



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



45º CONSELHO DIRETOR

56ª SESSÃO DO COMITÊ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, 27 de setembro -1 de outubro de 2004

Tema 7.1 da agenda provisória

CD45/18 (Port.)
17 de setembro de 2004
ORIGINAL: ESPANHOL

RELATÓRIO DE PROGRESSO DO GRUPO DE TRABALHO SOBRE UMA OPAS PARA O SÉCULO XXI

A Diretora tem o prazer de transmitir ao Conselho Diretivo o Relatório de Progresso do Grupo de Trabalho sobre uma OPAS para o século XXI.

UMA OPAS PARA O SÉCULO XXI

DOCUMENTO DE PROGRESSO E SITUAÇÃO DA REFLEXÃO

APRESENTAÇÃO:

O presente documento constitui um primeiro avanço que o Grupo de Trabalho do Comitê Executivo (GTCE) submete à consideração do Conselho Diretor da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), em resposta ao mandato formulado na 44ª sessão de setembro de 2003.

O cumprimento deste mandato do Conselho Diretor deu origem a um amplo processo de consulta encabeçado pela Argentina, Costa Rica e Peru, sob a coordenação do Ministro da Saúde de Barbados. Realizaram-se várias reuniões de trabalho, bem como um vasto número de consultas por meios eletrônicos e intercâmbio de opiniões entre pessoas, instituições e países com experiência em processos de reforma institucional. Entre os países deve-se assinalar, além dos quatro já mencionados, a ativa participação de Antígua e Barbuda, Antilhas Holandesas, Bahamas, Brasil, Canadá, Chile, Dominica, Estados Unidos da América, França, México, Nicarágua e Uruguai, o que demonstra o interesse dos países membros por este processo. Cabe também destacar o acompanhamento da Secretaria da OPAS em todo o processo, assim como de funcionários da área de gestão da Organização Mundial da Saúde (OMS).

A presente declaração incorpora e resume as principais contribuições das seguintes sessões:

- Reunião de trabalho do GTCE realizada em Dominica, em 26 e 27 de fevereiro de 2004.
- Reunião de trabalho do GTCE realizada em Washington, D.C., em 23 de março de 2004.
- Reunião de trabalho do GTCE realizada em San José, em 26 e 27 de julho de 2004.

Nestas sessões, foram examinados os seguintes documentos como insumos para uma declaração integrada:

- O Caráter Evolutivo das Associações e Alianças no Desenvolvimento Sanitário Internacional Pertinentes para a Função da OPAS, elaborado pelo Peru
- Bens de Saúde Pública Regionais e Mundiais no Século XXI e sua Relação com o Mandato da Organização Pan-Americana da Saúde, elaborado pela Argentina
- Modalidades de Cooperação Técnica em Matéria de Saúde, elaborado pela Costa Rica
- A Gestão da OPAS, elaborado por Barbados.
- Os Recursos Humanos da OPAS, elaborado pelos Estados Unidos
- Os Desafios da Saúde Pública no Século XXI, Análise Preliminar: Rascunho para o Debate, apresentado pela Secretaria da OPAS.

Este documento de progresso visa a informar sobre um processo vivo e em pleno desenvolvimento que, como se propõe no item 5, deve continuar sendo amplamente participativo e culminar com a proposta de uma nova OPAS funcional e estruturalmente apta para fazer frente aos desafios do novo milênio.

Cabe assinalar que este documento não é exaustivo, pois não recolhe todas as idéias que se plasmaram de maneira contínua nos grupos de trabalho, nas sessões conjuntas do GTCE e mediante o intercâmbio pela internet. Não obstante, visa a ser uma versão bastante fiel dos temas que foram objeto de reflexão e dos pontos de vista expressados durante o processo. Ou seja, procura apresentar os pontos de partida, mais que os de chegada.

