



Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde

# **AVALIANDO A QUALIDADE DO GERENCIAMENTO**

Tradução para o português realizada pela  
Organização Pan-Americana de Saúde/Representação do Brasil  
Universidade Federal de Juiz de Fora

## **MÓDULO 7 GUIA DO USUÁRIO**

---

## A SÉRIE PAG APS MÓDULOS, GUIAS E MATERIAIS DE REFERÊNCIA

---

Cada módulo inclui :

- Um Guia do Usuário
- Um Guia do Facilitador
- Programas de Computador

Módulo 1 Avaliando as necessidades de informação

Módulo 2 Avaliando as necessidades comunitárias de saúde e a cobertura

Módulo 3 Planejando e avaliando as atividades dos agentes de saúde

Módulo 4 Vigilância da morbidade e mortalidade

Módulo 5 Monitorizando e avaliando os programas

Módulo 6 Avaliando a qualidade do serviço

Módulo 7 Avaliando a qualidade do gerenciamento

Módulo 8 Análise de custos

Módulo 9 Análise de sustentabilidade

Guias e referências para os gerentes:

- Cem dicas para um melhor gerenciamento.
- Resolvendo problemas.
- Computadores
- O Thesaurus computadorizado PRICOR

---

Gerentes de produção: Ronald Wilson, Aga Khan Foundation, Geneva e Thongchai Sapanuchart, Somboon Vacharotai Foundation, Bangkok.

Editor: Jennifer Sharples, Bangkok, Thailand.

Projeto e Layout: Helene Sachstein, France.

Edição Desktop: Margaret M. Grove, Byte Type Services, 212 E. Rosemary Street, Chapel Hill, North Carolina, USA, Somboon Vacharotai Foundation, Bangkok, Thailand.

Impressão: Thai Wattana Panich, Bangkok, Thailand.

---

Publicado em 1993 pela Aga Khan Foundation USA, Suite 700, 1901 L Street N.W., Washington DC e Aga Khan Foundation, P.O. Box 435, 1211 Geneva 6, Switzerland. Cópias adicionais estão disponíveis na Aga Khan Foundation Canada em Toronto; Aga Khan Foundation United Kingdom em Londres, e escritórios da AKF em Dhaka, Bangladesh; Delhi, Índia; Nairobi, Kenya; Karachi, Paquistão; Lisboa, Portugal; e Dar-es-Salaam, Tanzânia; a Aga Khan University Faculty of Health Science em Karachi, Paquistão; a Somboon Vacharotai Foundation e o ASEAN Institute for Health Development na Tailândia.

---



THE AGA KHAN UNIVERSITY



AGA KHAN FOUNDATION

Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde

# **AVALIANDO A QUALIDADE DO GERENCIAMENTO**

Jack Reynolds  
University Research Corporation

## **MÓDULO 7 GUIA DO USUÁRIO**



Aga Khan Health Services



University Research Corporation  
Center for Human Services

ISBN: 1-882839-00-5  
Library of Congress Catalog Number: 92-75449



*Dedicado a  
Dr. Duane L. Smith (1939-1992),  
Dr. William B. Steeler (1948-1992),  
e todos os outros agentes, gerentes e líderes em saúde que seguem seus  
exemplos num esforço para oferecer atenção à saúde de qualidade a todos  
que dela necessitam.*





