

# 4

# Monitoramento e Avaliação



*Uma vez acertados os planos, com metas e prazos definidos para cada etapa, é importante estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação.*

# 4. Monitoramento e Avaliação

Nosso dia a dia de trabalho exige agilidade, criatividade e proatividade para aproveitar as sinergias das políticas públicas e construir novos caminhos. A realidade diária nos impulsiona a analisar os processos em construção e avaliar e monitorar como eles podem ser aprimorados para se alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Uma vez acertados os planos, com metas e prazos definidos para cada etapa, é importante estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação.

Abaixo trazemos alguns caminhos possíveis para a inserção dessas perspectivas no planejamento dos coletivos de gestão.

## 4.1 Monitoramento

Uma vez estabelecidas as metas e indicadores, é importante definir etapas e estratégias de monitoramento. O quadro de indicadores apresentado nesse guia, no item planejamento, é um dos exemplos de material de monitoramento que podem ser utilizados pelo grupo. O importante é que cada coletivo se debruce em um processo contínuo de acompanhamento dos indicadores definidos para cada ação não somente para identificar necessidades de ajustes de rota em relação à ação definida, como também para avaliar a própria escolha do indicador como mecanismo de acompanhamento.

Em vez de realizar um único levantamento e estabelecer a realidade objetiva como uma fotografia, é importante construir uma série histórica para compreender o território e os diferentes momentos históricos e políticos, e assim obter novos elementos que contribuam para o monitoramento do grupo.

**Como promover este monitoramento com tantos atravessamentos?**
Para monitorar o progresso, podemos criar relatórios periódicos, construídos coletivamente, e estabelecer um cronograma com metas de curto, médio e longo prazos. Além disso, podemos utilizar ferramentas visuais, como painéis e plataformas digitais, para acompanhar o desenvolvimento das ações e facilitar a comunicação entre todas as pessoas.

Nestes processos de acompanhamento, cabe pensarmos em estratégias visuais que permitam a todas as pessoas envolvidas acompanhar o avanço das discussões. Cada plano terá sua especificidade e pode trabalhar com painéis de acompanhamento mais simples ou complexos, dependendo do tipo de problema, de ação

e mesmo perfil dos envolvidos no coletivo de gestão responsável pelo acompanhamento. Esse painel de acompanhamento pode compor uma Sala de Situação[28], na qual todos os componentes devem periodicamente consultar e eventualmente solicitar novas adequações, de acordo com o desenrolar do desenvolvimento das ações.

Abaixo trazemos o exemplo de um painel simples de acompanhamento de um plano de ação:

| Ação/ problema | Indicador | Meta do problema/ação | Prazo | Parâmetro do indicador do problema/ação |
|---|---|---|---|---|
| Ausência de fluxos para lidar com questões de assédio no trabalho. | Índice de satisfação do usuário com o uso do sistema de ouvidoria para situações de assédio no trabalho. | **1.** 90% dos usuários relatam compreensão das informações e fluxos referentes à denúncia/relato de assédio no trabalho.<br><br>**2.** 100% dos usuários relatam compreensão das informações e fluxos referentes à denúncia/relato de assédio no trabalho. | **1.** Em um ano.<br><br>**2.** Em dois anos. | Não encontrado na literatura. Consideremos 100%. |

No painel, podemos entender como:

- **Indicador**
  Trata-se de uma medida, qualitativa ou quantitativa, que acompanha como determinada situação está se comportando em relação a um parâmetro de acompanhamento. Ele serve como guia e um termômetro que ajuda os coletivos que planejam a monitorar suas rotas e avaliar suas ações.

- **Meta e Prazo**
  Refere-se ao ponto de chegada para determinado problema ou ação em determinado período. Aqui, o coletivo que planeja pode definir metas a médio, curto e longo prazos, desenvolvendo um painel de acompanhamento mais detalhado.

[28] Estamos aqui utilizando o termo “Sala de Situação” para indicar um espaço, físico ou virtual, onde ficam concentrados os indicadores e as metas de determinado coletivo de gestão. Espaço esse que exige acompanhamento periódico e anotações sobre o caminhar de um determinado plano de ação

