
Apêndice A: Diretrizes para discussão da avaliação gerencial

Planejamento, pessoal, treinamento, supervisão, finanças,
logística, informações e organização comunitária

Planejamento

"Planejamento em saúde é o processo de definição dos problemas comunitários de saúde, identificação das necessidades e recursos, estabelecimento das metas prioritárias, e desencadeamento das ações administrativas necessárias para alcançar essas metas."¹

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas para o grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem um de cada vez, por favor.

As **diretrizes para discussão** são fornecidas para ajudá-lo a liderar uma discussão de grupo sobre seu sistema de planejamento. Você também pode se referir à versão detalhada das listas de verificação em gerenciamento. (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem da maneira como nós fazemos o planejamento?

¹*On being in charge*, WHO 1992.



Diretrizes

- Que aspectos da maneira com que fazemos o planejamento não funcionam bem?
- Qual é a sua missão? Até que ponto ela é bem compreendida pelo pessoal, gerentes, financiadores, e membros da comunidade?
- Quais são os objetivos do programa?
- Que tipo de informação você precisa para planejar suas atividades? Esta informação está disponível?
- Até que ponto a descrição e a distribuição das atividades são bem compreendidas pelo pessoal?

Perguntas chave

- Há uma definição escrita da missão que descreva o objetivo e as metas globais da organização?
- O programa planeja abordar diretamente a missão global do programa?
- Há objetivos específicos e programas ou atividades para cada meta?
- Há políticas claras de referência para os serviços não oferecidos, de cuidados secundários e terciários?
- Você tem acesso às informações básicas necessárias para o planejamento do programa?
- Existe um organograma que esclareça as responsabilidades do pessoal e a relações entre eles?
- Existem normas técnicas escritas para todos os serviços incluídos no programa?
- Cada membro do pessoal tem uma descrição clara de suas atividades?
- Os planos de trabalho e as distribuições de pessoal são revistos e atualizados regularmente.



Gerenciamento de Pessoal

O gerenciamento de pessoal inclui atividades que se relacionam com recrutamento, contratação e apoio do pessoal, e com a definição das tarefas de cada indivíduo. Ele também se refere aos procedimentos padronizados relacionados a compensação, benefícios e agenda de trabalho.

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem 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 gerenciamento de pessoal. Você também pode se referir à versão detalhada das listas de verificação em gerenciamento do pessoal. (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem da maneira como nós fazemos o gerenciamento do pessoal?

Diretrizes

- Que aspectos da maneira pela qual nós aplicamos o gerenciamento do pessoal não funcionam bem?
- Os membros do pessoal estão satisfeitos com seus trabalhos e o ambiente de trabalho? Quais são as fontes de satisfação? Quais são as fontes de insatisfação?
- Que políticas e procedimentos de pessoal estão implementadas em seu programa? Essas políticas são justas? Elas contribuem para a eficácia do programa?
- Que áreas precisam ser abordadas através de políticas novas ou melhoradas?
- As descrições das atividades dos membros do pessoal refletem adequadamente suas verdadeiras atividades diárias?
- Como os supervisores trabalham com os membros do pessoal para planejar atividades e melhorar o desempenho?
- Que outras coisas os supervisores podem fazer para apoiar os membros do pessoal desta maneira?



Perguntas chave

- Há pessoal qualificado suficiente disponível? Existem oportunidades para promoção e desenvolvimento profissional do pessoal?
- O sistema oferece segurança adequada no emprego ao pessoal?
- Há boa comunicação entre o pessoal de diferentes níveis?
- A comunicação entre os diferentes departamentos é suficientemente boa para coordenar e planejar com eficiência?
- O moral do pessoal é elevado?
- Cada membro do pessoal tem uma descrição de suas atividades?
- As descrições das atividades listam todos os tipos de tarefas que serão requeridas dos membros do pessoal?
- Os membros do programa sentem que as descrições de suas atividades são realistas ?
- Os supervisores desenvolvem planos específicos de trabalho com seu pessoal a intervalos regulares?
- Os supervisores revêem periodicamente se as tarefas distribuídas foram completadas?



Treinamento

O treinamento é o processo de melhora contínua do conhecimento, habilidades e competência dos profissionais de saúde.

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem 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 se referir à versão detalhada das listas de verificação em treinamento. (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem no modo com que fazemos o treinamento?

Diretrizes

- Que aspectos do nosso treinamento não funcionam bem?
- Que tipo de informação você usa para planejar ou focar o treinamento?
- Você usa informações sobre o conhecimento, as atitudes e as práticas dos profissionais de saúde?
- Você usa informações sobre as necessidades comunitárias? Esta informação está disponível?
- 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 são usadas para planejar ou focar o treinamento?
- O treinamento incluiu um pré-teste do conhecimento e habilidades do profissionais de saúde?
- O treinamento incluiu um pós-teste do conhecimento e habilidades do profissional de saúde?
- Há uma avaliação de acompanhamento do treinamento (cerca de seis meses mais tarde) para avaliar o treinamento?
- Os tópicos do treinamento estão explicados com clareza?
- Os tópicos do treinamento são demonstrados?
- Os treinandos recebem materiais escritos?
- Os profissionais de saúde estão satisfeitos com o treinamento que recebem?
- O treinamento será acompanhado através de um 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?



