

Início rápido

Avaliação básica do gerenciamento

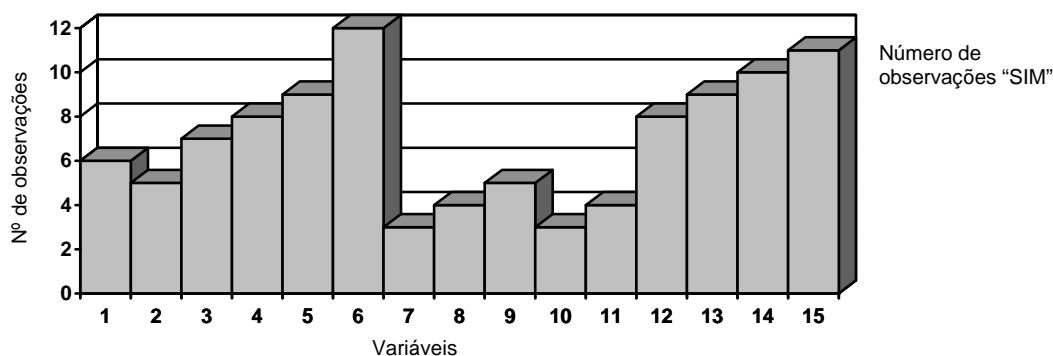
Se você deseja conduzir uma avaliação rapidamente, siga essas diretrizes. Se você está usando um computador, introduza este arquivo (MOD7_OS.WQ1) no Lotus 1-2-3 ou Quattro Pro 4, após ter coletado seus dados. Ele o ajudará a analisá-los rapidamente. A opção início rápido parte do princípio de que você quer examinar um dos serviços gerenciais de APS listados abaixo e que você usará as listas de verificação do Apêndice B.

Instruções

- Selecione um serviço gerencial de APS para avaliar

<input type="checkbox"/> Planejamento	<input type="checkbox"/> Supervisão	<input type="checkbox"/> Gerenciam. de informações
<input type="checkbox"/> Gerenciam. de pessoal	<input type="checkbox"/> Gerenciam. financeiro	<input type="checkbox"/> Organização comunitária
<input type="checkbox"/> Treinamento	<input type="checkbox"/> Gerenciam. logístico	
- Vá ao Apêndice B e selecione a lista de verificação para aquele serviço. Reveja se você desejar. Selecione o máximo de 15 variáveis.
- Determine (e liste) o número de centros de saúde, instalações ou indivíduos que serão observados_____
- Determine o número de observações que você fará sobre cada centro, instalação, indivíduo:_____
- Selecione seus observadores e deixe com que eles testem as listas de verificação em 2-3 centros/instalações/indivíduos semelhantes
- Agende as observações.
- Tire fotocópias ou copie o número das listas de verificação necessárias.
- Conduza as observações.
- Tabule os dados resultantes numa lista de verificação em branco (introduza o número total de observações Sim e Não).
- Introduza aqueles dados na tabela seguinte. Se você usar o programa de computador, ele automaticamente computará as distribuições das porcentagens e fará um gráfico.
- Identifique as áreas com problemas e discuta com seu pessoal e outros para ver se você pode identificar as causas dos problemas, assim como as possíveis soluções.
- Desenvolva um plano de ação para lidar com os problemas mais importantes.

Questão/Variável N°	Número de observações = 12														
Q/V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
SIM	6	5	7	8	9	12	3	4	5	3	4	8	9	10	11
%	50	42	58	67	75	100	25	33	42	25	33	67	75	83	92





Introdução

O que é avaliação gerencial?

Avaliação gerencial é o processo de avaliação dos pontos fortes e das deficiências de atividades tais como planejamento, supervisão, treinamento e logística. Este módulo apresenta uma série de listas de verificação de gerenciamento, diretrizes para discussão e técnicas analíticas para avaliação gerencial. Com adaptações, os gerentes podem aplicar as listas de verificação para determinar se os sistemas gerenciais estão funcionando de acordo com as normas e padrões definidos pelo programa. As técnicas analíticas e as diretrizes para discussão do PAG APS complementam a abordagem das listas de verificação, auxiliando a equipe de APS a explorar as causas na raiz do problema e a desenvolver soluções criativas e apropriadas.

O objetivo da avaliação gerencial é identificar maneiras específicas pelas quais o sistema gerencial pode funcionar melhor, em vez de apontar erros ou procurar culpados pelos mesmos. A abordagem apresentada aqui destina-se a ajudar as equipes a trabalharem em conjunto para melhorar o gerenciamento, o que, por sua vez, vai melhorar a eficácia, a eficiência e a qualidade dos serviços de APS. Enquanto este módulo concentra-se na qualidade dos serviços gerenciais de APS, o Módulo 6: Avaliando a qualidade dos serviços, delineia um processo similar para examinar e melhorar diretamente a qualidade da oferta dos serviços.

Identificar
pontos fortes
e deficiências

Como você pode usar este módulo

Este módulo permite que gerentes e supervisores executem avaliações gerenciais com auxílio de listas de verificação gerenciais, diretrizes para discussão e técnicas analíticas.

As listas de verificação para avaliação gerencial apresentadas aqui são baseadas em critérios explícitos sobre os vários processos gerenciais. Essas listas de verificação operacionalizam as atividades de avaliação gerencial em tarefas distintas, permitindo que os gerentes e as equipes que oferecem os serviços conduzam



Ferramentas
têm muitos usos

avaliações objetivas, completas e sistemáticas. Discussão profunda com o pessoal envolvido nos processos é uma outra maneira de avaliar e analisar o desempenho gerencial. As diretrizes para discussão do PAG APS podem ser usadas para estruturar uma análise e uma discussão abertas sobre os serviços gerenciais. Essa abordagem para avaliação gerencial pode ser usada de várias maneiras. Exemplos incluem:

- **Avaliação gerencial:** Essas ferramentas podem formar a base de uma avaliação do gerenciamento em APS. Uma tal avaliação incluiria observação das atividades, uma revisão dos registros e uma revisão da própria instalação de saúde. Ela também poderia incluir entrevistas com os membros da equipe de saúde e membros da comunidade que são ou deveriam ser servidos pelo programa. Entrevistas estruturadas e discussões informais abertas podem ser usadas. Uma revisão de múltiplas instalações também pode ser executada com base nos materiais apresentados aqui.
- **Diretrizes para auto-avaliação das equipes:** As ferramentas do PAG APS também podem ser usadas para auto-avaliação das equipes. Discussões de grupos com base nas diretrizes para discussão do PAG APS podem servir como ponto de partida para a partilha de informações e opiniões e para identificação das áreas que necessitam atenção.
- **Diretrizes para o planejamento de novos procedimentos gerenciais:** Algumas equipes podem achar que serviços gerenciais importantes não foram implementados em seus programas de saúde. Em vez de iniciar com a avaliação em tais casos, as listas de verificação podem ser usadas por um gerente ou equipe como uma ferramenta de planejamento para um procedimento gerencial necessário.
- **Ferramentas para monitorização dos esforços de incremento gerencial:** Os gerentes também podem usar as ferramentas para monitorizar o impacto das tentativas de incrementar o gerenciamento. Isto pode ser especialmente valioso após ter ocorrido uma avaliação inicial ou como uma atividade ínterim entre as avaliações.
- **Recursos auxiliares para os trabalhos gerenciais:** Os gerentes ou equipes de APS também podem usar essas diretrizes como recursos auxiliares nas várias áreas gerenciais contempladas. Em cada área gerencial, tarefas específicas que contribuem para um melhor gerenciamento são listadas. Esta lista de tarefas pode ser usada como uma lista de verificação à qual os gerentes podem se referir à medida que planejam e executam as atividades gerenciais.



- **Treinamento gerencial:** Esses materiais também são úteis para o desenvolvimento de um programa de treinamento gerencial. Atividades de avaliação gerencial destinam-se a complementar os outros elementos do Programa Avançado de Gerenciamento em APS. Áreas para o incremento do programa serão identificadas através de uma auditoria de informações gerenciais (Módulo 1), avaliação da qualidade dos serviços (Módulo 6) ou monitorização de rotina do programa (Módulo 5). Os problemas encontrados nestas áreas são às vezes causados por deficiências no gerenciamento do programa. Com o auxílio dessas diretrizes gerenciais, as áreas com problemas podem ser exploradas com mais detalhe de forma que ações apropriadas possam ser tomadas. Além disso, uma vez que os problemas da oferta dos serviços são freqüentemente resolvidos através de intervenções gerenciais, estas diretrizes podem ser usadas para desenvolver e monitorizar esforços para incrementar o programa.