Índice

	Páginas
1. Visão Compartilhada do Grupo de Trabalho do Comitê Executivo sobre o Processo “Uma OPAS para o Século XXI”:	3
2. Natureza e características deste documento de progresso:	4
3. Situação:	6
3.1 Contexto Histórico:	6
3.2 Os Desafios da Saúde Pública no Século XXI	7
3.3 Situação em Áreas Particulares: Principais Problemas e Questões	11
Tendências do Entorno:	11
Situação Interna:	11
4. Uma Reformulação Estratégica da OPAS: Idéias de Consenso para uma Revisão de sua Missão e Visão, e as Estratégias para Enfrentar os Desafios do Século XXI.	13
4.1 Missão. Identidade, Propósito e Enfoque da OPAS no Século XXI	14
4.2 Visão. O Desenvolvimento Bem-Sucedido da OPAS para o Século XXI - Que Queremos Criar?	14
4.3 Estratégias de Mudança e Desenvolvimento.	15

1. VISÃO COMPARTILHADA DO GRUPO DE TRABALHO DO COMITÊ EXECUTIVO SOBRE O PROCESSO “UMA OPAS PARA O SÉCULO XXI”:

Na última sessão de trabalho do GTCE, realizada em San José, Costa Rica, nos dias 26 e 27 de julho de 2004, fez-se um balanço de avanços e limitações do processo de formulação da proposta de uma OPAS para o século XXI; mediante uma reflexão coletiva, os participantes acordaram, por consenso, que o processo a seguir devia guiar-se pelas seguintes *idéias centrais*, com as quais se assumiu um compromisso.

AS CARACTERÍSTICAS DE EXCELÊNCIA QUE TERÁ A PROPOSTA RESULTANTE DE TODO O PROCESSO DEVERÃO SER AS SEGUINTE:

- *Estar baseada em um diagnóstico fundamentado e uma clara identificação dos desafios que a OPAS enfrenta*
- *Ser concreta e viável e que conduza à mudança*
- *Ser construída coletivamente e por consenso*

O GRUPO ASSUMIU O COMPROMISSO DE TRABALHAR:

- *Exercendo uma liderança no processo, com transparência, com comunicação fluida com os países e a Secretaria e com o apoio de uma equipe técnica*

2. NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DESTE DOCUMENTO DE PROGRESSO:

Entre os primeiros resultados deste processo, destaca-se a identificação de temas-chave que têm uma relação lógica com a formulação de uma proposta da OPAS para o século XXI e que foram reconhecidos como prioritários pelos países membros da OPAS. Os temas identificados são os seguintes: desafios da saúde pública para o século XXI, bens de saúde pública globais, gestão, recursos (financeiros, tecnológicos e humanos), modalidades de cooperação técnica e alianças estratégicas. O grau de maturidade do processo obtido pelos países participantes merece agora uma revisão crítica dos temas mencionados pelos grupos de especialistas, que contribua para definir estratégias de implementação das mudanças necessárias à melhoria da organização e funcionamento da OPAS no século XXI.

