

INDICADORES: uma crônica sobre um modo crônico¹ de nos revermos

Ana Paula Pacheco e Chaves

Sempre que surge uma nova tendência travestida de “o método” para inovar o modo de encontrar respostas para lidar com nossas dificuldades na área social, há que se fazer uma pausa. Pausa importante, porque esses achados denotam que está em curso uma busca, e por trás desta, uma necessidade – e é essa que não podemos perder de vista, pois ela nos diz muito sobre os movimentos para os quais precisamos estar atentos no mundo dos processos. Pausa importante, porque na proposta do método pode estar à espreita uma proposta criativa, diferente de se pensar e de se olhar para os movimentos. Pausa importante, para se ouvir como os outros estão conversando, qual a língua que estão usando, qual o modo que estão expressando.

Quando a palavra “indicadores” surge como a resposta mágica para programas ou projetos de intervenção, fazemos essas pausas. O que isso está nos dizendo?

Em primeiro lugar ela nos fala sobre um momento novo dos projetos e programas da área social. O momento em que sua proposição por ONGs e Fundações por si só já não é mais motivo suficiente para garantir resultados positivos e a transformação social, como já foi no passado. O momento em que as empresas passam a investir em responsabilidade social e transferem para programas e projetos suas exigências de mercado, criando então indicadores semelhantes. O momento em que, recém saídos do “boom” de natividade das ONGs, há que se pensar realmente o que tem ficado de concreto no processo de aterramento dos grandes ideais. Um momento para se olhar mais de perto os avanços, de se avaliar. O uso dos indicadores nos sussurra sobre a necessidade de encontrar modos de estabelecer de maneira mais concreta, mais reconhecível pela grande maioria, mais específica possível, o que pretendemos com nossas iniciativas sociais.

Primeira Pausa

Auto-avaliação: acredito que essa demanda é real e que devo, como profissional da área, procurar respondê-la? Acredito que faz parte do meu trabalho e da minha responsabilidade encontrar maneiras de indicar os resultados para os quais tenho contribuído para gerar?

Na acepção mais usada do termo, em avaliações e investigações científicas, indicadores são exatamente isso: elementos construídos para se verificar onde chegamos. Por terem nascido e crescido nesse meio, os indicadores carregam um viés: o de se acreditar que eles só podem ser aplicados a resultados mensuráveis. E aí nos sentimos impedidos. Mas se olharmos o passe com cuidado, podemos ver que o problema está em outro campo: na verdade, acreditamos, ao longo do trabalho nas áreas marginais ao Estado e ao mercado, que os resultados não palpáveis não podem, nem devem, ser medidos. Eis que o uso dos “indicadores” deixam entrever um primeiro questionamento valioso: é possível mensurar resultados não palpáveis? Por

¹ Sentido figurado da palavra: persistente, entranhado, inveterado.(Aurélio)

exemplo, aumento de auto-estima, típico resultado almejado pela grande maioria dos projetos sociais.

Segunda Pausa

Auto-avaliação: acredito que seja necessário se medir esse tipo de resultado? Qual a contribuição desse tipo de indicador? Eu não quero ou eu não consigo medir o que o meu trabalho traz de contribuições para a sociedade?

O momento de minha descoberta dos famosos indicadores se deu em uma situação de trabalho inédita. Consultora contratada como parceira de uma organização americana (PACT), minha função era aplicar um modelo de trabalho que eles haviam desenvolvido. Eu havia aceitado essa condição de trabalho em que o método estava pronto. Vejo hoje que grande parte dessa decisão esteve calcada em um fator principal: eu realmente confiava na instituição parceira, realmente acreditava que ela tinha uma abordagem de desenvolvimento humano cujos conteúdos e atitudes se assemelhavam aos meus. Então me lancei a esse desafio de colocar em prática a proposta de outros. Foi uma experiência incrível de aprendizado, e a ela devo minha compreensão da função dos indicadores para o processo de desenvolvimento de um grupo.

Pois eis a minha primeira lição: indicadores são ferramentas para escavar o fundo de nossas crenças até encontrarmos a raiz que conduz o ideal à prática. Essa primeira lição desconstrói muito do uso que se faz de indicadores. Em geral, o esforço é concentrado em encontrar os indicadores adequados para se medir eficiência, eficácia e efetividade de um projeto ou programa. Usamos indicadores conhecidos, acolhemos o de outras instituições, o de certificadores de qualidade, como um meio de comunicar aquilo que fazemos de forma auto-explicativa para todos os públicos interessados.

