</li> <li>7. Experimentação para continuar inovando</li> <li>8. Pensamento organizacional</li> </ol>

<sup>2</sup> Uma organização com bom desempenho é definida como sendo eficiente, eficaz, relevante e sustentável (Lusthaus et al. 1999).

As oito práticas não são independentes entre si, nem são operacionalizáveis linearmente. Cumulativamente, as práticas oferecem a um programa um método para se considerar o modo como funciona de uma maneira mais ampla. Cada prática organizacional representa atividades que permitem ao programa permanecer relevante, inovador, sustentável e conectado ao seu meio ambiente. As práticas são definidas abaixo.

### **Prática 1. Prospecção de novas idéias, oportunidades e recursos**

Os membros de um programa devem buscar fontes de informação local e globalmente, para obter novas oportunidades que possam ajudá-los a realizar sua missão. Devem procurar relacionamentos para as atividades em andamento, assim como oportunidades totalmente novas. Entre elas, novas regiões onde trabalhar (ou isso poderia estar ligado a esforços já existentes em outras regiões) ou novos grupos comprometidos com a atividade de mudança.

### **Prática 2. Busca de “feedback” com provedores de informações importantes**

No trabalho do programa com os parceiros próximos e outras organizações que apóiam o que o programa fornece (como outros financiadores), provavelmente haverá uma comunicação freqüente e regular. Entretanto, o programa também deve ter em mente outros atores em campo, que não estão envolvidos regularmente, mas que têm conhecimento especializado e consistente na área de atividade. Esses provedores de informações devem ser pessoas que estão dispostas a ser honestas e abertas, e compartilhar as boas e as más impressões deixadas pelo trabalho do programa com seus parceiros próximos. Podem fornecer “feedback” que os recebedores talvez não possam ser capazes de fornecer ou mesmo não ter vontade.

### **Prática 3. Obtenção de apoio do poder hierarquicamente superior mais próximo**

O programa deve pensar sobre como irá apresentar suas idéias aos níveis decisórios mais altos dentro da sua organização (como o gerente sênior ou um conselho de governadores). Boas idéias precisam ser apresentadas de forma atraente, que possa ser compreendida pelos tomadores de decisão no contexto mais amplo dos objetivos organizacionais. Isso requer não só criar oportunidades para conseguir o seu apoio, como envolvê-los em atividades que reforcem seu sentimento de propriedade e comprometimento com o programa. Isso deve ser um processo contínuo para que o apoio e o interesse sejam mantidos com o decorrer do tempo.

#### **Prática 4. Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos**

Revisão contínua de sistemas e serviços é fundamental, se quer assegurar que o programa siga sendo relevante. Uma vez que um produto ou serviço é implantado, o programa precisa monitorá-lo e fazer modificações para que continue a atender necessidades e demandas (emergentes).

#### **Prática 5. Verificação de pessoas já assistidas pelo programa como fonte de valor agregado**

A equipe do programa precisa obter “feedback” (positivo e negativo) de seus parceiros próximos. Pode descobrir que um projeto anterior envolvendo os mesmos sistemas, métodos ou produtos não é mais eficaz, ou já criou outros problemas. O programa precisa trabalhar com os seus parceiros próximos para lidar com esses problemas e corrigi-los, assim como incluir o aprendizado com essas atividades em novos trabalhos.

#### **Prática 6. Compartilhar os melhores conhecimentos**

O programa precisa implementar procedimentos de disseminação para compartilhar seu saber. O compartilhamento deve ser com colegas e redes internos e externos.

#### **Prática 7. Experimentação para continuar inovando**

É preciso criar espaço para que o programa explore novas direções, ferramentas e parcerias. Isso pode envolver explorar literatura normalmente não relacionada com o trabalho do programa, discutir idéias com aqueles que normalmente não são consultados, ou mesmo assumir desafios além dos limites estabelecidos. Isso pode envolver dar a indivíduos ou grupos mais tempo informal e pessoal para experimentação e organização de atividades de grupo, para que prestem atenção à saúde física, espiritual e mental.

#### **Prática 8. Pensamento organizacional**

Os membros do programa devem ver cada intervenção como uma oportunidade de aprendizado. Devem ser feitos esforços para se criar uma equipe de reflexão sobre o desempenho e direcionamento do grupo e alocação de recursos.

O facilitador pode registrar essas ações na Folha de Trabalho de Projeto 4.

Processo

Duração aproximada por parceiro próximo:

30 min

1. O facilitador apresenta o conceito de práticas organizacionais para o grupo, salientando a mudança de assunto de parceiros próximos para a questão de como a equipe irá operar para se sustentar e cumprir sua missão. A intenção de se trabalhar com as práticas organizacionais é focar o estilo operacional do programa, esclarecendo como o grupo garantirá criatividade e monitoramento contínuo de suas atividades e como se tornará uma organização refletora. As definições das práticas organizacionais podem ser discutidas usando-se exemplos relevantes para o programa.

2. O facilitador revê as mudanças pretendidas com o grupo, a fim de identificar coisas em comum. A discussão deve focar como o programa precisará operar a fim de contribuir eficazmente para as mudanças pretendidas.

3. Considerando as estratégias identificadas no Passo 6, o grupo se divide em duplas para discutir as práticas. O facilitador pede que discutam a seguinte pergunta: “Como vocês devem estar operando a fim de apoiar essas mudanças nos parceiros próximos?” Em outras palavras, “o que vocês precisam estar fazendo em termos de práticas para permanecerem eficazes?”

4. Cada dupla faz um relatório para o grupo sobre as ações relacionadas às práticas com as quais eles acham que o programa precisa se envolver. O grupo discute os benefícios e desafios relacionados às várias práticas e ações. A prática ou ação é algo que já fazem? Como fazem? Por que são importantes? Não é algo que fazem normalmente, por quê? O facilitador escreve as ações sugeridas em relação a cada uma das práticas no “flip chart”.

5. Da lista colocada no “flip chart”, o grupo identifica as ações principais com as quais quer se comprometer durante a implementação do programa. Essas ações principais podem ser monitoradas usando-se o diário de performance que será elaborado no Passo 11.

## FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 1: PLANO DE MONITORAMENTO

	<b>Ações principais</b>
<b>Prática 1.</b> Prospecção de novas idéias, oportunidades e recursos	
<b>Prática 2.</b> Busca de feedback com provedores de informações importantes	
<b>Prática 3.</b> Obtenção de apoio do poder hierarquicamente superior mais próximo	
<b>Prática 4.</b> Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos	
<b>Prática 5.</b> Verificação de pessoas assistidas pelo programa como fonte de valor agregado	
<b>Prática 6.</b> Compartilhamento do saber com o resto do mundo	
<b>Prática 7.</b> Experimentação para continuar inovando	
<b>Prática 8.</b> Pensamento organizacional	

# 4

## ESTÁGIO 2: MONITORAMENTO DE MUDANÇAS ALCANÇADAS E DESEMPENHO



### Introdução ao Estágio 2

Durante o estágio de Monitoramento das Mudanças Alcançadas e Desempenho de uma oficina de projeto de Mapeamento das Mudanças Alcançadas, os participantes podem desenvolver uma estrutura para monitorar: o progresso dos parceiros próximos em direção à realização das Mudanças Alcançadas; as estratégias do programa para dar apoio às Mudanças Alcançadas. Com base nessas prioridades, folhas de

coleta de dados são elaboradas para acompanhar as Mudanças Alcançadas, estratégias e/ou práticas organizacionais. Sugere-se um diário de Mudanças Alcançadas (descrito no Passo 9) para a coleta de dados sobre as realizações dos parceiros próximos em relação aos sinais de progresso. Sugere-se um diário de estratégias (descrito no Passo 10) para coleta de dados sobre as ações de apoio do programa em relação ao parceiro próximo. Sugere-se um diário de desempenho (descrito no Passo 11) para coleta de dados sobre práticas organizacionais empregadas pelo programa para que permaneça relevante, inovador, sustentável e conectado ao seu meio ambiente.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas ajuda o programa a projetar esses instrumentos de coleta de dados, mas o seu valor e utilidade dependerão de sua integração com o gerenciamento e os processos de relatório do programa e do comprometimento dos membros do programa com a coleta regular de dados e suas reflexões honestas sobre seu trabalho. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas não interpreta os dados coletados pelo programa. Cabe à equipe do programa determinar o que a informação significa em termos de desempenho do programa e o que precisa ser mudado, de acordo com a composição da equipe; prioridades organizacionais; contextos políticos, econômicos ou sociais; e recursos disponíveis.

Com o uso regular dessas ferramentas de auto-avaliação, a equipe poderá refletir sobre seu desempenho e melhorá-lo durante toda a implementação do programa. A equipe disporá de meios para se perguntar regularmente: “Como podemos melhorar e o que estamos fazendo para aumentar nossa contribuição em relação às Mudanças Alcançadas?” Alguns dos benefícios das reuniões regulares de monitoramento virão de produtos dessas reuniões (informações coletadas que podem ser usadas para atender às necessidades de relatório, para serem usadas nas avaliações ou para desenvolver materiais promocionais), enquanto que outros benefícios (como formação de equipe e formação de consenso) virão do processo de reunião para se discutir sucessos e fracassos.

Apesar de se coletar dados sobre as ações do programa e sobre as mudanças em seus parceiros próximos, não há nenhuma tentativa de se imputar uma relação causal entre os dois. Pressupõe-se que o programa é apenas uma das muitas influências nos seus parceiros próximos. O programa pode construir um argumento lógico em relação às suas contribuições para as mudanças em seus parceiros próximos, mas não pode reivindicar o mérito totalmente para si. Combinando dados sobre as mudanças externas com dados sobre o desempenho interno, o programa será capaz de contar histórias de aprendizado

ilustrando como melhorou seu trabalho, a fim de estimular os níveis mais profundos possíveis de transformação nos seus parceiros próximos. Pode também documentar até que ponto os parceiros avançaram nas direções desejadas.

### **Monitoramento de Três Processos Paralelos**

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas reconhece que desenvolvimento é um processo complexo, constituído de processos paralelos. Ele não apenas constrói um entendimento das mudanças no cenário de desenvolvimento no qual o programa está trabalhando, mas também monitora e avalia as estratégias e atividades de um programa. Além do mais, ele monitora e avalia como um programa está operando como unidade organizacional. O programa em si está aprendendo e se adaptando a novas condições e mudanças nos seus parceiros? Assim, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas avalia um programa holisticamente e baseia-se na premissa de que um programa precisa conhecer não apenas os resultados do desenvolvimento, mas também os processos através dos quais foram conseguidos, assim como a sua própria eficácia interna. É através da combinação de informação e conhecimento nessas três áreas que um programa pode construir um melhor entendimento do que está realizando e como pode melhorar seus níveis de êxito.

Através do monitoramento desses três elementos de um programa – (1) mudanças de comportamento, ações, atividades e relacionamentos de pessoas, grupos e organizações com que o programa trabalha diretamente; (2) estratégias que um programa usa para estimular mudanças em seus parceiros; e (3) funcionamento de um programa como uma unidade organizacional – o Mapeamento das Mudanças Alcançadas une processos e avaliação de Mudanças Alcançadas. Assim, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas é bem apropriado para o complexo funcionamento e aspectos a longo prazo de programas internacionais de desenvolvimento, onde as Mudanças Alcançadas são inter-relacionadas e não podem ser fácil ou utilmente separadas umas das outras. Ele fornece a um programa as informações que ele precisa para mudar junto com os seus parceiros. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas estimula um programa a se conectar, explicitamente, com processos de transformação. Enfoca a maneira como um programa facilita mudanças ao invés de como ele causa mudanças, buscando avaliar contribuições e não atribuições de mérito. Examinar como esses três elementos se inter-relacionam e o contexto em que a mudança ocorre é essencial para o aprendizado do programa. Um programa não funciona isoladamente de outros fatores e atores; assim,

ele não pode planejar ou avaliar como se o fizesse. Pensar por sistemas não é simples, entretanto, de acordo com Peter Senge (1990, p. 15):

Ver inter-relações, não coisas; e processos, não imagens. A maioria de nós foi condicionada durante toda a vida a focar coisas e a ver o mundo através de imagens estáticas. Isso nos leva a explicações lineares de fenômenos sistêmicos.

Programas internacionais de desenvolvimento são particularmente propensos a excluírem-se do sistema onde a mudança ocorre. Distanciando-se dos processos de desenvolvimento (por exemplo, algo que “nós” ajudamos a “eles” realizarem) e explicando as mudanças usando raciocínio linear, os programas perdem a oportunidade de explorar seus potenciais máximos como agentes de mudança. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas estimula um programa a pensar em si mesmo como parte do processo de mudança e a abraçar raciocínio complexo e sistemas lógicos múltiplos (Earl e Carden, 2001).

### **O Mapeamento das Mudanças Alcançadas propiciará um sistema de monitoramento apropriado?**

Um sistema sustentável de monitoramento precisa ser de compreensão simples, de fácil implementação, fornecer informações úteis para o aprendizado e ajudar a atender às necessidades de relatório. O monitoramento deveria ajudar o programa a ver seu trabalho mais holisticamente. Não se pode negar que um sistema de monitoramento sustentável requer esforço e persistência. Antes de se desenvolver um sistema de monitoramento, o grupo deve discutir se está pronto para implementar o sistema de monitoramento do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Alguns dos desafios associados à implementação do sistema proposto são genéricos a todos os sistemas de monitoramento, enquanto que outros são específicos ao Mapeamento das Mudanças Alcançadas.

