

**Escola de Governo
do Distrito Federal**

**Secretaria Executiva
de Valorização
e Qualidade de Vida**

**Secretaria
de Economia**



Curso

Monitoramento e avaliação de indicadores na Administração Pública

Apresentação

Governador do Distrito Federal

Ibaneis Rocha

Secretário de Economia do Distrito Federal

José Itamar Feitosa

Secretário Executivo de Valorização e Qualidade de Vida do Distrito Federal

Epitácio do Nascimento Sousa Júnior

Diretora-Executiva da Escola de Governo do Distrito Federal

Juliana Neves Braga Tolentino

Escola de Governo do Distrito Federal

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

Curso

Monitoramento e avaliação de indicadores na Administração Pública

Graciela Jaqueline Pauli Gil Cardoso
Marilza Oliveira de Almeida

Escola de Governo
do Distrito Federal
Secretaria Executiva
de Valorização
e Qualidade de Vida
Secretaria
de Economia



Compreender as interfaces e o alinhamento entre planejamento estratégico, gestão para resultados, monitoramento e avaliação

Graciela Pauli Gil Cardoso

Escola de Governo
do Distrito Federal
Secretaria Executiva
de Valorização
e Qualidade de Vida
Secretaria
de Economia



Reflexão

Iniciando Estudo de Caso



Governança

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.



Gestão

Modelo de gestão cujo foco principal é o monitoramento e a avaliação dos resultados das políticas públicas e projetos estratégicos do governo.



Governança e gestão



Fonte: TCU, 2018.

Portaria nº 93, de 11 de fevereiro de 2020

Institui a **Rede de Gestão para Resultados**, dispõe sobre a governança e a gestão para resultados na Secretaria de Estado de Saúde, e dá outras providências.



Art. 2º São mecanismos para o exercício da governança e da gestão para resultados:

- I. a elaboração e a implementação do **planejamento estratégico**;
- II. o **monitoramento** e a **avaliação** dos programas, subprogramas, planos, projetos e ações estratégicos.

Parágrafo único. As unidades orgânicas da Secretaria de Saúde, fundações vinculadas e entidades parceiras deverão assegurar a adoção das medidas para a sistematização de práticas relacionadas à governança e à gestão para resultados, de maneira que os serviços e produtos de responsabilidade da SES/DF alcancem os resultados pretendidos.



Planejamento

“Alice: – Poderia me dizer, por favor,
qual é o caminho para sair daqui?
Gato: – Isso depende muito do lugar para
onde você quer ir.
Alice: – O lugar não importa muito...
Gato: – Então, não importa o caminho
que você vai tomar.”



Lewis Carroll, Alice no País das Maravilhas, 1865.

O que é planejar?

O planejamento constitui um processo sistemático e constante de tomada de decisões.

É um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos estabelecidos.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final (o plano), porque envolve a dinâmica dos atores para o enfrentamento dos problemas e reconhecimento das oportunidades e, o que pode gerar mudanças significativas no ambiente organizacional.

O que é estratégia?

- Definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.
- **Processo de decisão** dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, a utilização e a disposição desses recursos.

É a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da organização.

Material curso EGOV – SES-DF, Autores: Ackoff e Anthony.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



A estratégia correta



<https://www.youtube.com/watch?v=zEbEGG5HdqI>

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia

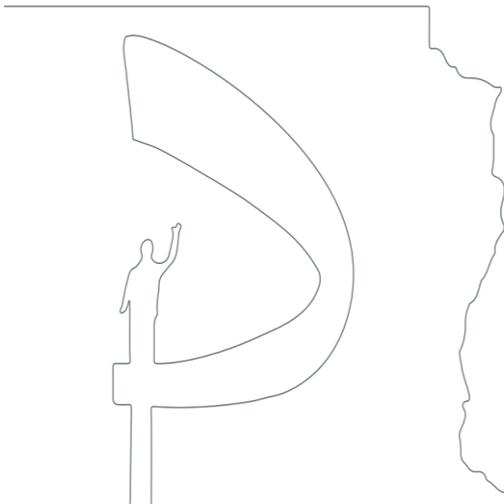


Mecanismos da estratégia



Fonte: Nicir Chaves, 2017.

Secretaria de Estado de Saúde



Visão

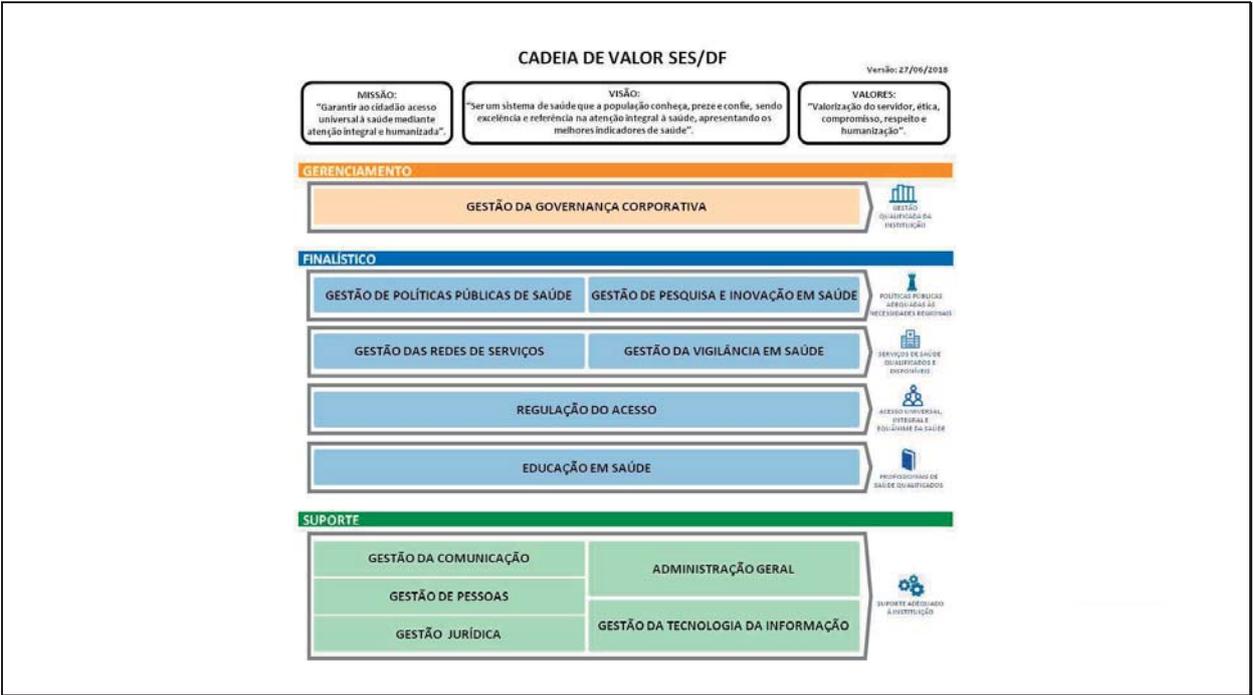
Ser um sistema de saúde que a população conheça, preze e confie, sendo excelência e referência na atenção integral à saúde, apresentando os melhores indicadores de saúde.

Missão

Garantir ao cidadão acesso universal à saúde mediante atenção integral e humanizada.

Valores

Valorização do Servidor; Ética; Compromisso; Respeito e Humanização.



Como dar o foco?

Diretrizes: expressam ideais e orientam escolhas estratégicas e prioritárias.

Objetivos: expressam resultados desejados, refletindo situações a serem alcançadas.

Metas:

Indicadores:



Como traduzir a estratégia?

Modelo de gestão estratégica que **comunica, alinha e monitora a estratégia** organizacional, traduzindo a missão e a estratégia em **objetivos**.

Os objetivos devem ser visualizados nas **quatro perspectivas** de valor do BSC: Orçamentária, Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Conhecimento.



Fonte: Kaplan e Norton.

BSC – Mapa estratégico

Materializar a visão e a estratégia.