Avaliações gerenciais podem ser executadas pelos gerentes, equipes de ofertas de serviços, grupos comunitários ou avaliadores externos. Elas são mais eficazes para avaliação interna pela equipe de APS para identificar áreas de melhoria e para desenvolver planos de ação.

Listas de verificação de gerenciamento

Listas de verificação de gerenciamento em APS foram desenvolvidas para oito serviços gerenciais. Cada lista de verificação consiste numa lista organizada sobre tarefas específicas recomendadas, juntamente com breves instruções sobre como a informação coletada pode ser usada. Essas listas de verificação podem ser facilmente adaptadas a programas públicos e privados específicos acrescentando-se, modificando-se ou omitindo-se itens. Elas podem ser usadas para avaliar gerenciamento global de APS, sub-funções ou serviços gerenciais específicos ou programas verticais de ofertas de serviços. As informações podem ser coletadas através de entrevistas, discussões de grupos, revisão de documentos, observações de atividades gerenciais ou uma revisão da instalação de saúde. Os serviços gerenciais listados na página seguinte estão incluídos.

Complementa
outros módulos

Facilmente
adaptável



Planejamento
Gerenciamento de pessoal
Treinamento
Supervisão

Gerenciamento financeiro
Gerenciamento logístico
Gerenciamento de informações
Organização comunitária

Cada lista de verificação divide o serviço gerencial em atividades, que são ainda divididas em tarefas distintas. Por exemplo, a lista de verificação do planejamento tem uma seção sobre a definição da missão, objetivos do programa, informações necessárias para o planejamento, planejamento financeiro, planejamento do programa, e planejamento individual de trabalho. Esta estrutura ajudará o usuário a identificar as sub-funções principais que são problemáticas, de forma que as ações apropriadas possam ser tomadas.

A lista de verificação do PAG APS para o planejamento é apresentada no Exemplo 1 na página seguinte. Listas de verificação detalhadas para todas as oito funções dos serviços gerenciais estão incluídas no Apêndice B. Da maneira apresentada aqui, a maioria das perguntas foram estruturadas para uma resposta tipo sim/não. As perguntas são formuladas de forma que uma resposta "não" indica uma área potencial de problema que pode necessitar atenção complementar. O modelo sim/não foi escolhido para que a análise dos dados seja direta. Entretanto, a lista de verificação pode ser usada de outras maneiras se houver necessidade de maior flexibilidade.

Por exemplo, se um gerente sentir que o modelo sim/não é rígido demais para algumas perguntas, essas perguntas podem ser reescritas com leves modificações, e uma escala de 1-5 pode ser usada. Por exemplo, a pergunta, "Os membros do pessoal compreendem a missão do programa?", poderia ser mudada para, "Até que ponto o pessoal compreende a missão do programa?". A escala de 5 pontos pode ser definida como, 1 = muito precariamente, 2 = precariamente, 3 = adequadamente, 4 = bem, 5 = muito bem. De maneira alternativa, a pergunta poderia ser reescrita como uma sentença declarativa, "O pessoal compreende bem a missão do programa", e a escala poderia ser definida como 1 = Discorda veementemente, 2 = discorda, 3 = neutro, 4 = concorda, 5 = concorda totalmente. Outras modificações na escala também são possíveis.

Algumas questões pedem opinião sobre a qualidade ou adequação de tarefas específicas. Em tais casos, as perspectivas dos gerentes, provedores dos serviços de saúde e membros da comunidade devem ser levadas em conta.



Algumas perguntas tais como, "A instalação tem um refrigerador?", são diretas e podem ser respondidas de maneira confiável por qualquer entrevistado, embora uma verificação sobre tal informação seja às vezes útil. Outras devem ser exploradas a partir de mais de um ponto de vista. Por exemplo, a pergunta, "Os profissionais de saúde recebem supervisão e apoio técnico adequados?", deve ser explorada através de consultas com os supervisores e com os próprios profissionais de saúde. Fontes de informações podem incluir gerentes, provedores dos serviços de saúde, profissionais comunitários de saúde, clientes, e outros membros da comunidade. Registros das revisões, observações das atividades e visitas locais também são fontes importantes de informação.

EXEMPLO 1: AVALIAÇÃO GERENCIAL

Lista de verificação para planejamento

"Planejamento em saúde é o processo de definição dos problemas comunitários de saúde, a identificação das atividades e recursos, o estabelecimento de metas prioritárias e a implantação das ações administrativas necessárias para alcançar essas metas".

Esta lista de verificação destina-se a ser usada na avaliação das atividades de planejamento. Seu objetivo é auxiliar os gerentes a melhorarem a qualidade de seus programas, identificando e resolvendo problemas na área de planejamento. Elas podem ser adaptadas para uso tanto em programas verticais quanto em esforços integrados de APS. As perguntas abaixo podem ser respondidas através de entrevistas, revisão de documentos, observação de atividades gerenciais, ou uma revisão da instalação de saúde. Algumas perguntas solicitam a opinião de quem responde sobre a qualidade ou adequação de tarefas específicas. Em tais casos, as perspectivas dos gerentes, dos provedores dos serviços de saúde e dos membros da comunidade devem ser levadas em conta. Áreas que forem consideradas inadequadas podem ser adicionalmente exploradas através de discussões focalizadas com informantes chave. Com modificações, as listas de verificação podem ser usadas como base para uma entrevista aberta ou uma avaliação de grupo.

1. _____ Instalação de saúde
2. _____ Provedor do serviço
3. _____ Observador/Supervisor
4. _____ Data

Definição da missão

Uma definição de missão descreve os objetivos e metas globais de uma organização. Estas questões vão ajudá-lo a determinar se a missão está claramente definida e compreendida pelo pessoal do programa, pela comunidade, e pelos financiadores:

5. SIM___ NÃO___ Há uma definição escrita da missão?
6. SIM___ NÃO___ A definição da missão inclui uma estratégia clara de atenção primária à saúde?

(continua)



(continuação)

7. SIM___ NÃO___ A definição da missão é compreendida pelo pessoal do centro de saúde?
8. SIM___ NÃO___ A definição da missão é compreendida pela comunidade?
9. SIM___ NÃO___ A definição da missão é compreendida pelo gerenciamento do centro de saúde?
10. SIM___ NÃO___ A definição da missão é compreendida pelo corpo diretor?
11. SIM___ NÃO___ A definição da missão é compreendida pelos financiadores?
12. SIM___ NÃO___ O plano do programa aborda diretamente a missão global do programa?

Objetivos do programa

Objetivos são os resultados específicos que se esperam de um programa ou atividade. Essas perguntas vão ajudá-lo a determinar se os objetivos estão adequadamente definidos para o propósito do planejamento:

13. SIM___ NÃO___ A área geográfica a ser servida está claramente definida?
14. SIM___ NÃO___ Os grupos etários a serem servidos estão claramente definidos?
15. SIM___ NÃO___ Os grupos de alto risco estão especificados?
16. SIM___ NÃO___ Os serviços oferecidos estão especificados?
17. SIM___ NÃO___ Há objetivos explícitos do programa?
18. SIM___ NÃO___ A comunidade teve um papel na definição das metas e objetivos?
19. SIM___ NÃO___ Os objetivos são revistos com base regular?
20. SIM___ NÃO___ Os programas governamentais e/ou os financiadores compreendem e concordam com as metas e objetivos?
21. SIM___ NÃO___ Os objetivos de cobertura para cada serviço estão definidos e quantificados?
22. SIM___ NÃO___ Os objetivos de cobertura foram compreendidos pelo pessoal?
23. SIM___ NÃO___ Os objetivos para qualidade dos serviços estão definidos e quantificados?
24. SIM___ NÃO___ Os objetivos da qualidade dos serviços foram compreendidos pelo pessoal?
25. SIM___ NÃO___ Os objetivos para os incrementos no conhecimento de áreas específicas de APS foram definidos e quantificados?
26. SIM___ NÃO___ Os objetivos para os incrementos no conhecimento foram compreendidos pelo pessoal?
27. SIM___ NÃO___ Os objetivos para mudança de comportamento em áreas específicas de APS foram definidos e quantificados?
28. SIM___ NÃO___ Os objetivos de mudança de comportamento foram compreendidos pelo pessoal?
29. SIM___ NÃO___ Os objetivos para o incremento do status de saúde foram definidos e quantificados?
30. SIM___ NÃO___ Os objetivos do status de saúde foram compreendidos pelo pessoal?