Em primeiro lugar, está o fato de que todos os sistemas de monitoramento exigem tempo, recursos, comprometimento e esforço. Não há como evitar – isso vale para qualquer sistema escolhido. Se um processo for bem organizado, não será difícil; entretanto, dá trabalho coletar e interpretar dados. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas oferece um sistema para se coletar dados e estimular a reflexão sobre:

- O progresso de parceiros externos em direção ao atingimento dos resultados (Que sinais de progresso foram alcançados? Que evidências comprovam essa mudança de comportamento, ações ou relacionamento?);

- O desempenho interno do programa (Que mix de estratégias estamos empregando? Os nossos parceiros estão satisfeitos? Como podemos melhorar?); e
- O funcionamento do programa como uma unidade organizacional (Como estamos nos saindo com a nossa ajuda aos nossos parceiros? Estamos aprendendo com as experiências?).

O programa deve considerar o tempo e os recursos que está preparado para gastar com o sistema antes de desenvolver no seu projeto. Deve haver uma indicação clara por parte do grupo sobre a quantidade de tempo e o nível de esforço que serão realisticamente capazes de dedicar ao monitoramento. Qualquer sistema projetado deve permanecer dentro desses limites. O monitoramento não deve ser isolado dos outros trabalhos que o programa está realizando. Assim, outras atividades de relatório, acompanhamento e compartilhamento das informações em uso devem ser explorados de modo a evitar duplicidade e conectar as várias ferramentas de monitoramento existentes nos processos e práticas.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas estimula a equipe de programa a se reunir pessoalmente, ou por reunião eletrônica, para coletar dados e refletir sobre o trabalho do programa. Isso possibilita planejamento para o futuro. A frequência dessas reuniões depende da agenda de trabalho do grupo, apesar de que se sugere uma reunião a cada dois ou três meses. Se muito tempo passar entre as sessões de monitoramento, as pessoas se esquecerão dos detalhes e se lembrarão apenas dos pontos altos. Por outro lado, se as reuniões forem muito frequentes, o grupo pode se desmotivar devido à percepção da demora em se conseguir a mudança. Cada programa deve estabelecer um ciclo de monitoramento adequado às suas metas, cronograma e padrões de trabalho.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas foi basicamente projetado como uma ferramenta de aprendizagem para um programa que realiza seu próprio monitoramento. Apesar de poder se contratar um monitor externo para coletar os dados, é difícil, senão impossível, contratar mecanismos de aprendizagem e “feed back” apropriados. Isso não é discutido neste manual. Um membro da equipe pode ser designado para preparar as reuniões e coletar os dados. Dependendo do tamanho e complexidade do programa, isso não deve ser uma tarefa hercúlea – deveria levar aproximadamente meio dia por reunião. Ter uma pessoa responsável ajudará a garantir que o processo não seja

abandonado e que as informações das reuniões serão registradas e arquivadas sistematicamente. Estabelecer um dia fixo para a reunião ajuda a torná-la mais automática e rotineira também. Uma vez estabelecida uma estrutura e alguém ter sido designado para a tarefa de coleta de informações durante a reunião, os dados podem ser coletados bem rapidamente. O grupo pode usar a reunião não apenas para oferecer dados sobre o passado recente, mas também para fazer “brainstorming” e designar tarefas futuras. Assim, o monitoramento se torna parte integrante do processo contínuo de gestão do programa.

Se os membros do programa não puderem se reunir pessoalmente, métodos eletrônicos alternativos podem ser desenvolvidos. Por exemplo, cada pessoa numa equipe pode preencher formulários separadamente e submetê-los até uma data determinada, e um membro da equipe pode se responsabilizar pela coleta. Neste caso, entretanto, o produto final deve circular entre todos. Porém, com algum intervalo de tempo regular, deve-se criar uma oportunidade para a discussão das informações coletadas.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas foi estruturado com base numa filosofia de aprendizagem e de troca aberta. O objetivo básico do monitoramento no Mapeamento das Mudanças Alcançadas é que se crie um espaço onde o programa possa refletir sobre as suas experiências para incluir esse conhecimento no seu ciclo de planejamento. Um programa que utiliza o Mapeamento das Mudanças Alcançadas precisa estar disposto a adaptar-se a mudanças de circunstâncias e aprender com suas experiências passadas. Se ainda não existir um ambiente para se compartilhar experiências e se refletir honestamente sobre desempenho, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas não criará um como num passe de mágica. Entretanto, ele pode estimular a criação de um ambiente mais orientado à aprendizagem, proporcionando uma estrutura para coleta de dados e organização de processos de monitoramento e avaliação.

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas parte da premissa de que o lugar mais fácil e mais confiável para se coletar dados são as pessoas que estão implementando o programa. A maior parte dos dados coletados no estágio de Monitoramento das Mudanças Alcançadas e Desempenho são dados de auto-avaliação gerados pelo programa. Há pontos fortes e fracos em relação a essa abordagem, e o programa deve decidir se é apropriada, considerando seus contextos e necessidades antes de iniciar a projetar o sistema. Nenhum dado é completamente objetivo, seja ele gerado interna ou externamente.

Geralmente, dados de auto-avaliação são confiáveis se coletados sistematicamente no decorrer do tempo. Uma preocupação básica sobre auto-avaliação é que a equipe do programa pode encobrir os fracassos. Apesar de isso ser sempre uma possibilidade, na experiência do IDRC, a equipe do programa é freqüentemente mais crítica em relação a si mesma do que um avaliador externo seria. Além disso, os dados de auto-avaliação coletados através de monitoramento podem, se necessário, ser incluídos numa avaliação externa no decorrer do programa ou após o seu término. Auto-avaliação freqüente também pode ajudar o programa a participar mais completamente num processo de avaliação formal, ajudando o programa a se comunicar melhor com avaliadores externos.

Auto-avaliação também pode ajudar o programa a gerir melhor as suas atividades. De acordo com a explicação de C.L. Usher (1995, citado por Fetterman 2001):

Desenvolvendo a capacidade de monitorar e avaliar seu próprio desempenho, gerentes de programa e sua equipe podem se arriscar a cometer os erros que freqüentemente ocorrem com a inovação. Isso porque podem detectar problemas e fazer correções ao longo do programa antes dos resultados dos erros decorrentes de planejamento e execução se tornarem claramente visíveis e onerosos. Tendo a capacidade e responsabilidade de obter tais informações sobre as operações e impacto do programa dá poderes aos gerentes e à equipe de explorar novas maneiras de melhorar seu desempenho.

Além dos apresentados acima, existem outros fatores organizacionais, apresentados na tabela seguinte, que afetam o fato de um programa estar pronto ou não para implementar seu sistema de monitoração. Estes devem ser discutidos pelo grupo antes de entrarem em detalhes sobre o projeto de um sistema de coleta de dados.

## FATORES QUE PODEM AFETAR A PRONTIDÃO PARA O MONITORAMENTO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitação dos dados e sistema de monitoramento pelos gestores e financiadores</li> <li>• Ter um defensor dentro do programa</li> <li>• Recursos internos adequados (tempo e pessoas) para se realizar o monitoramento</li> <li>• Um uso definido para os dados de monitoramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outras necessidades de relatório e acompanhamento de informações e compartilhamento de atividades</li> <li>• Experiência anterior com monitoramento (positiva ou negativa)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para monitoramento e demonstração de aprendizado</li> <li>• Recursos financeiros adicionais para dar apoio ao monitoramento e disseminar os achados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fracassos e frustrações anteriores com monitoramento</li> <li>• Motivação superficial ou indefinida</li> <li>• Baixos níveis de habilitação e capacitação</li> <li>• Incentivos negativos para o monitoramento</li> </ul>

## **PASSO 8: Estabelecimento de prioridades de monitoramento**



Apesar de ser tentador se coletar informações sobre uma ampla gama de questões, isso não é prático. Prioridades de monitoramento e avaliação precisam ser estabelecidas para evitar desperdício de recursos humanos e financeiros. A primeira tarefa do grupo é definir o que irá monitorar, continuamente, e o que irá avaliar em profundidade, no futuro. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas identifica três tipos de informação que podem ser monitorados continuamente, tanto para demonstrar resultados quanto para ajudar a melhorar o desempenho: as práticas organizacionais empregadas pelo programa para que continue relevante, inovador e viável; avanço em direção às Mudanças Alcançadas pelos parceiros próximos; e as estratégias que o programa está empregando para estimular mudança nos parceiros próximos. Em cada elemento do sistema de monitoramento, o tipo de informação a ser coletada é deliberadamente limitado a fim de se manter o esforço administrável e sustentável. Três ferramentas de coleta de dados que podem ser usadas para monitoramento (os diários de Mudanças Alcançadas, de estratégias e de desempenho) são definidas nos Passos 9, 10 e 11.

O programa pode escolher implementar um sistema de monitoramento “leve”, onde se reúnem regularmente, pessoal ou eletronicamente, para discutirem as realizações de seus parceiros próximos e suas próprias estratégias ou práticas. Como alternativa, podem escolher implementar um sistema de monitoramento “mais pesado”, onde será documentados todos os dados. Há vantagens e desvantagens nas duas abordagens e o programa precisa determinar o que funciona melhor para a sua situação.

As informações sobre as prioridades de monitoramento podem ser registradas na Folha de Trabalho de Monitoramento 1.

Processo

Duração Aproximada

45 min

Apesar de muitas vezes ser verdade que o que é monitorado é

gerenciado, nem sempre é possível ou útil se monitorar tudo sobre um programa e seus parceiros. Assim, o número de parceiros próximos, tipos de estratégias ou práticas a serem examinadas deve ser limitado. O Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode ser modificado para levar em conta um programa inteiro de maneira ampla, ou pode focar apenas um parceiro ou estratégia em particular. Cabe ao programa determinar suas prioridades.

1. O facilitador descreve três tipos de informação de monitoramento que o Mapeamento das Mudanças Alcançadas pode ajudar a acompanhar: a realização dos sinais de progresso pelos seus parceiros próximos (usando um diário de Mudanças Alcançadas); estratégia de um programa (usando um diário de estratégias); ou as suas práticas organizacionais (usando um diário de desempenho). Cada uma dessas ferramentas de monitoramento trabalha com elementos do estágio de Projeto de Intenções, de modo que o grupo deveria se sentir relativamente à vontade com elas.

2. A melhor maneira de se selecionar prioridades de monitoramento é pensar nos usos para a informação. Determinar com antecedência como a informação será utilizada permite que se evite coletar dados que, apesar de interessantes, não têm uma função em particular. Para ajudar a identificar as prioridades, o facilitador pede ao grupo que considere como os dados de monitoramento coletados serão usados. Abaixo estão alguns usos potenciais para os dados de monitoramento

- Melhorar o desempenho incluindo a aprendizagem no ciclo de gestão;
- Ajudar o programa a atender suas necessidades de relatório;
- Fornecer informações para avaliações planejadas (externas ou internas);
- Prover informações em documentos publicitários e atividades de comunicação, ou criar materiais de estudo de caso;
- Aprender sobre um parceiro próximo (de risco ou novo), estratégia ou prática em particular, no decorrer do tempo; ou
- Dar apoio às necessidades de aprendizagem de um parceiro próximo.

O facilitador pergunta se o grupo deseja monitorar as estratégias, práticas organizacionais e/ou o atingimento de sinais de progresso de seus parceiros próximos. Pede que o grupo seja o mais específico possível sobre o uso que se dará a informação; em que documentos, apresentações ou reuniões onde será apresentado estes dados; e quando seria oportuno apresentar para que sejam úteis.

3. Se o grupo diz que quer monitorar a obtenção dos sinais de

progresso de seus parceiros próximos, o facilitador pergunta ao grupo se precisam coletar dados sobre todos os parceiros próximos ou focar suas atividades de monitoramento em um ou dois em particular. Em um marco ideal, os programas deveriam ser capazes de monitorar o progresso de todos os seus parceiros próximos, mas isso nem sempre é possível e prioridades precisam ser estabelecidas. O facilitador pede ao grupo para pensar realisticamente sobre o tempo que pode ser dedicado ao monitoramento e pergunta: “Que parceiro próximo vocês precisam acompanhar mais de perto (ou porque é novo ou porque é de risco, porque será o seu enfoque nos próximos tempos, porque vocês precisam relatar as suas contribuições de seu programa ao processo de mudança desse parceiro, ou por outras razões?)” Um diário de Mudanças Alcançadas, que será desenvolvido no Passo 9 é criado para cada parceiro próximo para acompanhar seus sinais de progresso.

4. Se o programa decidir avaliar em profundidade uma estratégia em particular, o facilitador identifica onde a estratégia se enquadra no mapa de estratégias elaborado no Passo 6. Cada um dos seis tipos de estratégia implica um método de avaliação diferente. Estratégias I-1 e E-1 são as mais diretas: raciocínio quantitativo ou linear pode ser empregado porque a meta é verificar se os resultados aconteceram ou não. Métodos como uma análise custo-benefício ou catalogação das Mudanças Alcançadas também são apropriados. O monitoramento de estratégias do tipo I-2 e E-2 é o mais complexo e dados sobre estas estratégias podem ser melhor registrados usando-se técnicas de história ou narrativa. Um diário de estratégias, que será elaborado no Passo 10, é criado para a estratégia selecionada.

