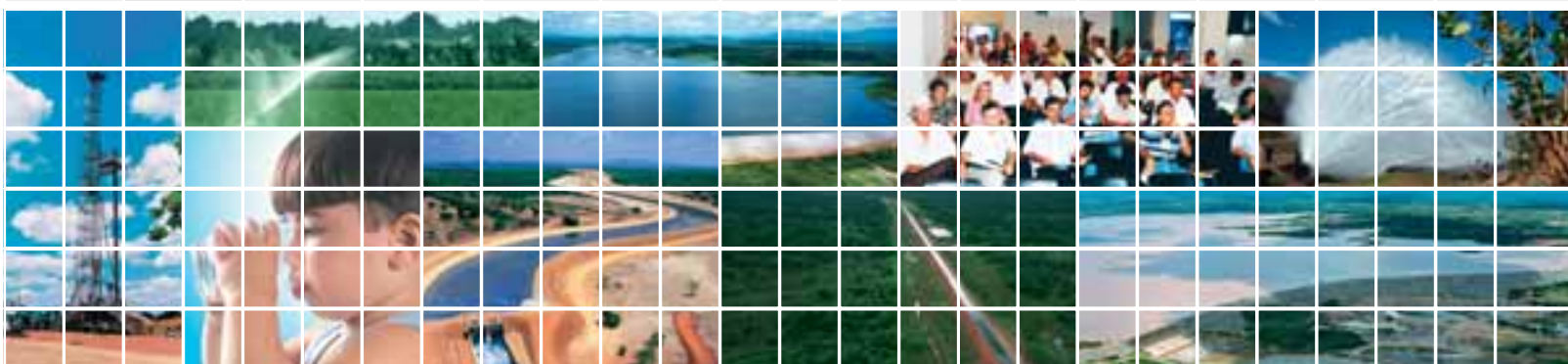


9

PROGRAMA DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO, CONTROLE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO





9-PROGRAMA DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO, CONTROLE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

9.1-COMENTÁRIO

O monitoramento de um Programa de Ação de Governo admite o desafio e a necessidade de que a Coordenação do Plano possa chegar além do Planejamento Estratégico e da mensuração do desempenho, caminhar na direção do desenvolvimento de uma cultura, na qual as decisões e as práticas de gestão sejam realmente orientadas pelos resultados.

Ao longo do processo poderão acontecer correções de rumos, realinhamento da tomada de decisões em matéria de políticas, recursos humanos, elaboração de orçamento, tecnologia de informação, licitação, novos meios de aquisição governamental e outros sistemas de gestão apoiando uma cultura orientada para os resultados, embora mantendo a responsabilização pelos produtos alcançados para uso dos meios e valores mais adequados.

Os Gerentes Operacionais revisam rotineiramente dados relativos aos resultados de seus programas para melhorar continuamente a prestação de serviços, e para informar a direção de suas organizações sobre como seus programas estão sendo desenvolvidos, de maneira que sejam tomadas decisões gerenciais bem fundamentadas, para promover o cumprimento da missão da organização. Esta é a visão gerencial, quando se adota a gestão baseada no desempenho, para tanto, busca-se identificar indicadores de desempenho para seus programas. Fez-se, portanto, algum progresso na passagem de uma cultura orientada segundo os processos,

para uma cultura mais voltada para o desempenho ou resultados.

O objetivo básico do monitoramento, avaliação e atualização, é melhorar a gestão governamental, o processo de tomada de decisão, a prestação de serviços, a eficácia dos programas, a responsabilização pela ação pública e última análise, a confiança do público no governo.

O planejamento e a mensuração de desempenho, são ferramentas que tem o objetivo de permitir aos gerentes administrar por resultados. No entanto, conceber planos estratégicos e medir desempenho constituem passos necessários, ainda que iniciais, no sentido da implementação de uma gestão baseada em desempenho.

9.2-GESTÃO BASEADA EM DESEMPENHO

A gestão baseada em desempenho ou por resultados significa que a informação sobre desempenho, é utilizada de maneira sistemática para orientar e qualificar as decisões dentro de uma organização. A institucionalização da gestão baseada em desempenho teria como consequência o uso de informações sobre o desempenho na tomada de decisões dentro da organização, tanto de maneira vertical, quanto horizontal, partindo de gerentes operacionais até os setores encarregados de orçamento e recursos humanos, por exemplo. Para isto acontecer, deverá haver expectativas claras sobre que dados relativos a desempenho são necessários, tanto incentivos, quanto habilidades para coleta e o uso de dados pertinentes, e autoridade para que os gerentes possam coletar e utilizar dados sobre desempenho na tomada de decisões.

9-PROGRAMA DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO, CONTROLE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

A experiência gerencial na preparação de planos estratégicos, bem como em projetos piloto de mensuração de desempenho, já proporcionam algumas indicações de onde é necessário apoio para alcançar uma cultura de planejamento baseada em desempenho. Pesquisas recentes na esfera federal americana, disponibilizam algumas informações relevantes sobre questões que eles enfrentam, e algumas constatações do estudo servem de referência para esta proposta.

9.3-EXPECTATIVAS

Se há uma determinação do governo para que os gerentes devam centrar-se em resultados, a falta de uma real organização implantada, impedem que as instituições concebam e apoiem sistemas de mensuração realmente úteis. Há uma preocupação dos gerentes de que terão que atender a diferentes setores de supervisão dentro de suas organizações, resultando em esforços duplicados e contraditórios. Por outro lado, há insensibilidade, por parte dos que solicitam os dados, das condições necessárias para o cumprimento da tarefa.