Esta lista de verificação continua com mais 37 perguntas sobre informações necessárias, planejamento, e trabalho do pessoal. Veja o Apêndice B.



Diretrizes para discussão gerencial

As listas de verificação de gerenciamento em PAG APS tentam medir ou quantificar o desempenho gerencial. Entretanto, muitas áreas gerenciais são difíceis de quantificar ou isolar numa questão do tipo sim/não. Em virtude da complexidade e do aspecto multifacetário do gerenciamento, uma ferramenta de avaliação mais qualitativa é necessária. As diretrizes para discussão do PAG APS complementam as listas de verificação, auxiliando os gerentes a capturarem a complexidade de seus sistemas gerenciais e a estudarem esses sistemas em profundidade. As diretrizes para discussão dos oito serviços gerenciais do PAG APS foram desenvolvidas (veja Apêndice A). O Exemplo 2 apresenta sugestões de diretrizes para discussão para o treinamento.

As diretrizes de discussão podem ser usadas como base para uma discussão aberta de grupo. A natureza participativa deste método é especialmente importante porque a interação entre os membros do grupo propiciará uma resposta mais rica, e os grupos são melhores que os indivíduos na identificação dos problemas e suas múltiplas causas.

EXEMPLO 2: avaliação GERENCIAL

Diretrizes de discussão para treinamento

Treinamento é o processo de incremento contínuo do conhecimento, habilidades e competência dos profissionais de saúde.

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e forneça rapidamente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e as opiniões de cada um são importantes.

Não há respostas certas ou erradas.

Tanto os comentários positivos quanto os negativos são bem vindos.

Os participantes devem ter liberdade de discordar uns dos outros de forma que todos os pontos de vista sejam ouvidos.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Fale um de cada vez, por favor.

Essas diretrizes para discussão são fornecidas para ajudá-lo a liderar uma discussão de grupo sobre seu sistema de treinamento. Você também pode consultar a versão detalhada das listas de verificação gerencial (Apêndice B) como um recurso para discussão.



Discussão

- O que funciona bem da maneira como nós executamos o treinamento?

Diretrizes

- Que aspectos da maneira com que nós fazemos o treinamento não funcionam bem?
- Que tipo de informação vocês usam para planejar ou focar o treinamento? Vocês usam informações sobre o conhecimento, sobre as atitudes e as práticas dos profissionais de saúde? Vocês usam informações sobre as necessidades comunitárias? Essas informações estão disponíveis para vocês?
- Que métodos de treinamento são usados? Eles são usados corretamente? Eles são eficazes? O conteúdo do treinamento é apropriado pelas normas locais?
- Que recursos estão disponíveis para apoiar o treinamento? Que recursos são necessários?

Perguntas chave

- As informações específicas do programa (do Sistema de informações gerenciais ou do supervisor) sobre a qualidade dos serviços é usada para planejar ou focalizar o treinamento?
- O treinamento incluiu um pré-teste sobre o conhecimento e habilidades dos profissionais de saúde?
- O treinamento incluiu pós-teste sobre o conhecimento e habilidades dos profissionais de saúde?
- Há uma avaliação continuada do treinamento (cerca de seis meses mais tarde) para avaliar o impacto do treinamento?
- Os tópicos para o treinamento são explicados com clareza?
- Os tópicos do treinamento são demonstrados?
- Os treinandos recebem materiais escritos?
- Os profissionais de saúde estão satisfeitos com o treinamento que eles recebem?
- O treinamento será acompanhado pelo sistema regular de supervisão?
- O desempenho do treinando em novas áreas de habilidade será monitorizado através do Sistema de informações gerenciais?
- O conteúdo do treinamento é completo e preciso de acordo com as normas locais?
- Os recursos são adequados?

Uma visão geral dos serviços e listas de verificação gerenciais

Esta sessão define os oito serviços gerenciais incluídos no programa PAG APS e descreve os componentes chave das listas de verificação do gerenciamento. Uma compreensão clara desses conceitos gerenciais básicos é essencial para os gerentes e as equipes dos centros de saúde do projeto que desejam avaliar e melhorar seus programas.

1. PLANEJAMENTO

Definição: Planejamento em saúde é o processo de definição dos problemas comunitários de saúde, identificação das necessidades e recursos, estabelecimento de metas prioritárias e definição das ações administrativas necessárias para alcançar essas metas.



Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes são divididas em cinco seções que abordam aspectos diferentes do processo de planejamento. A primeira seção avalia se há uma definição da missão e se ela é compreendida pelo pessoal do programa, pela comunidade, e pelos financiadores. A segunda seção avalia se os objetivos do programa (resultados específicos que se esperam de um programa ou atividade) foram adequadamente definidos para o objetivo do planejamento. A próxima seção considera se a informação necessária para o planejamento do programa está disponível. A seção quatro avalia a adequação da estrutura organizacional, do calendário geral de trabalho e se as atividades gerenciais estão planejadas. A seção final discute o planejamento individual de trabalho para os membros do pessoal, o qual é tratado com mais detalhes no Módulo 3.

2. TREINAMENTO

Definição: Treinamento é o processo de incremento contínuo do conhecimento, habilidades e competência dos profissionais de saúde.

Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes são divididas em quatro seções que abordam aspectos diferentes no processo de treinamento. A primeira seção trata do planejamento de atividades de treinamento. A segunda seção avalia os métodos de treinamento, e a terceira avalia o conteúdo do treinamento. A última seção inclui perguntas sobre a adequação dos recursos de treinamento.

3. SUPERVISÃO

Definição: Supervisão é o processo de orientar e apoiar o pessoal de forma que eles possam executar com eficácia suas obrigações. Os supervisores fornecem liderança, apoio, orientação, treinamento e assistência na identificação e solução de problemas de forma que a qualidade e a eficácia dos serviços possam aumentar continuamente.

Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes abordam quatro aspectos da supervisão. A primeira seção pode ser usada para descrever ou avaliar as atividades de supervisão.



A segunda seção inclui perguntas sobre os métodos de supervisão, assim como uma avaliação geral da adequação da supervisão numa variedade de áreas técnicas e gerenciais. A terceira seção aborda a supervisão da qualidade dos serviços técnicos e a seção quatro avalia o estilo de supervisão. A seção cinco analisa a ação de supervisão tomada, especificamente o planejamento dos trabalhos e a solução dos problemas. A última seção avalia se informações vitais para solução dos problemas estão incluídas nos registros de supervisão.

4. GERENCIAMENTO DE PESSOAL

Definição: Gerenciamento de pessoal inclui atividades que se relacionam com recrutamento, contratação e apoio de pessoal, e a definição dos papéis de cada indivíduo. Ele também se refere aos procedimentos padrão relacionados com compensação, benefícios, e calendários de trabalho.

Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes são divididas em quatro seções que abordam diferentes aspectos do gerenciamento de pessoal. A primeira seção analisa os itens essenciais de gerenciamento de pessoal que refletem as qualidades do sistema de gerenciamento de pessoal, tais como se os salários são justos e se a rotatividade do pessoal é mantida a um nível razoável. A segunda seção avalia se políticas chave de pessoal e procedimentos estão implantadas. As perguntas na seção três ajudarão a avaliar a adequação das descrições dos trabalhos. A seção quatro aborda a atividade continuada de planejamento dos trabalhos e avaliação de desempenho.

5. GERENCIAMENTO FINANCEIRO

Definição: Gerenciamento financeiro inclui gerenciamento e responsabilidade pelas finanças do programa, orçamento das atividades planejadas e, em alguns programas, recuperação de custos ou levantamento de fundos.

Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes são divididas em sete seções que abordam diferentes aspectos do gerenciamento financeiro. Elas permitem uma avaliação detalhada dos processos relacionados a contabilidade geral, pagamentos a dinheiro, contas pagáveis e compras, folhas de pagamentos, caixa, planejamento e gerenciamento financeiro, e fontes e adequação do financiamento.



6. GERENCIAMENTO LOGÍSTICO

Definição: Os sistemas logísticos tratam da licitação, compra, armazenamento e acompanhamento de suprimentos e equipamentos.

Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes são divididas em cinco seções que abordam diferentes aspectos do gerenciamento logístico. Eles são licitação e compra, recebimento de materiais, controle dos inventários, itens em estoque e transporte.

7. GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

Definição: Um sistema de informações é organizado em torno dos indicadores chave que medem o progresso de um programa em direção às suas metas. Trata-se uma maneira sistemática de coletar, relatar e usar dados em todos os níveis do programa.

Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes são divididas em oito seções que abordam vários aspectos da oferta de serviços: planejamento do sistema de informações; manutenção dos registros (nível centro de saúde e nível distrital); compilação, tabulação e análise das informações (no centro de saúde e a nível distrital); uso das informações para a tomada de decisões gerenciais; relato das informações e retroalimentação; coleta de dados *ad hoc*; compilação e análise da coleta de dados *ad hoc*; uso das informações para tomada de decisões gerenciais.

8. ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA

Definição: Organização comunitária é envolvimento da comunidade no projeto, planejamento, promoção ou oferta das atividades que promovem a saúde.

Descrição e explicação das diretrizes: As diretrizes são divididas em seis seções que abordam diferentes aspectos da oferta de serviços. A primeira seção é um perfil do comitê de saúde local ou da organização comunitária. Este perfil ajudará os supervisores ou profissionais de saúde a descreverem os contextos das atividades comunitárias e a identificar oportunidades e restrições. A segunda seção verifica a utilização, satisfação e participação. A terceira seção trata dos indicadores de qualidade, tais como a representatividade do grupo e o nível das atividades de grupo. A quarta seção trata do papel da comunidade na implementação do programa, enquanto a quinta seção avalia se as comunidades estão desempenhando o papel de liderança nas atividades. A última



seção trata do apoio recebido pelas organizações comunitárias e da coordenação com outros programas ou esforços comunitários.

Usando as listas de verificação da qualidade dos serviços para avaliação gerencial

Além de usar as listas de verificação fornecidas neste módulo para avaliação gerencial, as listas de verificação da avaliação da qualidade dos serviços no Módulo 6 podem fornecer uma fonte importante de informações sobre a qualidade do gerenciamento.

Medidas de qualidade dos serviços podem ser consideradas como resultados das atividades de gerenciamento e, portanto, freqüentemente fornecem uma visão da adequação do sistema de gerenciamento. Esta relação é especialmente clara nas áreas de supervisão e treinamento.

Listas de verificação da qualidade dos serviços usadas durante a supervisão regular podem ser revistas por gerentes de níveis superiores, como fonte de informações sobre a qualidade e o desempenho dos serviços. Por exemplo, se as listas de verificação preenchidas por um supervisor indicarem problemas na oferta dos serviços mas não registrarem as ações corretivas tomadas, isto pode ser identificado como uma área problemática da supervisão por um supervisor de nível mais elevado. Veja, a seguir, alguns exemplos de como as listas de verificação da qualidade dos serviços podem ser usadas em supervisão:

- Supervisores secundários podem conduzir avaliações de qualidade em áreas de responsabilidade de seus supervisores subordinados. Os resultados medem o resultado e a eficácia do gerenciamento/supervisão do primeiro nível.
- Os supervisores secundários podem usar as listas de verificação para executar supervisão conjunta com os supervisores de primeiro nível. Isto permitirá que o supervisor de segundo nível avalie diretamente se o supervisor identifica e resolve bem problemas específicos.



- Listas de verificação podem ser usadas como base para uma entrevista de supervisão ou uma revisão de desempenho.

Listas de verificação da qualidade dos serviços podem ser usadas como referência para o desenvolvimento de ferramentas detalhadas de avaliação de treinamento. O Exemplo 3 mostra uma ferramenta para avaliação de treinamento que combina o detalhe da lista de verificação da qualidade dos serviços para TRO com os critérios de qualidade de treinamento incluídos na lista de verificação gerencial. A ferramenta de avaliação pode ser usada durante observação do treinamento ou para entrevistar participantes após o treinamento. Supervisão subsequente com listas de verificação da qualidade dos serviços pode determinar que tópicos do treinamento não foram comunicados efetivamente e o conteúdo ou os métodos de treinamento daquela área podem ser adaptados de acordo.



EXEMPLO 3: AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO Treinamento EM TRO

Este é o exemplo de como as listas de verificação das ofertas de serviços podem ser adaptadas como ferramentas para avaliação detalhada de um curso de treinamento sobre TRO.

História médica

E = Explicado, D = Demonstrado, PC = Praticado, = Teste baseado na competência, T = incluído no material para casa, MN = Incluído no Manual.

- E__D__PC__T__MT__MN__ Duração da diarreia?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Consistência das fezes?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Frequência das evacuações?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Presença de sangue nas fezes?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Presença de vômito?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Febre?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Tratamentos caseiros?

Exame físico

- E__T__PC__T__MT__MN__ Avaliou o estado geral (alerta ou letárgico)?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Pregueou a pele, examinou a fontanela e as membranas mucosas?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Pesou a criança?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Determinou o status nutricional para se assegurar que a criança não é gravemente desnutrida?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Tomou a temperatura?

Classificação e tratamento

- E__D__PC__T__MT__MN__ Determinou o grau de desidratação (nenhum, moderado, grave)?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Prescreveu solução segura para TRO
 E__D__PC__T__MT__MN__ Recomendou tratamento caseiro seguro com solução para TRO?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Evitou o uso de antibióticos, exceto quando as fezes contêm sangue ou muco?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Evitou o uso de anti-diarreicos?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Se a criança está desidratada, administra solução de TRO imediatamente ou encaminha a criança para TRO?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Fornece quantidade suficiente de solução para TRO?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Planeja reavaliar o status de hidratação da criança após um intervalo apropriado?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Se a desidratação é grave, reidrata com líquidos intravenosos ou através de um tubo naso-gástrico?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Se hidratação EV ou tubo naso-gástrico não estão disponíveis num raio de 30 minutos da instalação, tenta TRO?
 E__D__PC__T__MT__MN__ Se a criança não pode beber, encaminha/evacua para tratamento EV ou por sonda naso-gástrica?



Educação em TRO

- E__ D__ PC__ T__ MT__ MN__ Diz à mãe para dar líquidos extras durante a diarreia?
- E__ D__ PC__ T__ MT__ MN__ Diz à mãe como preparar a solução para TRO?
- E__ D__ PC__ T__ MT__ MN__ Diz à mãe quanto desta solução oferecer e com que frequência oferecê-la?
- E__ D__ PC__ T__ T__ MN__ Diz à mãe sobre práticas alimentares durante e após a diarreia?
- E__ D__ PC__ T__ MT__ MN__ Diz à mãe sobre ao menos _____ sinais de desidratação?
Discute ao menos _____ sinais de alarme que indicam necessidades de se buscar outra atenção médica?
- E__ D__ PC__ T__ MT__ MN__ Mostra à mãe como preparar a solução para TRO?
- E__ D__ PC__ T__ MT__ MN__ Verifica se a mãe compreende as informações chave?
- E__ D__ PC__ T__ MT__ MN__ Pergunta à mãe se ela tem alguma dúvida?

Pontos fortes e limitações do módulo

É importante observar algumas limitações do módulo. Primeiro, o uso efetivo das ferramentas fornecidas no módulo depende de um ambiente gerencial que seja aberto a uma avaliação franca dos pontos positivos e das deficiências do programa. Segundo, aqueles envolvidos na avaliação devem ter conhecimento do processo que está sendo discutido. Por esta razão é muito importante incluir os membros do pessoal que efetivamente executam a tarefa na avaliação. Finalmente, há limites com relação a até que ponto a avaliação gerencial pode ser codificada, ou seja, os membros do pessoal ainda dependem de informações qualitativas em um grau considerável. Mesmo quando o desempenho pode ser codificado, os resultados não podem ser generalizados pois eles fluem de um sistema gerencial específico com características únicas.