## Um panorama de PAG APS

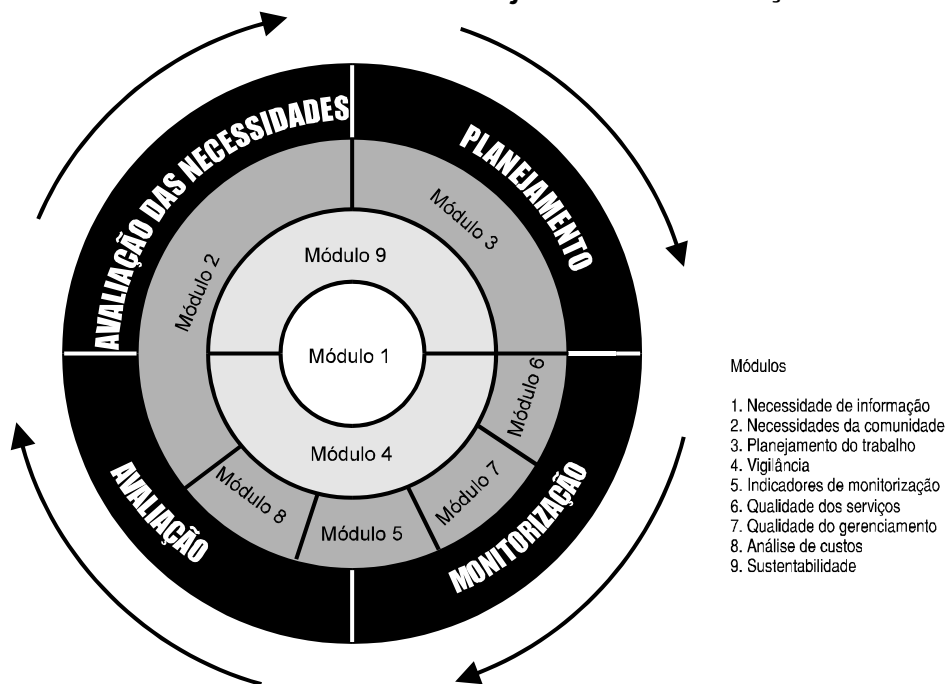
O principal propósito do Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde (PAG APS) é auxiliar as equipes locais de gerenciamento em APS a coletarem, processarem e analisarem informações úteis para o gerenciamento.

Iniciado pela Fundação Aga Khan, o PAG APS é um programa de colaboração entre a Rede de Saúde Aga Khan<sup>1</sup> e o projeto PRICOR<sup>2</sup>.

Uma equipe de projetos experiente e equipes técnicas de APS igualmente experientes trabalharam em conjunto para desenvolver, testar e refinar procedimentos avançados de gerenciamento. Houve participação de projetos APS em diversos países incluindo projetos de Bangladesh, Chile, Colômbia, República Dominicana, Guatemala, Haiti, Índia, Indonésia, Kênia, Paquistão, Senegal, Tailândia e Zaire. Eles também tiveram um papel ativo no pré teste dos materiais do PAG APS no sentido de assegurar que eles fossem compreensíveis, fáceis de usar e úteis.

O PAG APS inclui nove unidades chamadas módulos, que focalizam a informação essencial no ciclo tradicional de gerenciamento de planejar, fazer, avaliar. A relação entre os módulos e este ciclo é ilustrada abaixo.

### Módulos PAG APS e o Ciclo Planejamento - Avaliação



<sup>1</sup> A rede inclui a Fundação Aga Khan, Serviços de Saúde Aga Khan e a Universidade Aga Khan. Todos envolvidos no fortalecimento da atenção primária à saúde.

<sup>2</sup> Pesquisa Operacional em Atenção Primária à Saúde, um projeto mundial do Centro para Serviços Humanos fundado pela Agência para Desenvolvimento Internacional.



Os gerentes podem, com facilidade, adequar esses instrumentos às condições locais. Programadores iniciantes e experientes podem usá-los. Os gerentes de organizações governamentais e não governamentais, equipes de gerenciamento e comunidades podem usar os módulos para coletar informações de acordo com suas necessidades. Cada módulo explica como coletar, processar e interpretar as informações que podem ser úteis aos gerentes para um melhor planejamento e monitoramento. Os módulos contêm guias de usuário, instrumentos de coleta de dados de amostra e de processamento de dados, programas opcionais de computador e guias do Facilitador para aqueles que querem desenvolver grupos de treinamento. Os serviços de saúde e gerenciamento contidos no PAG APS são listados a seguir.

