

Projeto de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho do IPEC – Uma
Proposta para o SEMOC/IPEC: PAA-IGs

ESTUDO DE AVALIAÇÃO ANALÍTICA Nº 1

Orientador:

Luís Otávio Façanha

Coordenador:

Marcelino José Jorge

Equipe:

Fernanda Bernardo Neves

Tathiany Rodrigues Moreira

Viviane Lopes Trabuco

Rio de Janeiro, março de 2004

Serviço de Monitoramento de Custos – SEMOC
Coordenação de Informação e Avaliação – CIA
Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas – IPEC
Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ

PROJETO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO DO IPEC – UMA PROPOSTA PARA O SEMOC/IPEC: PAA-IGs

I. OBJETIVO:

O presente projeto tem por objetivo contribuir para o fortalecimento das atividades de avaliação e de acompanhamento do Instituto de Pesquisa Evandro Chagas – IPEC. Prioriza, fundamentalmente, a utilização, pelo Serviço de Monitoramento de Custos – SEMOC, de metodologia, instrumentos operacionais e relatórios que permitam conceber, estruturar e consolidar a utilização de Indicadores de Gestão- IGs para o Instituto, conforme se detalhará a seguir. Em particular, o PAA-IGs pretende dotar o IPEC de novos instrumentos de avaliação organizacional que sejam úteis, passíveis de operacionalização, e que subsidiem, pelo menos, as decisões da Direção do Instituto quanto a:

- a) escolhas sobre a distribuição dos recursos do orçamento do Instituto; e
- b) instrumentos de monitoramento da execução do orçamento pelas diversas áreas executivas.

II. INTRODUÇÃO E MOTIVAÇÕES INICIAIS:

Entre 1999 e 2002, com a criação do SEMOC, o IPEC fez investimentos significativos: (a) na construção de indicador do custo efetivo (dispêndio) incorrido em cada um dos procedimentos que realiza, para lastrear as suas atividades de pesquisa clínica e de prestação de atendimento de referência – o custo unitário efetivo do procedimento; e (b) no cálculo

periódico do mesmo, com vistas a dispor de séries históricas sobre o comportamento dos seus custos unitários efetivos.

A esse propósito, há que reconhecer, a informação sobre custo efetivo é um indicador (indispensável e básico) que irá ajudar a compor a caracterização do desempenho e, portanto, subsidiar a avaliação organizacional. Mas o uso da informação sobre custo efetivo pertence à ótica específica de abordagem dirigida para o desempenho de organizações. Em particular, a interpretação da informação sobre custo efetivo é difícil e problemática, e o seu cálculo oferece desafios não-triviais (p.ex., o rateio de custos comuns), que resultam muitas vezes insuperáveis.

Essa ótica de abordagem costuma pressupor que existe padrão de referência – um *benchmark* – essencialmente descritível em termos do seu custo operacional e passível de ser calculado com exatidão, que deve servir de termo de comparação para o custo efetivamente observado da organização. Trata-se da chamada “função custo”, que retrata o custo a que deveria operar uma organização modelar, idealizada, devotada à minimização de custos (e/ou à maximização do lucro), que disporia *a priori* de informação completa sobre a melhor tecnologia e sobre os preços de todos os fatores de produção recomendados pelas combinações técnicas possíveis.

Segundo tal abordagem, sim, o indicador de custo efetivo - observado e otimizado - traria informação conclusiva sobre a gerência da organização. Se a melhor tecnologia é um dado conhecido para a gestão, assim como o são os preços dos fatores, o desvio do custo efetivo da organização em relação à função custo deveria ser interpretado como “falha” do gerente – ou como deficiência de desempenho organizacional!

Assim, entendida a organização como sujeito da tomada de decisão e, em particular, como uma unidade de produção destinada a satisfazer objetivos definidos, extrai-se, como corolário, a convicção de que a organização, assim como a firma estilizada que maximiza

lucro e otimiza seus custos efetivos, tem por objetivo a sua sobrevivência no mercado. Esse objetivo seria alcançado através da busca de eficiência máxima. O sucesso do seu desempenho expressar-se-ia pela economia nos custos. E o mérito do gerente seria medido pelo grau de sua determinação para enfrentar a concorrência via eficiência e minimização de custos.