5. Ao se estabelecer prioridades de monitoramento, sempre é importante ser realista sobre o que pode ser gerido, dada a disponibilidade de recursos humanos e financeiros. O custo de monitoramento depende de como a coleta de dados é estruturada (por exemplo, através de reuniões do grupo de uma equipe localizada no mesmo escritório, através de oficinas internacionais, visitas ou teleconferências) e pode ser alto ou baixo, de acordo com o que o programa quer. O facilitador confirma com o grupo se as prioridades são realistas perguntando: “Quem será responsável pela coleta de dados? Qual a frequência da coleta? Que métodos são mais apropriados para se coletar os dados?”

6. Dependendo das prioridades de monitoramento estabelecidas pelo programa, o facilitador ajuda o grupo a desenvolver o conteúdo das folhas de monitoramento usando os Passos 9, 10 ou 11.

FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 1: PLANO DE MONITORAMENTO

Prioridade de monitoramento	Quem usará a infor.?	Objetivo da infor.?	Quando a infor. Será necessária?	Quem coletará a infor.?	Qual a frequência da coleta?	Como será coletada?	Ferramentas de monitoramento proposta
Atingimento de mudanças alcançadas pelos parceiros próximos							Diário de mudanças alcançadas
Estratégia(s) do programa							Diário de estratégias
Práticas organizacionais do programa							Diário de desempenho

## PASSO 9: Elaboração de um Diário de Mudanças Alcançadas

Diário de  
Mudanças  
Alcançadas

### EXEMPLO DE DIÁRIO DE MUDANÇAS ALCANÇADAS

**Data de trabalho de/até:** Jan.Mar. 2000

**Colaboradores com a atualização do monitoramento:** A. Scott, S. Caicedo, S. Harper

Mudança Pretendida: O programa pretende ver comunidades locais que reconhecem a importância e se engajam em planejamento de atividades de gestão de recursos em parceria com outros usuários dos recursos na região. Essas comunidades ganharam a confiança dos outros membros da parceria e o reconhecimento das autoridades governamentais, de modo que são capazes de contribuir construtivamente em debates e processos de tomada de decisão. São capazes de planejar e expressar claramente a visão de suas atividades de manejo de florestas e metas relativas ao contexto e necessidades. Buscam apoio técnico de especialistas externos, sempre que apropriado. Agem como defensores de conceitos de floresta modelo em suas comunidades e motivam outras pessoas na parceria a continuar o seu trabalho colaborativo.

BMA (Baixo = 0 – 40%, Médio = 41–80%, Alto = 81–100%)

ESPERA VER COMUNIDADES LOCAIS		QUEM?
000	1. Participando em reuniões regulares de parceiros sobre florestas modelo (FM)	
●00	2. Estabelecendo uma estrutura de cooperação na parceria com o Chile	Chile
000	3. Adquirindo novas habilidades de envolvimento com FM	
000	4. Contribuindo com o mínimo de recursos humanos e financeiros necessários para que o programa FM possa operar	
GOSTARIA DE VER COMUNIDADES LOCAIS		
000	5. Expressando uma visão de FM localmente relevante	
000	6. Promovendo o conceito de FM e experiências com FMs	
000	7. Ampliando a parceria para incluir todos os atores principais	
000	8. Chamando especialistas externos sempre que necessário para fornecer informações ou atender necessidades técnicas	
000	9. Requisitando novas oportunidades de treinamento e extensão	
000	10. Produzindo e disseminando exemplos concretos de benefícios provenientes de atividades de FM	
000	11. Identificando oportunidades de colaboração com outras instituições e atores	
000	12. Identificando oportunidades de financiamento externo e conseguindo-o	
ADORARIA VER COMUNIDADES LOCAIS		
000	13. Desempenhando um papel na gestão de recursos com vistas a benefícios a longo prazo	
000	14. Compartilhando lições aprendidas e experiências com outras comunidades para estimular outras FMs	
000	15. Influenciando debates e formulação de políticas nacionais sobre utilização e gestão de recursos	

<b>DESCRIÇÃO DA MUDANÇA:</b> Marcador de progresso (MP) 2: Em 30 de junho de 2000, todos os parceiros de FM no Chile assinaram um contrato de iniciação, formalizando uma estrutura e um processo
<b>CONTRIBUIÇÃO DE FATORES E ATORES:</b> O WWF – World Wildlife Fund realizou conferências onde o programa FM do Chile foi apresentado como exemplo de parceria local. Os membros do FM queriam continuar com essas conferências mediante a implementação de um contrato formal e assim o fizeram. O chefe do programa forneceu aconselhamento técnico sobre a formulação de contratos, baseado nos exemplos de outros programas de FMs do mundo.
<b>FONTES DE PROVAS:</b> Atas de reuniões do programa FM Chile sobre discussões a respeito do conteúdo do contrato (14 de janeiro, 29 de junho, 14 de setembro e 20 de dezembro de 1999) Cópia do contrato (1 de janeiro de 2000) no arquivo do programa e no Web site do programa FM < <a href="http://www.mf.ch">http://www.mf.ch</a> >.
<b>MUDANÇAS NÃO ESPERADAS:</b>
<b>LIÇÕES / MUDANÇAS REQUERIDAS PELO PROGRAMA / REAÇÕES:</b> Contratos formais levam tempo para ser negociados (um ano, neste caso). Para se estabelecer a propriedade e garantir que um contrato reflita o tipo de parceria desejada por todo o grupo, é necessário que haja uma fase de “cuidados”.

Para se acompanhar o progresso no decorrer do tempo, um diário de Mudanças Alcançadas é estabelecido para cada parceiro próximo que o programa identificou como prioridade. Ele inclui os sinais de progresso graduados estabelecidos no Passo 5, uma descrição do nível de mudança como baixo, médio ou alto e um local para se registrar quem, entre os parceiros próximos, apresentou a mudança. Informações explicando as razões da mudança, as pessoas e circunstâncias que contribuíram para a mudança, provas da mudança em um registro de mudanças não esperadas e lições para o programa também são registradas para se manter um acompanhamento contínuo do contexto para análises ou avaliação futuras.

Os sinais de progresso são graduados, e alguns deles, particularmente os que aparecem como “gostaria de ver” e “adoraria ver”, descrevem um comportamento complexo que é difícil de se categorizar como “ocorreu” ou “não ocorreu”. Apesar de muitos sinais de progresso poderem estar sujeitos a uma avaliação em profundidade, isso não é o seu objetivo. Os sinais de progresso não são desenvolvidos como descrições imutáveis de como o processo de mudança precisa ocorrer; ao contrário, descrevem os marcos principais que indicariam

progresso através da obtenção de uma mudança pretendida. Se o programa ou parceiro próximo achar que estão exibindo a mudança de comportamento, atividades, ações ou relacionamento descrito pelos sinais de progresso de maneira diferente e que isso é perfeitamente aceitável, isso também deve ser registrado. Os dados coletados sobre os sinais de progresso, como um conjunto, devem refletir a complexidade da mudança nas pessoas, grupos ou organizações e invariavelmente precisarão ser contextualizados e explicados a fim de terem utilidade. O objetivo dos sinais de progresso no monitoramento é sistematizar a coleta de dados sobre as realizações do parceiro próximo. Esses detalhes devem ser vistos como o valor dos resultados, e não como marcas de verificação a serem obtidas.

Os sinais de progresso expressam os resultados que o programa ajudou a conseguir. Fazem isso através de acompanhamento e discussão de tendências nos comportamentos dos parceiros próximos. Apesar de não haver uma relação de causa e efeito entre as ações do programa e as mudanças no parceiro próximo, ao se compilar informações usando o diário de Mudanças Alcançadas, o programa compreenderá melhor como suas ações influenciam, ou não, seus parceiros próximos. Com essas informações, o programa pode melhorar o seu próprio desempenho e estimular seus parceiros próximos a conseguir níveis de transformação mais profundos. O programa também estará criando registros de mudanças observadas. Esses registros podem ser periodicamente sintetizados para contar a história da influência e mudança relativas a áreas de interesse ou realização.

Os sinais de progresso não devem ser vistos como algo imutável durante o monitoramento. Se o programa não vê mudanças em seus parceiros próximos dentro de um determinado período de tempo, aí sim precisa se perguntar se o problema é dos sinais de progresso ou das estratégias que estão sendo empregadas para estimular mudança. Os sinais de progresso ainda são apropriados (em outras palavras, o contexto no qual o parceiro próximo opera mudou a tal ponto que os sinais de progresso não refletem mais uma mudança desejada ou necessária?) O programa precisa fazer algo mais para estimular a mudança? O parceiro próximo tomou outra direção? Se os sinais de progresso não forem mais indicadores de mudança apropriados, então devem ser revisados para que reflitam as novas condições. Desta forma, o programa estará coletando informações sobre o contexto em mudança e terá informações sobre resultados inesperados sobre o parceiro próximo.

Os diários de Mudanças Alcançadas podem ser elaborados usando-se as Folhas de Trabalho de Monitoramento 2.

Processo

Duração aproximada por parceiro próximo:

30 min

Esse processo é acompanhado para cada parceiro próximo cujas realizações serão monitoradas no decorrer do tempo.

1. O facilitador insere a mudança pretendida e estabelece sinais de progresso no diário de Mudanças Alcançadas e então os lê em voz alta.

2. O facilitador ajuda o grupo a determinar as classificações de valores alto, médio e baixo (AMB) de modo que as Mudanças Alcançadas possam ser medidas regularmente no decorrer do programa. Pode haver duas dimensões diferentes na classificação AMB:

- O número de parceiros próximos apresentando a mudança; ou
- A qualidade ou profundidade da mudança apresentada em qualquer parceiro próximo.

Se houver um número finito de indivíduos, grupos ou organizações com quem o programa possa trabalhar (por exemplo, se 25 organizações constituem um tipo de parceiro próximo), então um esquema de classificação baseado em percentuais é apropriado. Por exemplo, onde a avaliação “alta” fica entre 80 e 100%, “média” entre 50-79% e “baixa” entre 0-49%). Se o número de pessoas, grupos ou organizações não for finito, então o programa pode estabelecer um número ótimo com quem espera trabalhar (por exemplo, cinco instituições de pesquisa africanas num período de três anos). Se o programa está preocupado com a profundidade da resposta de um parceiro próximo, então os valores devem refletir a qualidade ou consistência da mudança (por exemplo, onde “alta” significa que ações específicas foram tomadas em favor das Mudanças Alcançadas, “média” significa que o parceiro é passivo, ou que não há nada negativo a relatar e “baixa” significa que ações têm ocorrido contra o comportamento, ou a meta está sendo ignorada). Em cada um desses casos, o programa precisa ser capaz de identificar uma medida com a qual se sinta confortável e que seja defensável perante qualquer pessoa que examine os dados de monitoramento.

3. Cada conjunto de parceiros próximos pode incluir vários indivíduos, grupos ou organizações. Por exemplo, o programa pode estar trabalhando com cinco ONGs para o aumento de poder das

mulheres em três países, mas se as mudanças que se busca são as mesmas, elas são classificadas juntas, com uma declaração de mudança pretendida e um conjunto de sinais de progresso. Se esse for o caso, o facilitador pede ao grupo que identifique o ponto de partida de cada parceiro próximo em termos de sinais de progresso. Isso é necessário se os parceiros próximos estiverem iniciando a partir de estágios diferentes de desenvolvimento, de modo que seus processos de mudança individuais possam ser registrados no decorrer do tempo. Por exemplo, se um programa trabalha com cinco instituições de pesquisa como parceiro próximo, onde um(a) já atingiu os dois sinais de progresso iniciais e os outros(as) ainda não, então isso deve ser anotado no diário inicial de Mudanças Alcançadas. Essa avaliação serve como uma linha de base para o relatório do progresso no decorrer do tempo. O facilitador pergunta: “Os seus parceiros próximos estão todos no mesmo estágio (começando com o primeiro sinal de progresso) ou alguns estão mais adiantados do que outros? Quais dos seus parceiros próximos já estão demonstrando esses comportamentos?” Às vezes não será possível coletar informações no momento da reunião e os dados terão que ser coletados e alguém designado para completar a tarefa. Se os parceiros próximos não estiverem presentes e o grupo não se sentir confortável fazendo essas avaliações, então o facilitador deve ajudá-los a criar um processo através do qual inclua os parceiros próximos no processo antes do início do monitoramento. Isso pode ser feito como uma auto-avaliação pelos parceiros de fronteira.

4. O facilitador revê cada elemento do diário de Mudanças Alcançadas e pergunta ao grupo como as suas reuniões de monitoramento vão acontecer.

O facilitador pergunta: “Que método é mais apropriado para a coleta de dados?” Algumas das opções possíveis são:

- Reuniões regulares, frente-a-frente, onde a equipe do programa registra as mudanças observadas nos parceiros próximos com base em visitas de monitoramento, documentação e outras provas;

- Folhas de dados eletrônicos para serem preenchidas pela equipe do programa, continuamente, sempre que se notar mudanças (elas então são agregadas para todo o programa);

- Dados coletados por um monitor externo;

- Entrevistas ou grupo focal com parceiros próximos, cujos resultados são registrados.

Caso reuniões regulares, frente-a-frente ou eletrônicas forem

escolhidas, o facilitador deve perguntar: “Quem será responsável por coletar e ordenar os dados? Qual a frequência das reuniões de monitoramento? Como os parceiros próximos podem participar do processo de monitoramento? De que forma os dados necessários precisam ser armazenados para que possam ser facilmente acessados e úteis? Como podem as informações voltar para equipe e parceiros próximos como “feedback” construtivo?” O facilitador registra as decisões num “flip chart”.