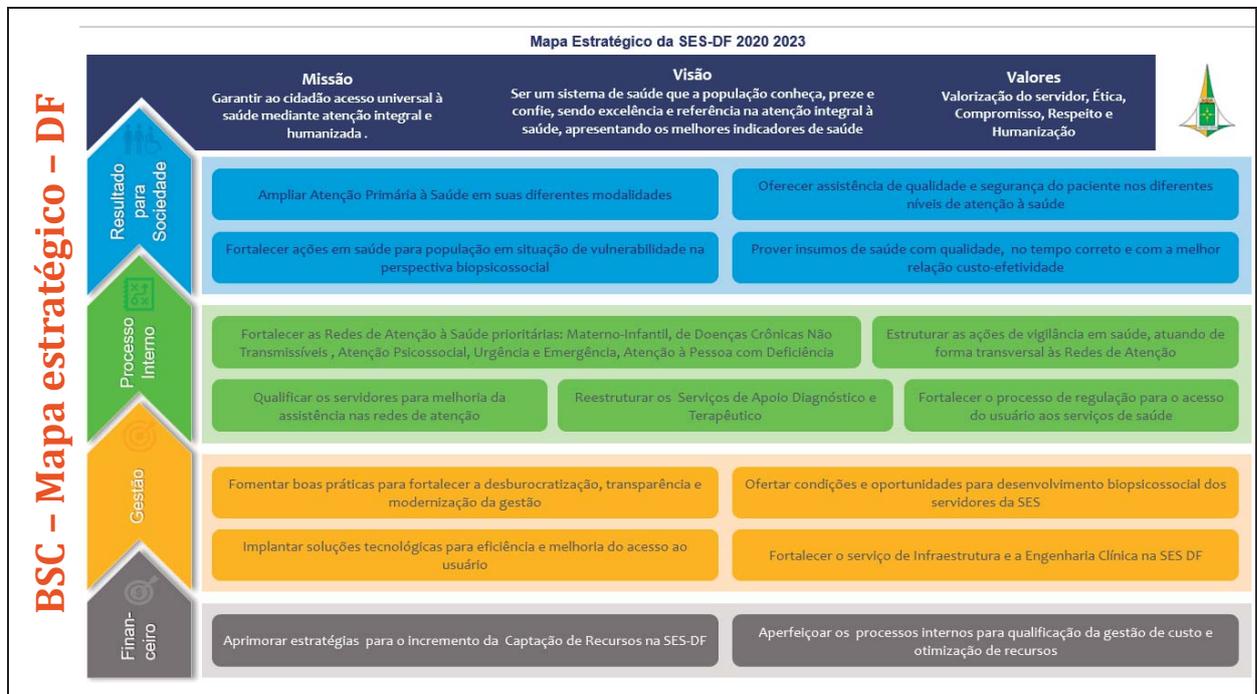
Figura que ocupa um único ambiente visual.

Aponta objetivos balanceados nas perspectivas.

Ferramenta eficaz e que cumpre diversas funções:

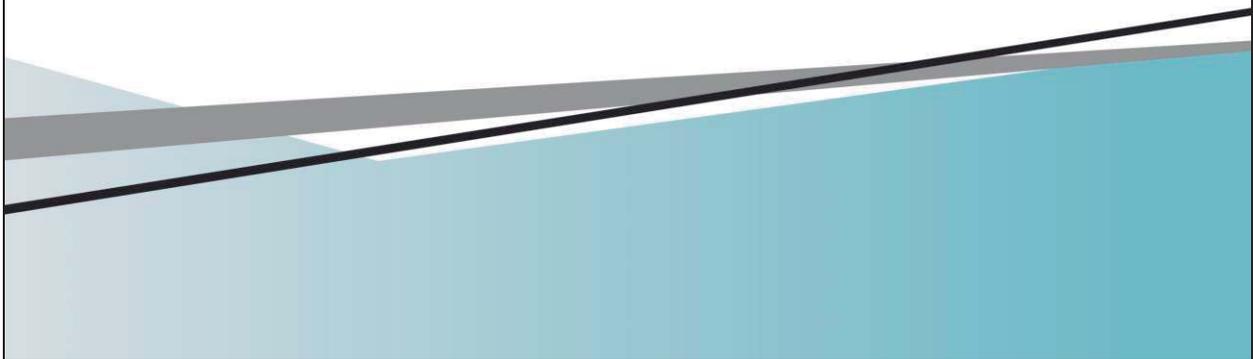
- explicitador ao apresentar o mapeamento claro das relações causa x efeito entre as ações a serem executadas;
- divulgador ao ser simples e conciso para todos os níveis da organização.

Manual de Planejamento, Monitoramento e Avaliação da DIPLAN – SES/DF.

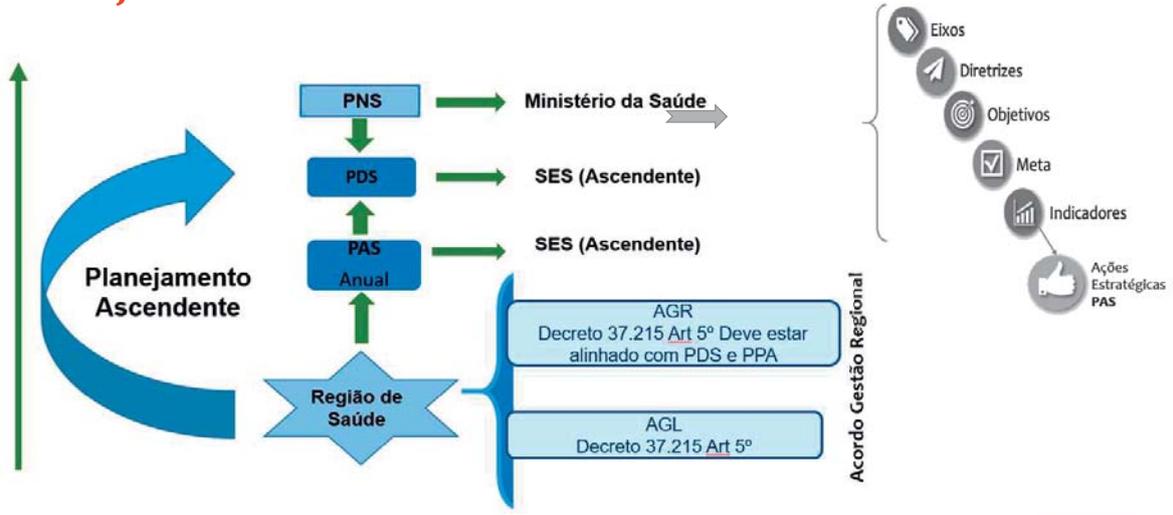


Planejamento Governamental GDF

Escola de Governo do Distrito Federal
 Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida
 Secretaria de Economia