### Serviços de Saúde e de Gerenciamento

SERVIÇOS DE SAÚDE		SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO
<b>GERAL</b> Visitas domiciliares em APS Educação para saúde	<b>OUTROS CUIDADOS DE SAÚDE</b> Suprimento de água, higiene e saneamento. Saúde escolar: Incapacidades na infância Acidentes e lesões Doenças sexualmente transmissíveis HIV/AIDS malária tuberculose Tratamento de problemas simples Doenças crônicas não transmissíveis	Planejamento Gerenciamento do pessoal Treinamento Supervisão Gerenciamento financeiro Gerenciamento logístico Gerenciamento da informação Organização comunitária
<b>CUIDADOS MATERNOS</b> Pré-natal Parto seguro Cuidados pós-natais Planejamento familiar		
<b>ATENÇÃO A CRIANÇA</b> Aleitamento materno Monitorização do crescimento Educação nutricional Imunização Infecções respiratórias agudas Controle das doenças diarreicas Terapia de reidratação oral		

Vários guias do Gerente complementam esses módulos, a saber: Cem Dicas para um Melhor Gerenciamento, um livro com indicações valiosas na descrição de soluções efetivas para melhorar o desempenho dos gerentes; Resolvendo Problemas, um guia para ajudar os gerentes a lidar com problemas cotidianos; Computadores, um guia com sugestões úteis de compra e operação de computadores, impressoras e outros *hardwares* e *softwares*; o Thesaurus Computadorizado PRICOR, um compêndio de indicadores PAG.







---

O Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde foi financiado pela Fundação Aga Khan do Canadá, a Comissão das Comunidades Européias, a Fundação Aga Khan dos Estados Unidos, o escritório central da Fundação Aga Khan em Genebra, a Fundação Rockefeller, a Agência Canadense para o desenvolvimento Internacional, Alberta Aid e a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional sob duas linhas de repasse complementares para a Fundação Aga Khan dos Estados Unidos. O primeiro desses repasses foi para "Fortalecendo o Gerenciamento, a Monitorização e a Avaliação dos Programas de APS em Países Selecionados da Ásia e África " (acordo cooperativo número OTR-0158-A-00-8161-00, 1988-1991); e o segundo foi para "Fortalecendo a Eficácia do Gerenciamento e Sustentabilidade dos Programas de Sobrevivência da Mãe e da Criança/APS na Ásia e África"(acordo cooperativo número PCD-0158-A-00-1102-00, 1991-1994). O desenvolvimento dos Módulos 6 e 7 foi parcialmente financiado através de generosas contribuições em bens do projeto de Pesquisa Operacional em Atenção Primária à Saúde (PRICOR) do Centro para Serviços Humanos sob seu acordo cooperativo com USAID (DSPE-6920-A-00-1048-00).

Este apoio é reconhecido com gratidão. Os pontos de vista e as opiniões expressas nos materiais PAG APS são aqueles dos autores e não refletem necessariamente aqueles dos organismos financiadores.

Todo material do PAG APS (arquivos escritos e computadorizados) é de domínio público e pode ser livremente copiado e distribuído a outros.



---

## Conteúdo

INÍCIO RÁPIDO .....	1
INTRODUÇÃO	
O que é avaliação do gerenciamento?.....	3
Como você pode usar este módulo .....	3
Listas de verificação do gerenciamento .....	5
Diretrizes para discussão do gerenciamento .....	9
Uma visão geral das listas de verificação e dos serviços gerenciais .....	10
Usando as listas de qualidade dos serviços para avaliação gerencial.....	14
Pontos fortes e limitações do módulo .....	17
OS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO GERENCIAL	
Passo 1: Especificar os objetivos da avaliação gerencial .....	19
Passo 2: Determinar os métodos de avaliação.....	21
Passo 3: Selecionar e adaptar diretrizes ou listas de verificação apropriadas ..	23
Passo 4: Executar a avaliação.....	24
Passo 5: Tabular e analisar os dados .....	26
Passo 6: Apresentar e rever os resultados preliminares.....	29
Passo 7: Analisar o processo de gerenciamento com mais detalhes .....	30
Passo 8: Tomar ações para melhorar o gerenciamento.....	31
APÊNDICES	
A. Diretrizes para a discussão da avaliação gerencial .....	35
B. Listas de verificação para avaliação gerencial.....	51
C. Planilha.....	83
REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIAS .....	84
SIGLAS E ABREVIATURAS .....	85