Supervisão

Supervisão é o processo de orientação e apoio do pessoal de forma a que eles executem suas obrigações com eficiência. Os supervisores fornecem apoio, orientação, treinamento e assistência na identificação e solução de problemas, de forma a que a qualidade dos serviços e sua eficácia possa melhorar continuamente.

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem 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 supervisão. Você também pode se referir à versão detalhada das listas de verificação em supervisão. (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem na maneira como fazemos a supervisão?

Diretrizes

- Que aspectos de nossa supervisão não funcionam bem?
- Descreva seu sistema de supervisão? Quem o faz? Como? O pessoal e os supervisores sentem que a supervisão contribui para melhoria do programa?
- Que tipo de atividade é executada pelos supervisores durante as visitas de supervisão?
- Como o supervisor avalia a qualidade dos serviços técnicos que são oferecidos?
- Como o supervisor trabalha com os supervisionados para identificar e resolver problemas?
- Os supervisores tem um bom relacionamento com o pessoal? Por que ou por que não?
- Os supervisionados sentem-se à vontade para discutir problemas com seus supervisores?
- Como as atividades de supervisão são registradas? Os registros de supervisão são usados para acompanhamento, resolução de problemas ou para ajudá-lo no planejamento?



Perguntas chave

- Há um plano ou calendário para as atividades de supervisão?

Os supervisores usam os seguintes métodos durante a supervisão:

- Observação da oferta de serviços?
- Perguntar ao provedor do serviço sobre que problemas ele/ela tem tido?
- Revisão de registros, suprimentos ou condições da instalação?
- Os supervisores avaliam a qualidade técnica dos serviços através da observação da oferta de serviços ou através de testes com base na competência?
- Os supervisores fazem comentários voltados para melhoria da qualidade técnica dos serviços?
- Eles fazem comentários voltados para a melhoria do aconselhamento ou educação para saúde?
- Eles demonstram alguma habilidade técnica ao supervisionado?
- Eles estabelecem uma boa relação com o supervisionado?
- Os supervisores ajudam os supervisionados a organizar e planejar seu trabalho?
- Os registros de supervisão são guardados?



Gerenciamento financeiro

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

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem 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 gerenciamento financeiro. Você também pode se referir à versão detalhada das listas de verificação em gerenciamento financeiro. (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem no modo como que executamos o gerenciamento financeiro?

Diretrizes

- Que aspectos de nosso gerenciamento financeiro não funcionam bem?
- Seus registros financeiros são claros, fáceis de compreender e corretos?
- Como você usa o orçamento do programa? Como as despesas orçamentárias e as despesas reais se comparam?
- Como os relatórios financeiros regulares são usados e com que objetivo?
- Você leva em consideração a sustentabilidade, eqüidade e crescimento no processo de planejamento financeiro?



Perguntas chave

- A tabela de contas atende às necessidades atuais do programa?
- Os registros contábeis são mantidos atualizados e submetidos a um balanço mensal?
- As contas são legíveis?
- Os cálculos são corretos?
- Todas as transações foram anotadas no livro razão?
- Há um orçamento para o programa?
- Há procedimentos estabelecidos para revisão e aprovação dos orçamentos?
- Os orçamentos são usados como uma ferramenta para avaliar o desempenho numa base custos planejados versus custos reais?
- Os relatórios financeiros regulares são preparados?
- O administrador avalia os resultados fazendo uma comparação anual do desempenho financeiro do orçamento com o desempenho financeiro real?
- A sustentabilidade é considerada no processo de planejamento financeiro?
- A equidade é considerada no processo de planejamento financeiro?
- O crescimento é considerado no processo de planejamento financeiro?



Gerenciamento logístico

O sistema logístico trata da licitação e compra, armazenamento e acompanhamento de suprimentos e equipamentos.

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem 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 gerenciamento logístico. Você também pode se referir à versão detalhada das listas de verificação em gerenciamento logístico (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem no modo como que fazemos logística?

Diretrizes

- Que aspectos de nossa logística não funcionam bem?
- Que procedimentos existem para compra de bens ou serviços?
- Esses procedimentos são seguidos? Eles são eficazes?
- Como os bens são armazenados e monitorizados?
- Que procedimentos existem para determinar quais os suprimentos necessários? Esses procedimentos são seguidos? Eles são eficazes?
- Qual é o procedimento para assegurar a manutenção da cadeia de frio? Esses procedimentos são seguidos? Eles são eficazes?
- Que transporte está disponível para o pessoal?



