

Monitoramento e Avaliação do Desempenho

Reflexões iniciais

Belo Horizonte, junho de 2019



A avaliação é algo que se faz
ao término do trabalho?

Navegar é preciso... Avaliar, também



A avaliação deve começar quando vamos estabelecer o que fazer.

Uma carta náutica não se traça à chegada, ou no meio da travessia, mas em terra firme, antes de partir.

Também não deve ser deixada no porto. Se não for consultada e, eventualmente, corrigida, complementada, de nada terá servido fazê-la.

O reencontro da terra firme, ainda que não seja exatamente no porto que se pensou à saída, não é hora de usar a carta náutica, embora, por paradoxo, que pareça, seja sua hora de maior "glória".

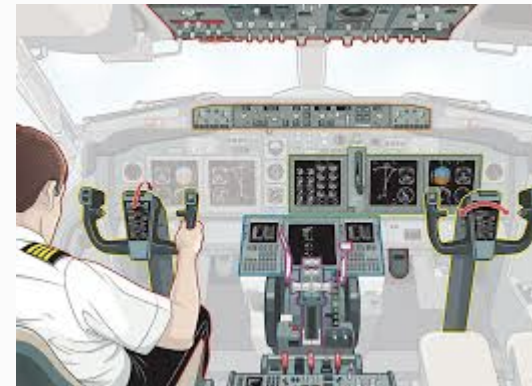
É ali que ela realiza plenamente seu papel, embora ali não sirva mais à viagem.

Não serve àquela viagem, nem àquele navegador, mas poderá servir a outras viagens e navegadores

(AYRES, 1996)



Carta Náutica

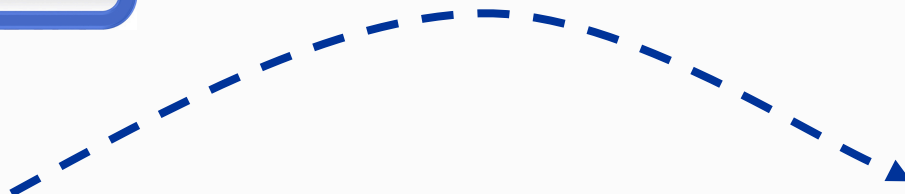


Painel de Bordo

Escopo da Avaliação para a Gestão



Modelo teórico-lógico



Monitoramento



**Avaliações
normativas**

**Pesquisas
Avaliativas**

Evolução dos modelos de Gestão no Brasil

Contexto da Avaliação na Administração Pública

Patrimonialismo

Burocracia

Nova Gestão Pública-
por resultados e
responsabilidades

Promessas
Privilégio
Indefinição público
e privado
Nepotismo
Empreguismo

Divisão do trabalho

Auditorias
Normativas
Processo

Avaliador
Responsabilizador

Contratos de Gestão
CIDADÃO como cliente
Avaliador
Pesquisador

Impacto
Custo- eficiência
Transparência- abertura

(ALCÂNTARA, 2012)

Contexto da Reforma Sanitária

Reforma Sanitária
Direito, Universalidade
Participação, Integralidade
Empoderamento, Conquista

(ALMEIDA FILHO, 2009)

O Sistema M&A

Evoluído e mudado nos últimos anos à medida que os gestores adquirem mais experiência com a prática, e/ou novas demandas de reformas no setor público colocam uma nova ênfase no uso de M&A na gestão do setor

(LAHEY, 2010)

Agenda de reforma
do setor público

Reforma Sanitária

Pressões para restrição fiscal

Impacto no direcionamento e
nos recursos da avaliação e
monitoramento do
desempenho em todo o setor
público

Monitoramento e Avaliação do Desempenho -gestão pública

Gestão orientada por resultados e responsabilidades



Institucionalização da Avaliação....

Reflexão sobre **Gestão do Desempenho** nas organizações

Trata-se de implementar ações com a intenção de mensurar confiavelmente e com sustentabilidade o **alcance dos objetivos e metas** para fins de **reflexão, aprendizagem e novas ações táticas e estratégicas, partindo** do pressuposto que a **teoria da mudança contida em cada intervenção está adequada.**

Desempenho?