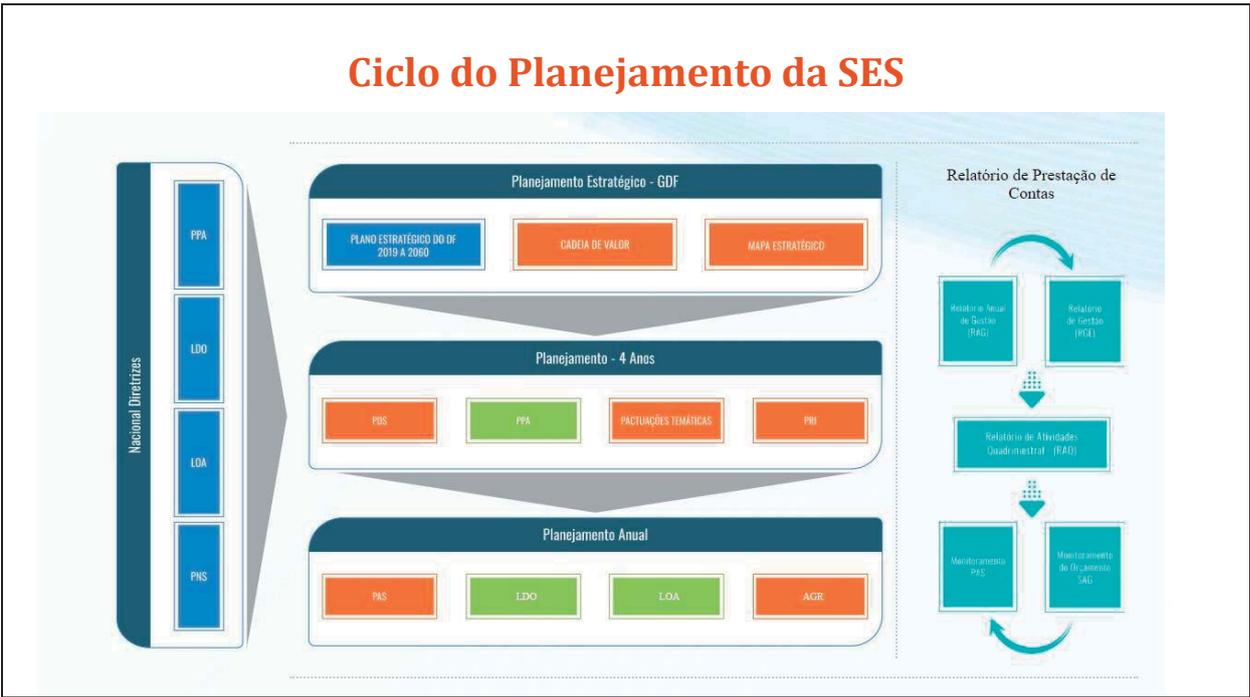
Planejamento da SES



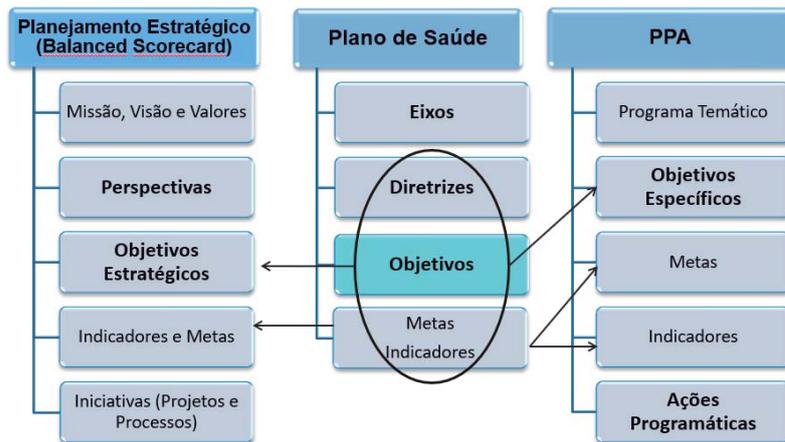
Escola de Governo do Distrito Federal Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida Secretaria de Economia



Ciclo do Planejamento da SES

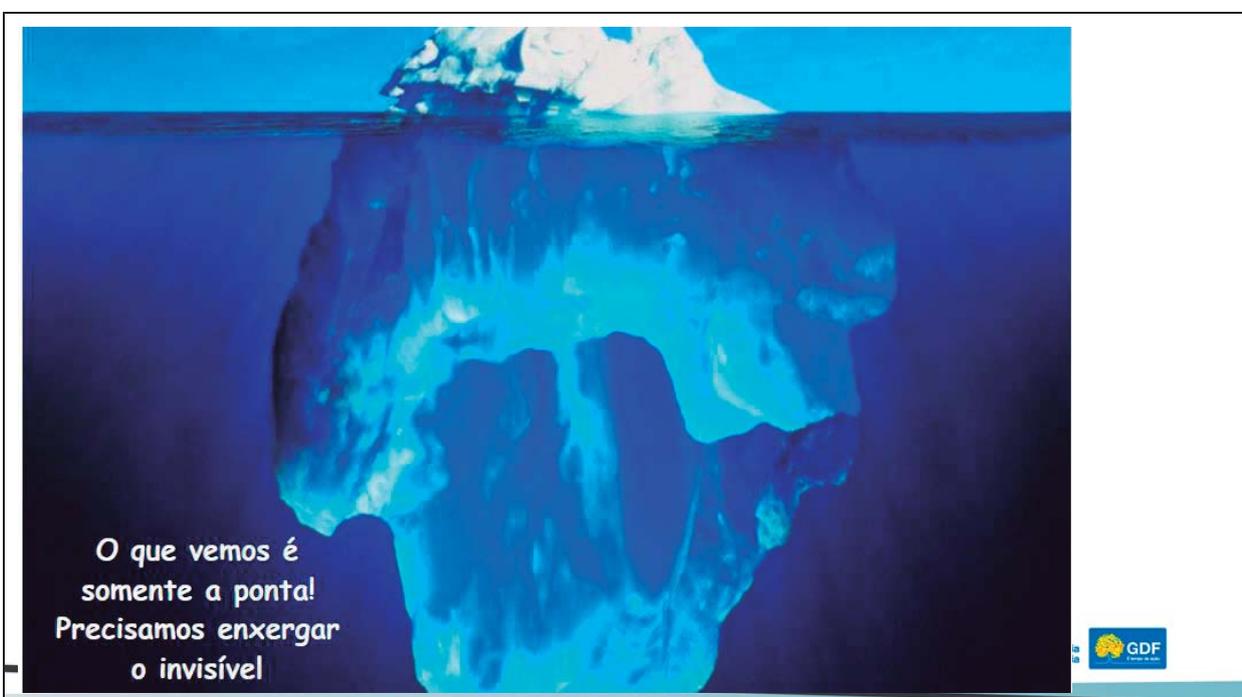


Alinhamento dos instrumentos do planejamento



Para que alinhar as pactuações da SES?

- Evitar a **dissociação de indicadores e os desencontros das metas** nos diferentes instrumentos.
- Evitar a replicação de processos de trabalho.
- Potenciar a **adequada utilização dos recursos** orçamentários.
- Propiciar a **qualificação** na definição e formulação das metas e ações pactuadas.
- Desenvolver a **análise sistemática dos resultados** identificando potenciais e limites.
- Ampliar a **integração das áreas** nos diferentes instrumentos de planejamento.



Matriz da Gestão para Resultado – SES



Principais desafios da Gestão para Resultado

- Ter dados confiáveis
- Maior transparência aos órgãos de controle
- Responsabilização
 - » Fortalecer espaço coletivo
 - » Colaborativo frente as entregas e resultados
 - » Espaço mais de tomada de decisão e deliberativo
- A sustentabilidade do Processo de Monitoramento e Avaliação
- Portaria nº 93/2020 - Implantar a Rede de Gestão para Resultado
- Plano para Inovação e Respostas Rápidas – agenda estratégica
- Sinergia dos Instrumentos

Hora de praticar!

Integrando Avaliação e Monitoramento ao Planejamento Estratégico com Foco em Resultado



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



ESTEJA ABERTO A ERRAR

**A sua solução vai mudar!
Não se apegue a uma
ideia específica.**

Fontes de aprendizado

- Cursos planejamento ENAP <https://www.enap.gov.br/pt/cursos>.
- Instituto Publix: <https://institutopublix.com.br/>.
- Plano Estratégico GDF: http://www.economia.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/05/Book_PEDF_Plano_Estrategico_final.pdf.

Conceitos, diferenças e complementariedade dos processos de monitoramento e avaliação

Marilza Oliveira de Almeida

O que significa M&A para mim?

Dinâmica 1: modelos que trazemos sobre M&A

15 min

Escreva uma ou mais afirmativas que mais se assemelha ao significado de monitoramento e avaliação para você.

Para isso utilize sua experiência e sua capacidade de refletir e criar.

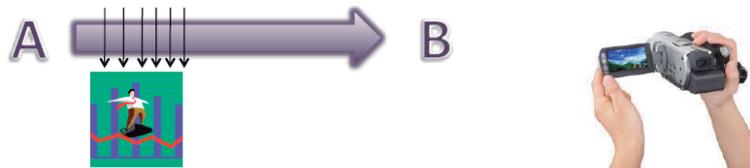
Conceitos, diferenças e complementariedade do M&A

Monitoramento	Avaliação
É investigar, de forma contínua e sistemática, com base em indicadores escolhidos, a implementação de uma iniciativa.	Deve fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre uma intervenção.
Ação contínua, utilizada para acompanhar, tomar decisões corretivas na gestão de um projeto e informar as partes interessadas sobre a evolução dos resultados planejados.	Avaliar é realizar uma investigação, tão sistemática e objetiva quanto possível, de um objeto, em um determinado momento do seu ciclo de vida.
Acompanha rotineiramente informações prioritárias sobre um programa e seus efeitos esperados; os custos e o funcionamento do programa.	Consiste fundamentalmente em emitir um juízo de valor sobre uma intervenção

Fonte: ENSP/Fiocruz, 2016.