No caso do uso sistemático da mensuração de desempenho proporcionar dados úteis para qualificar cortes orçamentários, poderá sinalizar aos gerentes uma avaliação positiva para que seus programas pareçam bons.

A falta de expectativa claras quanto a possíveis usos de dados sobre desempenho representa, talvez, o maior desafio para o desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho, que virão apoiar a tomada de decisões. Os gerentes, nem sempre, querem tornar público para fins de decisões sobre alocação de recursos.

A experiência tem revelado que desafiador é obter acordo dentro da organização quanto à seleção de indicadores e sobre até que arriscar-se disseminando dados sobre desempenho. Não há consenso sobre o que deve ser medido e como utilizar os indicadores. Há uma ansiedade entre funcionários quanto a medir resultados que poderá estar fora do seu controle, pois é difícil estabelecer umnexo causal entre a ação do governo e o resultado que venha a surgir para as pessoas ou a sociedade objeto dessa ação.

9.4-INCENTIVOS

Conceber e implementar um sistema de mensuração de desempenho que venham proporcionar informações sobre até que ponto os programas são coerentes com a missão da organização, é uma tarefa que exigem alguns passos desafiadores:

- Assegurar-se o acordo entre os participantes-chave com relação à missão de uma organização, e a um plano estratégico;
- Os indicadores de desempenho devem, necessariamente, baterem com os objetivos estratégicos, para que se faça administrar com eficácia;
- É importante saber quem assume a responsabilidade pela mensuração do desempenho dentro da organização;
- A liderança da organização deve procurar evitar o conflito entre gerentes financeiros e operacionais, apoiando o setor de mensuração;
- É importante que os níveis estratégicos da administração demonstrem que utilizam dados da avalia-



9-PROGRAMA DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO, CONTROLE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

ção de desempenho para orientar a tomada de decisões, para que há incentivos aos gerentes operacionais na medida dos indicadores.

9.5-HABILIDADES

Além do apoio e incentivos os gerentes precisam de conhecimento e habilidades relevantes. Necessitam, portanto, de treinamento intensivo de forma abrangente, incluindo também capacitação na mensuração e sua utilização no processo de decisão. Claramente, é necessário o conhecimento das exigências legais correlatas que estabelecem a mensuração de desempenho e de gestão. São habilidades gerenciais:

- Planejamento Estratégico;
- Facilitação das mudanças em culturas organizacionais;
- Consulta e negociação (lidar com participantes múltiplos);
- Análise e informação sobre indicadores de desempenho;
- Conhecimento dos sistemas de informação que fornecem dados úteis sobre desempenho;
- Estudos de custos de atividades programáticas;
- Motivação de funcionários para uso de dados sobre desempenho de maneira sistemática;
- Elaboração de orçamento com base em desempenho.

A lista de habilidades é ampla, pois maior é a tarefa para os gerentes acostumados a uma gestão voltada para sistemas de administração e de controle centrados nos processos.

As habilidades interpessoais são mais importantes do que as técnicas, pois

não é fácil mudar o modo como gerenciar programas. Daí a habilidade além de técnica, deve ser também de comunicação. É essencial o conhecimento técnico sobre coleta de dados, sistema de informação e ferramenta de avaliação. O desafio maior é comparar técnica de mensuração e de avaliação com questões sobre desempenho programático.

9.6-AUTORIDADE

A demanda atual tanto dos cidadãos, quanto dos representantes eleitos é responsabilizar o governo pelos resultados. Este conceito implica em que a ação do governo será medida e os servidores públicos responsáveis pela mensuração de desempenho governamental serão julgados pela mesma demanda.

A questão central, é que, se os gerentes serão responsabilizados pelo desempenho dos programas, será que eles terão a autoridade de que necessitam para gerir seu pessoal e seus resultados para atingir objetivos programáticos.

9.7-QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS

Os formulários de avaliação poderão ser elaborados a cada dois anos, visando monitorar desempenho dos programas e subsidiar ajustes nas estratégias e objetivos do Plano. A equipe gerencial procederá uma avaliação do Programa em três enfoques: quanto aos resultados quanto à concepção e quanto à implementação. Cada formulário será composto de dois campos de orientação e preenchimento: Instruções e Roteiro. Este último inclui as questões para avaliação de programa e campos para respostas, comentário e relatório.

9-PROGRAMA DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO CONTROLE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

9.7.1-Avaliação Quanto aos Resultados do Programa

- **Instruções:** busca responder às questões do formulário fazendo um exercício de reflexão acerca dos resultados do programa;
- **Roteiro:** busca avaliar a proximidade entre o que foi inicialmente planejado e a evolução do índice do indicador, apurando o grau de contribuição do programa para o adequado enfrentamento do problema.

9.7.2-Avaliação Quanto a Concepção do Programa

- **Instruções:** busca responder questões de concepções tendo em vista as informações, sobre resultados e implementação, obtidas no período. Considere também, se for o caso, alterações no ambiente onde se encontra o problema ou demanda da sociedade que deu origem ao programa;
- **Roteiro:** busca explicitar o problema ou a demanda da sociedade que deu origem ao programa, identificando suas principais causas. Procurar não se restringir as ações constantes no setor de cada um, pois podem existir ações em outros setores que concorrem para soluções do mesmo problema ou demanda.

9.7.3-Avaliação Quanto a Implementação do Programa

- **Instruções:** visa assinalar a resposta que melhor caracteriza a situação atual do programa quanto à implementação durante o período;
- **Roteiro:** busca avaliar o padrão de execução financeira do pro-

grama no período, analisando inclusive a proposta orçamentária, confrontando esse padrão com o originalmente previsto. Verificar também as restrições que geraram divergência entre o planejado e o realizado, bem como as consequências e as soluções adotadas.