Refere-se ao grau com que os sistemas de saúde alcançam metas de impacto, adaptam-se e geram produtos de qualidade, de acordo com planos estabelecidos e indicadores relevantes, mas também mantendo ou criando novos valores.

(HARTZ, 2013).

Contar uma estória sobre o desempenho em vez de simplesmente reportar um conjunto de indicadores

(LAHEY, 2010)

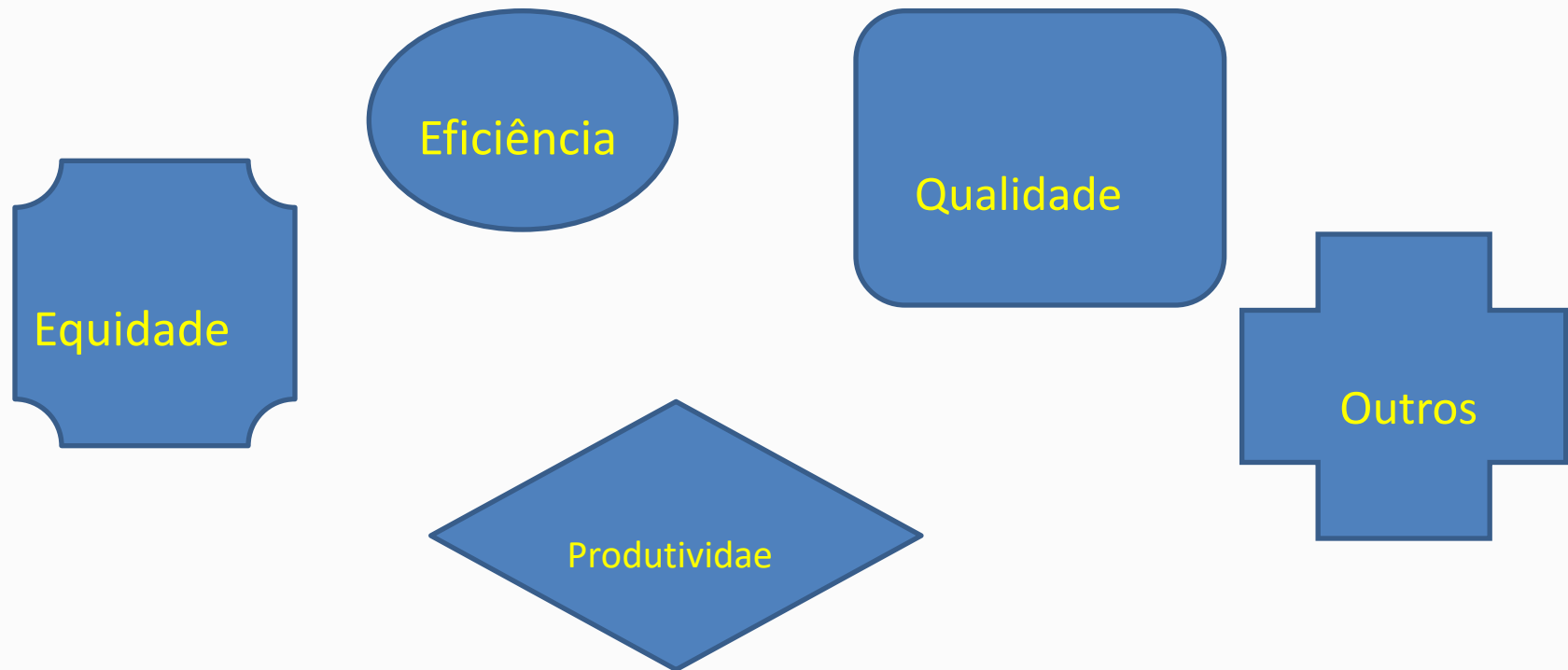
Desempenho?