Outras definições de M&A

Monitorar é gerar informações relevantes, de forma **contínua e sistemática**, sobre “algo”, analisar tais informações e **incorporá-las no processo decisório**, tomando **medidas corretivas e de remoção de obstáculos**.



Fonte: Instituto Publix, 2011.

Outras definições de M&A

Avaliar é gerar informações (relevantes e orientadas a públicos de interesse), de forma **não contínua**, sobre “algo”, **em um determinado momento** do seu ciclo de vida, **com a intenção explicativa** (identificar relações de causalidades), podendo ensejar em **juízos de mérito e relevância**.



Fonte: Instituto Publix, 2011.

Outras definições de M&A

Monitoramento é “filme.”



Avaliação é “foto.”



Fonte: Instituto Publix, 2011.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Limites que separam as práticas de M&A

- Os limites são imprecisos;
- Sofre influência pelo conceito de desempenho perseguido pelas instituições;
- Pode ser modificado a qualquer tempo devido às múltiplas inter-relações e influências existentes nesses processos.

Não exista **contraposição** entre monitoramento e avaliação, mas sim uma **complementariedade de esforços** na produção de informações e conectividade nos resultados alcançados.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Interfaces do monitoramento e avaliação com os instrumentos de gestão do SUS

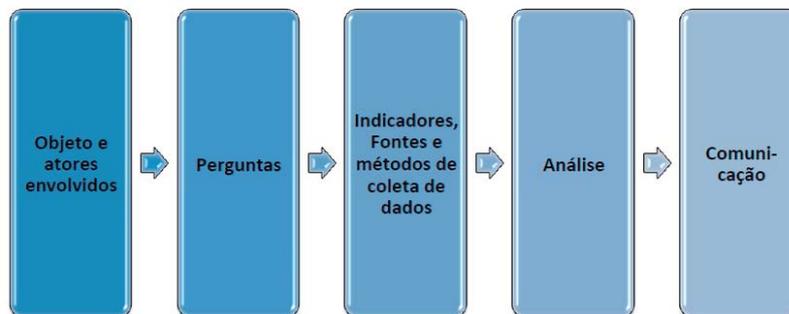
- Plano Distrital de Saúde (PDS)
- Programação Anual de Saúde (PAS)
- Relatório Anual de Gestão (RAG)

Como se dá a articulação desses processos diante do sistema de planejamento do SUS

- Quais são os mecanismos de monitoramento e avaliação implementados pela SES-DF?
- O que exatamente é monitorado e avaliado pela secretaria? O processo é participativo?
- Há uma sistemática clara de monitoramento e avaliação?
- O processo desenvolvido tem sido capaz de gerar correção de rumos e adequação do planejamento?



Etapas lógicas de modelo de M&A



Fonte: Instituto Publix, 2011.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Hora de exercitar! Estudo de caso – Identifique as atividades de monitoramento e avaliação



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Diferentes modelos e abordagens

Teoria da mudança

É a teoria que explicita a racionalidade e entre a intervenção e a resolução do problemas.

Teoria da ação

É a teoria que dispõe sobre o modo de funcionalidade da intervenção em contexto, de forma a garantir a mudança planejada.

Abordagens do modelo lógico e dos 6Es de Desempenho para modelagem de indicadores

Graciela Damiani Pauli Gil Cardoso

O que a Vigilância em Saúde Quer?

- Maior clareza do que se quer. O que a Vigilância busca?
 - » Prevenir e controlar as condições de saúde da população?
 - » Avaliar mudanças ao longo do tempo e impacto no nível de saúde da população?
- Ter sistema que organizem dados e informações muda a situação de saúde da população?

Diferenciar e relacionar PRODUTOS e RESULTADOS.

O que é um modelo lógico?

Lógica: logos (grego) – razão, argumentação ou fala.

Algo que pressupõe sentido para aquele que ouve.

Algo “lógico” é que faz sentido, é uma argumentação racional.

Fonte: Adaptado material Curso de Sandro Terabe, 2021.

Como construir uma lógica? Qual parte do processo quero e preciso monitorar?

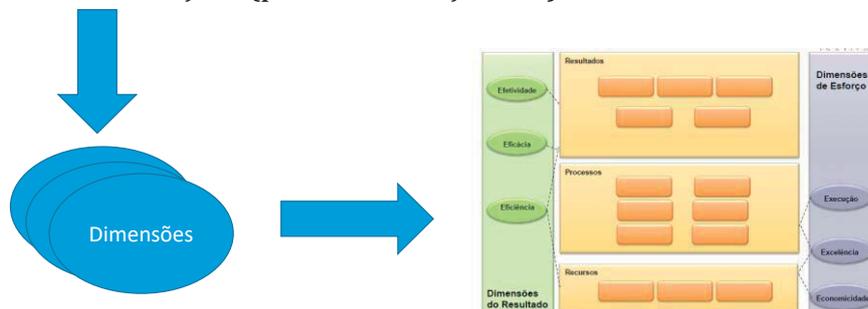
- O que queremos saber? (conceito)
- Como vamos saber isso? (medida)
- Que informações são necessárias?
- O que fazer?



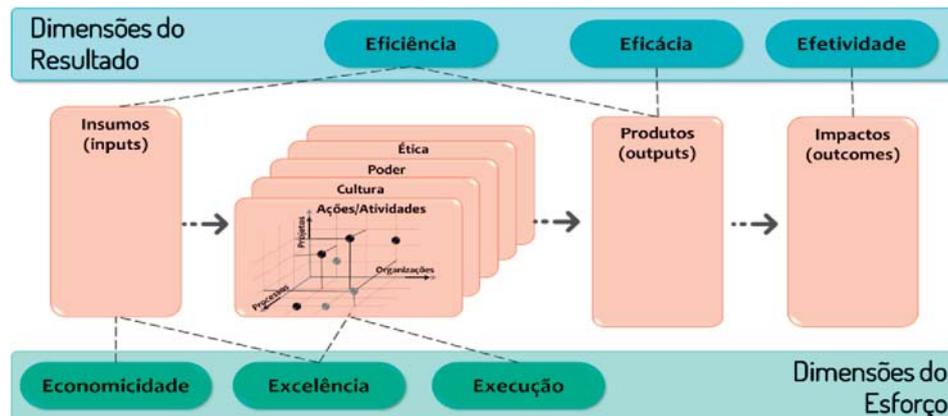
Figura: ABP/MP Brasil - Facebook

Método para gerenciamento/monitoramento de processos

- Metodologia: Cadeia de Valor, estratégico
- Foco: resultados ou esforços?
- Desempenho = esforço + (para se alcançar um) resultado



Tipos de indicadores – Cadeia de Valor, Modelo Lógico e os 6Es do Desempenho



Fonte: Adaptado do Instituto Publix, 2014 e Manual de planejamento e M&A da DIPLAN/SES, 2021.

Modelo Lógico

O Modelo Lógico de uma intervenção expressa o que deve ser feito para que se alcancem os objetivos esperados.

Maneira visual e sistemática de apresentar as relações entre **intervenção e efeito**.



Seus componentes são:

- Insumos/ recursos: recursos necessários e disponíveis;
- Ações/ Atividades: **procedimentos e ações** que serão realizados com os **insumos destacados**, visando alcance de um resultado;
- Produtos: **consequência imediata** da mobilização de insumos com a ação realizada;

Fonte: Manual de planejamento e M&A da DIPLAN/SUPLANS-SES-DF, 2021.

- Resultados: **efeitos** esperados na **população alvo**, podendo focar conhecimento, habilidade, comportamento;
- Impactos: efeitos acumulados a **longo prazo**, geralmente relacionados a população geral. Refere-se também à contribuição dada pelo objeto analisado (projeto, política ou programa que está sendo analisado).