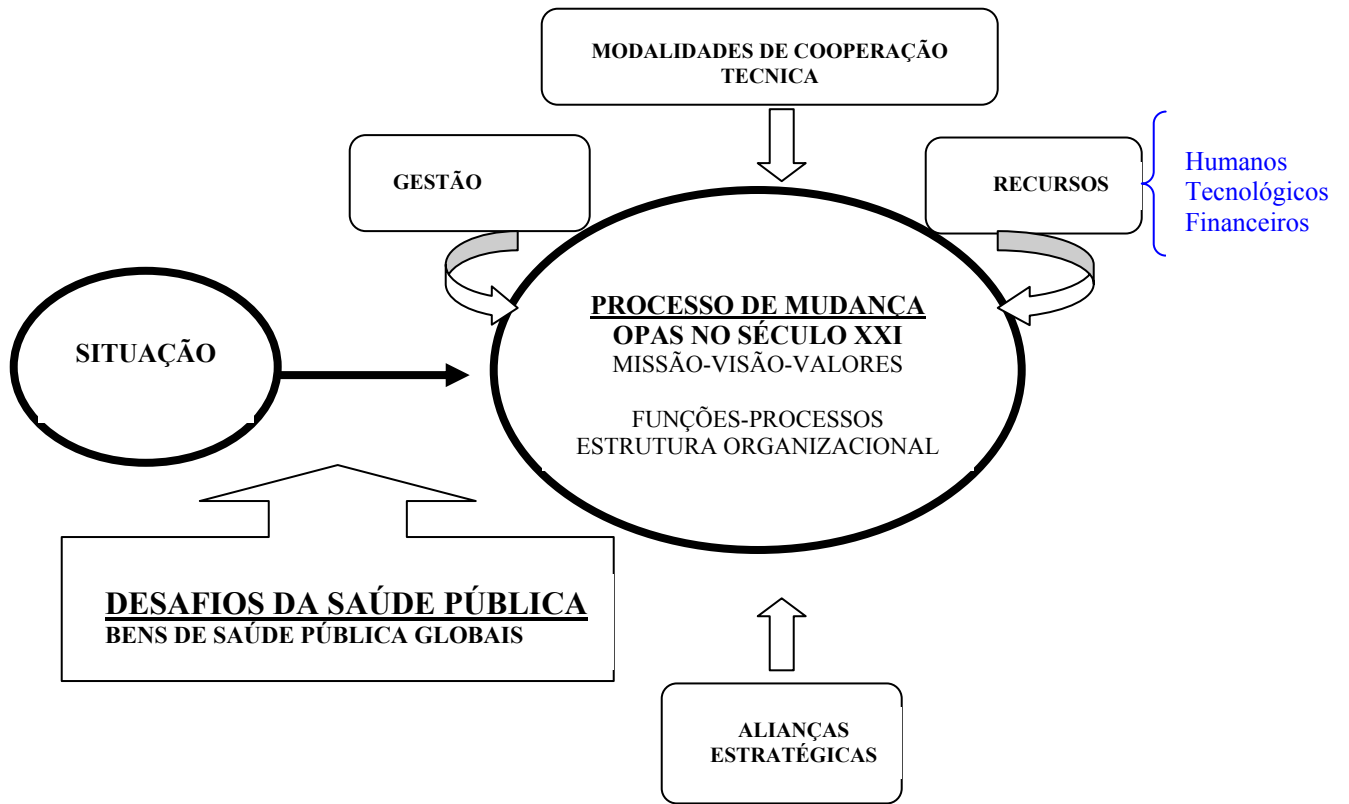
Sem dúvida, **“a caracterização pontual dos desafios de saúde pública no século XXI que os países enfrentarão para garantir à população os bens de saúde pública globais estabelece a pauta das novas funções que a OPAS deverá assumir no século XXI e são o ponto de partida para definir os processos e a estrutura que a Organização deverá adotar”**. Estes desafios são, por outro lado, o eixo sobre o qual deverão ser articulados os temas identificados como indispensáveis para construir a proposta global de uma OPAS para o século XXI.

A reformulação da missão, visão e valores que devem guiar o desempenho da Organização Pan-Americana da Saúde e da Repartição Sanitária Pan-Americana no médio e longo prazo é uma condição *sine qua non* para uma cooperação técnica de maior qualidade e adaptada às necessidades futuras. Considera-se imperativo criar novas condições de gestão que melhorem e facilitem o manejo da cooperação técnica com os países da região.

Do mesmo modo, é necessário repensar formas ou modalidades de cooperação técnica mais efetivas nos novos cenários do século em curso. A redefinição dos recursos indispensáveis para que a OPAS possa prestar uma cooperação técnica de qualidade e estabelecer um novo quadro de atuação com alianças estratégicas que produzam um maior impacto da cooperação nos países é uma tarefa inadiável.

Em cada um destes temas, mais adiante se apresentam alguns traços que caracterizam sua atual situação, a visão de mudança e as possíveis estratégias ou orientações que no momento é possível formular.