Originalmente
Mudanças reais
observáveis por
indicadores mensuráveis,
para verificar o alcance dos
objetivos e metas das
organizações

Atualmente

Abrangência multidimensional,
alinhamento entre a **produção** de serviços
de **qualidade** em uma organização ou
sistema, que interage modificando e sendo
modificada pelo **ambiente**, mantém e cria
novos **valores** com envolvimento dos
interessados no processo

Desempenho- multidimensional



(COSTA et al., 2015)

Monitoramento e Avaliação do Desempenho na gestão pública – por quê?

Quando uma organização não coleta dados de desempenho, ela não pode gerir o seu desempenho eficazmente, efetivamente e responsabilmente.

A questão na gestão do desempenho, não é se se *coleta* ou não dados, e sim *quais* dados coletar.

... e depois, como converter dados de desempenho em informações acionáveis a fim de dar suporte à tomada de decisão tática e a estratégica.

...e começar um novo ciclo, num patamar mais elevado...

Sistema M&A Canadense

Avaliação de Desempenho

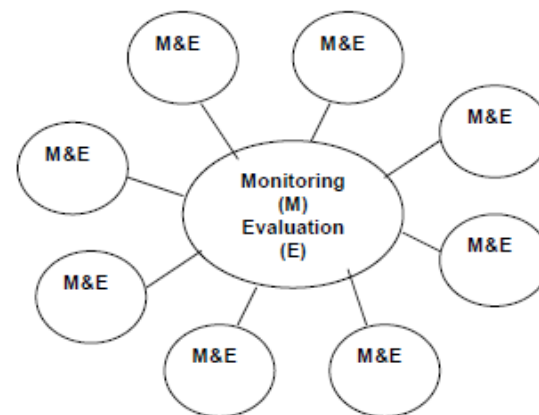
Monitoramento do desempenho

Ferramentas chave para dar suporte

Desenvolvimento de modelos lógicos e cadeias de resultados representam um componente chave deste treinamento.

Transparência e flexibilidade

Gestão baseada nos resultados e na responsabilidade



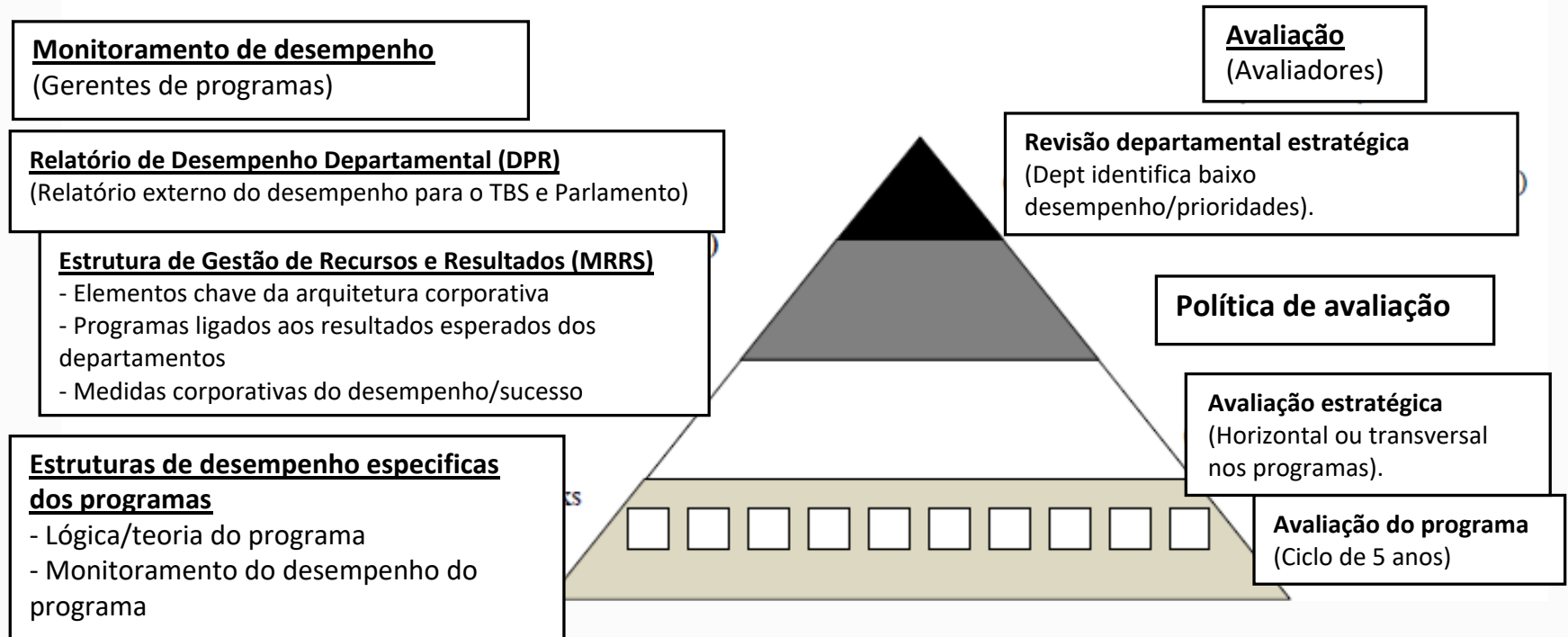
(LAHEY, 2010)