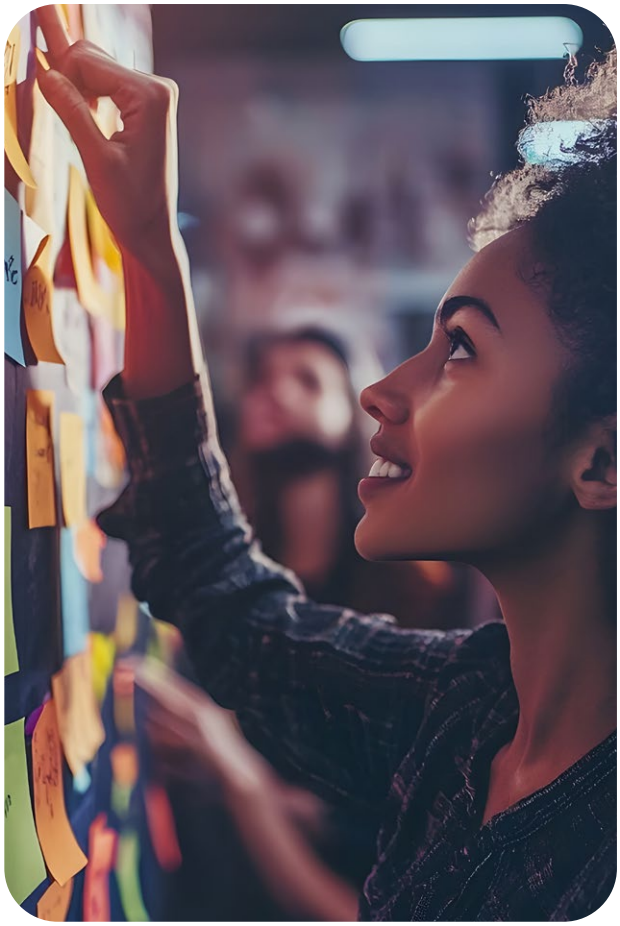
- **Parâmetro**
  É crucial que possamos identificar nosso ponto de partida e nosso destino, e comparar nosso progresso com nossos próprios objetivos, aperfeiçoando-os a partir de outras experiências e estudos. O parâmetro ocupa este lugar. Ele corresponde ao resultado esperado no acompanhamento de determinado indicador, com base em experiências/estudos já realizados em realidades diversas. Assim, o parâmetro nos conecta com a solução de problemas pensados por outros coletivos ou definidos por instituições técnicas/de pesquisa, possibilitando que o grupo que planeja aprofunde as temáticas a partir das experiências no país e no mundo.

  Entendemos que alguns temas, no entanto, podem ser bastante inovadores no campo da pesquisa, o que dificulta a definição de parâmetros informados por evidências. Nesse caso, o grupo pode propor parâmetros aproximados e desenvolver um acompanhamento mais rigoroso que possa inclusive gerar dados e informações para novas pesquisas. Aqui é crucial o apoio dos centros/institutos de estudo e pesquisa, equipes técnicas do Ministério da Saúde e universidades para o desenvolvimento de novos estudos ou de novos orientadores, desencadeados pelas necessidades apontadas pelo grupo que planeja.

  O coletivo que planeja o painel pode ainda estabelecer parâmetros de risco, parâmetros intermediários e parâmetros de excelência, tornando o acompanhamento mais dinâmico à medida que evidencia uma aproximação ou um distanciamento da meta pensada para o indicador.

Nos grupos/comitês estaduais de equidade, as atividades de monitoramento devem ser integradas aos encontros mensais de Educação Permanente, permitindo assim o acompanhamento periódico da Sala de Situação com o apoio de uma facilitadora para esse processo (a articuladora territorial).

- **Avaliação**
  Entendemos aqui como avaliação momentos específicos em que os coletivos planejam, operam e dedicam tempo e espaço para dialogar com convidados externos sobre seu percurso de planejamento, as informações de monitoramento e os resultados obtidos ao longo do trabalho.



A avaliação, além de ser uma etapa crucial para um planejamento de qualidade, é ainda uma forte estratégia de fortalecimento da governança dos coletivos, ampliação das redes de apoio, difusão de conhecimento e fortalecimento da comunicação sobre o tema da equidade na gestão do trabalho e da educação no SUS.  A realização de avaliações compartilhadas, dialogadas e autoavaliativas fortalece as ações e contribui para o desenvolvimento das equipes. Para que o processo avaliativo seja eficaz, o diálogo deve ser cuidadoso, respeitoso, específico e objetivo, visando ao desenvolvimento do grupo e das ações. É importante questionarmos: "como podemos otimizar esse processo para alcançar os melhores resultados?".

Nesta perspectiva, os grupos/comitês estaduais de equidade devem incorporar em seu planejamento as etapas de avaliação e as pessoas estratégicas que podem compor esses momentos de troca. Essas definições podem ser gerais quando se trata de coletivos de gestão no SUS ou podem ser específicas, de acordo com as necessidades definidas em cada grupo/comitê estadual.

Um determinado coletivo, por exemplo, pode entender que na proposição de seu sistema de avaliação é necessário incorporar o Ministério Público em determinado momento avaliativo; outros coletivos podem se valer em seu sistema de avaliação dos sistemas de governança do SUS. Ao envolver essas instituições, além de possibilitar a qualificação de suas ações, o coletivo fortalece sua sustentabilidade e longevidade. Essas estratégias de longevidade e capilaridade serão trabalhadas a seguir.

**A avaliação não é um ponto de chegada e nem um fim em si mesma, mas sim uma ferramenta para aprimorar práticas e promover transformações.**