O seguinte diagrama mostra uma possível correlação temática:



3. SITUAÇÃO:

Antecedentes da situação atual da OPAS, reconhecimento de tendências e desafios da saúde pública no século XXI e situação em áreas como gestão, recursos, modalidades de cooperação técnica e alianças estratégicas.

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO:

Por mandato dos países das Américas, a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) há um século proporciona cooperação técnica em saúde e nas últimas cinco décadas atua como repartição regional para as Américas da Organização Mundial da Saúde (OMS). Este duplo papel a coloca numa situação privilegiada, já que, além de ser o fórum natural para que os países membros aproveitem ações para a saúde pública continental, é o órgão mediante o qual se implementam na região as medidas de saúde global estabelecidas pela OMS em seu programa geral de trabalho.

Embora sejam muitos os resultados de saúde pública continental nos quais a OPAS participou ativamente, as transformações do contexto regional e mundial apresentam novos desafios tanto para a saúde pública nos países como para a cooperação técnica deste órgão, e obrigam a revisar e renovar sua missão, visão e valores, assim como a transformar suas funções, processos e estrutura, para conservar seu desempenho eficaz no século XXI.

O século XX esteve repleto de mudanças notáveis. No plano político, mesmo com as imperfeições e diferenças compreensíveis num continente tão heterogêneo, destaca-se a transição dos governos de sistemas autocráticos e totalitários para sistemas de maior democracia. Além de suas atividades propriamente técnicas, a OPAS desempenhou um papel destacado no diálogo e harmonização entre sociedade civil e governo, para desenvolver importantes tarefas sanitárias como a vacinação universal, a erradicação da poliomielite e o controle de doenças transmissíveis como a malária e a cólera, tanto em tempos de paz social como durante os conflitos bélicos que afetaram o continente. Desse modo, a OPAS não só contribuiu para estabelecer, mediante o trabalho sanitário conjunto, tréguas em tempos de guerra, mas também ajudou a estabelecer estruturas sólidas para construir pontes permanentes de paz entre os países, colaborando com isso para a transição democrática.

No plano social, nas últimas décadas do século XX, ocorreram importantes eventos portadores de futuro, cujos efeitos começamos a observar, mas cujo impacto na saúde pública se perceberá melhor à medida que avança o presente século. A população mundial, em particular a deste continente, cresceu a um ritmo maior que o crescimento dos serviços básicos, criando assim condições desfavoráveis e incompatíveis com uma vida digna para um amplo segmento da população. A produção, distribuição e disponibilidade de alimentos apropriados, seguros e inócuos se polarizou para um segmento reduzido da população, deixando o resto à margem de tais benefícios e aumentando a proporção de pessoas com déficit calórico e protéico. A migração interna e externa de pessoas, impulsionada por conflitos armados e baixas oportunidades de emprego em seus lugares de residência, mobilizou milhões de pessoas para colocá-las em países receptores em condições de

iniqüidade e marginalização que são intoleráveis e incompatíveis com os direitos humanos. A deterioração dos serviços públicos de educação e a proliferação da oferta de serviços educativos privados de baixa qualidade deram lugar a um crescente número de adultos jovens sem as competências necessárias para conseguir empregos bem remunerados e impulsionando-os para mercados marginalizados de baixa renda, o emprego informal e o desemprego. No século XX, construíram-se sistemas de segurança social na maior parte dos países; todavia, os benefícios desses sistemas alcançam só um terço da população continental. A população aumentou notavelmente sua esperança de vida no século XX, mas as possibilidades de uma vida digna se vêm ameaçadas, entre outras razões, por sistemas de saúde e de pensões que não correspondem plenamente às suas necessidades, assim como pela situação de pobreza de grande parte da população. A OPAS ajudou os governos a mobilizar recursos de todo tipo e a pôr na mesa de discussão nas Reuniões de Cúpula e fóruns de Presidentes os temas da reforma setorial e a extensão da proteção social em saúde, para fazer frente às conseqüências dessas mudanças sociais.