Suponha-se, ao contrário, que, de fato, o gerente não conhece *a priori* a tecnologia de forma completa – a que utiliza ou a que pode utilizar a organização -, os preços relativos dos fatores e o tamanho do mercado, ou que não possa observar o talento e o esforço dos subordinados. Qual é, nesse caso, a associação que se pode estabelecer entre a relação do custo efetivo observado da organização avaliada com o custo da organização *benchmark* e a avaliação acerca da eficiência relativa do gerente? E, se essa associação não é possível de forma direta, como poderia ser útil o indicador de custo unitário para o avaliador? A tentação é supor que a disponibilidade de uma série histórica seria de alguma utilidade. Tais informações indicariam se, no período observado, “a maneira de fazer as coisas” teria melhorado ou piorado em relação a períodos anteriores, e forneceriam indicadores úteis de efetividade organizacional. Mas, se não podemos julgar a situação no “ponto de partida” – no início do período observado -, ou se a série histórica é limitada, como afirmar se um aumento – ou redução – do valor do indicador é pior ou melhor para a organização, e se a efetividade organizacional teria melhorado, ou não? Em suma, isso significa que, isoladamente, o indicador de custo efetivo é difícil de interpretar, uma vez que, em primeiro lugar, oferece informação questionável e que, em segundo lugar, pode dar origem a equívoco, na medida em que suscite recomendação de mudança de conduta, inclusive que se revele incompatível com algum objetivo não econômico legítimo da organização.

Finalmente, há que considerar o problema de comprometimento de recursos com a atividade de avaliação. Os estudos de custo e os levantamentos do custo efetivo demandam a utilização de recursos significativos para levantamento e processamento de dados, entre outras

razões, como já assinalado, porque envolvem a solução de problemas técnicos não triviais de apropriação das despesas necessárias a mais de uma atividade – custos condominiais – e de apropriação, ao valor presente, da renúncia de ganhos futuros em outras aplicações – custo de oportunidade. Nesse particular, a experiência do IPEC desde 1999 com o Sistema de Monitoramento de Custos – SIMC, concebido pelo SEMOC, é esclarecedora.

Por que, apesar dessas limitações, faz-se tanto esforço, então, para estudar custos, muitas vezes de maneira isolada? Em primeiro lugar, porque se supõe, como assinalado, que a variável crítica de controle do gerente na firma é o custo, a ser minimizado para sobrevivência no mercado. Na realidade, entretanto, do ponto de vista estratégico do gerente, a informação sobre a mudança técnica ou sobre as fontes de matéria-prima ou de competências centrais pode ser tanto ou mais valiosa. E, em segundo lugar, porque se atribui às organizações sem fins lucrativos, de maneira indevida, objetivos que são exclusivos da firma que, em última instância, maximiza lucros, decidindo-se, muitas vezes, estender àquelas organizações tal fundamento de análise de *performance*.

III. JUSTIFICATIVAS

Com base nas motivações apresentadas, o presente projeto terá, como ponto de partida, algumas apreciações genéricas a respeito da complexidade organizacional do IPEC, e a caracterização breve de alguns desafios, conceituais, operacionais e práticos que demandam explicitação imediata, e que limitam drasticamente o recurso a IGs pré-estabelecidos e de espectro limitado (que, freqüentemente, deixam de contemplar medidas criteriosas de custos efetivos). Tais motivações adicionais são apresentadas como segue:

1. Em primeiro lugar, o IPEC é organização peculiarmente complexa devido à constelação extremamente diversificada de produtos e serviços intermediários e finais dos quais se serve e utiliza, e que torna disponíveis à sociedade, seja na forma de atendimento hospitalar, seja na forma de conhecimentos científicos de qualidade. Organizações com esse perfil defrontam-se com dificuldades críticas de obter e manter dados básicos com abrangência significativa, assim como de construir inventários (de estoques e de fluxos) de recursos e de resultados de forma exaustiva, razoavelmente precisa e sistemática. Conseqüentemente, a obtenção de medidas diretas de avaliação de **efetividade organizacional**, como as de cumprimento de metas implícitas e/ou explícitas, e o aprimoramento das mesmas, costuma ficar comprometida, ou ter seu escopo excessivamente circunscrito à disponibilidade de informações.