A despeito dessas limitações, os métodos de avaliação gerencial apresentados aqui são objetivos e concretos, e oferecem vantagens consideráveis sobre muitos tipos de revisão do desempenho e métodos de avaliação das necessidades atualmente em prática. O processo de avaliação também fornece uma oportunidade para comunicação e uma mudança para a equipe de forma a que passe a pensar em conjunto e adquira uma visão sobre gerenciamento. Finalmente, a identificação de áreas problemáticas ou oportunidades para melhoria é às vezes suficiente para levar a um melhor desempenho. Uma avaliação gerencial é uma maneira efetiva de dirigir a atenção do pessoal para importância do gerenciamento e para ajudar cada membro a descobrir oportunidades para melhorar o sistema.



Procedimentos para avaliação gerencial

Esta seção descreve um processo em oito passos para projetar e executar uma avaliação gerencial.

Passo 1: Especifique os objetivos da avaliação gerencial

Passo 2: Determine os métodos de avaliação

Passo 3: Selecione e adapte listas de verificação ou diretrizes apropriadas

Passo 4: Execute a avaliação

Passo 5: Tabule e analise os dados

Passo 6: Apresente e reveja os resultados preliminares

Passo 7: Analise o processo gerencial com mais detalhes

Passo 8: Tome as ações para melhorar o gerenciamento

Passo 1: Especifique os objetivos da avaliação gerencial

O objetivo geral da avaliação gerencial é identificar os pontos fortes e as deficiências e melhorar o gerenciamento o que, por sua vez, vai melhorar a efetividade global do programa. Ao planejar uma avaliação gerencial, cabe ao gerente ou equipe de APS, determinar os objetivos específicos e o conteúdo da avaliação. Essas decisões são importantes porque elas têm implicações sobre o projeto, análise e documentação. As seguintes perguntas devem ser colocadas no início (vejam página 22 uma planilha que você pode usar para resumir suas respostas):

- **Qual é o objetivo da avaliação?** O objetivo pode ser, por exemplo, avaliação das necessidades numa área gerencial em particular, com a meta de identificar modos pelos quais o sistema possa ser melhorado. A avaliação também pode ser usada para avaliar o desempenho de um indivíduo, uma equipe ou um sistema.



- **Que atividades gerenciais serão incluídas?** A seleção de uma atividade gerencial para avaliação deve ser baseada nas prioridades identificadas pelos gerentes e pela equipe de APS. Resultados da monitorização de rotina, da avaliação da qualidade dos serviços ou outras avaliações podem ser levados em conta. O foco da avaliação deve ser o sistema gerencial completo, por exemplo, planejamento, ou pode focalizar uma sub-tarefa dentro do planejamento, por exemplo, a definição da missão.
- **Quem usará a informação coletada?** A informação gerada por uma avaliação gerencial pode ser usada por gerentes locais, equipes de APS, comitês de saúde, o corpo de diretores, diretores regionais ou nacionais e financiadores. Quem vai usar a informação terá um impacto sobre que informação é coletada, quanto é coletado e como é relatada. Por um lado, o relatório que se destina a ser usado por diretores nacionais e financiadores pode requerer uma grande amostra estatística e um relatório formal como produto final. Um gerente local, por outro lado, pode usar uma pequena amostra conveniente e documentar as conclusões num caderno de supervisão.
- **Como a informação será usada?** A informação coletada pode ser usada de várias maneiras. Ela pode ser usada pelo pessoal do programa para desenvolver programas de melhoria gerencial e para compreender melhor as causas básicas dos problemas com a oferta de serviços. Ela também pode ser usada para focalizar os esforços de treinamento sobre as necessidades reais que o programa experimenta. O uso específico da informação terá implicações sobre o que é coletado e como é analisado.
- **Qual será a unidade de análise?** Que instalações de saúde serão incluídas? A unidade apropriada de análise para a avaliação gerencial dependerá dos objetivos da avaliação e da natureza da função gerencial em questão. Várias opções são discutidas abaixo:

Instalação única de saúde. Em muitos casos a instalação de saúde será a unidade de análise. Tais avaliações gerenciais freqüentemente envolvem estudo dos processos gerenciais para apenas uma instalação de saúde, com o objetivo de produzir melhorias naquele nível. Este tipo de avaliação permite uma análise profunda da situação local, participação do pessoal e soluções localmente apropriadas.



Um grupo de instalações de saúde. Processos gerenciais para um grupo de instalações de saúde de uma área ou região também podem ter interesse. Os gerentes podem querer estudar o mesmo processo gerencial num grupo de instalações para identificar problemas gerenciais sistemáticos que necessitarão intervenção da área ou região para serem resolvidos.

Produtos relacionados à função gerencial. Cada sistema gerencial tem produtos que também podem ser uma unidade de análise. Por exemplo, num sistema de treinamento, os produtos podem ser cursos de treinamento ou treinandos. Eles podem ser examinados como uma maneira de avaliar o desempenho do sistema de treinamento.

- **Durante que período de tempo as atividades acontecerão?** Os gerentes devem considerar as decisões acima ao determinarem o tempo e a duração das atividades de avaliação gerencial. Avaliações rápidas e curtas podem ser empregadas ou estudos mais profundos podem ser executados. Algumas atividades podem também ser executadas numa base continuada, enquanto outras serão feitas uma vez ou numa base *ad hoc*.
- **Recursos adequados estão disponíveis para avaliação?** Em condições ideais, as atividades de avaliação gerencial devem ser executadas com recursos alocados para o gerenciamento e supervisão. Entretanto, custos adicionais tais como transporte e suprimentos podem ser necessários. Ao projetar os estudos, os gerentes devem avaliar se existem recursos adicionais disponíveis e devem ter em mente a importância tanto da disponibilidade financeira quanto da disponibilidade técnica de executar as avaliações.

Passo 2: Determine os métodos de avaliação

Avaliação quantitativa ou qualitativa?

Este módulo apresenta duas abordagens diferentes de avaliação gerencial. O uso das listas de verificação do PAG APS permite uma avaliação quantitativa e abrangente. Isto vai ajudá-lo a descrever o sistema gerencial e seus problemas. Alguns dos problemas serão de fácil solução como resultado da avaliação, outros deixarão a equipe com muitas dúvidas.

Por que esses problemas ocorrem? Como eles podem ser corrigidos ou prevenidos? Essas perguntas são complexas demais para serem respondidas somente com uma lista de verificação. Elas requerem um modelo menos estruturado que permita às pessoas compartilharem suas observações e experiências. As diretrizes de discussão do PAG APS são mais bem adaptadas a esse tipo de avaliação qualitativa exploratória.



**PLANILHA PARA PLANEJAMENTO DA
AVALIAÇÃO GERENCIAL**

Passo 1. Especifique os objetivos da avaliação

a. Qual é o objetivo da avaliação?

Assegurar um suprimento estável de drogas para o centro de saúde

b. Qual é o conteúdo da avaliação?

Atividades gerenciais:

Logística

Sub-tarefas:

Licitação e compra

Controle do inventário

c. Quem usará a informação coletada?

Farmácia, diretor do centro de saúde

d. Como a informação será usada?

Para determinar se os suprimento de drogas são adequados e, se não forem, para identificar alterações que devam ser feitas no sistema

e. Que programas ou instalações (unidades) serão analisados?

1 Centro de saúde

f. Durante que período de tempo as atividades acontecerão?

Seis meses

g. Os recursos são adequados?

As necessidades são mínimas

Passo 2. Determine os métodos de avaliação

a. Unidade de avaliação:

Farmácia (número de dias em que as drogas não estão disponíveis e a porcentagem de pacientes que recebem todas as medicações necessárias)

b. Fontes de dados :

Discussão com o pessoal do centro de saúde, incluindo a pessoa responsável pela farmácia.

c. Métodos de amostragem:

Amostra de 100% nos últimos seis meses.

Passo 3. Escolha as listas de verificação relevantes: *Logística - Licitação e compra (5-15);
Inventário (24-39)*

Modificação necessária: *sim*

Necessidade de adaptar as perguntas de forma a que elas se relacionem ao suprimento de drogas. Necessidade de acrescentar perguntas para medir o número de dias em que as drogas estiveram disponíveis (em termos de drogas essenciais), e determinar a porcentagem de pacientes que receberam os remédios necessários.