Caso entrevistas ou grupos focais com os parceiros próximos forem escolhidos, então o grupo precisará desenvolver os questionários que serão utilizados. O grupo precisa também responder as seguintes questões: “Quem será responsável por organizar, conduzir e ordenar os dados obtidos nos grupos focais ou entrevistas? Qual será a frequência dos grupos focais e entrevistas? Em que formato os dados precisam ser armazenados para serem facilmente acessados e úteis? Como a informação pode voltar à equipe e aos parceiros próximos como feedback construtivo? O facilitador registra as decisões num “flip chart”.

5. Caso queiram, os diários de Mudanças Alcançadas podem ser quantificados como uma maneira de facilitar a comparação no decorrer do tempo (mesmo que não como um número absoluto para “pontuação”). A fórmula é bem simples e direta: o valor ótimo para qualquer diário de Mudanças Alcançadas é 100. Como acontece com qualquer dado quantitativo, entretanto, pode ser interpretado de várias maneiras. Assim, quando for apresentado, deve ser colocado dentro do seu contexto. A intenção é que seja uma ferramenta de monitoramento no decorrer do tempo. Assim, um valor absoluto de 21 ou 43 não tem sentido algum se não se souber os valores anteriores. A questão não é o número, mas a seqüência de números e se o progresso está mesmo ocorrendo. Em circunstâncias em que vários parceiros próximos estão sendo acompanhados e o progresso é desigual, isso pode ser uma ferramenta útil para se medir o progresso geral. Os números não devem ser considerados absolutamente; nem deve se fazer comparações entre os parceiros próximos com sinais de progresso e pontos de partida muito diferentes. A fórmula funciona da seguinte maneira:

- Os valores alto, médio e baixo dos quatro sinais do tipo “espera ver” recebem um ponto cada. (12)

- O valores alto, médio e baixo dos oito sinais “gostaria de ver” recebem dois pontos cada. (48)

- Os valores alto, médio e baixo dos três sinais “adoraria ver” recebem três pontos cada. (27)

■ A transição do nível “espera ver” para o “gostaria de ver” recebe cinco pontos. (5) (Isso ocorre quando todos os sinais “espera ver” forem alcançados.)

■ A transição do nível “gostaria de ver” para “adoraria ver” recebe oito pontos. (8) (Isso ocorre quando todos os sinais “gostaria de ver” forem atingidos.)

■ O valor total possível, se todos os sinais forem atingidos, é 100.

6. O facilitador discute o planejamento do trabalho com o grupo e os ajuda a criar um processo que incluirá o que aprenderam com seus monitoramentos usando o diário de Mudanças Alcançadas em suas atividades futuras. Algumas perguntas sobre planejamento e gestão que o grupo pode querer considerar durante as reuniões de monitoramento, depois de ter preenchido o diário de Mudanças Alcançadas, são:

■ O que estamos fazendo bem e o que devemos continuar fazendo?

■ O que estamos fazendo “mais ou menos” ou mal e o que podemos melhorar?

■ Que estratégias ou práticas precisamos abandonar (as que não produziram resultado algum ou que requerem esforço ou recursos demais para produzir os resultados)?

■ Quem é responsável? Quais são as linhas de tempo?

■ Surgiu alguma questão que precisemos avaliar em maior profundidade? O que? Quando? Por quê? Como?

Essas perguntas estão na Folha de Trabalho de Monitoramento 5.

7. Ao final da atividade de grupo, é útil rever o que o grupo criou até aquele momento. Por exemplo, o facilitador pergunta: “Se o programa estivesse se saindo realmente bem e tivesse coletado toda essa informação (lê o diário de Mudanças Alcançadas), essa informação seria ilustrativa do seu trabalho? Está faltando algo? Esse volume de trabalho é realista, considerando-se os recursos disponíveis?”

**FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 2: DIÁRIO DE MUDANÇAS ALCANÇADAS**

Trabalho com data de/a

Colaboradores na atualização do Monitoramento:

Baixo:

Médio:

Alto:

ESPERA VER

QUEM?

BMA

OOO 1

OOO 2

OOO 3

OOO 4

GOSTARIA DE VER

OOO 5

OOO 6

OOO 7

OOO 8

OOO 9

OOO 10

OOO 11

OOO 12

ADORARIA VER

OOO 13

OOO 14

OOO 15

**FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 2: DIÁRIO DE MUDANÇAS ALCANÇADAS**

Descrição de Mudanças

Fatores e atores contribuintes:

Fontes de provas

Mudança não esperada

(Inclui descrição, fatores contribuintes, fontes de provas)

Lições / Mudanças de programas exigidas / reações



## **PASSO 10: Personalização do Diário de Estratégias**

10  
Diário de  
estratégias

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas baseia-se na premissa de que o programa está preparado para mudar junto com os parceiros próximos. Ele precisará melhorar cada vez mais no que faz para responder às necessidades de mudança de seus parceiros próximos. A fim de proporcionar ao programa uma maneira sistemática de monitoramento de suas ações de apoio aos seus parceiros próximos (de modo que ele possa pensar estrategicamente sobre suas contribuições e modificar suas ações de acordo com as necessidades), o Mapeamento das Mudanças Alcançadas oferece uma ferramenta de monitoramento chamada diário de estratégias.

O diário de estratégias registra dados sobre as estratégias que estão sendo empregadas para estimular mudança nos parceiros próximos. É preenchido durante as reuniões regulares de monitoramento do programa. Apesar de poder ser personalizado para incluir elementos específicos que o programa quer monitorar, o formato genérico inclui os recursos alocados (inputs), as atividades realizadas, o julgamento de sua eficácia, os resultados e qualquer acompanhamento necessário.

Se coletada regular e sistematicamente, essa informação capacitará o programa a medir se está fazendo as melhores contribuições para atingir as Mudanças Alcançadas e modificar as ações, de acordo. Para se fazer o melhor uso do diário de estratégias como uma ferramenta de aprendizado e gestão, o programa, ao preencher o diário, não deve apenas perguntar: “Nos saímos bem?” Deve também perguntar: “Como podemos melhorar nos próximos meses?” Pretende-se que essa dupla função ajude o programa a construir sua própria capacidade de ser eficaz e relevante.

Com as informações coletadas no diário de Mudanças Alcançadas, no Passo 9, e no diário de desempenho, no Passo 11, o programa terá um conjunto sistematizado de dados sobre as operações e resultados que estão sendo obtidos pelos seus parceiros próximos. Idealisticamente, o programa deveria ser capaz de estabelecer uma conexão lógica entre as estratégias e as Mudanças Alcançadas obtidas por seus parceiros próximos – mas, como se sabe, esta relação não é causal. Analisar e interpretar os dados de monitoramento internos e

externos requer que o programa reflita sobre o ambiente onde ele e seus parceiros estão operando e contextualize realizações e fracassos.

O diário de estratégias pode ser elaborado na Folha de Trabalho de Monitoramento 3.

Processo

Duração aproximada

1 hora

Mesmo que não haja informações para serem colocadas no diário de estratégias durante a oficina de projeto, o facilitador deve ajudar o grupo a personalizá-lo de acordo com as necessidades e criar um processo de monitoramento. Isso os familiarizará com o diário de estratégias, de modo que se sentirão confortáveis em usá-lo durante as reuniões de monitoramento. Alguns programas podem simplesmente preferir usar o diário de estratégias como um guia de conversação, enquanto outros podem querer coletar informações detalhadas e provas. Não há regras sobre qual método é o melhor, porque isso depende totalmente das necessidades do programa (em termos de seus objetivos para a utilização dos dados). O facilitador deve perguntar ao grupo: “Quanta informação, e de que tipo, vocês precisam coletar sobre suas estratégias para poderem suprir suas necessidades de aprendizado e exigências de relatório?”

O seguinte processo deve ser seguido para cada estratégia que o programa desejar monitorar.

1. O facilitador revê os vários elementos do diário de estratégias com o grupo. Entre eles: uma descrição das atividades implementadas; o julgamento de sua eficácia; uma lista de resultados; e uma descrição do acompanhamento necessário e das lições aprendidas. Com o tempo, o diário de estratégias pretende proporcionar ao programa informações que contêm a história de sua influência no desenvolvimento dos seus parceiros próximos.
2. O facilitador pergunta ao grupo se o diário de estratégias genéricas contém a informação necessária ou se há elementos que devem ser acrescentados ou retirados. O facilitador pergunta: “O que vocês precisam para ser capazes de documentar regularmente? O que vocês gostariam de ser capazes de documentar regularmente? O que vocês gostariam de ser capazes de discutir como um grupo, regularmente, mas que não precisam necessariamente documentar?” O diário de estratégias é personalizado de acordo com as necessidades do programa.

3. Se o grupo ainda não passou pelo processo enquanto projetava o seu diário de Mudanças Alcançadas, no Passo 9, o facilitador deve discutir o planejamento do trabalho com ele e ajudá-lo a criar um processo que inclua o que aprendeu com seus monitoramentos em suas atividades futuras. Perguntas sobre planejamento e gestão que o grupo pode querer considerar durante as reuniões de monitoramento depois de preencher o diário de estratégias:

- O que estamos fazendo bem e o que devemos continuar fazendo?
- O que estamos fazendo “mais ou menos” ou mal e que podemos melhorar?
- Que estratégias ou práticas precisamos acrescentar?
- Que estratégias ou práticas precisamos abandonar (as que não produziram resultados ou que requerem esforço e recursos demais em relação aos resultados obtidos)?
- Como estamos/deveríamos estar respondendo às mudanças de comportamento dos parceiros próximos?
- Quem é responsável? Quais são as linhas de tempo?
- Surgiu alguma questão que precisamos avaliar em maior profundidade? O quê? Quando? Por quê? Como?

Essas perguntas estão na Folha de Trabalho de Monitoramento 5.

4. Se o grupo ainda não passou por esse processo ao planejar o diário de Mudanças Alcançadas, no Passo 9, o facilitador deve perguntar como as reuniões de monitoramento devem prosseguir. O facilitador pergunta que método é o mais apropriado para se coletar os dados. Abaixo estão algumas opções:

- Reuniões regulares frente-a-frente, onde a equipe do programa registra as mudanças observadas nos parceiros próximos, com base em visitas de monitoramento, documentação e outras provas;
- Folhas de dados eletrônicos para serem preenchidas pela equipe do programa, continuamente, quando notar mudanças (estas são então agregadas para todo o programa);
- Dados coletados por um monitor externo; e
- Entrevistas ou grupos focais com os parceiros próximos, cujos resultados são registrados.

Se reuniões regulares, frente-a-frente ou eletrônicas forem escolhidas, o facilitador deve perguntar: “Quem será responsável por coletar e ordenar os dados? Qual a frequência das reuniões de monitoramento? Como os parceiros próximos podem participar do processo de monitoramento? De que forma os dados necessários precisam ser armazenados para que possam ser facilmente acessados e úteis? Como podem as informações voltar para a equipe e os parceiros próximos como feedback construtivo?” O facilitador registra as decisões num “flip chart”.

5. Ao final da atividade de grupo, é útil rever o que o grupo criou até aquele momento. Por exemplo, o facilitador pergunta: “Se o programa estivesse se saindo realmente bem e tivesse coletado toda essa informação (lê o diário de Mudanças Alcançadas), essa informação seria ilustrativa do seu trabalho? Está faltando algo? Esse volume de trabalho é realista, considerando-se os recursos disponíveis?”

FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 3: DIÁRIO DE ESTRATÉGIAS	
Trabalho com data de / a:	
Estratégia a ser monitorada	Tipo de estratégia
Descrição das atividades (O que vocês fizeram? Com quem? Quando?)	
Eficácia (Como isso influenciou a mudança no(s) parceiro(s) próximo(s))	
Resultados	
Acompanhamento ou mudanças necessárias do programa	
Lições	
Data da Próxima reunião de monitoramento:	

## **PASSO 11: Personalização de um Diário de Desempenho**

Diário de  
desempenho

O Mapeamento das Mudanças Alcançadas baseia-se na premissa de que o programa está preparado para mudar junto com os parceiros próximos. Ele precisará melhorar cada vez mais no que faz para responder às necessidades de mudança de seus parceiros próximos. A fim de proporcionar ao programa uma maneira sistemática de monitoramento de suas ações de apoio aos seus parceiros próximos (de modo que ele possa pensar estrategicamente sobre suas contribuições e modificar suas ações de acordo com as necessidades), o Mapeamento das Mudanças Alcançadas oferece uma ferramenta de monitoramento chamada diário de desempenho.

O diário de desempenho registra dados de como o programa está operando como organização para atingir sua missão. Um único diário de desempenho é criado para o todo o programa e preenchido durante as reuniões regulares de monitoramento. Ele inclui informações sobre as práticas organizacionais que estão sendo empregadas pelo programa para permanecer relevante, sustentável e conectado com o seu meio ambiente. Dados sobre essas práticas organizacionais podem ser coletados através de indicadores quantitativos, exemplos qualitativos ou uma combinação dos dois. Esse aprendizado pode ser incluído em planos de trabalho futuros.

Se coletada regular e sistematicamente, essa informação capacitará o programa a medir se está fazendo as melhores contribuições para atingir as Mudanças Alcançadas em aprendizado e gestão; o programa, ao preencher o diário, não deve apenas perguntar: “Nos saímos bem?” Deve também perguntar: “Como podemos melhorar nos próximos meses?” Pretende-se que essa dupla função ajude o programa a construir sua própria capacidade de ser eficaz.