## Agradecimentos

A primeira versão deste módulo foi revista e testada no campo em 1991 por vários especialistas em APS e gerentes de campo. O módulo também foi revisto e criticado pelo Technical Advisory Committee do PAG APS, num encontro em Bangkok em setembro de 1991. Agradecimentos especiais ao pessoal da Divisão Internacional da URC, por suas críticas e sugestões, especialmente a Paul Richardson e Neeraj Kak, por sua ajuda na condução dos testes de campo e na compilação e análise de todas as informações ali produzidas. Agradecimento também a Jack Reynolds que conceitualizou o módulo e forneceu orientação durante todo o desenvolvimento e as revisões. O Dr. Reynolds também preparou o Início Rápido deste módulo. As contribuições dos indivíduos abaixo foram especialmente valiosas.

### Revisores externos e colaboradores:

Donald Belcher . Veterans Administration, Seattle, WA, USA

Paul Zeitz . Johns Hopkins School of Hygiene and Public Health, Baltimore, MD, USA

William Reinke . Johns Hopkins School of Hygiene and Public Health, Baltimore, MD, USA

Bobby Zachariah . Price Waterhouse Associates, Kingston, Jamaica

Michael Bernhardt . University of Puget Sound, WA, USA

### Revisores internos:

Thailand

Jumroon Mikhanorn . Somboon Vacharotai Foundation (SVF)

Thongchai Sapanuchart . SVF

Donna Robinson . SVF

Yawarat Porapakkham . Asian Institute for Health Development (AIHD)

Chaweewon Boonshuyar . AIHD

Som-Arch Wongkhomthong . AIHD

Orapin Singhadej . AIHD

Peerasit Kamnuansilpa . Health and Population Research Company (HPRC)

Butsabar Subongkot . HPCR

Testes de campo :

Países

Organizações participantes, facilitadores dos testes de campo

Bangladesh

Test1: 4 The Asia Foundation (TAF) sub-grantees: Progoti Samaj Kallyan Protishthan (PSKP); Unity through Population Service (UTPS); Poli Shishu Foundation of Bangladesh (PSF); Facilitador: Barkat-e-Khuda, URC/Bangladesh. Test 2: 3 TAF subgrantees: UTPS; PSKP; CWFP; PSF.

Paquistão

Aga Khan University, Facilitador: Khatidja Husein, Aga Khan University, Karachi ,Paquistão



Tailândia	Ministry of Public Health, Srisaket; Somboon Vacharotai Foundation (SVF), ASEAN Institute for Health Development (AIHD); Health and Population Research Company (HPRC); Facilitador: Chaweewon Boosshuyar, AIHD
Índia	Junagadh PHC Project, Sidhpur Sustainable Health System Project, Gujarat; Gujarat; Aga Khan Health Service India (AKHSI); Facilitadores: Neeraj Kak, University Research Corporation (URC), Bethesda, MD, USA; Vijay Moses, AKHSI'S
Kenya	Mombasa PHC Project; Kisumu PHC Project; Facilitadores: Paul Richardson, URC; Esther Sempebwa, Mombasa PHC Project; Matthew Onduru, Kisumu PHC Project
Colombia	Fundacion Santa Fe de Bogota; Facilitador: Jorge E. Medina
República Dominicana	CARE, MUDE, Adoplafan, Aguas Vivientes, Caritas; Facilitadores: Jorge E. Medina; Linda Ashburn, URC
Indonésia	Department of Health, Jakarta; Facilitador Sandi Iljanto, University of Indonesia