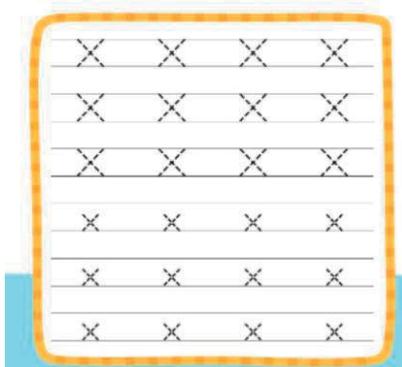
Manual de planejamento e M&A da DIPLAN/SES, 2021

Modelo Lógico, DIPLAN/SUPLANS-SES-DF 2018

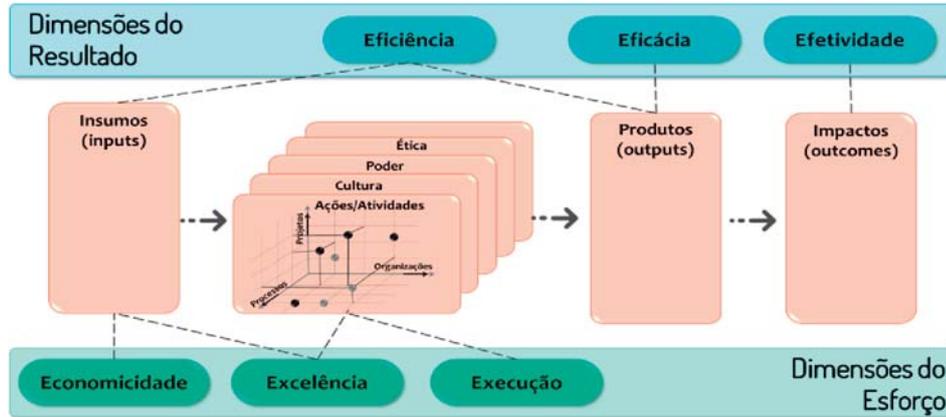
Insumos	Ações/Atividades	Produtos	Resultados	Impactos
Recursos físicos: instalações, equipamentos	Distribuir material educativo sobre pré-natal	Ações educativas sobre aleitamento materno	Melhoria da qualidade da assistência ao pré-natal	Redução taxa mortalidade materna
Pessoal técnico: médicos, enfermeiros, técnico administrativo	Elaboração de material educativo	Material educativo produzido	Melhoria de acesso ao preservativo	Diminuir taxa mortalidade neonatal
Recursos financeiros	Distribuir preservativo	Profissionais capacitados	Satisfação do usuário	
	Capacitar profissionais			

Fonte: Adaptado da Fiocruz e Instituto Publix, 2018.

Hora de exercitar! Classificando as etapas do Modelo Lógico



Relacionando... Modelo Lógico e os 6Es do Desempenho



Tipos de indicadores - Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho

Indicadores de esforço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economicidade ▪ Execução ▪ Excelência
Indicador de esforço ou de resultado, conforme o caso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência
Indicadores de resultado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficácia ▪ Efetividade

Tipo de indicador	Significado	Exemplo (em uma escola do ensino médio)
Economicidade	Mede a obtenção e o uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas, gerindo adequadamente os recursos financeiros	Valor médio pago a cada professor
Execução	Mede o quantitativo executado.	Porcentual de alunos que passaram de ano
Excelência	Mede a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades (boas práticas)	Pontuação nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade
Eficiência	Mede a relação entre serviços fornecidos e recursos despendidos (recursos de forma geral, e não apenas relacionados a custos).	Custo por aluno
Eficácia	Mede se foi entregue o que era necessário entregar.	Porcentagem de alunos com pontuação acima de 600 no ENEM
Efetividade	Mede o impacto de ações no contexto, agregando-lhe valor.	Porcentagem de alunos aprovados no vestibular desejado

Tipos de Indicadores – 6Es do Desempenho

Ponderações

- É possível que nem todas as dimensões do Desempenho possam ser contempladas.
- Indicador de efetividade (impacto).
- Dificuldade na identificação e na coleta de dados para geração de indicadores.
- E preciso esforço, imaginação e tranquilidade para resolver ou aceitar as limitações.

Ponderações pessoais

- **Resistência às medições**
 - » Expõe e explicita uma realidade
 - » Porque as **medições diminuem o espaço para a intuição e o personalismo**
 - » Pela **visão particular das coisas** de um ponto de vista muito pessoal



Hora de exercitar! Realizando a modelagem lógica e de desempenho



M&A e a gestão por resultados



- Para além da lógica
- Busca de um objetivo comum
- Apesar do jogo de interesse, diferentes vontades

Fonte: DIPLAN/SUPLANS, 2021.

Para gerar o valor público!

O benefício percebido pelo usuário quando utiliza os serviços ou recebe os produtos da organização.



A criação do VALOR PÚBLICO é alimentado pelo Conhecimento que é alimentado pela PRÁTICA.

Considerações

Acompanhar a cadeia de transformação de valor dos recursos em resultado é a finalidade básica de um sistema de monitoramento. Mas a concretização disso depende de alguns passos:

- Etapa estruturante com formação de indicadores qualificados.
- Etapa de inteligência com a modelagem lógica e de desempenho.

Esses passos estão inter-relacionados e devem estar representados.

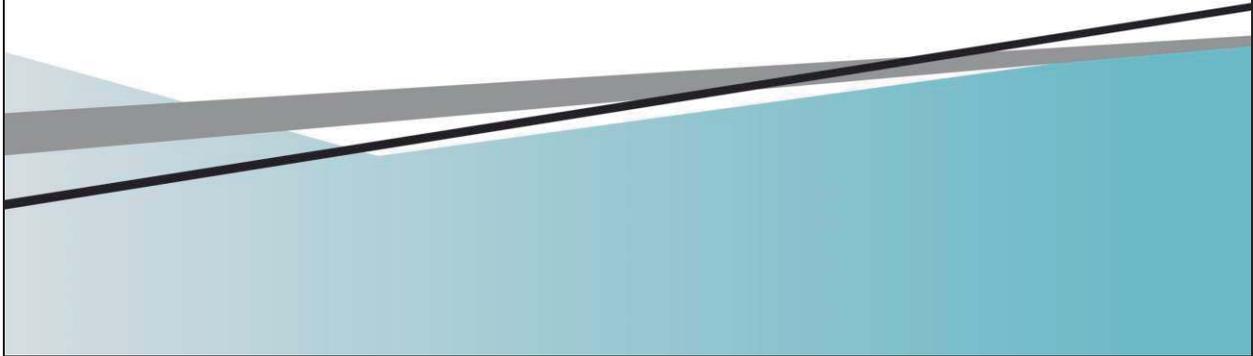
Fontes de aprendizado

- Instituto Publix: <https://institutopublix.com.br/>.
- Plano Estratégico GDF: http://www.economia.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/05/Book_PEDF_Plano_Estrategico_final.pdf
- ENS/FIOCRUZ: Curso de Especialização em Avaliação em Saúde, 2016.
- Curso UNASUS. https://moodle.unasus.gov.br/vitrine29/pluginfile.php/6253/mod_resource/content/1/ebook/10.html.

Construção de indicadores

Marilza Oliveira de Almeida

Escola de Governo
do Distrito Federal
Secretaria Executiva
de Valorização
e Qualidade de Vida
Secretaria
de Economia



Conceitos de indicadores

“Medidas, contadas ou calculadas, e observações classificáveis, capazes de revelar uma situação que não é aparente por si só.”

(Merchán-Hamman, Taul, Costa: 2000)

“Medida , em geral quantitativa, usada para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito.”

(Januzzi: 2001).

Escola de Governo do Distrito Federal Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida Secretaria de Economia





Conceitos de indicadores

“O **indicador** é definido como formas de representação **Quantificável** de características de produtos/serviços ou processos, utilizados para **Acompanhar e Melhorar Os Resultados** ao longo do tempo.” (Martins & Marini: 2010)

“O indicador pode ser definido como uma medida ou fator quantitativo ou qualitativo, empiricamente conectado ao critério, que estabelece um meio simples e confiável de medir a ocorrência de um fenômeno.” (Patton, 1997)

“Mensuram os esforços e resultados e gerenciam o desempenho.”
(Publix: 2011)

O que é um indicador de saúde?