Com a informação coletada no diário de Mudanças Alcançadas, no Passo 9, e no diário de estratégias, no Passo 10, o programa terá um conjunto sistematizado de dados – um mapa – sobre as operações e resultados que estão sendo obtidos pelos seus parceiros próximos. Idealisticamente, o programa deveria ser capaz de estabelecer uma conexão lógica entre as estratégias e as mudanças obtidas por seus parceiros próximos – mas, como se sabe, esta relação não é causal.

Analisar e interpretar os dados de monitoramento internos e externos requer que o programa reflita sobre o ambiente onde ele e seus parceiros estão operando e contextualize as realizações e fracassos.

O diário de desempenho pode ser elaborado usando-se a Folha de Trabalho de Monitoramento 4.

Processo

Duração aproximada

1 hora

Mesmo que não haja informações para serem colocadas no diário de estratégias durante a oficina de projeto, o facilitador deve ajudar o grupo a personalizá-lo de acordo com as necessidades e criar um processo de monitoramento. Isso os familiarizará com o diário de estratégias, de modo que se sentirão confortáveis em usá-lo durante as reuniões de monitoramento. Alguns programas podem simplesmente preferir usar o diário de estratégias como um guia de conversação, enquanto outros podem querer coletar informações detalhadas e provas. Não há regras sobre qual método é o melhor, porque isso depende totalmente das necessidades do programa (em termos de seus objetivos para a utilização dos dados). O facilitador deve perguntar ao grupo: “Quanta informação, e de que tipo, vocês precisam coletar sobre suas estratégias para poderem suprir suas necessidades de aprendizado e exigências de relatório?”.

1. O facilitador insere as ações principais para cada prática determinada no Passo 7 e então revê os vários elementos do diário de desempenho com o grupo. O objetivo do diário de desempenho é proporcionar ao programa uma maneira de refletir e coletar dados sobre as ações que está empregando para operacionalizar as práticas.

2. A primeira decisão a ser tomada é como melhor avaliar e coletar informações sobre as práticas. O programa pode descrever qualitativamente seus exemplos mais significativos (positivos ou negativos), durante o período de monitoramento. Também pode usar indicadores quantitativos para contar o número de vezes que ele realizou as ações principais para cada prática. Como exemplo, abaixo é apresentado um conjunto genérico de indicadores. O facilitador pergunta ao grupo: “O que precisamos ser capazes de documentar regularmente? O que gostaríamos de ser capazes de documentar regularmente? O que gostaríamos de ser capazes de discutir em grupo regularmente, mas que não precisamos necessariamente documentar?”

## EXEMPLOS DE INDICADORES DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

1. Prospecção de novas idéias, oportunidades e recursos
  - Número de novas idéias compartilhadas na equipe
  - Número de novas idéias integradas ao trabalho do programa
2. Busca de “feedback” junto aos principais provedores de informações
  - Número de provedores de informações principais junto aos quais o programa busca “feedback”
  - Número de mudanças feitas no programa devido ao feedback
3. Obtenção de apoio do poder hierárquico superior mais próximo
  - Número de contatos estratégicos com o poder superior hierarquicamente mais próximo
  - Número de respostas esperadas do poder superior hierarquicamente mais próximo
4. Avaliação e (re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos
  - Número de pequenas mudanças (ajustes) feitas em produtos, serviços, sistemas e procedimentos existentes
  - Número de melhorias significativas em produtos, serviços, sistemas e procedimentos existentes
5. Verificação de pessoas já atendidas como valor agregado
  - Número de parceiros próximos para quem serviços adicionais foram fornecidos
  - Timing/regularidade de verificação junto aos já atendidos
6. Compartilhamento dos melhores conhecimentos
  - Número de pedidos ao programa para que compartilhe o seu “saber”
  - Número de eventos/atividades onde o “saber” do programa é compartilhado
7. Experimentação para permanecer inovador
  - Número de novos empreendimentos numa área sem experiência prévia
  - Número de áreas experimentais bem sucedidas que foram repetidas ou institucionalizadas
8. Pensamento organizacional
  - Número e freqüência de oportunidades de reflexão para a equipe
  - Número de ajustes ao programa feitos através de processo de pensamento organizacional

O exemplo utilizado para representar cada prática é subjetivo, mas deve refletir a ação que o grupo acha que teve o maior efeito. O programa não precisa fazer algo em cada uma das oito áreas de prática em cada período, mas uma revisão regular de todas as áreas pode lembrar o grupo sobre uma área que está negligenciando. O número de ações principais deve ser limitado a dois ou três, caso contrário, haverá dados em demasia para serem coletados regularmente. O facilitador deve estimular o grupo a examinar tanto os exemplos positivos como os negativos durante as reuniões de monitoramento.

3. Se o grupo ainda não fez isso durante a elaboração dos diários de Mudanças Alcançadas e de estratégias, o facilitador discute o planejamento do trabalho com eles e os ajuda a criar um processo que incluirá o que aprenderam com seus monitoramentos em suas atividades futuras. Perguntas de planejamento e gestão que podem querer considerar durante as reuniões de monitoramento depois de terem preenchido o diário de desempenho:

- O que estamos fazendo bem e o que devemos continuar fazendo?
- O que estamos fazendo “mais ou menos” ou mal que podemos melhorar?
- O que precisamos acrescentar para lidar melhor com as práticas organizacionais?
- Que atividades precisamos modificar (as que não produziram resultados ou que requerem esforço e recursos em demasia para produzir resultados)?
- Quem é responsável? Quais são as linhas de tempo?
- Surgiu alguma questão que precise ser avaliada em mais profundidade? O quê? Quando? Por quê? Como?

#### Essas perguntas estão na Folha de Trabalho de Monitoramento 5.

4. Se o grupo ainda não passou por esses processos ao projetar os diários de Mudanças Alcançadas e estratégias, nos Passos 9 e 10, o facilitador pergunta como suas reuniões de monitoramento serão conduzidas. O facilitador pergunta que método é o mais apropriado para a coleta de dados. Algumas das opções possíveis:

- Reuniões regulares frente-a-frente, onde a equipe do programa registra as mudanças observadas nos parceiros próximos, com base em visitas de monitoramento, documentação e outras provas;
- Folhas de dados eletrônicos para serem preenchidas pela equipe do programa, continuamente, quando notar mudanças (estas são então agregadas para todo o programa);
- Dados coletados por um monitor externo; e
- Entrevistas ou grupo focal com os parceiros próximos, cujos resultados são registrados ,

Se reuniões regulares, frente-a-frente ou eletrônicas forem escolhidas, o facilitador pergunta: “Quem será responsável por coletar e ordenar os dados? Qual a frequência das reuniões de monitoramento? Como os parceiros próximos podem participar do processo de monitoramento? De que forma os dados necessários precisam ser armazenados para que possam ser facilmente acessados e úteis? Como podem as informações voltar para equipe e parceiros próximos como “feedback” construtivo?” O facilitador registra as decisões num “flip chart”.

5. Ao final da atividade de grupo, é útil rever o que o grupo criou até aquele momento. Por exemplo, o facilitador pergunta: “Se o programa estivesse se saindo realmente bem e tivesse coletado toda essa informação (lê o diário de desempenho), essa informação seria ilustrativa do seu trabalho? Está faltando algo? Esse volume de trabalho é realista, considerando-se os recursos disponíveis?”

## FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 4: DIÁRIO DE DESEMPENHO

Trabalho com data de / a

Colaboradores com a atualização do monitoramento

Prática 1. Prospecção de novas idéias, oportunidades e recursos

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

Prática 2. Busca de “feedback” junto aos principais provedores de informações

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

Prática 3: Obtenção de apoio junto ao poder hierárquico superior mais próximo

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

Prática 4: Avaliação e (Re)desenho de produtos, serviços, sistemas e procedimentos

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

## FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 4: DIÁRIO DE DESEMPENHO

### Prática 5. Verificação de pessoas atendidas como valor agregado

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

### Prática 6. Compartilhar os melhores conhecimentos

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

### Prática 7: Experimentação para continuar inovando

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

### Prática 8: Pensamento organizacional

Exemplo ou indicadores:

Fontes de provas:

Lições:

Data da próxima reunião de monitoramento:

**FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 5: RESPOSTA DO PROGRAMA**

	Pessoa Responsável	Tempo
O que devemos continuar fazendo?		
O que precisamos mudar para melhorar?		
Que estratégias/práticas precisamos acrescentar?		
Que estratégias/práticas precisamos abandonar? (as que não produziram nenhum resultado ou que requerem esforço ou recursos demasiados para produzir resultados).		
Surgiu alguma questão que precisamos avaliar em maior profundidade? O que? Quando? Por quê? Como?		

## FOLHA DE TRABALHO DE MONITORAMENTO 6: REVISÃO DA LÓGICA DO PROGRAMA

É importante rever a lógica do programa periodicamente para garantir que permanecerá relevante. Baseado na experiência prática, o programa examina para ver se novos parceiros próximos foram acrescentados; se outros foram retirados; e se a visão, missão, mudanças pretendidas e marcadores de progresso ainda fazem sentido. Então as mudanças na lógica do programa podem ser feitas na documentação (por exemplo, a Folha de Trabalho de Projeto 1 pode ser revisada).

Isso pode ser feito com a frequência que o programa achar necessário e pode ser de forma tão pesada ou leve quanto o grupo desejar. Entretanto, seria aconselhável incorporar opiniões externas no processo (como as opiniões de parceiros próximos, especialistas na região ou na área de programação, gestores, doadores e outros). O programa também deveria refletir sobre os seus dados de monitoramento. Esta atividade de grupo não é para ser usada na oficina de projeto do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. A intenção é esta folha de trabalho ser usada pelo programa depois de ele ter coletado uma quantidade significativa de dados nos diários. O processo é o seguinte:

1. Ler a declaração de visão	Ela reflete o sonho do programa?
2. Ler a declaração de missão	É a maior contribuição que o programa pode fazer? Temos feito isso? Por quê? Por quê não? Deveríamos acrescentar algo ou retirar algo?
3. Rever os parceiros próximos	É com eles que estamos trabalhando diretamente? Precisamos trabalhar com alguém mais?
4. Rever as Mudanças Alcançadas	Elas descrevem com precisão a maneira ideal com que os parceiros próximos poderiam agir para contribuir para que a visão seja atingida?
5. Rever os marcadores de progresso	O processo de mudança que iniciamos é preciso e útil? O que precisamos acrescentar ou retirar agora?
6. Rever as estratégias	O que planejamos fazer? Implementarmos essas atividades? Por quê? Por que não?
7. Rever as práticas organizacionais	Estarmos fazendo tudo o que podemos para manter nossa capacidade de dar apoio a nossos parceiros

# 5

## ESTÁGIO 5: PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO



### Introdução ao Estágio 3

No estágio de Planejamento da Avaliação, o Mapeamento das Mudanças Alcançadas fornece um método para o programa identificar suas prioridades de avaliação e elaborar um plano de avaliação. O

objetivo do monitoramento e da avaliação é estimular o programa a basear suas decisões de gerenciamento e programação em dados sistematicamente coletados e não em percepções e suposições. Usando os diários de mudanças alcançadas, estratégia e desempenho no monitoramento, o programa pode coletar informações mais ampla que detalhada. Ao realizar uma avaliação, o programa pode escolher uma estratégia, questão ou relacionamento para estudar e avaliar em profundidade. Nunca haverá tempo e recursos suficientes para o programa avaliar tudo; assim sendo, deve-se estabelecer prioridades e fazer escolhas. Independentemente da questão de avaliação selecionada, o programa precisa primeiramente criar um plano de avaliação cuidadoso, de modo que os recursos sejam alocados sabiamente e os achados das avaliações sejam úteis. O programa precisa ter muita clareza em relação à identificação dos clientes para a avaliação em profundidade e garantir sua participação no processo. O estágio de Planejamento da Avaliação oferece um processo através do qual o programa pode fazer isso. O programa não precisa completar o plano de avaliação necessariamente durante a oficina do Mapeamento das Mudanças Alcançadas; ele pode ser elaborado a qualquer momento, quando o programa estiver se preparando para iniciar um processo de avaliação.

## **PASSO 12: Desenvolvimento de um Plano de Avaliação**



O plano de avaliação fornece uma breve descrição dos principais elementos da avaliação a ser realizada pelo programa. Ele estrutura a questão a ser avaliada, como os achados serão utilizados, as perguntas, as fontes de informação, os métodos, a equipe, as datas e o custo aproximado da avaliação. As informações contidas no plano de avaliação guiarão o projeto da avaliação e, se o programa tiver decidido usar um avaliador externo, ele pode ser usado para estabelecer os termos de referência do contrato. Discutir os vários elementos do plano de avaliação ajudará o programa a planejar uma avaliação que resulte em achados úteis. Seja a avaliação um requisito ou não, o programa deve garantir que seja relevante às suas necessidades, a fim de não desperdiçar recursos humanos ou financeiros.

Mesmo que uma avaliação esteja sendo realizada basicamente para se satisfazer um requisito de responsabilização para um doador externo ou um gestor, ela também pode ser usada para gerar novos conhecimentos, dar apoio à aprendizagem, premissas de questões, planejamento e motivar atividades futuras, ou ainda criar uma capacidade analítica nos envolvidos. Entretanto, o programa precisa planejar a sua utilização, porque a utilização não segue os resultados como consequência natural. Michael Quinn Patton diz que, de certa forma, saber julgar a situação é o elemento mais simples da avaliação, o que é mais difícil reside na política que terá que ser seguida para conseguir que se utilizem as conclusões (Patton 1997).