M&A no Canadá. Evolução nos últimos 30 anos.

Principais características	Ano
Início das práticas formalizadas de avaliação	1969
Introdução da política de avaliação em todo o governo	1977
Política de avaliação revisada	1991, 2001, 2009
Alavancadores do monitoramento contínuo e reporte (data de introdução)	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de Desempenho Departamental (1995) • Gestão baseada em resultados e Estruturas de Responsabilidade (2000) • Estrutura de Responsabilidade Gerencial (2003) • Política de Recursos Gerenciais e Estrutura de Resultados (2006)
Principais alavancadores de mudança com ênfase em ferramentas de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma do setor público • Restrição fiscal • Agenda de Gestão Governamental: Resultados para os Canadenses
Ênfase atual na capacidade de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Papel formalizado em cada departamento • Gestão central (direcionamento e supervisão) da função (Centro de Excelência da Avaliação)
Ênfase atual nas ferramentas de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação (programa e política) • Monitoramento do desempenho • Auditoria interna • Revisões estratégicas

(LAHEY, 2010)

Componentes do Monitoramento e Avaliação em um Departamento do governo Canadense



Monitoramento do Desempenho

Instituição

- Uma estrutura de desempenho organizacional que **mostra como todos os programas do departamento se ligam aos resultados departamentais**. Em efeito, um modelo macro lógico;
- Estrutura de Gestão de Recursos e de Resultados (MRRS)
 - **Indicadores relevantes orientados para resultados que representam os elementos chave do monitoramento do desempenho e relatórios em nível de departamento.**

Programa

- **Estrutura de Gestão Baseada em Resultados e Responsabilidade (RMAF)**
- **Mapear a teoria do programa ou lógica**
- Serve como uma base para o monitoramento do desempenho em nível de programa individual
- **Indicadores da mesma forma que o MRRS**

(LAHEY, 2010)

Modelagem para o Monitoramento e Avaliação de Desempenho

Gerenciamento em direção ao sucesso

Teoria compreensiva de mudança

- Domínio(s) do seu foco (componentes)
- Resultados pretendidos
- Atividades
- Estrutura/capacidades e competências necessárias para funcionar bem).

Indicadores a organização deve acompanhar para gerir os custos do programa, a sua qualidade e eficácia.