2. Em segundo lugar, para organizações complexas como o IPEC, dados básicos e inventários (de estoques e de fluxos) são pressupostos críticos de medidas e indicadores gerenciais relevantes de **eficiência organizacional**. Entende-se eficiência organizacional no sentido do alcance de níveis máximos de resultados (*outputs*), dados os recursos disponíveis (*inputs*), ou de minimização de recursos (*inputs*) para dados níveis de resultados pretendidos (*outputs*). Deve-se frisar que o uso corrente de IGs limita os indicadores a medidas que relacionam um *output* a um *input* ou, o que parece mais grave, a medidas que relacionam *outputs* com *outputs*, (p. ex., artigos publicados/projeto), e *inputs* com *inputs* (p.ex., professores/alunos). O que se procura, entretanto, é medida mais completa que relacione média ponderada de *outputs* com média ponderada de *inputs* (como, p.ex., um $H = (p_1 y_1 \dots + p_k y_k) / (w_1 x_1 + \dots + w_m x_m)$), em que os *y*'s representariam *outputs*, os *x*'s representariam *inputs* e os *p*'s e os *w*'s representariam pesos, conhecidos e/ou a serem explicitados, ou seja, a importância relativa - a ser investigada - de cada *output* e *input* ; pesos estes que, uma vez calculados, tornam H uma medida adimensional).

Como é sabido, o orçamento, peça chave da gestão organizacional, constitui resposta limitada para o problema, uma vez que os níveis supostos de produtos e serviços não se encontram explicitados neste instrumento, que é de validade também precária para a aferição de custos organizacionais. Acrescem-se a esses problemas as dificuldades de obtenção de medidas importantes, como, por exemplo, preços unitários (assim como os pesos p 's e w 's), que impedem a organização de dispor de medidas de valores individuais e agregadas de produtos e medidas de valores individuais e agregadas de insumos, assim como de medidas que relacionem valores de produtos a valores de insumos (a exemplo da medida H sugerida).

Também por esse motivo, a auto-avaliação da eficiência no uso de recursos, outra informação chave para a gestão organizacional, fica prejudicada, obrigando a organização a pulverizar esforços de avaliação. Nesse sentido, é importante que se questione, como já assinalado, a validade de IGs pré-concebidos e propostos para classes genéricas de organizações. Tais exigências apontam para tarefas básicas das atividades de acompanhamento e avaliação, comprometendo as mesmas com a geração e acompanhamento de dados básicos concernentes a todo o processo de trabalho da organização, sem os quais os IGs desejados podem ficar comprometidos quanto à qualidade e relevância.

3. Em terceiro lugar, o IPEC é organização peculiarmente singular e complexa, seja do ponto de vista de suas rotinas de trabalho, e seja, ainda, do ponto de vista dos inúmeros problemas de coordenação que o caracterizam de forma intrínseca e específica. Como já foi assinalado a respeito de organizações de natureza aproximadamente semelhante, como unidades hospitalares, universidades e institutos de pesquisa em geral, suas mais consagradas competências e procedimentos de trabalho situam-se na base da organização, requerendo esforços significativos de coordenação e de compatibilização de estratégias de trabalho.

Tais problemas, associados aos problemas apontados no item 1, sobrecarregam e oneram as atividades administrativas e gerenciais, criando necessidades de se dispor de mecanismos de coordenação, avaliação e controle (o que parece constituir, por excelência, os requisitos da Acreditação) exatamente onde estes são mais difíceis de serem implantados e consolidados. Conseqüentemente, ficam comprometidos não apenas **objetivos de eficiência organizacional**, mas, sobretudo, o pré-requisito básico da eficiência, que são os **objetivos de efetividade organizacional**, os quais apontam para o horizonte de desempenhar bem, e cada vez melhor, as estratégias de trabalho. Os problemas de coordenação apontados tornam o acompanhamento e a avaliação um requisito por excelência de integração informada de atores relevantes, de compatibilidade de estratégias de trabalho e de auto-conhecimento.