As necessidades de informação do usuário principal dos achados da avaliação são importantíssimas. O usuário principal precisa estar presente à sessão onde o grupo estará desenvolvendo o plano de avaliação. Envolver o cliente no processo de avaliação desde a fase de planejamento focalizará as atividades de coleta de dados nas questões centrais e evitará o desperdício de recursos humanos e financeiros. O envolvimento regular do cliente em todas as fases da coleta e análise de dados testará a validade dos achados e aumentará a probabilidade de sua utilização. Utilização é o objetivo final da avaliação. Assim, o trabalho do “pessoal de frente” deve receber atenção, quer o programa esteja realizando uma auto-avaliação ou respondendo a pressões externas.

EXEMPLO DE PLANO DE AVALIAÇÃO

Questão avaliada: Resultados obtidos por instituições de pesquisa receptoras

Quem usará a avaliação? Como? Quando?	Pergunta:	Fontes de Informação	Métodos de Avaliação	Quem conduzirá a administração a avaliação?	Data (início e fim)	Custo
Gerente técnico do programa para: Capacitar e melhorar o trabalho do coordenador técnico a partir do trimestre de 2000	Qual é o perfil das instituições de pesquisa e acadêmicas? Como está o pacote de capacidades de cada instituição? Que atividades foram mais importantes em 2000? Como está a situação de cada instituição? Por que?	Manuais de processo e Diário de atividades acadêmicas Relatórios de viagens Diário de estratégias	Foco em grupos com instituições de pesquisa Revisão de documentos Visita ao local Entrevistas com os principais responsáveis de instituições de pesquisa da equipe do programa	Consultar o setor com conhecimento especializado na região e no setor Gerenciado diretamente por: A. Gomes A. B. Silva	Sete meses, deve ser terminado até 1.º de maio de 2000.	35k
Ajudar e tomar decisões sobre a programação de trabalho de engenharia para a próxima fase (trabalho planejado para maio de 2000)	Como está a situação de cada instituição? Por que?	Manuais de processo e Diário de atividades acadêmicas Relatórios de viagens Diário de estratégias	Foco em grupos com instituições de pesquisa Revisão de documentos Visita ao local Entrevistas com os principais responsáveis de instituições de pesquisa da equipe do programa	Consultar o setor com conhecimento especializado na região e no setor Gerenciado diretamente por: A. Gomes A. B. Silva	Sete meses, deve ser terminado até 1.º de maio de 2000.	35k
Apresentar os achados do trabalho do coordenador técnico de 2000	Qual é o perfil das instituições de pesquisa e acadêmicas? Como está o pacote de capacidades de cada instituição? Que atividades foram mais importantes em 2000? Como está a situação de cada instituição? Por que?	Manuais de processo e Diário de atividades acadêmicas Relatórios de viagens Diário de estratégias	Foco em grupos com instituições de pesquisa Revisão de documentos Visita ao local Entrevistas com os principais responsáveis de instituições de pesquisa da equipe do programa	Consultar o setor com conhecimento especializado na região e no setor Gerenciado diretamente por: A. Gomes A. B. Silva	Sete meses, deve ser terminado até 1.º de maio de 2000.	35k
Utilização dos achados por instituições parceiras como subsídio para proposta de programa até maio de 2000.	Qual é o perfil das instituições de pesquisa e acadêmicas? Como está o pacote de capacidades de cada instituição? Que atividades foram mais importantes em 2000? Como está a situação de cada instituição? Por que?	Manuais de processo e Diário de atividades acadêmicas Relatórios de viagens Diário de estratégias	Foco em grupos com instituições de pesquisa Revisão de documentos Visita ao local Entrevistas com os principais responsáveis de instituições de pesquisa da equipe do programa	Consultar o setor com conhecimento especializado na região e no setor Gerenciado diretamente por: A. Gomes A. B. Silva	Sete meses, deve ser terminado até 1.º de maio de 2000.	35k

O programa não precisa necessariamente completar o plano de avaliação durante a oficina de Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Ele pode ser elaborado no momento em que o programa estiver iniciando um processo de avaliação.

Todas as informações para o plano de avaliação podem ser registradas na Folha de Trabalho de Avaliação 1.

Processo      Duração aproximada por parceiro próximo:      2 horas

1. Se uma questão a ser avaliada foi identificada anteriormente, o grupo a revisa para ver se ainda é relevante para as suas necessidades de informação. Isso pode ser feito revendo-se rapidamente se o cliente e o objetivo principal da avaliação mudaram ou se os achados formais da avaliação sobre as questões selecionadas para serem avaliadas continuam sendo necessários.

2. Se o programa ainda não tiver identificado a questão a ser avaliada e quiser fazer um estudo em profundidade, o facilitador deve fazer perguntas para encorajar o grupo a discutir as várias opções e estabelecer prioridades de avaliação. Um programa não pode avaliar tudo; assim, precisa fazer escolhas estratégicas sobre o que merece um estudo em profundidade. Os critérios usuais através dos quais um programa seleciona o que avaliar inclui suas necessidades de aprendizado; exigências de responsabilidade e relatório; ou as necessidades de informações de seus parceiros.

O facilitador pergunta ao grupo: “O que os gestores e financiadores querem ou precisam saber sobre o programa? O que precisamos relatar? O que não sabem agora que se soubessem poderia ajudá-los a ser mais eficazes? Que informação poderia fazer diferença no que você faz? Que áreas ou questões

o programa precisa conhecer melhor para melhorar? Quais são as lacunas no seu conhecimento? Quais são as lacunas no conhecimento de seus parceiros? Há alguma questão que vocês estejam monitorando que poderia ser estudada em maior profundidade? O que pode ser feito para ajudar os parceiros próximos do programa a atingir suas necessidades de aprendizado e responsabilização?

O grupo também deveria considerar o que quer retirar; tanto do processo quanto do produto da avaliação. Por exemplo, mesmo se o objetivo principal dos achados da avaliação for o de satisfazer exigências de relatório, o programa pode planejar o processo de avaliação de modo que a sua equipe ou seus parceiros estejam regularmente envolvidos, a fim de aumentar a sua capacidade de avaliar. Mais freqüentemente, o aprendizado que ocorre durante o processo de avaliação é mais utilizado do que o relatório preparado ao final. Isso torna a participação dos atores principais ainda mais importante.

3. O facilitador pede ao grupo que identifique as pessoas, instituições ou organizações que utilizarão os achados da avaliação. Apesar de um relatório de avaliação poder ser amplamente disseminado, realisticamente, só se pode esperar que ele influencie o público mais direto. O facilitador pede ao grupo detalhes sobre como os achados da avaliação serão usados. O facilitador deve tentar conseguir que o grupo seja o mais específico e concreto possível sobre quem usará os achados e quando o farão. O facilitador pergunta: “Há um momento em particular onde os achados da avaliação seriam mais úteis? O que encorajaria, ou ajudaria o usuário a usar os achados? O grupo também pode discutir como os achados serão usados: se disseminados ou apresentados a públicos diferentes para obter o máximo de impacto.

Certos fatores são reconhecidamente capazes de aumentar a probabilidade de os achados da avaliação serem utilizados. Entre eles fatores organizacionais e fatores relacionados à avaliação, apresentados abaixo.

FATORES ORGANIZACIONAIS	FATORES RELACIONADOS À AVALIAÇÃO
Apoio gerencial Promoção da avaliação através de uma cultura de aprendizado	Abordagem participativa Achados em momento oportuno (quando o término coincide com o planejamento da organização ou o ciclo de revisão) Dados de alta qualidade e relevância Achados coerentes com o contexto organizacional Avaliador qualificado

Fonte: El-Husseiny e Earl (1996).

Maiores informações sobre a utilização de estratégias são fornecidas por Michael Quinn Patton, em “Utilization Focussed Flowchart (Patton 1997, pp. 378-379). O grupo pode também considerar estratégias de disseminação para os usuários pretendidos dos achados da avaliação. O facilitador pergunta: “Como você pode comunicar mais eficazmente os achados da avaliação aos usuários pretendidos? Que formato, estilo, ou produto eles achariam mais confiáveis como base para tomar decisões?”

4. O facilitador pergunta ao grupo o que querem saber sobre a questão. Cada pessoa deve ter a oportunidade de sugerir questões. O facilitador as escreve num “flip chart” e então o grupo discute quais perguntas seriam as mais importantes e úteis para serem respondidas. Muitas perguntas interessantes e importantes poderiam ser feitas, mas o grupo precisa estabelecer uma prioridade, baseada nas suas necessidades de aprendizado, suas exigências quanto à responsabilidade ou as

necessidades de informação de seus parceiros. As perguntas devem ser as mais específicas possíveis, porque perguntas vagas normalmente geram respostas vagas.

Se várias sugestões forem oferecidas e não se chegar a um acordo sobre quais perguntas de avaliação devem ser selecionadas, o facilitador deve dar ao grupo dados ou respostas falsas para cada pergunta. O facilitador pergunta para o grupo: “Se vocês fizessem a pergunta X e recebessem essa informação como resposta, ela realmente traria informação ao grupo e os ajudaria a melhorar? O que isso mudaria no seu programa? O que vocês teriam que fazer como resposta?” (Patton 1997). Se mesmo assim, depois de passar por esse processo, ainda não houver acordo sobre que perguntas enfocar, o facilitador deve questionar se as perguntas podem ser colocadas em seqüência (algumas respondidas nessa avaliação e algumas em outra). Entretanto, dentro do possível, o avaliador deve tentar evitar chegar a um acordo tal sobre as perguntas a ponto de esvaziá-las, de modo que nenhuma pergunta seja respondida.

5. O facilitador pergunta ao grupo que fontes de informação existentes ajudariam a responder as perguntas de avaliação. O uso de várias fontes de informação permite que diferentes perspectivas sejam incorporadas na avaliação, o que aumenta a credibilidade. O facilitador pergunta ao grupo, “Quem tem a informação? Quais documentos conteriam a informação? Que perspectivas, e de quem, essas fontes cobrem? Está faltando alguma? A informação é tendenciosa?” Os diários de Mudanças Alcançadas, estratégias e desempenho podem ser uma fonte valiosa de informação tanto para uma avaliação interna quanto uma externa.

6. O grupo faz um “brainstroming” dos métodos de avaliação que melhor coletariam as informações necessárias para se responder às perguntas da avaliação. Não existe um único método perfeito, mas o grupo deve discutir se cada método proposto fornecerá achados confiáveis, críveis e úteis. Às vezes um método de avaliação menos técnico, desde que rigorosamente aplicado, é o mais apropriado, considerando-se o tempo e os recursos financeiros disponíveis. Normalmente, um programa usa um mix de métodos para coletar dados quantitativos e qualitativos. Uma visão geral dos métodos de coleta de dados mais comuns é apresentado no Apêndice B.

As fases de projeto e monitoramento do Mapeamento das Mudanças Alcançadas incluem elementos e ferramentas que podem ser usados numa avaliação posterior para estudar uma estratégia, uma mudança alcançada, os resultados conseguidos por um parceiro próximo em particular, ou uma questão interna de desempenho, em maior profundidade. Grande parte dos dados já terão sido coletados se o programa estiver usando diários de Mudanças Alcançadas, estratégias ou de desempenho para o monitoramento. Caso contrário, as várias ferramentas podem ser adaptadas para serem usadas de inúmeras maneiras:

- Mesmo que o programa não tenha usado o Mapeamento das Mudanças Alcançadas desde o início, os elementos do estágio de projeto de intenções podem ser usados como primeiro passo numa avaliação posterior para confirmar a lógica do programa e redefinir sua visão e missão em termos de Mudanças Alcançadas como base de uma avaliação.
- Se o programa escolher fazer um estudo dos impactos de desenvolvimento a longo prazo ocorridos, a visão, a missão e as mudanças pretendidas podem ser úteis. Isso porque ao desenvolver essas idéias, o programa estava sendo encorajado a descrever mudanças amplas que se encontram muito além das limitações de suas ações.
- Uma série de estudos diferentes pode ser elaborada sobre os relacionamentos que se desenvolveram, ou não, entre os parceiros próximos.
- Uma avaliação das Mudanças Alcançadas pode ser projetada usando-se os sinais de progresso. Isso pode exigir ordenar os dados mensais de monitoramento para acompanhar o movimento e fornecer um contexto explicando os fatores que ajudaram ou atrapalharam a mudança nos parceiros próximos; poderia também exigir uma lista de resultados. Se os diários de mudanças alcançadas estiverem sendo formulados apenas para uma avaliação final, os dados podem se tornar mais difíceis de se coletar, porque as pessoas tendem a esquecer detalhes e a lembrar apenas os elementos mais destacados. Neste caso, o facilitador pode pedir ao grupo que identifique os pontos fracos e as lacunas de informação coletada sobre os parceiros próximos.<sup>3</sup>
- As oito práticas organizacionais podem ser usadas como critérios para se avaliar a eficácia de um programa. Usar o diário de desempenho como base de informações para uma avaliação também pode revelar informações sobre conseqüências não pretendidas do programa, porque o diário de desempenho fornece informações sobre como o programa lidou com as questões inesperadas. Essas podem ser estudadas em maior profundidade.<sup>4</sup>
- O mapa de estratégias pode ser usado para rever a gama de estratégias empregadas pelo programa ao trabalhar com os seus parceiros próximos. Se o programa decide avaliar uma estratégia em particular, em profundidade, é importante ter em mente que cada um dos seis tipos de estratégia implica um método de avaliação diferente. Estratégias I-1 e E-1 são as mais diretas: raciocínio quantitativo e linear pode ser empregado, porque a meta é verificar se as Mudanças Alcançadas ocorreram ou não. Métodos como análises de custo-benefício ou catalogação de resultados também são apropriados. Uma avaliação de estratégias I-2 e E-2 exigirá

---

<sup>3</sup> Para obter um exemplo de avaliação posterior que usa o Mapeamento das Mudanças Alcançadas, ver Armstrong et al. (2000).

