

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



**Monitoramento:  
criar olhos para ver**

**.4**

Transformar esforço em resultado

Muitas definições existem sobre monitoramento e sobre avaliação de projetos. Aqui, vamos trabalhar com a noção de monitoramento como o acompanhamento sistemático e contínuo do progresso das ações e das mudanças provocadas por um projeto ou ação social.

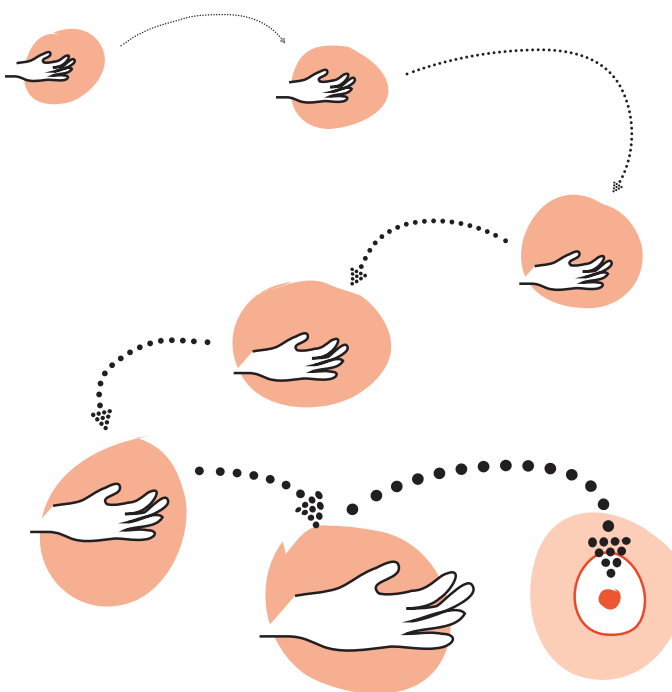
O monitoramento pode ser formal, estabelecido a partir do acompanhamento prévio de indicadores ou questões relevantes para conhecer se um dado projeto ou ação está caminhando no rumo desejado ou se necessita ser revisito para que se aproxime desse rumo. Poderíamos dizer também que para cumprir essa mesma finalidade - conhecer se o projeto está caminhando no rumo desejado ou se necessita de reformulação - as equipes envolvidas num projeto ou ação podem realizar reuniões e reflexões de forma cotidiana, nem sempre acompanhando os mesmos indicadores ou questões formalmente ou explicitamente estabelecidas.

Tanto num caso como no outro, trata-se de estar atento à qualidade e à efetividade das ações propostas e ao que vai acontecendo com o público-alvo e com a realidade na qual uma intervenção se realiza. Trata-se também de estar aberto para enxergar que as coisas podem não estar acontecendo como se desejava. **MONITORAR ESTÁ ESTREITAMENTE RELACIONADO COM A CAPACIDADE DE OBSERVAR O QUE ACONTECE ENTRE AS PESSOAS ENVOLVIDAS COM O PROJETO OU A AÇÃO E COM O MUNDO AO REDOR; É ESTAR SENSÍVEL ÀS TREPIDAÇÕES E MUDANÇAS NAS CONDIÇÕES EM QUE SE REALIZA A AÇÃO.**

Este texto trata de uma forma de olhar para o mundo, ajudando a perceber mudanças no andamento do projeto e no próprio mundo que cerca o projeto que está sendo implementado. Também trata de posturas necessárias para que estejamos abertos, no desenrolar no projeto, a mudar nossa percepção e nossa ação, mesmo que isso implique em redirecionamentos de percurso.

O holandês Alexander Bos, em seu livro “Desafios para uma pedagogia social”, apresenta o conceito da tríade motivo-processo-resultado como um arquétipo da atuação humana na sociedade. Esse arquétipo pode nos ajudar a perceber aspectos do desenrolar de uma ação de forma a identificar desvios e possíveis melhorias necessárias, não olhando apenas para o que acontece, mas também para a

razão dos acontecimentos e suas consequências.



## Reconhecer motivos e intenções

O motivo é a força impulsionadora, a ideia, a inspiração, a intenção; é o fogo necessário para colocar as pessoas em movimento para a ação. O motivo pode estar na cabeça de único indivíduo ou pode ser compartilhado entre muitos. Na implementação do processo, sempre há um motivo presente como uma chama que mantém as pessoas entusiasmadas, em movimento. Como uma ideia, o motivo é intangível, não concreto. Num projeto ou ação social, o motivo costuma ser bastante discutido e trazido à tona durante sua elaboração, quando um grupo se reúne em torno de um ideal, um desejo de transformação.

Pode acontecer de no meio do caminho de implantação de um projeto, por exemplo, as razões que o motivaram já não estarem tão presentes e os processos delas decorren-

tes perderem a sua força. Resgatar o motivo é trazer de volta o combustível para que as pessoas não desanimem na implementação do processo: vale retomar o para quê do projeto.

