



O Grupo Marista é instituição com forte ênfase em atividades educacionais, somadas a atuações em comunicação, saúde e assistência social. Em seu corpo institucional, ao lado de colégios, universidades, hospitais, entre outros, existem 24 unidades sociais que oferecem serviços de educação e assistência social gratuitos para populações de baixa renda. Distribuídas em 22 municípios dos estados do Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Paraná, as unidades que formam a Rede Marista de Solidariedade (RMS) atuam em educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação profissional e apoio socioeducativo.

Entre 2012 e 2013, com apoio da Move, a RMS desenvolveu e implementou um modelo de monitoramento de resultados das 24 unidades. A intenção era construir parâmetros que pudessem elevar a qualidade do trabalho das unidades, especialmente em elementos com influência direta nos direitos fundamentais das crianças e adolescentes atendidas, e ajudar a identificar pontos para a incidência estratégica da diretoria no conjunto das unidades. O modelo de monitoramento deveria permitir a observação de cada unidade isolada, assim como dentro do conjunto.

O modelo de monitoramento foi construído com a participação ativa dos assessores da diretoria, assim como educadores e gestores das unidades, num conjunto de cinco oficinas presenciais. Nelas foi possível pactuar as premissas que guiariam o **modelo de monitoramento**, reconhecer as dimensões nas quais se desejava investigar o desempenho das unidades, construir as perguntas de avaliação e os critérios de análise, bem como desenvolver toda a lógica de implementação do modelo.

O MODELO DE MONITORAMENTO DEVERIA:

- ➔ Trazer critérios úteis à diretoria e às unidades
- ➔ Ser construído em diálogo com quem está no cotidiano
- ➔ Trazer escala quantitativa que permitisse comparações
- ➔ Ter critérios qualitativamente consistentes e transparentes
- ➔ Nutrir o planejamento das unidades e da diretoria
- ➔ Estimular o diálogo e a aprendizagem nas unidades e na diretoria, e entre elas
- ➔ Ser operacionalmente simples
- ➔ Não se sobrepor aos outros subsistemas de gestão

Rogério Silva | Vanessa Orban

MONITORAR RESULTADOS

O MODELO DA REDE MARISTA
DE SOLIDARIEDADE



O processo de trabalho levou à eleição de oito dimensões de análise e à construção de cinco variáveis em cada uma delas, compondo um quadro de quarenta variáveis de análise. Nesta criação, houve notável capacidade do grupo pactuar e explicitar as expectativas de resultados para as unidades, o que se constituiu no primeiro produto do trabalho, com forte reconhecimento das unidades sociais. Para elas, conhecer os parâmetros de desempenho nas dimensões mais importantes do trabalho, tornava a gestão mais clara, favorecia que dirigissem força a pontos que merecessem maior atenção, e permitia um diálogo mais explícito com a diretoria, com base em parâmetros e critérios mais evidentes.

No plano instrumental, as quarenta perguntas de monitoramento foram acompanhadas da construção de escalas qualitativas que diferenciavam cinco graus de desempenho crescentes. Como se vê na imagem ao lado, as questões possuíam uma escala numérica de 1 a 10, conjugada a cinco afirmações qualitativas, conferindo aos respondentes a possibilidade de localizar suas respostas entre 1 e 2 (primeiro padrão), 3 e 4 (segundo padrão), e assim sucessivamente. Poder variar entre dois pontos em cada posição qualitativa criava zonas de maior aproximação ao que estava explícito na escala, ampliando a variabilidade matemática do desempenho.

Em cada unidade, comissões de avaliação foram constituídas por gestores, pedagogos, educadores e técnicos, com o intuito de associar o monitoramento a um processo coletivo e dialógico que levasse as equipes a refletirem conjuntamente sobre seu desempenho frente às variáveis, e então responder o instrumento, disponível numa plataforma digital.

A experiência das comissões foi bastante significativa para as unidades e muito contribuiu para qualificar as respostas de cada equipe ao instrumento de monitoramento.

OS CASOS DE VIOLAÇÃO DE DIREITOS SÃO ACOMPANHADOS DE FORMA INTERDISCIPLINAR?