<sup>4</sup> Para obter um exemplo de auto-avaliação que usa o Mapeamento das Mudanças Alcançadas, ver o NEPED Project (1999).

mais dados qualitativos, mas ainda se limita a um único evento. As estratégias I-3 e E-3 são as mais complexas e dados sobre essas estratégias podem ser melhor registrados utilizando-se as técnicas de história ou narrativa. Há uma discussão sobre a metodologia da história desenvolvida por Barry Kibel em seu livro *Success Stories as Hard Data: An Introduction to Results Mapping* (Kibel 1999). Para cada tipo de estratégia, uma avaliação também poderia examinar as consequências negativas ou efeitos colaterais, oportunidades positivas e resultados inesperados do programa.

Ao utilizar mapas de estratégias para uma avaliação posterior, ao invés de pedir ao grupo que identifique um mapa de estratégias inteiro, o facilitador pode inquirir os participantes apenas sobre a estratégia dominante empregada pelo programa para promover que se atinja cada mudança a alcançar. A desvantagem de se limitar a discussão a uma estratégia dominante, entretanto, é que o grupo não será capaz de estudar toda a gama de suas atividades para identificar lacunas e expressar melhor o que fazem.

7. Se a avaliação for conduzida internamente, o nome do membro da equipe que está realizando a avaliação deve constar na matriz. Se a avaliação for realizada por um consultor externo, o seu nome também deve ser colocado na matriz; mas mesmo assim o programa deve identificar uma pessoa interna ao grupo para ser a responsável pela avaliação. Uma equipe para colaborar na avaliação ajudará a garantir que a avaliação permaneça relevante em relação às necessidades de informação do programa – um elemento crítico na utilização dos achados. A escolha do avaliador depende do tipo de avaliação a ser realizada. Como orientação geral, no entanto, é importante que um avaliador externo entenda o objetivo da organização. Se a avaliação exige uma opinião especializada, então deve buscar-se uma pessoa com um grande conhecimento especializado e com credibilidade na área. Se o avaliador estará avaliando primeiramente desempenho baseado em dados, então alguém familiarizado com metodologias qualitativas e quantitativas deve ser contratado.

8. As datas de início e fim da avaliação dependerão em grande parte do tipo de estudo a ser realizado; entretanto, o grupo também deve considerar se o timing /momento oportuno é um fator na utilização dos achados. O facilitador pergunta: “A informação que vai ser produzida pela avaliação poderia ser incluída em algum processo de tomada de decisão? Em caso positivo, quando é necessário ter essa informação?”.

9. É difícil determinar o custo exato de uma avaliação antes que seja projetada, mas o programa deveria tentar estimar o custo aproximado e a fonte de recursos. Ao se orçar uma avaliação, o programa deve considerar o custo de vários elementos (ver Kellogg Foundation 1998):

- Honorários do avaliador (por dia ou total)
- Locomoção (transporte e diárias)

- Oficinas (projeto, validação dos achados, planejamento para utilização)
- Comunicações (custos de coleta de dados, tradução)
- Impressão e distribuição
- Materiais e equipamento
- Uso pelos usuários pretendidos

10. O facilitador revê o plano de avaliação e pergunta ao grupo se a questão a ser avaliada e o projeto preliminar são realistas, com base nos níveis de recursos humanos e financeiros, o limite de tempo e os tipos de informação disponíveis. Para testar se um programa elaborou um plano estratégico de avaliação, o facilitador lê o plano e pergunta se os dados de avaliação que o grupo está propondo para coleta e análise valem a pena ser registrados e, na prática, como isso mudará o trabalho que fazem. Às vezes, pode ser um exercício útil o grupo ensaiar como usaria a avaliação, fornecendo achados falsos (positivos, negativos e neutros). Isso pode ajudar o grupo a determinar se está fazendo as perguntas certas. Um exercício sobre consideração das implicações de achados potenciais também pode levar o grupo a analisar opções para melhorar o programa (Patton 1997).

**“DICA” DE FACILITAÇÃO**

Mesmo se o grupo já tiver feito o exercício para desenvolver uma compreensão comum de avaliação, pode ser benéfico repetir esse exercício antes de se planejar uma avaliação. Isso permitirá que o grupo reforce uma linguagem comum e se certifique de que todos entenderam a abordagem da avaliação que está sendo proposta. Isso é especialmente importante se qualquer participante tiver tido experiências negativas com avaliação no passado, ou se estará participando de um novo tipo de abordagem de avaliação (como avaliação participativa ou auto-avaliação).

## FOLHA DE TRABALHO DE AVALIAÇÃO 1: PLANO DE AVALIAÇÃO

### Questão avaliada:

Quem utilizará a avaliação? Como? Quando?	Perguntas	Fontes de Informação	Métodos de Avaliação	Quem conduzirá e administrará a avaliação?	Data (início e fim)	Custo

# A

## APÊNDICE

### Amostra de Estrutura de Projeto de Intenções

**Visão:** Uma rede mundial de florestas em plena expansão está angariando apoio para conscientizar e estimular ações coerentes com o manejo sustentável de florestas. Nos países em desenvolvimento, em transição, ou desenvolvidos, comunidades locais, empresas do setor privado e órgãos do governo estão formando parcerias, experimentando colocar o conceito de floresta modelo em prática e aprendendo a confiar uns nos outros. Estão redefinindo seus relacionamentos uns com os outros e com o ambiente natural e estão influenciando debates sobre políticas e formulação de políticas nacionais, de modo a garantir florestas sustentáveis para as gerações futuras. Estão ampliando sua compreensão, compartilhando conhecimento e a base de recursos, e reconhecem a interdependência entre valores de recursos florestais e práticas de manejo florestal. Estão formando parcerias para negociar perspectivas diferentes e criar soluções locais que equilibrem as necessidades de conservação e os benefícios sócio-econômicos desejados. Processos de tomada de decisão formais e informais envolvem e beneficiam a todos os usuários das florestas.

**Missão:** Em apoio a esta visão e em nome dos seus doadores, o programa promove o conceito de floresta modelo a fim de encorajar maior participação no estabelecimento e sustentabilidade de novas florestas modelo e no manejo das já existentes. As atividades em nível local e nacional recaem em três categorias distintas, mas inter-relacionadas: defesa, coordenação e apoio. A Secretaria oferece oportunidades de cooperação aos participantes e ganha maior confiança através da coordenação e incentivo à troca de informações e experiência dentro da rede; servindo como um canal para a introdução de novas idéias e tecnologias; estimulando experimentação e uso dos resultados de pesquisa científica para melhorar o desempenho e o produto do programa florestas modelo; e planejamento e organização de oficinas, seminários e discussões. Ajuda a desenvolver estruturas para parcerias entre florestas modelo através de aconselhamento e orientação técnica, apoio financeiro e conexões com a rede canadense e outros sites sobre florestas modelo. A Secretaria apóia o desenvolvimento de redes e defende o conceito perante órgãos internacionais, em nome de seus parceiros.

<p><b>Parceiro próximo 1:</b> comunidades locais (ONGs, grupos nativos, igrejas, líderes comunitários, unidades móveis de administração de florestas modelo).</p>	<p><b>Mudança pretendida 1:</b> O programa pretende ver comunidades locais reconhecendo a importância e se envolvendo no planejamento de atividades de manejo de recursos, em parceria com outros usuários de recursos da região. Elas ganharam a confiança dos outros membros da parceria e o reconhecimento das autoridades governamentais, de modo que podem construtivamente em debates e processos de tomada de decisão. São capazes de planejar e expressar claramente uma visão das suas atividades e metas de manejo de floresta relativa ao seu contexto e necessidades. Buscam apoio e conhecimento técnico externo sempre que apropriado. Agem como defensores dos conceitos de floresta modelo em suas comunidades e motivam outros na parceria a continuar com seu trabalho colaborativo.</p>
<p><b>Parceiro próximo 2:</b> Autoridades governamentais e formuladores de políticas (agência/departamento nacionais de florestas, governo estadual)</p>	<p><b>Mudança pretendida 2:</b> O programa pretende ver <b>autoridades governamentais e formuladores de políticas</b> comprometidas com o conceito de floresta modelo e os princípios de sua parceria. Dão apoio ao desenvolvimento de capacitação local e consultam grupos não tradicionais ao planejar e tomar decisão sobre o manejo de recursos florestais. Estão ativamente envolvidos na parceria de florestas modelo e aprendem lições relevantes extraídas da experiência, que podem ser usadas para consubstanciar debates e formulação de políticas nacionais. Defendem o conceito de floresta modelo e buscam financiamento junto a fontes nacionais e internacionais, a fim de garantir a continuidade e sucesso de florestas modelo no país/região.</p>
<p><b>Parceiro próximo 3:</b> Setor privado (turismo, pesqueiros, produtos florestais que não são de madeira, empresas madeireiras e de processamento de madeira)</p>	<p><b>Mudança pretendida 3:</b> O programa pretende ver atores do setor privado como participantes ativos na parceria de florestas modelo e que não vejam mais suas metas e práticas florestais como isoladas das dos outros usuários dos recursos. Reconhecem que a floresta tem usuários vários e legítimos e negociam custos e compensações com outros parceiros, às vezes não tradicionais. Incentivam desenvolvimento econômico, ao mesmo que tempo que utilizam praticas florestais sustentáveis.</p>
<p><b>Parceiro próximo 4:</b> Instituições acadêmicas e de pesquisa</p>	<p><b>Mudança pretendida 4:</b> O programa pretende ver instituições acadêmicas e de pesquisas como membros ativos das parcerias de florestas modelo, compartilhando abertamente dados e ferramentas para auxiliar no processo de tomada de decisão, avaliação de compensações e entendimento dos impactos ambientais em nível local. Que vejam a relevância do conceito em nível prático e estejam comprometidos com o processo participativo para se encontrar soluções para o manejo sustentável das florestas</p>

<b>Parceiro próximo 5:</b> Instituições Internacionais	<b>Mudança pretendida 5:</b> O programa pretende ver <b>instituições internacionais</b> conscientes e com conhecimento sobre a utilidade de conceito de floresta modelo como ferramenta de desenvolvimento. Elas o integram em seu planejamento e programação e defendem o conceito perante doadores e órgãos florestais internacionais. Participam de uma rede de atividades e outros fóruns internacionais e apóiam esforços para cooptar parceiros locais, e internacionais.
---	--



**B****APÊNDICE****Visão Geral de Método de Avaliação**

MÉTODO	USAR EM
<b>PESQUISA COM QUESTIONÁRIO</b> Requer uma lista impressa ou eletrônica de perguntas É distribuído a um grupo pré-determinado de pessoas As pessoas preenchem e devolvem o questionário	<b>PESQUISA POR CORREIO DE SUPERFÍCIE OU FAX:</b> A população desejada é grande (mais de 200) É necessária uma grande quantidade de dados categóricos É necessária uma grande quantidade de dados quantitativos e análises estatísticas É necessário examinar respostas de subgrupos designados (masculino/feminino, por exemplo) A população-alvo está geograficamente dispersa É necessário esclarecer os objetivos de sua equipe, envolvendo seus membros num exercício de elaboração de questionário É preciso acesso a pessoas capazes de processar e analisar esse tipo de dados com precisão <b>PESQUISA POR E-MAIL OU PÁGINA WWW:</b> É necessário ter o software apropriado e conhecimento deste método Os respondentes são tecnicamente capacitados para receber, ler e devolver o questionário Tempo é fundamental
<b>PESQUISA FRENTE-A-FRENTE</b> Requer uma lista impressa ou eletrônica de perguntas É distribuída a um grupo pré-determinado de pessoas As pessoas preenchem e devolvem o questionário	É necessário incorporar a visão de pessoas importantes (entrevista com o informante principal) A população-alvo é pequena (menos de 50) Suas necessidades de informação exigem profundidade ao invés de cobertura Há razões para se acreditar que as pessoas não irão devolver o questionário
<b>ENTREVISTAS POR TELEFONE</b> Igual a uma entrevista frente-a-frente, mas é realizada pelo telefone O entrevistador registra as respostas	<b>PESQUISAS TELEFÔNICAS UM-A-UM:</b> A população-alvo está geograficamente dispersa Entrevistas por telefone são viáveis (custo, confiança do respondente...) <b>ENTREVISTAS POR TELECONFERÊNCIA:</b> A população-alvo está geograficamente dispersa O equipamento está instalado