Custos da medição

Organização

(HUNTER, 2006)

Monitoramento do Desempenho- desafios

- Função instrumental-acompanhamento sistemático e contínuo de informações relevantes que auxilia o processo de tomada de decisão
- Desafio para o gerente: a prática pode se tornar restrita a ações repetitivas, irrefletidas e burocráticas que não permitem a interpretação das mudanças no contexto das ações, apresentando uma simplificação exagerada da realidade, que cega os agentes a aspectos importantes da organização como um todo.
- Por vezes, fica restrito a uma etapa anterior ou de subsídio à avaliação, sendo pouco exploradas suas potencialidades e perspectivas de uso na gestão em saúde

(COSTA et al., 2015)

Monitoramento do Desempenho- relevância

- Papel de destaque enquanto atividade inerente ao processo gerencial
- Prática reflexiva de acompanhamento das intervenções
- Apreciação continuada dos programas governamentais de modo a prover a administração de informações sintéticas que subsidiem o processo de tomada de decisão.

Monitoramento de Desempenho- responsabilidades



Gerentes dos Programas

- Não precisam de treinamento na mesma profundidade que um avaliador,
- Precisam de algum nível de instrução com relação ao desenvolvimento de estruturas de desempenho e indicadores derivados do desempenho.

Avaliadores

- Trabalham mais estreitamente com os gerentes de programas
- Assistir/facilitar o desenvolvimento de medições de desempenho
- Fornecer os dados necessários para uma avaliação mais profunda
- Experiência e técnica. Internos ou Externos.

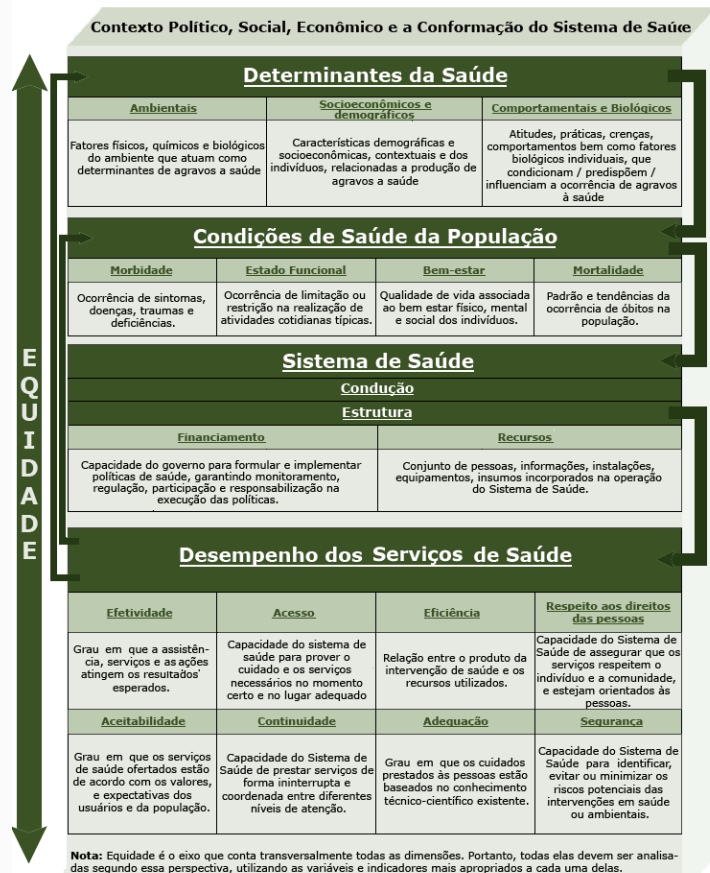
Gestores

- Precisam menos treinamento em M&A
- Alguns precisam de orientações sobre os conceitos e práticas e compreensão dos benefícios em potencial e compromisso (em tempo e investimento) necessários para desenvolver e implementar um Sistema M&A sustentável

O lançamento do relatório de Desempenho Governmental anual pode ser uma função corporativa da organização