Perguntas chave

- A instituição tem suas próprias listas de verificação e procedimentos estabelecidos para a licitação e compras de bens e serviços?
- Antes de fazer uma solicitação de bens e serviços, o administrador revê a solicitação para se assegurar que os itens são necessários?
- Os suprimentos são solicitados regularmente de acordo com os procedimentos definidos?
- Quando os procedimentos são seguidos, os suprimentos são recebidos a tempo?
- A instalação ou organização tem procedimentos estabelecidos de recepção?
- A instituição tem procedimentos estabelecidos para o controle dos inventários?
- Os inventários são mantidos de acordo com procedimentos definidos?
- A área de armazenagem é protegida (da água, poeira, etc.)?
- O equipamento e suprimentos são rotulados com clareza e organizados de uma maneira acessível?
- Há um inventário FÍSICO executado para verificar níveis teóricos de estoque em relação às contagens reais FÍSICAS?
- O pessoal tem acesso ao transporte?
- O combustível é adequado para as visitas de campo e outras atividades?
- Há um termômetro ou um monitor da cadeia de frio no refrigerador?



Gerenciamento de informações

Um sistema de informações é organizado em torno de indicadores chaves que medem o progresso de um programa em direção às suas metas. Trata-se de uma maneira sistemática de coletar, relatar e utilizar dados.

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem 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 gerenciamento de informações. Você também pode se referir à versão detalhada das listas de verificação em gerenciamento de informações. (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem na maneira com que fazemos o gerenciamento das informações?

Diretrizes

- Que aspectos de nosso gerenciamento de informações não funcionam bem?
- Que tipo de informação você coleta rotineiramente? Essa informação é útil? Como você a usa?
- Que tipo de informação você fornece a seu supervisor ou gerente? O supervisor usa a informação coletada?
- Suas necessidades de informação são atendidas pelo sistema atual? Que tipo de informação gostaria de ter e que não é coletada no momento? Das informações que você coleta agora quais você eliminaria (discuta o tipo de informação que você não usa)?



Perguntas chave

- Há uma lista de indicadores a serem monitorizados a nível distrital?
- Há uma lista de indicadores a serem imunizados no centro de saúde?

Essas listas incluem indicadores de :

- Disponibilidade de recursos?
- Acesso?
- Utilização?
- Cobertura?
- Qualidade dos serviços?
- Resultados?
- As fontes de informação foram identificadas para cada indicador?
- A frequência de coleta/compilação foi estabelecida para cada indicador?
- Um procedimento para cada indicador foi estabelecido (incluindo limiares ou padrões)?
- Mecanismos para interpretação e discussão dos resultados foram estabelecidos?
- Os gerentes preparam e transmitem relatórios dos resultados da monitorização para o nível apropriado e a tempo?
- Os gerentes utilizam as informações para identificar áreas que necessitam de melhorias de problemas distritais e locais e pontos fortes para intervenções específicas?



Organização comunitária

Organização comunitária é o envolvimento da comunidade no projeto, planejamento, promoção ou oferta de atividades que melhorem a saúde.

Introdução: Dê as boas-vindas ao grupo e descreva brevemente o objetivo da discussão.

Regras básicas: Explique as seguintes regras básicas ao grupo:

Regras básicas para discussão de grupo

As idéias e 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 para discordarem entre si de forma a que todos os pontos de vista sejam apresentados.

Não espere ser chamado; é uma discussão de grupo.

Falem 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 organização comunitária. Você também pode se referir à versão detalhada das listas de verificação em organização comunitária. (Apêndice B) como um recurso para discussão.

Discussão

- O que funciona bem na maneira com que fazemos organização comunitária?

Diretrizes

- Que aspectos de nossa organização comunitária não funcionam bem?
- Descreva as comunidades servidas pelo programa. Que grupos étnicos estão representados? Quais são as suas necessidades de saúde? Descreva o papel das mulheres. Quais são as implicações da saúde? Quais são as necessidades de grupos em desvantagem social?
- De que maneiras o comitê de saúde ou organização comunitária apoiam o centro de saúde e suas atividades?
- A organização comunitária é forte e ativa? Como você sabe?
- Que tipo de atividade é executado pela comunidade em apoio às atividades de saúde? Os membros da comunidade fornecem liderança na área de saúde?



Perguntas chave

- Há um comitê de saúde ou organização comunitária afiliado ao centro de saúde?
- A organização comunitária se encontra regularmente?
- Os encontros são liderados por um membro da comunidade?
- Os líderes são escolhidos pela comunidade?
- As decisões são tomadas de modo que sejam satisfatórias aos membros do grupo?
- As mulheres são envolvidas na organização comunitária?
- A organização comunitária tem uma boa relação com os funcionários locais?
- Os grupos em desvantagem são adequadamente representados?
- Liste os grupos sub-representados?
- As necessidades dos grupos em desvantagem social ou econômica são abordados pelo comitê de saúde ou pela organização comunitária?
- O grupo executou atividades no ano passado?
- As atividades são claramente visíveis na comunidade?
- A comunidade ajuda a implementar as atividades?
- A comunidade desempenha um papel de liderança nas atividades de saúde?
- O esforço comunitário recebe assistência técnica adequada de agências locais, distritais e externas?