## Acompanhar processos

O processo é a intervenção, algo que ocorre sempre entre um motivo e um resultado. Responde à questão de “Como um projeto está acontecendo?”, ou ainda “Como um motivo se concretizou em ações para alcançar um dado resultado?”.

Nos processos de produção industrial, controlados por máquinas, as variáveis são amplamente controladas. Considerando-se o processo de produção de uma indústria de salsichas, por exemplo, podem-se controlar com grande precisão as matérias-primas que compõem o produto final, as atividades mecânicas, os tempos, as temperaturas e a colocação de embalagem, de modo que, como resultado, se obtenha milhões de salsichas praticamente iguais.

Os trabalhos realizados nas iniciativas sociais também são processos: o atendimento de moradores de rua em uma associação, as atividades que ocorrem desde que uma mãe procura a entidade para matricular seu filho na creche até o momento em que a criança vem para o seu primeiro dia de atividades etc. Um projeto social também pode ser considerado como um processo vivo: o motivo só ganha vida à medida que vai sendo implementado. Quando as ações começam a ser colocadas em prática, surgem reações do mundo: imprevistos, obstáculos, novos estímulos que impelem novos caminhos na implementação. Por exemplo, outras pessoas se interessam em participar da ideia, chegam novos recursos, o público beneficiário reage ao projeto de modo diferente ao esperado, os funcionários demoram em aprender as novas atribuições etc.

Processos também podem ser reconhecidos nas rotinas internas, administrativas, financeiras de uma organização: o processo de pedido de isenção de impostos, o caminho do dinheiro na organização, o processo de análise, seleção e aprovação de projetos em organizações financiadoras, os

processos de contratação e treinamento de novos funcionários, entre tantos outros.

De modo geral, os processos carregam algumas características comuns: são uma sucessão de eventos, uma sequência de atividades que se desenrolam no tempo, ocorrem em decorrência de um motivo, algo que os impulsionou e terminam em um resultado, um efeito, um produto, um fim. Os processos que envolvem pessoas lidam diretamente com motivos, necessidades e capacidades, lidam obrigatoriamente com transformação e aprendizagem destas pessoas. Em qualquer situação, as pessoas se modificam quando vivenciam, quando se envolvem em processos. Os processos ganham dinamismo, vida, se transformam, a partir da própria transformação das pessoas neles envolvidas.

Reconhecer os processos que acontecem em uma iniciativa social pode ajudar seus envolvidos a compreender como estão sendo utilizados os recursos, as capacidades, os tempos, dentro da organização.

Qualquer processo dentro de uma organização pode ser mapeado. Existe uma ferramenta chamada Diagrama de Fluxos que é simples e que pode ser de grande valia no mapeamento de processos.

### Perceber resultados

Finalmente, o resultado pode ser um produto, um serviço, uma mudança de comportamento, uma decisão tomada decorrente de um processo. O resultado é obtido por meio da ação de forças ao longo do processo e responde à questão sobre “O que está acontecendo a partir das ações?”. A expectativa do resultado puxa o processo para frente, alimenta as pessoas que estão implementando o processo. Resultados trazem satisfação e podem (e devem) ser percebidos ao longo do processo, o que ajuda a realimentar os ânimos de seus envolvidos.

No mundo de hoje, existe uma extrema preocupação com a eficácia de resultados. É comum encontrar grupos que têm somente olhos para os resultados e terminam por descuidar da qualidade das relações, dos registros, da aprendizagem dos envolvidos ao longo do processo.



Por outro lado, também pode ocorrer de o grupo se envolver demais nos meandros do processo e perder de vista quais eram os resultados esperados, o que pode gerar confusão e desperdício de tempo e de recursos.

Algumas perguntas podem ajudar a levantar questões sobre motivo (intenção), processo (intervenção) e resultados durante a implementação de um projeto ou de uma ação social.

Perguntas para reconhecer motivos (intenções):

- Como está o ânimo das pessoas que trabalham no projeto? Por quê?
- O que faz com que cada um se envolva com o projeto como um todo?
- Quais espaços há para discutir temas relacionados ao “para quê” do projeto?

Perguntas para acompanhar processos (intervenção):

- Quais as principais atividades em andamento?
- Como está organizada a equipe? Como está a distribuição de funções? Quem é responsável pelo quê? O que está “solto” e sem um responsável?
- Como estão as relações entre as pessoas da equipe?
- Como estão sendo aplicados os recursos financeiros e materiais?
- Como está o envolvimento do público-alvo com as ações propostas? O que acham destas ações?

Perguntas para perceber resultados:

- Quais mudanças estão ocorrendo no contexto?
- O que permanece inalterado?
- Quais as diferenças entre a intenção das pessoas e os resultados obtidos?