Os gerentes podem preferir a abordagem estruturada das listas de verificação ou a discussão mais flexível para avaliar seu desempenho gerencial. Esta decisão dependerá do objetivo da avaliação gerencial, e, até certo ponto, do estilo do gerente. As duas abordagens também podem ser combinadas de forma a que a equipe possa se beneficiar das vantagens de ambos os métodos. Por exemplo, um gerente de uma equipe de APS pode, em primeiro lugar, aplicar as listas de verificação para obter uma idéia geral sobre como as coisas estão indo. Com base nesses resultados, uma discussão de grupo pode ser organizada para avaliar a situação com maior profundidade e a partir de diferentes pontos de vista.

- **Fontes de informação** . Informações sobre os serviços gerenciais podem ser coletadas a partir de observações diretas do desempenho das funções ou inspeção da instalação de saúde. Uma revisão dos registros do programa é uma outra fonte de informação. Entrevistas ou levantamentos também podem ser úteis. Esses podem ser executados com indivíduos ou grupos, e podem ser abertos ou fechados. Ao escolher as fontes de informação, considere a confiabilidade das informações, o tempo que levará para serem coletadas e os custos envolvidos.

Passo 3 : Selecione e adapte as diretrizes ou listas de verificação apropriadas

Embora as listas de verificação e as diretrizes para discussão possam ser usadas como foram formuladas, elas usualmente vão requerer alguma adaptação. Testes de campo mostraram que não se gastam mais de 2-3 horas para revisar essas ferramentas. Adaptações podem incluir a reformulação das perguntas, a omissão de itens irrelevantes; revisão, rearranjo, reformulação de itens para que se adaptem às condições locais e acréscimo de itens que sejam importantes para o seu programa. Em alguns casos você pode querer combinar itens ou sessões de diversas listas de verificação para formar uma nova.

Vários gerentes acham útil fazer essas alterações numa sessão de grupo que envolva os usuários, que são geralmente supervisores e pessoal administrativo. O trabalho de grupo ajuda a assegurar que os usuários chave vão se tornar familiarizados com os instrumentos e procedimentos, e vão desenvolver um sentido de "posse" da avaliação. É também mais rápido. Quando o instrumento é preparado por uma pessoa, ele freqüentemente circula para comentários e para revisões; e recircula diversas vezes. Isto é freqüentemente desnecessário se a avaliação for executada pelo grupo.



Passo 4 : Execute a avaliação

Após a avaliação ter sido projetada e as ferramentas terem sido adaptadas, o gerente deve dar os passos necessários para executar a avaliação. Antes da avaliação o gerente deve rever as listas de verificação de gerenciamento ou as diretrizes para discussão que ele usará para assegurar que elas estejam adequadas ao formato, procedimentos e conteúdo.

- **A discussão de grupo.** Se discussões de grupo forem organizadas, o gerente deve fornecer aos participantes o máximo possível de informações e, ainda, uma breve descrição do objetivo do encontro e do tipo de informação que eles serão solicitados a prestar. Isto permite que o pessoal se prepare, pensando sobre o tópico com antecedência, para ilustrar seus pontos de vista, se desejarem. O tamanho ideal para um grupo de discussão é de 5-10 pessoas.

Cada discussão de grupo deve se iniciar com uma breve introdução e explicação do objetivo da discussão. Além disso, a pessoa que lidera a discussão deve explicar as regras básicas ao grupo antes da sessão. Isto é especialmente importante se os membros do grupo já participaram de outros tipos de encontros juntos. Deve se lembrar a eles que esse encontro tem objetivo e estrutura diferentes. As seguintes regras básicas ajudarão o grupo a não se perder:

Regras básicas para discussão de grupo ¹

- As idéias e as opiniões de cada um são importantes .
 - Não há respostas certas ou erradas.
 - Tanto os comentários positivos quanto os negativos são bem-vindos.
 - Os participantes devem se sentir à vontade de forma que todos os pontos de vista sejam apresentados.
 - Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.
-

Após a apresentação das regras básicas, o líder pode usar as diretrizes para discussão para liderar a discussão sobre um dado tópico gerencial. O líder da discussão de grupo pode se referir às listas de verificação se houver uma necessidade de analisar o item com mais detalhe. As perguntas do tipo sim/não das listas de verificação podem ser facilmente modificadas para encorajar a discussão. Por exemplo, se itens controversos são levantados com

¹Adaptado de Debus, M., Handbook for excellence in focus group research. Academy for Educacional Development, HEALTHCOM, Washington, DC, 1992.



uma pergunta sim/não, um tom polêmico pode se desenvolver, levando alguns membros do grupo a evitarem contribuições.

Em vez de apresentar a um grupo perguntas sim/não, tais como, "o pessoal compreende a missão do programa?", tente um frase mais neutra, tal como, "digam-me o que vocês compreendem sobre a missão do programa." Ou, "até que ponto vocês acham que a missão do programa é compreendida?". Uma outra alternativa para iniciar uma discussão construtiva é usar duas perguntas, tais como, "que aspectos da definição da missão são bem compreendidos?" e "que aspectos da definição da missão não são bem compreendidos?"

O líder do grupo deve observar o tempo e guiar o grupo para novos tópicos quando parecer que informações suficientes numa área específica já foram compartilhadas. Antes de mudar para novo tópico ou pergunta, o líder deve perguntar ao grupo se alguém tem algum comentário final a acrescentar. No final da discussão, o líder deve agradecer ao grupo pela participação e deve fornecer a cada um do grupo uma última oportunidade para comentar sobre o tópico global.

O líder deve escrever o resumo da discussão, organizado por tópicos, logo após a discussão, de forma que os itens chave não sejam esquecidos. Esta informação será útil para identificar problemas gerenciais, suas causas e possíveis soluções.

- **Visitas à instalação de saúde.** Se visitas de campo são necessárias para um encontro com equipes ou indivíduos, providências para os transportes precisarão ser tomadas. O calendário de atividades regulares da instalação deve ser levado em conta de forma que a avaliação não interrompa atividades importantes. Entretanto, alguns gerentes podem desejar fazer visitas inopinadas, de forma que o pessoal não faça nenhuma preparação especial para as avaliações.

Se observações vão ser executadas, é usualmente uma boa idéia explicar o que o observador estará fazendo e por que, para evitar mal entendidos e ansiedade. A experiência mostrou que a maioria dos profissionais quer melhorar seu desempenho e recebem muito bem conselhos e auxílio construtivos. Mas eles também vão resistir à cooperação quando suspeitarem que as informações coletadas serão usadas contra eles. O ideal é que as avaliações sejam conduzidas de uma maneira construtiva para ajudar o pessoal a melhorar o gerenciamento do programa. Após a avaliação, as listas de verificação devem ser revistas para se assegurar que todas as perguntas sejam respondidas e que todas as respostas sejam claras.



Passo 5: Tabule a análise os dados

A tabulação quantitativa e os procedimentos de análise sugeridos aqui são semelhantes àqueles descritos no Módulo 6. Supervisores e gerentes podem tabular os dados à mão, freqüentemente em minutos, dependendo do número de observações.

As informações coletadas durante uma avaliação podem ser tabuladas usando-se uma matriz simples. Os dados são transferidos das listas de verificação de observação para a matriz e podem ser somados facilmente. Se múltiplas listas de verificação de observação forem usadas, a tabulação pode ser feita na lista de verificação, eliminando a necessidade de transferir a informação para uma folha de marcação.

O exemplo 4 da página seguinte mostra como uma folha de marcação foi usada para registrar e tabular 39 informações sobre a qualidade do sistema de suprimento de drogas em APS em 10 centros de saúde. Os números das perguntas correspondem àqueles da lista de verificação gerencial logística do Apêndice B.

Os resultados mostram que há alguns itens que são ou feitos por todos (e.g., nº 8: todos os centros de saúde têm uma política clara sobre quem pode autorizar as requisições) ou por ninguém (e.g., no. 9: ninguém procura estimativa de múltiplos custos). Claramente, a partir desta análise, um número de itens necessita atenção.