*Instrumento de mensuração para o **gerenciamento, avaliação e planejamento** das ações em saúde.*

*Possibilita **mudanças** efetivas nos processos e nos resultados, por meio do estabelecimento de metas e ações prioritárias que garantam a **melhoria** contínua e gradativa de uma situação ou agravo.*

Reflete o fenômeno de interesse e auxilia no seu entendimento.

Indicador de saúde – revela situação de saúde.

Quais são os objetivos dos indicadores de saúde?

- Avaliar as **condições de saúde em uma área geográfica e em períodos delimitados.**
- *Alguns indicadores demográficos são também considerados indicadores de saúde. Os principais são aqueles relacionados com as condições de reprodução das populações.*
- Diferentes coletividades a mesma época.
- Mesma coletividade diversos períodos de tempo.

Funções básicas

Os indicadores possuem as seguintes funções básicas (BONNEFOY, 2005):

- **Função Descritiva:** consiste em aportar informação sobre uma determinada realidade empírica, situação social ou ação pública como, por *exemplo, a quantidade de famílias em situação de pobreza.*
- **Função Valorativa:** também chamada avaliativa, implica em agregar informação de juízo de valor à situação em foco, a fim de avaliar a importância relativa de determinado problema ou verificar a adequação do desempenho de um Programa como, por *exemplo, o número de famílias em situação de pobreza em relação ao número total de famílias.*

Funções segundo momentos do Ciclo de Vida das políticas públicas

- **Ex-ante:** no diagnóstico de situação, para subsidiar a definição do problema, o desenho de uma política e a fixação das referências que se deseja modificar.
- **In curso:** para monitoramento e avaliação da execução, revisão do planejamento e correção de desvios.
- **Ex-post:** para avaliação de alcance de metas, dos resultados no público alvo e dos impactos verificados na sociedade.

Monitoramento de indicadores de saúde

Um indicador precisa ser analisado nos diversos estágios **do ciclo de gestão** para de fato refletir a realidade que se deseja medir. Assim, se pensarmos no processo e implementação dos instrumentos de planejamento do SUS, temos o uso de indicadores nos momentos:

Ex-ante	—	Elaboração do Plano de Saúde
In-curso	—	Execução da Programação Anual de Saúde
Ex-post	—	Elaboração e análise do Relatório Anual de Gestão (RAG)

Fonte: UNASUS, Curso de M&A.

Atributos/Características essenciais aos indicadores

Validade: capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo. **O indicador mede o que foi proposto? (Ex. Saúde).**

Confiabilidade: indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação. **As fontes são confiáveis? (Ex. Violência).**

Atributos/Características essenciais aos indicadores

Mensurabilidade: é a capacidade de alcance (periodicidade) e mensuração (mensurabilidade) quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade.

Sensibilidade: é a capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas. **O indicador capta mudanças na situação?**

Classificação dos indicadores

Quanto à natureza do indicador (IBGE)	Econômicos (políticas fiscal, monetária, cambial, comércio exterior, desenvolvimento e outras).
	Sociais (saúde, educação, trabalho, renda, segurança, habitação, transporte, aspectos demográficos e outros).
	Ambientais (segundo as Nações Unidas, quatro dimensões: ambiental, social, econômica e institucional).
Quanto à Área Temática (JANNUZZI, 2005).	Saúde
	Educação
	Mercado de trabalho
	Segurança
	Justiça
	Pobreza e outros
Complexidade	Analíticos
	Sintéticos
Objetividade	Objetivos (quantitativos)
	Subjetivos (qualitativos)

Fonte: Adaptado do Indicadores de Programas Guia Metodológico - MPOG, 2010.

Classificação dos indicadores de saúde

Mortalidade

Ex.: Taxa de mortalidade infantil, razão de mortalidade materna (Ripsa-2008).

Taxa de mortalidade neonatal tardia (Ripsa-2008).

Morbidade

Ex.: Incidência de sarampo Incidência de sarampo, Incidência de febre amarela (Ripsa-2008).

Incidência de hepatite C (Ripsa-2008).

Terminologias de M&A

Conheça as possíveis terminologias adotadas na classificação das ações em monitoramento e avaliação, considerando os componentes estruturais da intervenção:

- IN – Insumo
- PR – Produto
- RE – Resultado;
- IM – Impacto.

Componentes da avaliação de serviços

- **Resultados:** obtenção das características desejáveis dos **produtos ou serviços**, sem erros, imperfeições ou nocividades; melhoria do meio ambiente e trabalho, ou mudanças obtidas no quadro sanitário, que podem ser atribuídas ao cuidado consumido ou tecnologias introduzidas.

Ex.: Redução da morbimortalidade por agentes poluidores, por doenças transmissíveis, por acidentes ou condições insalubres do meio ambiente e/ou do trabalho, por iatrogenias médicas; aumento da expectativa de vida pelo consumo de produtos de qualidade, meio ambiente, habitação e trabalho adequados.

Dados e informações

- **Dado:** uma ocorrência geralmente representada por um número ou valor. Às vezes é suficiente (Que horas são?). Exemplo: 9, 13
- **Medida:** agrega um sentido ou propósito ao dado. Exemplo: 9 km/l e 13 km/l
- **Informação:** adiciona contexto à medida, que passam a ter um significado no mundo real. A informação leva ao conhecimento.
 - » Exemplo: o consumo médio do carro popular é de 9 km/L na cidade e 13 km/L na estrada.
- **Métricas:** demonstram um histórico de um ou mais itens acima na forma, por exemplo, de tabelas ou gráficos. Estão relacionadas a um objetivo ou meta que se busca alcançar e permitem análises, projeções, inferências e decisões.

Dados e informação

- | | |
|--------------------------------------|---------------|
| 1. 1.500 | -> Dado |
| 2. 90 | -> Dado |
| 3. No. de chamadas | -> Medida |
| 4. Chamadas abandonadas | -> Medida |
| 5. % de chamadas abandonadas no mês | -> Informação |
| 6. % de notas máximas no trimestre | -> Informação |
| 7. Gráfico de notas no ano | -> Métrica |
| 8. Histórico de chamadas abandonadas | -> Métrica |

Tipos de fontes

- **Censo:** é o conjunto de todos os dados (todo o universo de pessoas, objetos, situações) que descrevem algum fenômeno de interesse. A maioria dos países do mundo elabora, por exemplo, censos populacionais a cada dez anos.
- **Pesquisa Amostral:** é um subconjunto de dados extraído de determinada população. É a forma mais prática e usual de obter informações precisas, uma vez que geralmente é inviável fazer censos, pelo alto custo e tempo de coleta.

Tipos de fontes

- **Administrativas:** contém dados registrados sistematicamente por meio de processos administrativos e depois sistematizados para se tornarem públicos.
- **De Pesquisa:** coletados por pesquisa amostral ou censo, em um período de referência específico, normalmente na forma de questionários.

Tipos de dados

- **Primários:** são dados administrativos ou de pesquisa coletados diretamente do informante. Deve-se ter o cuidado de utilizar metodologia que permita obter informações confiáveis e atualizáveis.
- **Secundários:** são dados coletados e disponibilizados por outras instituições. É importante considerar a credibilidade da instituição fornecedora e conhecer a metodologia de coleta, para compreender suas limitações e as restrições de uso.

Fontes de dados em saúde: sistemas, instituições e pesquisas

- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- Ministério da Saúde / Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde – Datasus.
- Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados Seade.

Vamos praticar!

Analisando Indicadores do ciclo de monitoramento e avaliação



Etapas centrais da avaliação: as perguntas avaliativas

As perguntas de M&A

Ponto de partida: as perguntas irão apontar a direção que o monitoramento e a avaliação vão seguir.

Devem

- ter sentido e relevância para os interessados.
- ser relacionadas a aspectos críticos do objeto.
- ter caráter de investigação.
- ser capazes de gerar aprendizagem.
- ser viáveis (informações e recursos).
- ser claras (objetiva) e capaz de guiar o monitoramento e avaliação

Etapas centrais da avaliação: as perguntas avaliativas

Perguntas de M&A (analogia com uma viagem)

Estamos perseguindo o nosso **rumo**?