### Estar aberto para fazer diferente

Não adianta ter olhos atentos e capacidade de observação acurada para identificar o que acontece ao redor do projeto, se não se está aberto para aceitar que cada pessoa está sempre em desenvolvimento, não está pronta, e que tanto elas, quanto o planejamento do projeto, podem necessitar de uma revisão!

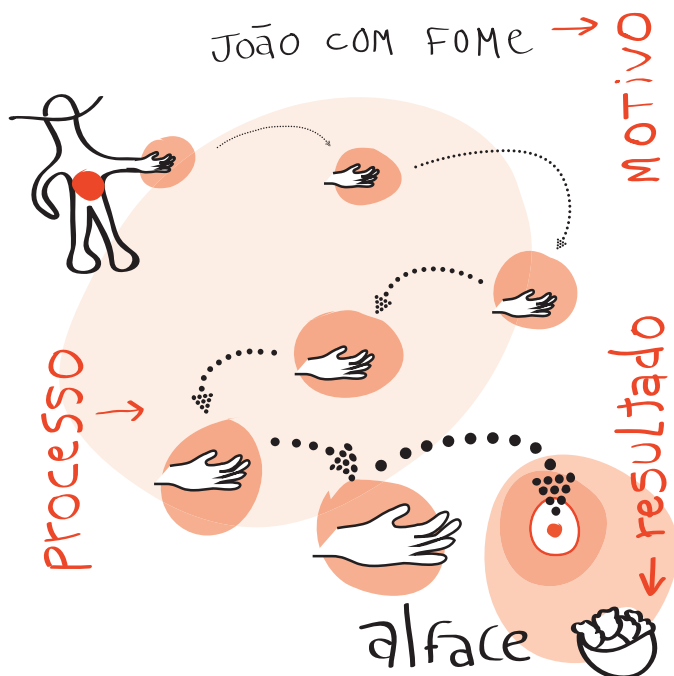
**SE NÃO ESTIVERMOS ABERTOS PARA MUDAR, É PROVÁVEL QUE NEM PERCEBAMOS ALGO QUE NOS DIGA QUE É NECESSÁRIO MUDAR, FAZER DIFERENTE.**

Fazer “diferente” deve ser a busca intencional de cada um com o intuito de transformar a si próprio e o mundo em que vive.

Nossas escolhas são influenciadas pelo grau de consciência que temos sobre nós mesmos e de nossos atos. Ter consciência é estar lúcido, é ter percepção do que se passa consigo e com o que está à volta. É tornar conhecido o desconhecido, é ouvir a voz interior aprovando ou reprovando as ações. A consciência permite a transformação interna do ser humano e lhe dá condições de intervir no mundo ativa e criativamente. Por outro lado, a sua

ausência o faz agir mecânica e instintivamente, tornando-o passivo diante do seu meio.

Um caminho para a ampliação da consciência pode estar na maneira de se colocar nas situações da vida: estar presente e atento naquilo que se faz. No cotidiano, muitas ações são realizadas sem que se perceba a sua importância; por exemplo, durante a alimentação pode-se (ou não) perceber o sabor dos alimentos, na caminhada, atentar-se (ou não) para o contato dos pés no chão, ou seja, observar as sensações, emoções e sentimentos durante o momento em que elas ocorrem. Pensar a respeito do mundo, ser curioso, procurar outras formas de fazer as mesmas coisas, fazer-se perguntas e nunca achar que o que se sabe é o bastante, pode ser outra forma de buscar novos níveis de consciência. Atenção e curiosidade permitem estabelecer uma relação dinâmica com o mundo e consigo, contribuindo para tornar a vida sempre diferente e surpreendente.



### Dar espaço para o erro

Errar é relativo. O que é errar? É não fazer o certo? E quem define o que é certo? O certo não existe sem o errado: como a luz e a sombra, necessitam-se para existir. Assim, o errado pode iluminar o certo. O erro clareia o acerto. O “errado” é um juízo de valor atribuído a algo. **FAZER SEMPRE O CERTO PODE LEVAR A FAZER SEMPRE O MESMO.** Errar pode significar profetizar o novo ao oferecer a oportunidade de se olhar de maneira diferente para algo.

Os anti-heróis nos ajudam a olhar para os erros. O bobo da corte se veste de errado para satirizar o que somos, mostrar ao rei o que ele é desnudado da autoridade de sua coroa. Ao rirmos do “bobo” estamos rindo de nós próprios. Os palhaços desordenam o ambiente para criar uma nova ordem. Dizem que os palhaços não devem ser levados a sério, apontando o “sério” como a maneira certa de ser. É como dizer que não se deve prestar atenção ao erro. Errar é ousado.

De heróis errados aprendemos muito. Talvez devêssemos criar o dia do “bobo”, o dia do “errado”, o dia em que tiramos as máscaras, em que assumimos o diferente, um novo certo.

Ideal seria se bobos e errados fôssemos todos.

### Fonte para consulta

- BOS, A. *Desafios para uma pedagogia social*. São Paulo: Editora Antroposófica, 1986.

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)