Pode ser mais fácil compreender esses números se eles forem dispostos graficamente, tal como no exemplo 5. Neste gráfico as barras representam o número de centros de saúde que responderam "sim" a um item. Quanto mais longa a barra, maior o número de respostas positivas e vice-versa.

O gerente pode desejar definir um padrão mínimo ou limiar, para o programa global. Por exemplo, pelo menos 6 centros devem responder positivamente ao item, caso contrário está abaixo do padrão e merece atenção imediata. Aqueles programas onde nenhum centro responde "sim" merecem atenção prioritária.

- **Plano para análise rápida de dados.** Se um grande número de observações vai ser feito, pode ser muito útil desenvolver um plano de análise. Cálculos como os seguintes podem ser executados se recomendado.

Total: Some o número de observações para cada variável (i.e., cada tarefa de serviço gerencial).

Distribuições ou contagem de freqüência: Some o número de respostas "sim" e respostas "não" para cada variável (tarefa) e compute a distribuição das porcentagens: tome o número de cada contagem ("sim" e "não") e divida-o pelo número total de observações x 100.

Análise de limiar: Defina um nível aceitável mínimo para cada item. Aqueles que excederem este nível são identificados como problemas.

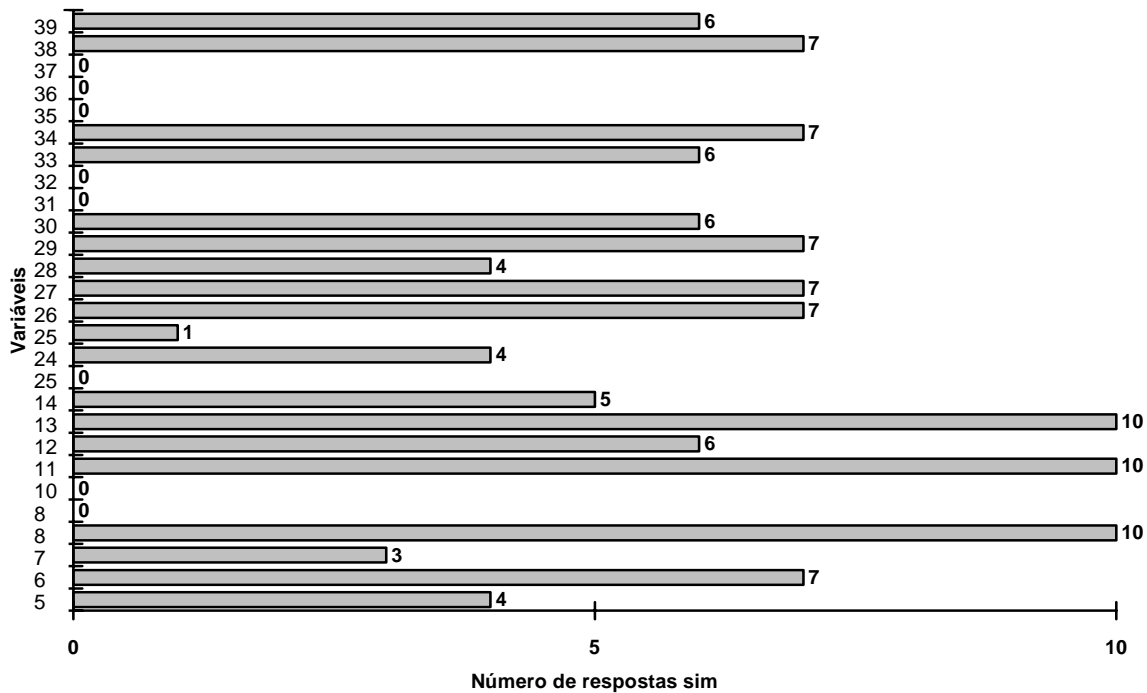


Exemplo 4: Resumo de observações de um sistema de suprimento de drogas

Perguntas/Instalações:											
Variável	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total Sim
5	S	S	N	N	S	S	N	N	N	N	4
6	S	S	S	S	S	S	N	N	N	S	7
7	S	S	N	N	N	S	N	N	N	N	3
8	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	10
9	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
10	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
11	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	10
12	S	S	N	N	S	N	S	S	S	N	6
13	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	10
14	S	S	N	N	Y	Y	N	N	S	N	5
15	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
24	N	N	S	S	S	N	N	N	N	S	4
25	N	N	S	N	N	N	S	N	N	N	2
26	S	S	S	S	N	N	N	S	S	S	7
27	S	N	N	S	S	N	S	S	S	S	7
28	S	S	N	N	N	N	S	S	N	N	4
29	S	S	S	S	S	S	N	N	N	S	7
30	S	S	N	N	N	N	S	S	S	S	6
31	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
32	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
33	S	S	N	N	S	S	N	N	S	S	6
34	S	S	S	N	N	N	S	S	S	S	7
35	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
36	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
37	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0
38	S	S	S	N	S	S	S	S	N	N	7
39	S	S	N	N	S	S	N	N	Y	Y	6



Exemplo 5 : Suprimento de drogas : 10 centros de saúde



Pontuação : Além de analisar os dados por tarefas específicas do serviço, um sistema de pontuação pode ser desenvolvido para avaliar a qualidade global. Por exemplo, cada tarefa que foi executada pode receber um ponto. A "pontuação de qualidade" total seria o número total de pontos para um grupo de tarefas comparado com a pontuação máxima possível. Se algumas tarefas forem muito mais importantes que outras, elas podem receber um peso maior (e.g., 1,5 ou 2 pontos).

Divisão por local: Compare um local ou uma sessão com outra. Totais, contagens e porcentagens podem ser calculados para cada local. Isto ajudará os gerentes a identificarem os pontos fortes e as deficiências nos diferentes locais.

Gráficos: Os resultados podem ser colocados num gráfico para fornecer a um gerente ou supervisor um resumo dos dados. Isto é um auxílio visual útil para apresentar as informações. O exemplo 5 mostra um gráfico como este.



Passo 6: Apresente e reveja os resultados preliminares

É provável que os resultados de uma avaliação gerencial tomem a forma de uma lista de problemas, de problemas potenciais ou de áreas para melhoria. Os achados da avaliação devem ser resumidos e revistos com todos aqueles que participaram da avaliação. Com frequência, tal partilha de informações leva a uma visão complementar sobre a natureza do problema. Esta informação não somente torna a avaliação mais precisa, mas é valiosa para os gerentes no momento em que tentam desenvolver planos para a melhoria. Aqui estão algumas diretrizes para apresentar e rever os achados com a equipe:

- **Que atividades foram bem executadas?** O gerente deve começar revisando o que o pessoal fez bem. Isto reforça o bom desempenho e estabelece uma relação construtiva.
- **Que atividades precisam ser melhoradas?** As áreas que necessitam ser melhoradas devem então ser revistas, fornecendo-se tanto informação específica quanto possível. Alguns problemas estarão associados aos dados quantitativos, outros serão descritos em termos mais qualitativos.
- **Que problemas podem ser facilmente corrigidos ?** Alguns problemas são fáceis de corrigir, têm soluções óbvias e requerem pouco esforço extra para serem corrigidos. Os gerentes devem agir rapidamente sobre eles, explorando com o pessoal meios pelos quais as correções possam ser feitas. A experiência mostrou que aquelas modificações serão mais aceitáveis e terão maior probabilidade de serem implementadas se forem sugeridas pelo pessoal. O gerente deve encorajar o pessoal a tomar a iniciativa de fazer as correções. Nesses casos a análise complementar (Passo 7) não será necessária. A equipe pode tomar ações imediatas para a melhora.
- **Que problemas devem ser tratados como prioridades?** A avaliação gerencial pode identificar mais problemas do que um gerente ou uma equipe gerencial podem realisticamente resolver. Os gerentes e seu pessoal devem definir os critérios que usarão para decidir onde tomar as ações. Por exemplo, eles podem escolher enfocar problemas que coloquem risco elevado para os pacientes ou para o pessoal, ou problemas que ocorram frequentemente por causa do número de pessoas afetadas.
- **Que problemas serão mais difíceis de corrigir ?** Esses problemas podem precisar serem analisados mais formalmente por um grupo de resolução de problemas ou um estudo especial. As atividades do grupo incluem análise profunda dos problemas do processo gerencial.