4. Organizações complexas não conhecem *a priori* a(s) tecnologia(s) que transformam recursos disponíveis em resultados, sendo antes orientadas - de forma não menos eficaz, necessariamente - por missões e objetivos institucionais gerais, nem sempre compatíveis a curto prazo e inter-temporalmente, e cuja representação operacional é problemática. Tais mecanismos de orientação costumam ser caracterizados como contratos incompletos, nos quais existem elementos de difíceis explicitação *a priori* e verificação *a posteriori*, omissões e lacunas, que demandam reparos (e renegociações, inclusive orçamentárias, assim como de programação) periódicos. Ou seja, organizações complexas não são em geral regidas por instrumentos de orientação com o formato de contratos completos de longo prazo, seja pelas dificuldades apontadas, que podem ser traduzidas em dificuldades de identificação, hierarquização e estruturação de objetivos, seja pelos problemas de coordenação – que daí resultam, e outros - com as quais convivem. Por sua vez, a dificuldade de elaboração de instrumentos de planejamento razoavelmente completos, assim como de protocolos de conduta, potencializam, em princípio, os problemas de coordenação que se encontram na base

da organização, e justificam o empenho de esforços significativos nas atividades de acompanhamento e avaliação, assim como para a elaboração de IGs efetivamente relevantes. A propósito, deve-se mencionar que a construção de indicadores do tipo H prescinde do conhecimento das técnicas que transformam insumos em produtos, e constituem, portanto, trajetórias de pesquisa empírica de grande utilidade.

IV. METODOLOGIA DE TRABALHO:

Como alternativa, sob o prisma e interesses de uma organização sem fins lucrativos como o IPEC, não se pode perder de vista a diversidade de objetivos e de meios, nem deixar de considerar as diversas facetas dos processos de tomada de decisão. Em particular, quanto à distribuição interna de recursos entre objetivos concorrentes e (face à escassez de recursos disponíveis) potencialmente conflitantes, sem antes de definir o âmbito dos indicadores de custo efetivo a serem monitorados. Por outro lado, é também recomendável, por razões institucionais, normativas e de confiabilidade dos resultados da avaliação, valer-se de fontes de informação legitimadas sobre recursos e resultados pretendidos e realizados do Instituto. Isso se aplica à geração de indicadores rastreáveis pelo avaliador externo e ao cálculo de indicadores de custo efetivo que sirvam de base para estudos comparativos. Restrições rígidas de recursos, por exemplo, cuja existência é um pressuposto de construção da função custo, não constituem bons indicadores de planejamento e de formulação de objetivos pretendidos de longo prazo, pois agravam os conflitos potenciais porventura existentes entre os mesmos, e costumam consagrar ineficiências organizacionais, engessando a organização no marco do curto prazo e de inflexibilidades de outra forma superáveis.

Nesse sentido, a concepção e a operacionalização da avaliação organizacional objeto deste projeto irá considerar alguns **princípios balizadores**, aos quais deverá estar submetida a

nova orientação do monitoramento do custo efetivo e dos estudos de custo no IPEC: (a) é necessário inventariar os recursos utilizados e os resultados obtidos de forma abrangente, mesmo que não censitária; (b) a comparação entre resultados pretendidos e resultados realizados por unidade de gasto é tão informativa quanto, e talvez mais esclarecedora do que o cálculo de gasto por unidade de resultado realizado – custo unitário, para caracterizar a aderência do gerente a objetivos; (c) os indicadores de desempenho deverão revelar informação sobre tendências e variações ao longo do tempo; (d) a avaliação e o acompanhamento devem, portanto, incorporar dimensão obrigatória de monitoramento, levando, em particular, a que a cultura, os procedimentos e os demonstrativos de execução do orçamento incorporem, em conjunto, vários dos princípios subjacentes à doutrina de avaliação organizacional e ofereçam informação valiosa para o inventário dos recursos utilizados no IPEC; (e) a importância da ótica intertemporal de avaliação implica em cuidado com a estabilidade dos conceitos e com a definição dos indicadores, sugerindo que, combinado com o monitoramento da execução do orçamento, o uso dos registros de acompanhamento da execução do POM/IPEC deve revelar-se um ponto de partida valioso para o inventário dos objetivos e resultados observáveis; e, finalmente (f) a diversidade de resultados e a concorrência entre objetivos do IPEC sugere que os IGs vão envolver, mais à frente, a construção de medidas-síntese (do tipo H, por exemplo), que requerem a identificação de “pesos” e ponderações a serem atribuídas aos objetivos (e referenciar os objetivos ponderados a recursos requeridos).

Há que se destacar, portanto, que esta proposta não descarta a utilização de indicadores de custo efetivo como recurso de avaliação organizacional. Dever-se-á, a esse respeito, identificar, através de atores internos relevantes, algumas atividades bem delimitadas (p.ex., projetos ou PEPs) que sejam de interesse específico. O que é necessário para orientar o desenvolvimento subsequente de estudos de prospecção exploratória de custos que subsidiem

a definição do âmbito pertinente dos levantamentos de custo efetivo, a especificação da função objetivo do gerente e a elaboração de relatórios.