Monitoramento do Desempenho dos Serviços de Saúde

Matriz de Dimensões da Avaliação de Desempenho do Sistema de saúde



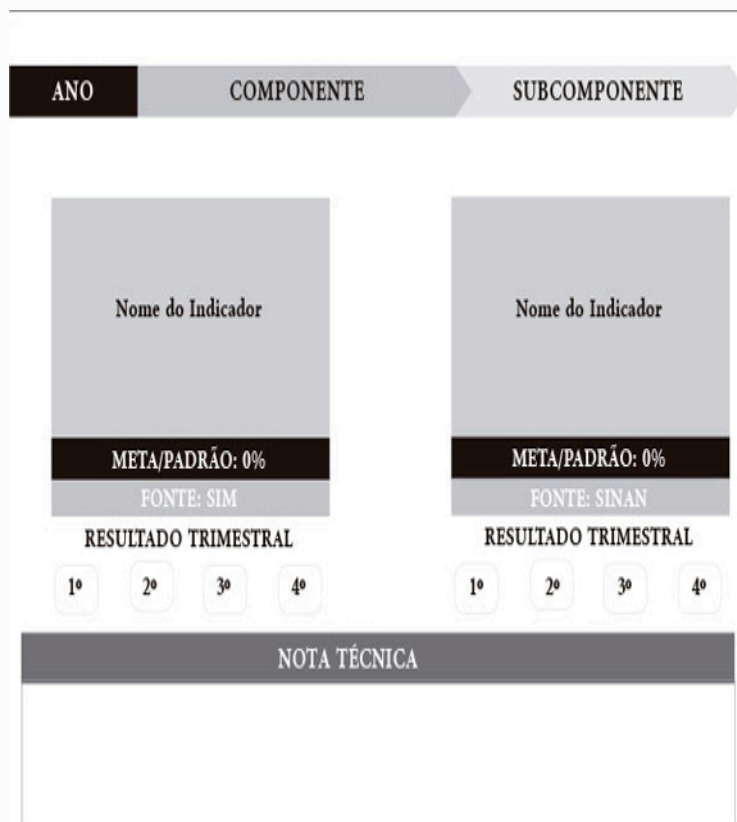
Desempenho no SUS-PROADESS (Serviços de Saúde)

- Efetividade
- Acesso
- Eficiência
- Respeito aos direitos do pacientes
- Aceitabilidade
- Continuidade
- Adequação
- Segurança

(BRASIL, 2017)

Monitoramento do Desempenho da Vigilância em Saúde

Painéis de monitoramento do desempenho da Vigilância em Saúde



44 indicadores
(24 do "nível central" e 20 do "nível local")

- **Gestão financeira**
- **Gestão de pessoas**
- **Articulação intra e intersetorial**
- **Gestão da informação**
- **Comunicação social**
- **Situação de saúde que expressam o resultado final das ações de VS**

(COSTA et al., 2015)

Monitoramento do Desempenho da Vigilância em Saúde

Definição dos padrões/metás- perspectiva mista

- **Desejada** a ser alcançado na perspectiva dos *experts*
- **Histórica** onde se compara os resultados alcançados ao longo do período
- **Negociada ou de compromissos**, que se baseia em algum procedimento específico para sua fixação, normalmente decorrente de consensos entre as partes envolvidas

(Plano Estadual de Saúde, Programação Anual de Saúde, Plano de Ação da SEVS/PE e Agenda Estratégica da Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde)

(COSTA et al., 2015)

Monitoramento do Desempenho da Vigilância em Saúde

Indicadores

- **Aspecto crítico** no monitoramento do desempenho
- Dependente de quais aspectos da gestão serão mensurados/monitorados
- **Dependente da disponibilidade de informação** e dos recursos (financeiros e humanos) empregados para esta atividade



(COSTA et al., 2015)

Monitoramento de desempenho-periodicidade ideal

Deve ser pensada a partir do contexto e da disponibilidade de recursos (tempo e pessoas) para coleta e processamento das informações

Períodos muito longos não permitem o acompanhamento das ações desencadeadas e a reflexão sobre sua pertinência,

Períodos muito curtos não permitem observar as mudanças desejadas

A adoção de uma periodicidade inferior a seis meses é recomendada para que permita a correção das ações ainda durante sua execução