Passo 7 : Analise o processo gerencial com mais detalhes?

Problemas difíceis requerem análise profunda, com base na experiência e ponto de vista de todos aqueles envolvidos no processo. Esta seção apresenta 3 técnicas analíticas que podem auxiliar as equipes a trabalhar em conjunto para compreender os problemas gerenciais e suas causas. É muito importante encontrar as causas básicas do problema de forma que as ações tomadas sejam uma solução verdadeira e não um paliativo superficial. Começando com a análise completa, a equipe de APS deve estar mais capacitada a desenvolver uma solução que seja apropriada, efetiva e aceitável para todos aqueles envolvidos. Este processo pode ser feito no momento da apresentação dos resultados preliminares, ou durante um encontro separado.

- **Pergunte cinco vezes "Por quê?"** . Uma técnica simples para compreender melhor os problemas é pesquisar a causa básica perguntando "por quê" cinco vezes. Com muita frequência nós enfocamos a primeira causa de um problema tentando resolvê-la antes de questionar outras causas. Dessa maneira, problemas mais profundos permanecem sem detecção. Embora não haja nada mágico a respeito do número 5, perguntar repetidamente por quê levará a equipe a encontrar um número de causas, algumas que podem ser abordadas, outras que não podem. Com base nesta análise completa da situação, eles estarão mais bem capacitados a decidir onde e como agir.

Para que esta técnica seja eficaz, a curiosidade é necessária. Os participantes devem considerar um problema familiar como se fosse novo, de forma a que possam vê-lo em toda sua complexidade. Ela também requer abertura; em vez de aceitar as explicações familiares, a equipe e, especialmente o gerente, devem estar abertos a novas idéias que virão do grupo. O terceiro elemento importante é a participação. Todos aqueles envolvidos no processo devem ser envolvidos ou representados na análise. Finalmente, escutar durante este processo é muito importante. Há maior chance dos participantes compartilharem suas idéias se estiverem num ambiente de escuta e consideração.

- **Diagrama em espinha de peixe.** Uma outra ferramenta para análise de causas e identificação de causas básicas é um diagrama de causa e efeito, comumente chamado diagrama em espinha de peixe. Este método é útil porque ele organiza a informação a partir de uma variedade de fontes, representando a situação graficamente, de modo a facilitar a compreensão. Geralmente, as principais categorias de causas (tais como recursos humanos, equipamentos, instalações e suprimentos, etc) são listadas nos ramos principais ou "ossos", e todas as causas possíveis relacionadas àquela categoria são ali listadas. O objetivo do exercício é procurar as causas básicas mais prováveis do problema e tentar chegar a um consenso sobre que causas do problema devem ser o foco do esforço de melhora gerencial. Um exemplo de diagrama em espinha de peixe que trata da supervisão é mostrado na página seguinte.

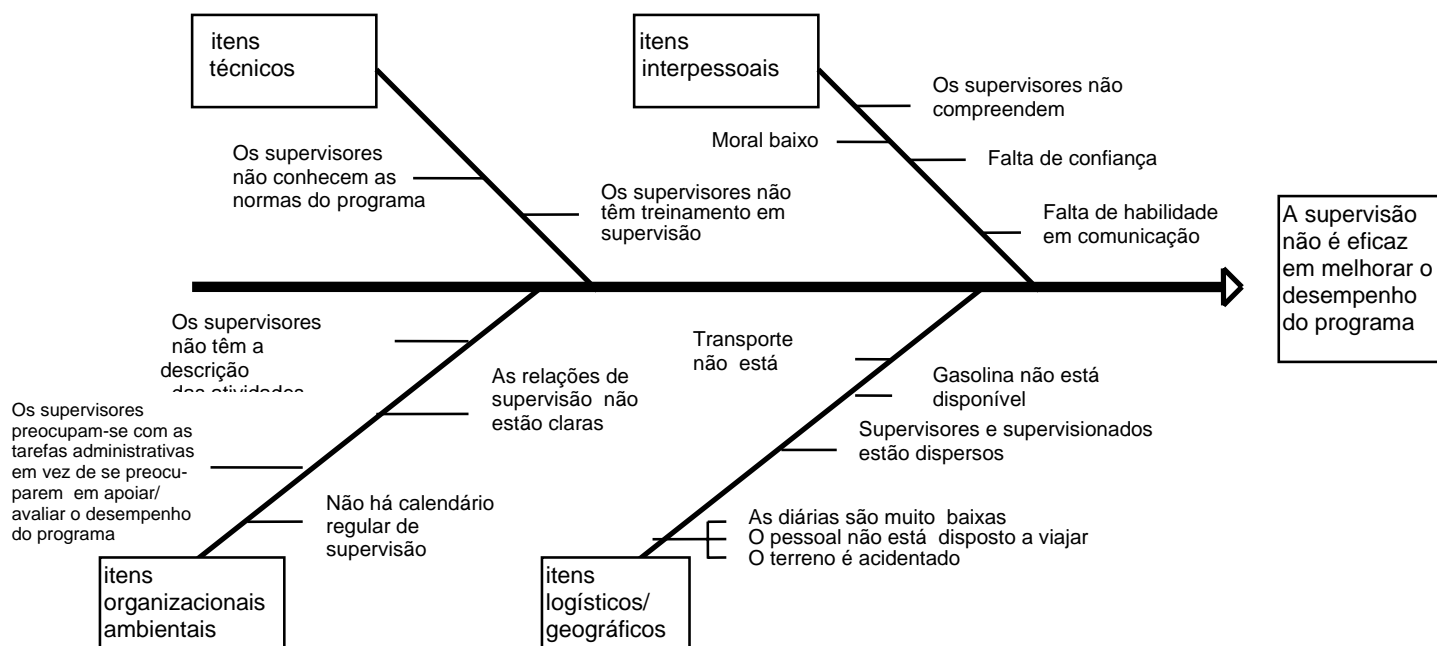


- **Fluxograma de processos.** Um fluxograma de processos é uma outra ferramenta analítica que pode fornecer muita visão para um processo gerencial. O fluxograma pode ser usado para mapear como o processo está funcionando na realidade. Isto auxilia a equipe a compreender melhor o processo e a descobrir maneiras de simplificá-lo ou melhorá-lo. Com muita freqüência, após fazerem um fluxograma de um processo "familiar", os membros da equipe comentarão que eles não haviam realmente compreendido como o processo funcionava até que eles o representaram assim. O fluxograma também pode ser usado para mapear o processo como ele deveria ser. O exemplo seguinte à página 33 mostra um fluxograma do processo de solicitação de drogas.

Passo 8: Tome ações para melhorar o gerenciamento

A avaliação e análise do gerenciamento não são úteis a menos que seguidas por ações para a melhoria. Com base nos achados da avaliação e análise subsequente das causas, a equipe deve ser capaz de identificar e implementar maneiras de melhorar a qualidade daquelas tarefas que não estejam sendo bem feitas.

Exemplo 6 : Diagrama em espinha de peixe



O guia de solução de problemas do gerente do PAG APS fornece algumas diretrizes e experiências que podem ser úteis. Os manuais de pesquisa operacional PRICOR também descrevem procedimentos para projetar e conduzir estudos para desenvolver e testar soluções de problemas operacionais em APS.¹

Após terem sido tomadas ações para resolver um problema, é importante confirmar que elas tenham sido implementadas corretamente e que tenham tido um impacto desejado. No momento em que um plano é feito para uma tomada de ação, um plano para avaliar a eficácia daquela ação deve ser desenvolvido. Pode se tratar de uma verificação muito simples, executada pelo gerente ou um membro do pessoal, mas é o elemento essencial na melhoria do gerenciamento. Se o problema não foi resolvido, análise complementar será necessária para explorar por que e uma estratégia modificada para melhoria deve ser desenvolvida. Uma vez que o problema esteja resolvido e que a solução tenha se tornado uma parte padronizada das operações do programa, a equipe de APS pode se deslocar para um outro problema gerencial num esforço em melhorar continuamente seu programa.

¹ Blumenfeld, S., Operations research methods: a general approach to primary health care. PRICOR monograph series, methods paper. 1. Bethesda, MD, Center for Human Services, 1991.



Exemplo 7: Fluxograma: Solicitação de drogas