MÉTODO	USAR EM
<p><b>TÉCNICAS DE GRUPO (ENTREVISTA, OFICINA FACILITADA, GRUPO FOCAL)</b></p> <p>Requer discussão de grupo sobre assuntos ou tópicos pré-determinados</p> <p>Membros do grupo compartilham certas características comuns</p> <p>O facilitador ou moderador lidera o grupo</p> <p>Um moderador assistente geralmente registra as respostas</p> <p>Pode ser realizada pessoalmente ou por teleconferência, se disponível</p> <p>É necessário haver descrições detalhadas para se entender as necessidades do cliente</p>	<p>É necessário haver sinergia de grupo para se descobrir sentimentos velados</p> <p>Um facilitador qualificado está disponível e os dados foram registrados</p> <p>Pretende saber o que as partes interessadas desejam através de observação de grupo (usando-se um espelho de um lado só ou vídeo)</p>
<p><b>REVISÃO DE DOCUMENTO</b></p> <p>Requer identificação de documentos escritos ou eletrônicos contendo informações ou questões a serem exploradas</p> <p>Os pesquisadores revêem os documentos e identificam as informações relevantes</p> <p>Os pesquisadores mantêm controle da informação retirada de documentos</p>	<p>Documentos relevantes existem e são acessíveis</p> <p>É necessário ter uma perspectiva histórica sobre a questão</p> <p>Não se está familiarizado com a história da organização</p> <p>É necessário ter dados concretos sobre determinados aspectos da organização</p>

**C****APÊNDICE**  
**Glossário**

Parceiros Próximos	Pessoas, grupos ,ou organizações com quem o programa interage e com quem o programa pode antever algumas oportunidades de influência.
Impacto no Desenvolvimento	Mudanças significativas e duradouras no bem estar de grandes quantidades de beneficiários que se pretende atingir.
Avaliação	Um processo pelo qual uma estratégia, questão, ou relacionamento é estudado e avaliado em profundidade.
Plano de avaliação	Uma curta descrição dos principais elementos de um estudo de avaliação a ser realizado
Estágio de planejamento da avaliação	O terceiro estágio de Avaliação do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. Ele ajuda o programa a identificar prioridades de avaliação e a elaborar um plano de avaliação.
Facilitador	A pessoa que lidera um grupo durante a oficina de projeto do Mapeamento das Mudanças Alcançadas
Recursos	Recursos investidos num programa a fim de encorajar resultados através de atividades relevantes
Projeto de intenções	O estágio de planejamento do Mapeamento das Mudanças Alcançadas, onde um programa atinge consenso sobre as mudanças em nível macro que gostaria de ajudar a realizar e planeja estratégias para oferecer o apoio necessário.
Missão	Uma descrição ideal de como o programa pretende apoiar o atingimento da visão. Ela declara com quem o programa vai trabalhar e áreas em que fará, mas não se apresenta uma lista de todas as atividades nas quais o programa se envolverá.

Monitoramento	Um processo pelo qual os dados do programa são sistematicamente e regularmente coletados no decorrer do tempo
Práticas Organizacionais	Oito práticas distintas pelas quais o programa permanece relevante, inovadores, sustentável e em conexão com seu ambiente.
Mudança alcançada	Mudanças de comportamento, relacionamentos, atividades, e/ou ações de um parceiro próximo, que podem ser logicamente ligadas ao programa (apesar de não serem, necessariamente, diretamente causadas por ele).
Mudança pretendida	Descrição das mudanças ideais de comportamento, relacionamentos, atividades e/ou ações de um parceiro próximo e o desafio colocado ao programa em ajudar essas mudanças acontecerem.
Estágio de monitoramento das mudanças alcançadas e do desempenho	O segundo estágio do Mapeamento das Mudanças Alcançadas. O fornece uma estrutura para o monitoramento contínuo das ações de apoio do programa às mudanças alcançadas e do progresso dos parceiros próximos em direção ao atingimento das mudanças a alcançar. Baseia-se em grande parte em auto-avaliação sistematizada.
Diário de mudanças alcançadas	Uma ferramenta de coleta de dados para monitorar o progresso de um parceiro próximo no atingimento dos marcadores de progresso no decorrer do tempo.
Resultados	São os resultados/produtos de um programa, diretamente obtíveis e observáveis, apesar de não necessariamente a curto prazo.
Diário de desempenho	Uma ferramenta de coleta de dados para se monitorar o quão bem o programa está conduzindo suas práticas organizacionais.
Programa	Um grupo com projetos e atividades relacionados com um conjunto específico de recursos (humanos, de capital e financeiros), direcionado ao atingimento de um conjunto de metas comuns, dentro de um período de tempo.

Sinais de progresso	Um conjunto de indicadores graduados de comportamento de um parceiro próximo que sofreram mudanças enfocados na profundidade ou qualidade das mudanças.
Alcance	Descreve como os atores foram tocados por sua interação com as atividades e/ou resultados do programa de pesquisa
Resultados	Os efeitos externos (produtos, mudanças alcançadas, alcance e impacto) de um programa.
Diário de estratégias	Uma ferramenta de coleta de dados para monitorar as estratégias usadas por um programa para encorajar mudanças no seu parceiro próximo.
Mapa de estratégias	Uma matriz que categoriza seis tipos de estratégia (causal, persuasiva e de apoio),,que um programa emprega para influenciar o seu parceiro próximo.As estratégias visam ou ao parceiro próximo ou ao meio ambiente onde o parceiro próximo opera.
Visão	Uma descrição de mudanças de desenvolvimento em grande escala (econômica, política, social ou ambiental) para as quais o programa espera contribuir.



D	<b>APÊNDICE</b> <b>Termos em Francês, Inglês, Português e Espanhol</b>
---	---

FRANÇÊS	PORTUGUÊS	INGLÊS	ESPAÑHOL
Cartographie des incidences	Mapeamento das Mudanças Alcançadas	Outcome Mappings	Mapeo de Alcances
<b>Stade 1. Définition des intentions</b>	<b>Estágio 1. Projeto de intenções</b>	<b>Stage 1. Intentional Design</b>	<b>Etapa 1. Diseño Intencional</b>
Étape 1. Vision	Passo 1. Visão	Step 1. Vision	Paso 1. Visión
Étape 2. Mission	Passo 2. Missão	Step 2. Mission	Paso 2. Misión
Étape 3. Partenaires limitrophes	Passo 3. Parceiros Sócios próximos	Step 3. Boundary Partners	Paso 3. Socios directos
Étape 4. Incidences Visées	Passo 4. Mudanças Pretendidas	Step 4. Outcome Chanllenge	Paso 4. Alcances deseados
Étape 5. Marqueurs de progrès	Passo 5. Sinais de progresso	Step 5. Progress Markers	Paso 5. Señales de progreso
Étape 6. Grilles stratégiques	Passo 6. Mapa de estratégias	Step 6. Strategy Map	Paso 6. Mapa de estrategias
Étape 7. Pratiques organisationnelles	Passo 7. Práticas organizacionais	Step 7. Organizational Practices	Paso 7. Práctica de la organización
<b>Stade 2. Suivi des Incidences et du rendement</b>	<b>Estágio 2. Monitoramento das mudanças alcançadas e de desempenho</b>	<b>2. Stage 2. Outcome and Performance Monitoring</b>	<b>Etapa 2. Seguimiento alcances y desempeño</b>
Étape 8. Priorités du suivi	Passo 8. Prioridades de monitoramento	Step 8. Monitoring Priorities	Paso 8. Prioridades para el seguimiento
Étape 9. journal des incidences	Passo 9. Diário de Diário de mudanças alcançadas	Step 9. outcome Journals	Paso 9. Diario de alcances
Étape 10. Journal des stratégies	Passo 10. Diário de estratégias	Step 10. Strategy Journal	Paso 10. Diario de estrategias
Étape 11. Journal rendement	Passo 11. Diário de desempenho	Step 11. Performance Journal	Paso 11. Diario de desempeño
<b>Stade 3. Planification de l'évaluation</b>	<b>Estágio 3. Planejamento da avaliação</b>	<b>3. Evaluation Planning</b>	<b>Etapa 3. Planificación de la evaluación</b>
Étape 12. Plan d'évaluation	Passo 12. Plano de avaliação	Step 12. Evaluation Plan	Paso 12. Plan de evaluación



## REFERÊNCIAS

Armstrong, J., Carden, F., Coe, A., Earl, S., juillet 2000, International Model Forest Network Secretariat Outcomes Assessment, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, <http://www.idrc.ca/evaluation/finalreport.htm>.

Atelier sur l'apprentissage trans-portefeuille, 22–24 mai 2001, Section de l'évaluation, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, [http://www.idrc.ca/evaluation/crouching\\_impact.pdf](http://www.idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf).

Earl, S., Carden, F., 2001, « Learning from Complexity: IDRC's Experience with Outcome Mapping », *Development in Practice*, sous presse.

El-Husseiny, N., Earl, S., 1996, Enhancing the Use of Evaluation Findings: Results of a Survey, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada.

Fetterman, D.M., 2001, *Foundations of Empowerment Evaluation*, Sage Publications, Thousand Oaks, Californie, É.-U., p. 62–63.

ICA (Institute of Cultural Affairs) Canada, sans date, The ToP Historical Scan, Institute of Cultural Affairs Canada, Toronto, Ontario, Canada, <http://www.icacan.ca>.

Kibel, B.M., 1999, *Success Stories as Hard Data: An Introduction to Results Mapping*, Kluwer Publications, New York, É.-U.

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., 1999, Améliorer la performance organisationnelle – Manuel d'auto-évaluation, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada.

NEPED (Nagaland Environmental Protection and Economic Development) Project, 1999, Nagaland Environmental Protection and Economic Development Project: A Self-Assessment Using Outcome Mapping, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, <http://www.idrc.ca/evaluation/nagaland.htm>.

Patton, M.Q., 1997, *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*, Sage Publications, Thousand Oaks, Californie, É.-U.

Roche, C., 1999, *Impact Assessment for Development Agencies*, Oxfam Publishing, Oxford, Royaume-Uni.

Sander, Cerstin, 1998, « Development Research Impact: Reach », communication présentée à l'Atelier international de l'ICRAF sur l'évaluation des impacts en recherche sur la gestion des ressources naturelles, avril 1998, Nairobi, Section de l'évaluation, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Ontario, Canada, [http://www.idrc.ca/evaluation/reach\\_e.pdf](http://www.idrc.ca/evaluation/reach_e.pdf).

Senge, P., 1990, «The Leader's New Work: Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, 32(1), p. 7–23.

Smutylo, T., 2001, « Crouching Impact, Hidden Attribution: Overcoming Threats to Learning in Development Programs », ébauche de communication sur la méthodologie de l'apprentissage préparée en vue de l'atelier de Block Island sur l'apprentissage trans-portefeuille, mai 2001.

Suchman, E.A., 1967, Evaluation Research: Principles and Practice in Public Service and Social Actions Programs, Russel Sage Foundation, New York, É.-U.

Tallmadge, J., 1997, Meeting the Tree of Life: A Teacher's Path, University of Utah Press, Utah, É.-U.

Usher, C.L., 1995, « Improving Evaluability Through Self-evaluation », dans Evaluation Practice, 16 (1), p. 59–68.

W.K. Kellogg Foundation, 1998, W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook, Kellogg Publication, Battle Creek, Michigan, É.-U., <http://www.wkkf.org/documents3wkkf/evaluationhandbook/evalhandbook.pdf>.

## OS AUTORES

**Sarah Earl** possui mestrado em política e desenvolvimento da Rússia pela Carleton University e mestrado em História da Rússia pela University of Toronto. Realizou pesquisas e trabalhou na Europa Oriental e na antiga União Soviética. Desde 1998 trabalha para a Unidade de Avaliação do IDRC.

**Fred Carden** possui doutorado pela Université de Montreal e mestrado pela York University em estudos ambientais. Foi professor e pesquisador na York University, no Cooperative College of Tanzânia, no Bandung Institute of Technology (Indonésia) na Universidade da Indonésia. É co-autor de *Enhancing Organizational Performance* (IDRC, 1999) e especialista-sênior do programa da Unidade de Avaliação do IDRC.

**Terry Smutylo** é diretor da Unidade de Avaliação do IDRC desde a sua criação, em 1992. Possui mestrado em estudos africanos pela University of Ghana e graduação em sociologia pela University of Toronto. Trabalhou em muitos países em desenvolvimento; tem dirigido avaliações e ministrado treinamento em avaliação e oficinas no Canadá, Estados Unidos, Europa, Ásia, África e América Latina.



## O IDRC

O International Development Research Centre (IDRC) é uma instituição pública criada pelo Parlamento do Canadá em 1970 para ajudar países em desenvolvimento a usar ciência e conhecimento em busca de soluções práticas e de longo prazo para os problemas sociais, econômicos e ambientais que enfrentam. O apoio é dirigido ao desenvolvimento da capacidade autóctone de pesquisa para manter políticas e tecnologias de que os países em desenvolvimento necessitam para construir sociedades mais saudáveis, igualitárias e prósperas.

A IDRC Books publica resultados de pesquisa e estudos acadêmicos sobre questões globais e regionais relacionadas ao desenvolvimento sustentável e igualitário. Especializada em literatura do desenvolvimento, a IDRC Books contribui para o conhecimento nessas questões para promover a causa do entendimento e equidade global. Estas publicações são vendidas por meio da sede em Ottawa, Canadá, bem como por representantes e distribuidores em todo o mundo. O catálogo completo está disponível em <http://www.idrc.ca/booktique/>.

**EDITORA E GRÁFICA DA FURG**  
**Rua Luis Lorea, 261**  
[www.vetorialnet.com.br/~editfurg/](http://www.vetorialnet.com.br/~editfurg/)  
[editfurg@mikrus.com.br](mailto:editfurg@mikrus.com.br)