Monitoramento do Desempenho- aposta

Prática gerencial formativa onde erros e falhas

- Resultam em inovações ou experimentos com vistas a melhores resultados
- Tornem-se elementos de um processo de aprendizagem pessoal e organizacional, consideradas lições aprendidas para a qualificação do processo de gestão

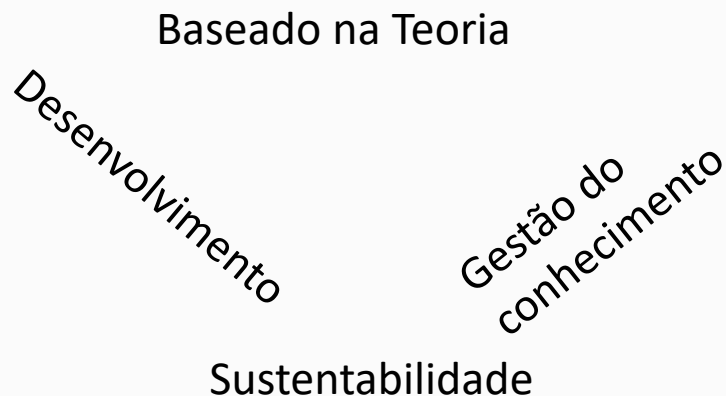
Prática sensível para captar mudanças

Prática promotora de Sentidos

(COSTA et al., 2015)

Avaliação para Gestão- Proadi SUS/2017

- Avaliação para Gestão- 4 Eixos
 - Baseada na Teoria (modelagem da Intervenção e Contexto-Complexidade do Objeto)-Chen
 - Para o Desenvolvimento (inovação, uso e informações em tempo real)
 - Gestão do conhecimento (uso na tomada de decisão- translação- diálogo, capacidade)
 - Sustentabilidade da avaliação



(FELISBERTO, 2017)

PROADI SUS- Indicadores para avaliar ações de Vigilância Sanitária

24 Indicadores

Gestão

Regulação

Risco sanitário

Comunicação e Educação em Saúde

Nosso movimento aqui...Sensibilização para...

Extrapolar o subsídio à tomada de decisão orientada por evidências

Alinhar-se ao sistema de avaliação que visa o desenvolvimento pessoal dos envolvidos e da instituição a qual se destina- perspectiva formativa

Discussão reflexiva- a procura de sentido daquelas informações pelos que as utilizam

Transparência e a responsabilidade das operações do governo para com o legislativo, judiciário e cidadãos em geral

Democratização da informação sobre os objetivos, as metas e os resultados alcançados pelas instâncias de gestão e pelos espaços de controle social, favorecendo o empoderamento e a participação social no SUS



Vamos Navegar?



Referências bibliográficas

Lahey R. *The Canadian M&E System: Lessons Learned from 30 years of Development*. Washington: World Bank ECD. Working Paper Series, nº23, 2010

Costa JMBS, Pessoa CEA, Samico IC, Carvalho EMF. Avaliação do desempenho estadual da vigilância em saúde de Pernambuco. *Physis* [periódico na Internet]. 2015

Bezerra LCA, Felisberto E, Costa JMB da, Alves CKA, Hartz Z. Desafios à Gestão do Desempenho: Análise lógica de uma Política de Avaliação na Vigilância em Saúde. *Cien Saude Colet* [internet](2019/Mai).

Hartz Z. Do monitoramento do desempenho ao desempenho do monitoramento: novas oportunidades para a Avaliação na gestão da Vigilância em Saúde. *Ciênc. saúde coletiva* [Internet]. 2013 18(5): 1221-1222.

Nielsen, SB, Hunter DEK. Challenges to and forms of complementarity between performance management and evaluation. In: Nielsen, SB, Hunter DEK, editors. *Performance management and evaluation*. New Directions for Evaluation, 137, p. 115–123; 2013

Lahey R, Nielsen SB. Rethinking the relationship among monitoring, evaluation, and results-based management: observations from Canada. In: Nielsen, SB, Hunter DEK, editors. *Performance management and evaluation*, New Directions for Evaluation, 137, 45-56; 2013.

Felisberto EF.