Mas é aí que perdemos de vista o grande valor de indicar. É o exercício de formatar esses indicadores que nos leva a compreender o que consideramos ser eficiência, eficácia e efetividade. Ganhar consciência sobre o que constitui eficiência, eficácia e efetividade dentro da realidade em que está inserido o grupo é um passo monumental no desenvolvimento de qualquer grupo. E desvendar quais são os nossos indicadores de cada dia exercita a magnitude dos nossos ideais de maneira inigualável. É como pegar uma pá e, a cada ideal, cavar um pouco mais fundo ao redor do grupo. Em alguns momentos nos perguntamos em que buraco fomos nos meter e porque estamos ali, em outros, achamos uma raiz. Se a ela conseguimos nos ater, subimos novamente à superfície, e começamos a emergir a ela com a compreensão do que se lhe está por baixo.

Voltemos ao exemplo da auto-estima. Se aumentar a auto-estima, então o projeto teve resultado. Indicador ou objetivo? Não importa, o terreno "melhorar a auto-estima" está aí para ser escavado, porque ao querer o aumento da auto-estima, estamos indicando que queremos concentrar esforços para que algo na auto-estima de nossos beneficiários seja alterado.

Uma dica sobre como construir bons indicadores:

- ◊ Que eles sejam específicos – só digam respeito a uma coisa
- ◊ Que eles sejam auto-explicativos, ou seja, qualquer pessoa que os leia, terá uma noção exata do que se está querendo indicar.

Parece simples, mas na prática, está longe de ser.

Apliquemos essas duas regras a “melhorar a auto-estima das crianças”. Ele só fala de um assunto, realmente, mas está longe de ser auto-explicativo, porque não conseguimos ter uma noção exata do que está acontecendo com essa criança, sujeitando o resultado de nossas ações a interpretações subjetivas.

Como avançar então? Com perguntas, sempre com perguntas, sem perder de vista que nosso objetivo com essas perguntas é identificar o que nós, grupo envolvido com essa proposta, consideramos que seja melhorar a auto-estima de uma criança. Uma primeira cavocada:

- ◊ Se nossos beneficiários têm melhor auto-estima, o que eles estão fazendo diferente? O que, no comportamento deles, podemos observar que mudou?

Com essa pergunta temos que tentar identificar coisas concretas que nos mostram diferenças no comportamento do beneficiário em relação à sua auto-estima. Um exercício que ajuda muito a tentar encontrar raízes nessa hora é manter o olhar fixo sobre a realidade que já conhecemos (ou seja, só traga para essa construção gente que conhece a fundo e diretamente essa realidade).

Conseguindo identificar alguns comportamentos diferentes – e desejáveis – o passo seguinte é identificar quais dessas alterações têm relação direta com as atividades de nosso programa. Nesse momento, o exercício é de humildade – ser realista e realmente fazer uma conexão verdadeira entre a proposta do projeto e os resultados possíveis.

Certamente o grupo perceberá que se acreditava ser um indicador, se desdobra em vários. Também há uma grande probabilidade do grupo descobrir que as visões sobre o que é realmente auto-estima são bem diferentes.

Ou seja, construir indicadores é uma oportunidade única de pessoas compreenderem a fundo o significado do seu compromisso com os beneficiários.

Um resultado imediato desse exercício – se o grupo conseguir chegar ao fim dele sem se dismantelar (um risco real nessa proposta) – é a capacidade ampliada de comunicar os objetivos e resultados almejados de sua proposta.

Um resultado a médio prazo é conseguir estabelecer um processo avaliativo baseado em parâmetros muito claros e objetivos (o que é um grande desafio para a maioria das pessoas) – e assim ampliar ainda mais a capacidade de comunicação entre diversos grupos interessados.

Ao tentar apalpar nossas intenções, descobrimos um mundo de elementos palpáveis e conjugáveis entre si que compõem a dimensão real dos nossos ideais – algo que nos torna, no mínimo, mais conscientes. Isso porque estamos nos dispondo a disponibilizar aquilo que não está em um nível de consciência

superficial. E no trabalho de desenvolvimento social, essa disposição é um indicador da responsabilidade do grupo para com a sociedade a qual ele quer servir. Portanto, o real alcance dessa construção nos alça à dimensão da aprendizagem entendida como "jornadas em direção à maior consciência de si (...) significa nos tornarmos transparentes para nós mesmos, para que estejamos aptos a reconhecer e trabalhar sobre nossas tendências, vieses, preconceitos, modelos mentais, sobre as atitudes deles derivadas e sobre nosso comportamentos habituais." (Kaplan, 2005:119) E nessa dimensão, indicadores, assim como qualquer método inovador é a oportunidade de entrar por uma porta diferente e assim tentarmos ir além do que já temos e conhecemos. Entrar é, no entanto, apenas o primeiro passo: nos encontrarmos em um outro nível de consciência ao sair é onde está a possibilidade de renovação.