Componentes
Estratégicos
(visão, missão)

Estamos indo pelo **caminho** correto?

Estratégia

Em que **velocidade** estamos?

Metas &
Desempenho

As condições **do ambiente** estão adequadas?

Contexto

Há algum problema em nosso **avião** que
precisamos atuar?

Organização/
Unidade

Temos **combustível suficiente** para chegar ao
destino?

Recursos
(informações,
pessoas, orçamento)

Fonte: Instituto Publix, 2018

Hora de praticar

Construindo perguntas – Exercício 2



Seleção e priorização de indicadores

- Fundamentais para a obtenção de uma cesta de indicadores relevante e legítimos que possa traduzir o desempenho da organização.
- Após os atributos e critérios analisados.
- Utilizar uma matriz avaliativa. Alguns exemplos:

Modelo Instituto Publix, 2018

Indicador	Dimensão	Critérios e Ponderações					Nota da priorização
		1	2	3	4	5	
Índice	Efetividade	2	2	2	2	2	10
Taxa de Analfabetismo de 15 anos ou mais	Efetividade	2	2	2	2	2	10
Numero de horas de capacitação/servidor	Exercência	0	0	2	1	2	5

Critérios	
1	Pertinência (representatividade - proximidade com o objetivo da unidade de análise, objetividade, clareza e comunicabilidade)
2	Relevância (atendimento às necessidades de informação das partes interessadas)
3	Confiabilidade metodológica (Confiabilidade da fonte, Simplicidade, Sensibilidade, Comparabilidade)
4	Sustentabilidade (Estabilidade ao longo do tempo, Investigativos - rastreabilidade ao longo do tempo, Temporalidade)
5	Viabilidade (Exequibilidade de mensuração, Economicidade de obtenção)

Ministério do Planejamento, 2010

Indicador	Interessado	Tipo	Matriz de Avaliação de Indicadores										Total						
			Especificidades					Classificadores											
			Obj	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q		Q					
Indicador candidato 1	X	X	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Indicador candidato 10	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 3	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 4	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 5	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 6	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 7	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 8	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 9	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indicador candidato 11	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Seleção e priorização de indicadores

Construindo a prática!

1. Identificação dos objetos de mensuração
2. Identificação dos Interessados
3. Perguntas diferentes para atores diferentes
4. Identificação de indicadores
5. Priorização dos indicadores
6. Detalhamento do Indicador - construção de fórmulas
7. Ponderação, elaboração da Estrutura lógica do painel de desempenho
8. Mensuração dos indicadores
9. Análise e interpretação dos indicadores

Fonte: Instituto Publix, 2018.

Fontes de aprendizado

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília : MP, 2010. 128 p.: il. color.

JANNUZZI, Paulo. Indicadores Sociais no Brasil: páginas 15-16 (Tópico definição de indicadores sociais). Leremos posteriormente boa parte desse livro. O livro está disponível aqui: [januzzi-principais-indicadores-sociais\(completo\)](#)

LAURENTI, Ruy *et. al.* Estatísticas de Saúde. 2.ed. São Paulo: E.P.U., 2005. Manual do Gespública: páginas 41 até 60 (tópicos 3 a 3.6, inclusive). Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20-%20Indicadores%20%28versao%20preliminar%20Dez%2009%29.pdf>

MARTINS e MARINI. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília: Publix, 2010.

Rede Interagencial de Informações para a Saúde - RIPSa. Indicadores Básicos para a Saúde no Brasil: conceitos e aplicações. 2.ed. Brasília: OPAS, 2008.

SANTAGADA, Salvatore. Indicadores sociais: contexto social e breve histórico". Indicadores econômicos FEE, Porto Alegre, vol. 20, n. 4, 1993. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/download/758/1013>.

Definição da Sistemática de M&A

Graciela Damiani Pauli Gil Cardoso

Escola de Governo
do Distrito Federal
Secretaria Executiva
de Valorização
e Qualidade de Vida
Secretaria
de Economia



Sistemática de M&A

- Sistematizar o quê?
- Sistematizar para quê?
- Qual é a relação com planejamento?
- Qual é a relação com a Gestão para Resultado?



Escola de Governo do Distrito Federal Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida Secretaria de Economia



Relação da Sistemática de M&A no Planejamento e na Gestão para Resultado



Adaptado curso M&A Sandro Terabe, 2021.

O que é Sistemática de M&A

Processo articulado perpassando pelo levantamento, organização e disseminação de informação para o ciclo de gestão dos programas e ações estratégicas.

Visa identificar gargalos, propor melhorias e garantir transparência no processo.

Além de articulado, deve ser sistemático e contínuo, ou seja, com uma periodicidade bem definida e respeitando os diferentes prazos: curto, médio e longo. E

ssas fases estruturadas objetivam subsidiar a tomada de decisão dos atores interessados, gestores e técnicos

Manual de Planejamento e M&A, DIPLAN, 2018.

Sistemática de Monitoramento e Avaliação – SES DF

Planejamento Estratégico (PE) – MONITORAMENTO BIMESTRAL E QUADRIMESTRAL –

1



Atualização das Metas, Indicadores, Ações e Execução Orçamentária. Análise no sistema SESPLAN
Técnico responsável pelo item da Subsecretaria/órgão vinculado

2



Análise do Monitoramento integrado
Equipe de monitoramento DIPLAN/SUPLANS

4



Reuniões com as áreas gestoras da SES –DF e Superintendências para análise desempenho, maiores impactos e direcionamentos
Colegiado de Gestão Ampliado (Quadrimestral)

3



Reuniões de análise, propostas de melhoria dos pontos críticos e identificação de iniciativas estratégicas
Diretores e Gerentes (ADMC) (Bimestral)

Revisado DIPLAN, 2022.



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Reunião de Análise de Resultados – RAR Conceituando

Reunião sistemática para discussão e análise das ações e resultados dos instrumentos de planejamento, PAS e Etapa SAG, a qual operacionaliza o PDS na respectiva esfera de gestão e orienta eventuais redirecionamentos.

“Fórum” visível da etapa “C” (Check) e “A” (Act) do método PDCA.

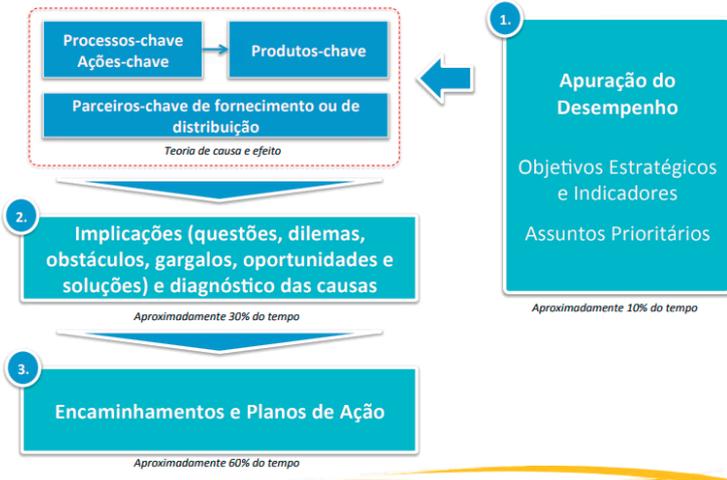
Oportunidades com a RAR

Aumento da capacidade de execução dos gestores e do aprendizado franco e acelerado. Tem como oportunidades:

- Construção de forte alinhamento;
- Comunicação;
- Engajamento dos gestores;
- (Re)programação;
- Verificação de ajustes nos objetivos, indicadores, metas, relatórios gerenciais.

Exemplos

Modelo Lógico da RAE



Modelo RAR – SES

REUNIÃO DE ANÁLISE DE RESULTADOS - RAR

Modelo Lógico das Reuniões de Análise dos Resultados Pactuados



Pontos para um boa sistemática

- Priorização dos objetos que serão monitorados e avaliados
 - » Estratégia
 - » Critérios
- Coerência e alinhamento do que está em foco
 - » Estratégia – Execução – Desempenho – Resultado/Impacto
- Integração e Sinergia dos Instrumentos
- Qualidade das Informações
- Apropriação e Uso
- Confiabilidade
- Legitimidade

Fonte: Adaptado do Curso Publix de M&A, 2018.