No plano econômico, o século XX passará à história como uma época em que se polarizou extremamente a distribuição de renda, criando brechas cada vez mais profundas entre pobres e ricos por uma maiúscula concentração da riqueza em favor desses últimos; como resultado, a América é hoje em dia o continente com maior iniquidade, tanto no plano econômico como em sua situação epidemiológica e carga de doenças. Embora os países da América tenham feito um esforço para destinar mais recursos ao setor da saúde, a deterioração de sua situação econômica, que se transformou em crise na década de oitenta, e o pagamento de uma crescente dívida externa colocaram em dificuldade os governos para destinar uma proporção de seu produto interno bruto para satisfazer as crescentes necessidades de saúde e manter a saúde financeira de seus sistemas de saúde. Embora o século XX tenha se caracterizado por um acelerado desenvolvimento tecnológico, e seus benefícios sejam inegáveis, contrasta a pouca possibilidade econômica de um amplo setor da sociedade para ter acesso à tecnologia sanitária de ponta, assim como a bens de saúde indispensáveis mas caros como os anti-retrovirais, os antineoplásicos e a engenharia genética. A OPAS ajudou os países a desenvolver capacidades para um melhor conhecimento do gasto em saúde, inovar esquemas de financiamento e diversificar os mecanismos de pagamento a provedores; não obstante, ainda existe uma débil capacidade de defesa e gestão no setor da saúde para melhorar a qualidade, eficácia e eficiência do gasto em saúde.

3.2 OS DESAFIOS DA SAÚDE PÚBLICA NO SÉCULO XXI ¹

A análise da situação atual permite identificar um conjunto de tendências com uma forte projeção para o século XXI, motivo pelo qual se denominam “eventos portadores de futuro”. Estas tendências de tipo político, social e econômico, que já foram enunciadas de maneira sucinta na seção anterior (situação), são por si mesmas complexas e com uma ampla inter-relação e sem dúvida terão um efeito tanto na saúde pública das nações como na saúde individual e deslocamentos migratórios de seus cidadãos, motivo pelo qual é necessário aprofundar o estudo com o fim de predizer seu futuro.

¹ Ver documento CD45/INF/4.

Embora se possa prever um cenário global da saúde pública na Região das Américas, também se deve levar em conta que a saúde tem particularidades próprias em cada nação e dentro de cada país, o que determina uma situação sanitária heterogênea na região. Se aceitarmos que a América se comporta como um sistema de nações, então devemos aceitar também que a situação sanitária de cada nação influirá na situação sanitária continental e vice-versa, o que constitui uma janela de oportunidade para a solidariedade e o pan-americanismo, assim como para a cooperação técnica internacional em saúde, em especial a da OPAS/OMS.

Aos macroeventos de tipo socioeconômico e político que afetam a saúde pública, devemos agregar fenômenos ou eventos particulares que podem ser aproveitados como oportunidade para melhorar a saúde dos povos, tais como a globalização, o desenvolvimento científico e tecnológico, a bioética e a propriedade intelectual. A relevância desses eventos na saúde pública será apreciado melhor na medida em que se estabeleça sua correlação com os elementos que explicam a saúde pública e a saúde individual.

O modelo explicativo da **saúde pública** é de tipo tridimensional e postula que esta depende da responsabilidade do Estado para assumir o desempenho das funções essenciais de saúde pública (FESP), dos comportamentos ou atitudes da população e da ação dos profissionais e instituições especializadas em saúde. A aceitação tácita deste modelo permite asseverar que a saúde pública é um produto social ou coletivo e que seu presente e futuro são determinados pela interação dessas três dimensões.