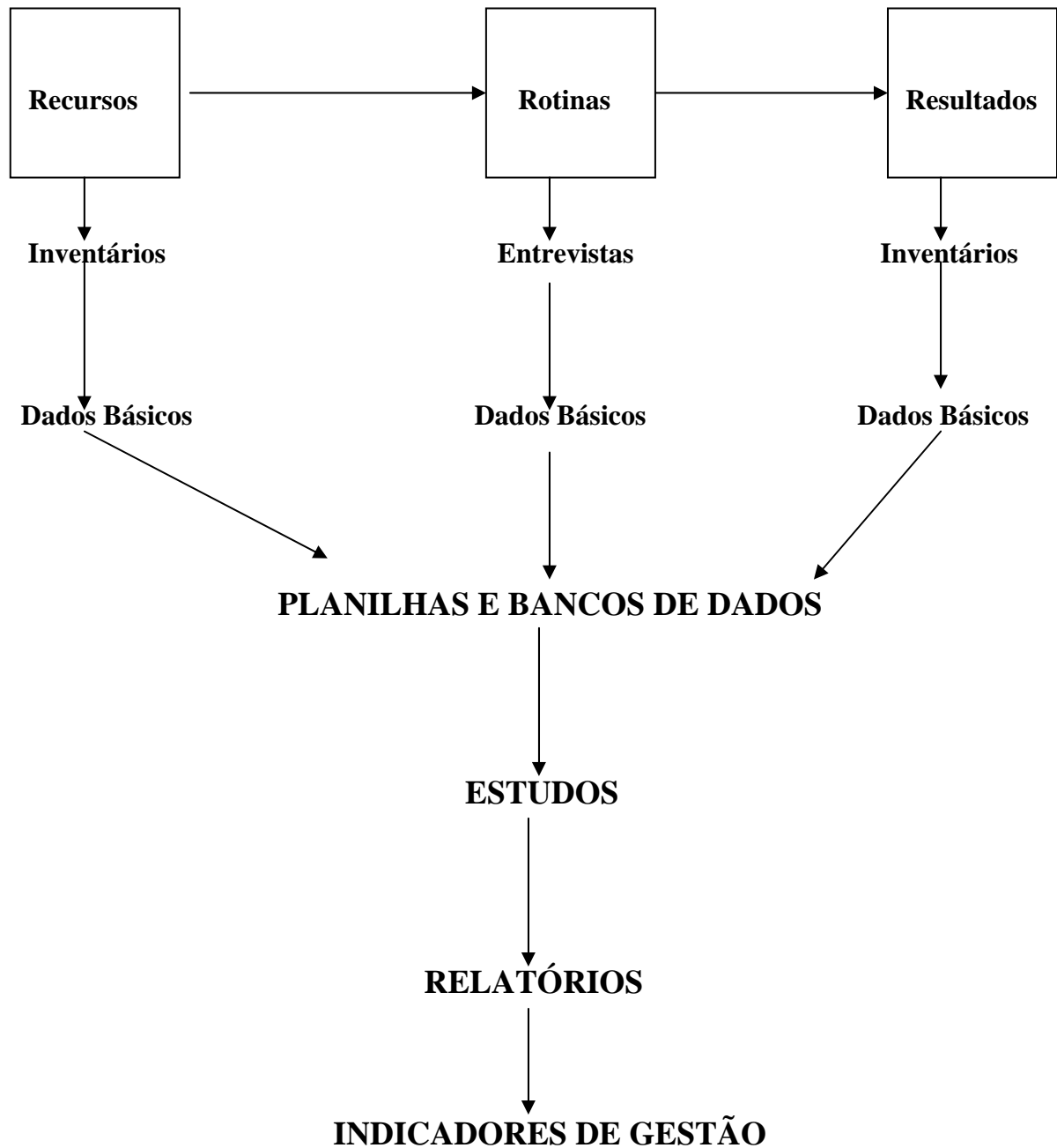
Com essas orientações, a metodologia a ser utilizada contempla componentes e/ou atividades principais, que se seguem e serão melhor explicitadas a seguir:

1. Uma **representação visual simples** e estilizada da organização IPEC;
2. A geração de **dados básicos brutos** (p.ex., procedimentos de enfermagem realizados) relacionados às atividades do IPEC;
3. A elaboração de **planilhas** de registros de informação, assim como de **bancos de dados** (p.ex., bancos de dados de sobrevida), prevendo-se, como assinalado, a utilização de bancos de dados do IPEC já constituídos;
4. A realização de **estudos**, de prospecção exploratória, de avaliações descritivas e de avaliações analíticas, através dos quais se pretende contemplar desde os dados brutos, a estudos comparativos interinstitucionais, e à elaboração de **IGs**;
5. A elaboração de **relatórios** e a divulgação de **IGs**, que serão entendidos como instrumentos e como sub-produtos do projeto de acompanhamento e avaliação – PAA (cf. item V); e
6. A **integração de atores** ao PAA, o que se pretende alcançar através da divulgação sistemática e da discussão dos relatórios (cf. item VI).

A **orientação geral** do PAA-IGs, como já enfatizado, recomenda que o projeto vise a utilizar, e prestigiar, as atividades de acompanhamento e avaliação que já se encontram em andamento no IPEC, assim como as fontes de informação disponíveis, minimizando, portanto, novos investimentos e dispêndios. Como **objetivo permanente**, a metodologia prevê a elaboração dos indispensáveis IGs. Os componentes individuais da metodologia serão comentados a seguir:

1. O componente inicial da metodologia, a **representação visual do IPEC**, encontra-se explicitado no gráfico abaixo, juntamente com motivações complementares que permitem apreender os demais elementos da metodologia. No gráfico, o IPEC está representado pelos seus recursos - humanos, orçamentários e financeiros, incluindo insumos utilizados -, por suas rotinas, e pelos resultados finais de suas atividades, entendendo-se por resultados finais os produtos e serviços intermediários e finais executados pela organização.
2. a geração de **dados brutos básicos** (que, do ponto de vista do PAA-IGs, são tão importantes e essenciais como os IGs) tem perspectiva seqüencial e permanente, mas a atividade proposta terá início com a tentativa de elaboração simultânea de inventários, tanto de recursos quanto de resultados, e pela geração de dados básicos, inclusive provenientes das rotinas de trabalho. Prevê-se, também, a realização de entrevistas com atores relevantes (**Direção, Vice-Direções, Chefes de Departamentos, Coordenações, principalmente**), para fins de identificação de necessidades de informações, a serem divulgadas e/ou produzidas.
3. Os dados básicos propiciam a construção de **planilhas estruturadas e de bancos de dados**, que constituem fontes de informação para a elaboração de estudos e dos relatórios periódicos propostos.
4. Por elaboração de **estudos**, o PAA-IGs refere-se a conjunto de espectro amplo e diversificado, como já assinalado. Os **estudos de prospecção exploratória**, em particular, teriam como objetivo elaborar, sintetizar e relacionar os dados brutos coletados, devendo-se prever que, gradualmente, os estudos de prospecção exploratória venham a ter seu objeto ampliado, da elaboração de agregações de estatísticas básicas, ao emprego de técnicas estatísticas mais estruturadas. Essa evolução atenderia, primordialmente, ao objetivo de construção de **IGs** relevantes (cf. a seguir comentado), o que, em si, constitui tarefa analítica não trivial.

**Uma representação visual do IPEC
(e da metodologia proposta)_**



Estudos de prospecção exploratória também contemplariam o exame de bibliografia especializada pertinente, face aos avanços significativos que vêm ocorrendo no campo da economia da saúde e de avaliação de desempenho de organizações que atuam nas áreas da saúde.

Por **estudos de avaliação descritiva** o projeto se refere ao acompanhamento sistemático de dados brutos, e à elaboração inicial de **IGs**, inclusive com vistas à incorporação e discussão de resultados a serem incorporadas nos relatórios (cf. item seguinte). Complementarmente, contempla-se, através dos **estudos de avaliação analítica**, a realização de trabalhos de conteúdo técnico e estatístico de maiores profundidade e fôlego, assim como de trabalhos de avaliação comparativa inter-institucional relevantes para o IPEC. Naturalmente, as avaliações analíticas referenciam o alcance de **IGs** bem estruturados e relevantes, e estudos que contemplem a validação dos mesmos. Referenciam, também, a utilização dos **IGs** (do tipo H, referenciado acima) para fins de **avaliações de eficiência relativa** de diferentes unidades decisórias, o que pressupõe, no mínimo, a disponibilidade de indicadores relevantes associados a recursos e insumos, associados a resultados e produtos e o alcance de ponderações, seja dos indicadores dos insumos, seja dos indicadores de produto, e/ou de ambos. As ponderações podem ser alcançadas (usando técnicas de programação matemática, como a análise de envoltória de dados – *Data Envelopment Analysis/DEA*) por comparação de dados relativos a unidades decisórias existentes ou observáveis (sem que se recorra, portanto, a padrões pré-estabelecidos de otimização, uma vez que se tratam de modelos *data-driven*), e através da definição de *fronteira de eficiência e de melhores práticas* observadas.