Painéis de monitoramento

Análise crítica dos dados e informações

Marilza Almeida de Oliveira



Painéis de monitoramento

- São instrumentos de gestão construídos para acompanhar o desempenho e os resultados alcançados de uma instituição.
- Um **painel** de controle é um dispositivo de visualização rápida de um **conjunto** relevante de **indicadores** relativos às agendas estratégicas e às estruturas implementadoras.
- Devem estar definidos segundo seus objetivos e utilidades.

Adaptado do Curso Publix de M&A, 2018.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Premissas para construção de um painel de monitoramento

- O conjunto de indicadores não pode se pretender exaustivo e dever ser equilibrado entre as dimensões/componentes analisados.
- Os indicadores devem ter uma interpretação normativa claramente definida.
- Os indicadores devem ser mutuamente consistentes, isto é, não devem sugerir tendências inconsistentes.

Fonte: SAGI/MDS.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Etapas de construção de um painel de monitoramento

- 1ª etapa – Definição do programa a ser monitorado, seus objetivos, suas ações, sua lógica de intervenção.
- 2ª etapa – Definição dos eixos analíticos e definição das unidades de análise.
- 3ª etapa – Coleta de dados e indicadores de contexto.
- 4ª etapa – Coleta dos indicadores do programa.
- 5ª etapa – Construção do painel de indicadores na forma de gráficos para análise comparativa no tempo e território.

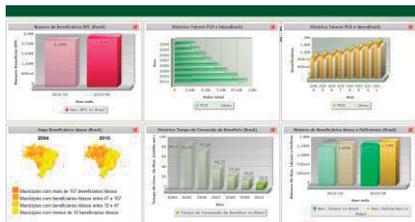
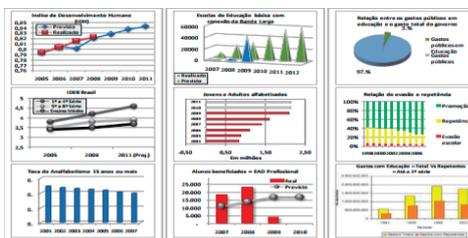
Adaptado do Curso Publix de M&A, 2018.

Premissas para construção de um painel de monitoramento

- Os indicadores devem ser inteligíveis e acessíveis de acordo com o público usuário.
- Os indicadores devem ser organizados em painéis articulados em três níveis: indicadores chave (*lead indicators*), indicadores complementares e indicadores específicos.

Fonte: Adaptado do Curso Publix de M&A, 2018.

Sistemas e painéis de monitoramento



Fonte: SAGI/MDS.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Análise crítica de dados e informações dos painéis

- Detecção oportuna de resultados indesejados.
- Agenda política e programas priorizados pela gestão.
- Troca de experiências.
- “Descentralização” de um indicador a diferentes agregações territoriais.
- Informações atualizadas.
- Dificuldades encontradas para utilização.
- Utilização da ferramenta para um “controle” gerencial.

Fonte: Adaptado do Curso Publix de M&A, 2018.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Fontes de aprendizado

- Instituto Publix: <https://institutopublix.com.br/>
- Caderno de estudos do Curso em Conceitos e Instrumentos para o Monitoramento de Programas.
<https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/docs/CEGOV%20-%202015%20-%20MDS%20Monitoramento%20Caderno%20de%20Estudos.pdf>

Papel do Gestor no M&A

Marilza Almeida de Oliveira



O gestor deve:

- Participar dos distintos níveis do sistema de saúde na escolha dos indicadores e nas discussões sobre as ações a serem monitoradas;
- Saber que investir no monitoramento requer maior envolvimento de todos que fazem parte da intervenção;
- Fazer uso dos dados e informação para tomada de decisão;
- Saber liderar com flexibilidade e comunicar-se de forma clara e objetiva.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Construção de um plano de comunicação

Graciela Damiani Pauli Gil Cardoso

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva
de Valorização
e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Plano de comunicação

Os meios de comunicação são instrumento que possibilitam o acesso à informação por parte dos múltiplos usuários potenciais.

- Forma de divulgação



- Utilizar os resultados

Fonte: EAD/ENSP/Fiocruz, 2016.

Plano de comunicação – construindo uma estratégia

- Maior clareza do que queremos comunicar
 - » O que queremos comunicar?
 - » Para quem queremos comunicar?
 - » Como comunicar?



A importância da comunicação adequada para promoção e uso dos resultados.

Quem são os atores interessados no M&A?



Instituto Publix, 2018.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Comunicação: escolha da linguagem e dos meios adequados

- Transmitem informação, fortalecendo transparência, mas que também estimulem debates e reflexões.
 - » relatórios
 - » vídeos
 - » fóruns e oficinas
 - » painéis de controle
 - » sala de situação

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Matriz de comunicação

Relação dos meios de comunicação, segundo os atores interessados.

Atores interessados	Meio de comunicação
Gestores	Painel de indicadores e infográfico Relatório executivo e sumário executivo Reunião de colegiado programada
Trabalhadores	Rede Saúde da Secretaria Reuniões programadas Seminários e oficinas
Conselho de Saúde	Relatórios oficiais, reuniões
Usuário	Oficinas, <i>folder</i> , cartaz, mural

Fonte: Graciela, 2016 Curso de Especialização Avaliação em Saúde. EAD/ENSP/Fiocruz, 2016.

Plano de comunicação da SES – DF

		MATRIZ DE COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS						
		MEIOS DE COMUNICAÇÃO						
PÚBLICO		Reuniões programadas de Análise	Oficinas / seminários / workshops internos	SESPlan/ Mailing	Site SES	Relatórios Executivos	Relatórios de Gestão	Painel Indicadores /Boletins
Públicos Internos	Colegiado de Gestão SES-DF	-	-	-	X	X	X	X
	Diretores e Gerentes da Adm. e das Regiões de Saúde	X	X	X	X	X	X	X
	Técnicos da Subsecretarias e das Regiões de Saúde	X	X	X	X	X	X	X
Públicos Externos	Conselho de Saúde do Distrito Federal	-	X	-	X	-	X	X
	Controle Externo	-	-	-	X	-	X	X

Fonte: Marilza Almeida, Curso de Especialização Avaliação em Saúde. EAD/ENSP/Fiocruz, 2016, incluído no Manual de Planejamento e M&A, 2018.

Hora de Exercitar – Plano de Comunicação



Fonte: Graciela, 2016 Curso de Especialização Avaliação em Saúde. EAD/ENSP/Fiocruz, 2016.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva de
Valorização e Qualidade de Vida

Secretaria
de Economia



Promoção do uso de M&A para transformar o aprendizado em prática

Marilza Oliveira de Almeida

Escola de Governo
do Distrito Federal
Secretaria Executiva
de Valorização
e Qualidade de Vida
Secretaria
de Economia



Promoção & uso

- Como promover o bom uso das informações, de modo que os envolvidos as utilizem para melhorar a intervenção?
- Como comunicar os resultados e em que espaços dialogar, aprender e tomar decisões que corrijam os rumos da intervenção?

Fonte: Instituto Publix, 2018.

Promoção & uso

- Os resultados só serão usados se bem compreendidos e apropriados pelos diversos atores.
- Avaliações participativas são mais propensas à incorporação de recomendações e institucionalização das mudanças.
- A estratégia de construção e implementação de uso e incorporação.

Fonte: Instituto Publix, 2018.

Fontes de aprendizado

- Instituto Publix: <https://institutopublix.com.br/>.
- Coelho, Rodrigo. Avaliação focada no uso: ensinamentos sobre o método proposto por Michael Patton. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=fNuxd7tX4dQ>.
- Vannuchi, Maíra. Michael Patton: avaliar para aprender, aprimorar e transformar. Observatório da sociedade civil. São Paulo: 2018.

Avaliação

Que bom que...?

Que pena que...?

Que tal se...?

Obrigada!



Escola de Governo do Distrito Federal Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida Secretaria de Economia 

Escola de Governo do Distrito Federal Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida Secretaria de Economia



<http://egov.df.gov.br>