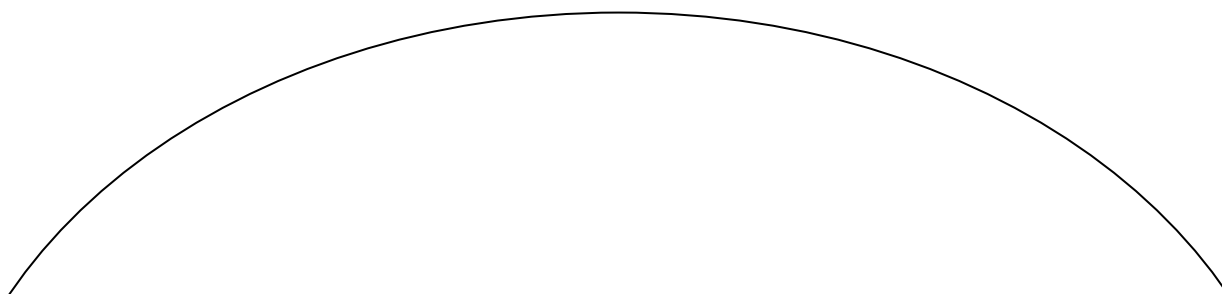
Num cenário otimista, é possível prever que a saúde pública no século XXI melhorará, já que **o Estado assumirá cabalmente sua responsabilidade**, promovendo um desempenho ótimo das FESP, e continuará aprofundando seu papel regulador em vez do tradicional papel benfeitor. As **atitudes da população**, por sua vez, serão de tipo proativo, tanto para o autocuidado como para o cuidado do meio ambiente, e o setor privado assumirá um compromisso social para a redução da pobreza, a produção de medicamentos e alimentos essenciais, tornando assim mais acessíveis estes bens indispensáveis e proporcionando um bônus favorável para o melhor nível da saúde pública. Do mesmo modo, a **ação dos profissionais e instituições de saúde** se dirigirá para as práticas da saúde pública e enfatizarão as ações de promoção da saúde e prevenção da doença, usando a estratégia de atenção primária à saúde (APS) como pivô para uma ação sanitária essencial que seja aceita socialmente, a custos razoáveis, com tecnologias cientificamente validadas e de maior impacto na saúde.

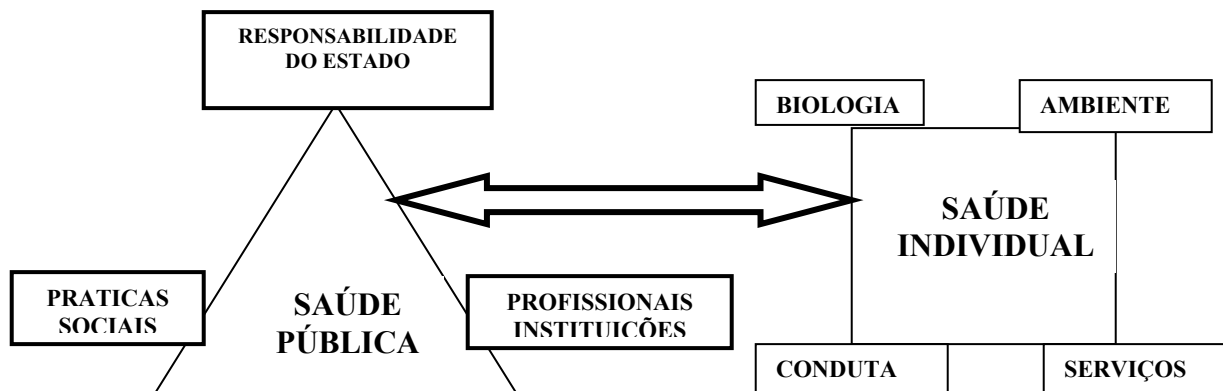
Neste cenário favorável, é possível prever que se reverterá a tendência ascendente de alguns problemas de saúde não transmissíveis, tais como violência social, doenças cardiovasculares e câncer, assim como algumas doenças transmissíveis emergentes e reemergentes, como HIV/AIDS, SARS, tuberculose e malária. Diminuirá a mortalidade infantil e materna, a esperança de vida aumentará e diminuirá o ônus das doenças, assim como os anos de vida potencialmente perdidos. O impacto na saúde pública também será acompanhado de um impacto favorável na economia dos países e nas finanças dos sistemas de saúde. O grande desafio consiste em fazer convergir o esforço estatal, comunitário e dos profissionais e instituições de saúde para conseguir este cenário favorável, mediante intervenções inteligentes, baseadas na capacidade local e com uma cooperação