Mais especificamente, transcorrido algum tempo na concepção dos inventários e na acumulação de dados básicos para a produção de relatórios, alguns movimentos e tendências poderão ser detectados para a construção dos **IGs** necessários para fins de avaliação

organizacional, ou seja, das medidas de desempenho através das quais a mudança possa ser observada, e desta forma validando os **IGs** propostos. Ao longo do tempo, espera-se que a consolidação desses **IGs** indicará o rumo da atividade de acompanhamento, que serve, ao mesmo tempo, para testá-los à luz da mudança, em presença de incertezas, objetivos múltiplos, conflitos de interesses e contingências não previstas. Definidos dessa forma, os **IGs** introduzem na avaliação organizacional, como noção de padrão de referência para a análise de eficiência, o *benchmarking* competitivo, e a chamada fronteira de *melhores práticas* observadas; reconhecimento de que, entre outros problemas, na presença de ineficiências fora do controle do gerente, a organização deve ser avaliada em comparação com os seus congêneres. Esse constituiria um dos desdobramentos das avaliações inter-institucionais.

V. PRODUTOS REGULARES: OS RELATÓRIOS E OS IGs

Como foi assinalado na exposição da metodologia, os **relatórios** serão entendidos como instrumentos das atividades de acompanhamento e avaliação e como sub-produtos regulares e sistemáticos do PAA-IGs, cujo conteúdo será objeto de aprimoramentos graduais e programados, tendo como referência os dados básicos, de um lado e, de outro, os **IGs**. De início, os relatórios estarão mais vinculados, e delimitados aos dados brutos básicos. Num segundo momento, espera-se que venham a incorporar estatísticas relevantes para o IPEC, derivadas dos estudos de prospecção exploratória e de avaliação descritiva, assim como a discussão de temas relevantes para o Instituto e para o aprimoramento de seus processos decisórios. Em fases mais avançadas, os relatórios incluirão, além do material mencionado, sínteses e comentários relativos aos estudos a que se denominou de avaliação analítica. Espera-se também que, nestes desdobramentos dos resultados previstos, os almejados **IGs** já estejam em fase de consolidação, e/ou se encontrem em regime de utilização sistemática.

Mais concretamente, entretanto, alguns dos objetivos e características permanentes dos relatórios podem ser *a priori* explicitados, como segue:

- . a periodicidade dos relatórios deve ser, de início, trimestral;
- . os relatórios devem contemplar a execução mensal dos recursos do POM/IPEC por Serviço, Coordenação, Departamento, Vice-Direção e Direção/IPEC;
- . os relatórios devem contemplar a execução de metas quanto aos objetivos das gerências listadas, de preferência para uma periodicidade mensal;
- . os relatórios devem apontar desvios observados entre recursos e resultados realizados e pretendidos;
- . os relatórios devem incluir comentários a respeito de desvios e do cumprimento de metas, tanto de parte do avaliador, quanto do gerente operador;
- . os relatórios devem oferecer sugestões a respeito da redistribuição dos recursos do POM, à luz das origens dos desajustes identificados; e
- . os relatórios devem contemplar séries históricas de execução do orçamento e de execução de metas físicas, em compasso com a sucessão de relatórios subsequentes.

VI. INTEGRAÇÃO DE ATORES RELEVANTES

Estudos e relatórios devem ser instrumentos de **integração dos atores** ao PAA-IGs, e de apropriação do PAA-IGs por parte dos atores relevantes e do IPEC, sem o que a **avaliação organizacional** pretendida deixará de ser plenamente alcançada. Em particular, os relatórios devem incluir a proposição e a discussão de **IGs** que aflorem como sub-produto da observação dos dados básicos, dos estudos programados, e do intercâmbio com atores relevantes do IPEC.