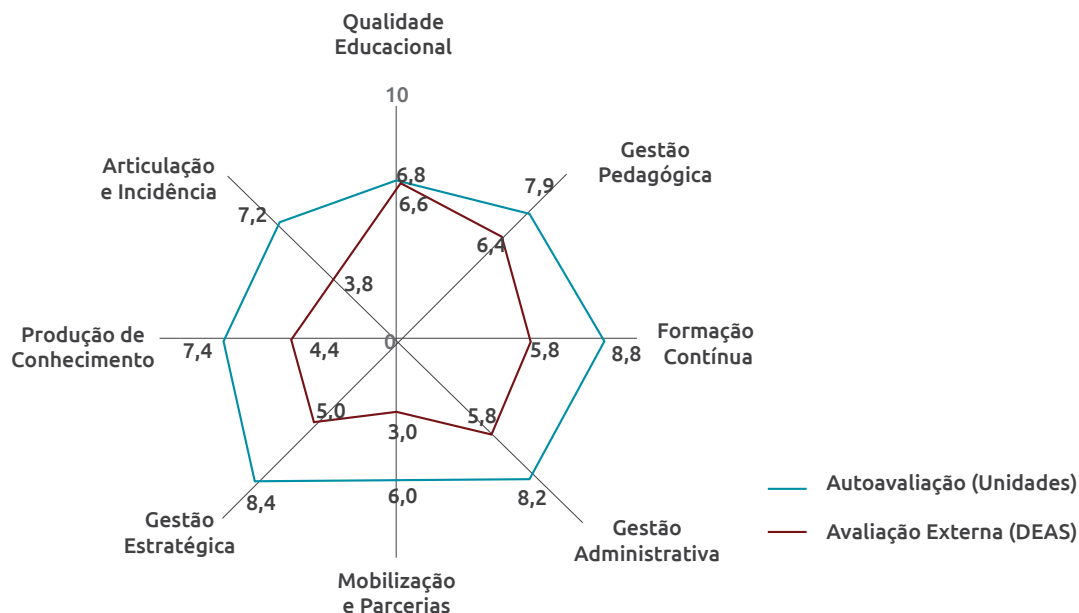
- 1 ☐ A unidade identifica casos de violação de direitos da criança e do adolescente, mas não consegue os encaminhar por meio
- 2 ☐ do seu serviço social.
- 3 ☐ A unidade identifica os casos de violação de direitos da criança e do adolescente e os encaminha por meio de seu
- 4 ☐ serviço social.
- 5 ☐ A unidade identifica os casos de violação de direitos da criança e do adolescente, os trata de forma interdisciplinar e
- 6 ☒ os encaminha quando necessário.
- 7 ☐ A unidade identifica os casos de violação de direitos da criança e do adolescente, os trata de forma interdisciplinar,
- 8 ☐ os encaminha quando necessário e os acompanha parcialmente.
- 9 ☐ A unidade identifica os casos de violação de direitos da criança e do adolescente, os trata de forma interdisciplinar,
- 10 ☐ os encaminha quando necessário e os acompanha de maneira proativa.

Ao longo da construção do monitoramento, emergiu um consistente debate a respeito do conceito de auto-avaliação, até então central ao modelo. Em algumas rodadas de conversa, que incluíram instâncias de decisão da RMS, reconheceu-se que o modelo de monitoramento deveria admitir também a avaliação externa das unidades, a ser realizada pelos assessores da diretoria. Desta forma, os mesmos critérios utilizados pelas unidades sociais para analisarem seu desempenho (auto-avaliação), passou a ser usado pelos assessores da diretoria para o mesmo fim (avaliação externa), permitindo que cada unidade alcançasse dois pontos para cada variável. Desta maneira, o modelo de monitoramento passava a comportar importante atividade de triangulação dos olhares.

Este processo exigiu da diretoria intensa revisão sobre sua capacidade de analisar o conjunto de dimensões e perguntas para as 24 unidades sociais, abrindo oportunidades para que os assessores tanto reconhecessem suas limitações de acompanhamento, quanto

analisassem os próprios limites do modelo de monitoramento, elevando a consciência sobre seu desejado papel estratégico. Em busca de fortalecer a autonomia das unidades e para exercer mais atividade de governo e menos de gerência, estava em curso um processo que modificava a lógica do acompanhamento das unidades, o qual somou-se sinergicamente às construções realizadas na construção do modelo de monitoramento.

Na imagem a seguir podem ser conhecidas as dimensões e o desempenho das unidades, tanto na auto-avaliação quanto na avaliação externa, numa escala variando entre 1 e 10. Em meio a uma bela dose de receptividade, somada a certas tensões e divergências, os debates sobre as discrepâncias de desempenho resultaram em recomendações de forte valor estratégico para a diretoria, bem como para as próprias unidades. O diálogo sobre a legitimidade e precisão dos julgamentos externos, assim como em torno dos vieses da auto-avaliação produziram também boas análises e aprendizagens.





Num plano mais profundo, as discrepâncias emergentes da triangulação levaram a reflexões sobre os critérios objetivos e não objetivos que costumavam acompanhar o olhar dos assessores para as unidades. A frequência de visitas às unidades, a relação afetiva com seus diretores, o contexto sociocultural das populações usuárias, o tempo de funcionamento, o volume e a natureza dos atendimentos, foram reconhecidos como bastante determinantes do desempenho e tomados como pontos de atenção para a próxima rodada de avaliação.

Depois de implementado, o modelo de monitoramento sofreu leves ajustes para sua segunda rodada, a fim de favorecer sua maior integração à construção dos planos estratégicos das unidades sociais. Na oficina final para análise dos resultados, foram definidas unidades sociais que mereceriam atenção particular em 2014, além de recomendadas novas formas de colaboração entre os assessores e as unidades, a fim de garantir olhares mais precisos sobre a realidade. Das oito dimensões de análise, a Gestão Estratégica foi reconhecida como prioritária para 2014, num novo grau de aposta na autonomia das unidades e em novos papéis para a diretoria.