internacional, técnica e financeira mais razoável, de maior qualidade e eqüitativa. Os resultados neste cenário favorável só serão possíveis se os países alcançarem as capacidades técnicas necessárias para fazer frente aos desafios de saúde pública e a OPAS conseguir reformar-se para proporcionar o apoio que lhe compete diante de tais desafios.

Quanto à **saúde individual**, esta tem seu próprio modelo explicativo o qual inclui quatro dimensões. Num cenário favorável mas possível, pode-se prever que, embora a **dimensão biológica** continue desempenhando um papel determinante, o adequado uso dos estudos do genoma humano e a medicina genômica, as células-tronco, a biotecnologia e a engenharia genética, atenuarão os riscos de que as pessoas adoeçam por fatores hereditários, metabólicos e neoplásicos. Na segunda dimensão, a dos **estilos de vida**, pode-se prever que as pessoas assumirão condutas menos perigosas para sua saúde, evitando o tabagismo, melhorando seus hábitos alimentares, evitando o sedentarismo, reduzindo o estresse e praticando uma vida sexual segura. Quanto à **dimensão ambiental**, espera-se que a ação reguladora do Estado melhore as condições do meio ambiente e que o setor empresarial e as famílias também se unam para procurar ambientes de trabalho e familiares mais saudáveis. Finalmente, na dimensão dos **serviços de saúde**, é possível prever que os sistemas de saúde conseguirão estender a proteção social em saúde, melhorando a cobertura, a qualidade e a equidade. Para alcançar estas metas, os sistemas de saúde se consolidarão com uma razoável combinação de provedores públicos e privados e com esquemas de financiamento mais sustentáveis, e a distribuição do gasto em saúde será mais eqüitativa, focalizando mais recursos para os segmentos de menor renda.

O seguinte esquema mostra a relação entre os modelos de saúde pública e a saúde individual, os quais podem ser pontos de referência ou imagem-objetivo para a formulação dos cenários, a definição dos desafios e a orientação das ações dos sistemas sanitários dos países e a cooperação técnica da OPAS, levando em conta, evidentemente, as tendências do **âmbito internacional**.





Contexto Internacional/Tendências:

Dívida
Terrorismo / unipolaridade.
Globalização.
Ambiente mundial.
Comércio internacional.

3.3 SITUAÇÃO EM ÁREAS PARTICULARES: PRINCIPAIS PROBLEMAS E QUESTÕES

Resumo da reflexão sobre alguns traços que caracterizam a situação atual em áreas que se consideram críticas para o desenvolvimento da OPAS no século XXI ²

Tendências do entorno:

- As associações multilaterais e multissetoriais desenvolveram e diversificaram a intervenção em saúde. Identifica-se o fato que o Estado não é agora o único ator que elabora, implementa e avalia as políticas, pois irromperam com força novos atores públicos e privados, que abrem campo na área da saúde internacional.
- Existem convênios internacionais para melhorar a saúde, que buscaram a participação de diversos atores (privados, ONGs e públicos). Isso faz parte de uma tendência contemporânea, onde atores com interesses diversos, e às vezes até antagônicos, encontram áreas de convergência, particularmente no tema de saúde, entre atores multissetoriais, órgãos do sistema multilateral, órgãos regionais, entidades bilaterais, órgãos financeiros, fundações privadas, empresas privadas (inclusive do setor farmacêutico), ONGs, associações profissionais, meios de comunicação de massa e escolas de medicina.
- Constitui um desafio prioritário identificar, do ponto de vista estratégico, como está a OPAS frente a esta tendência e que mudanças deve impulsionar para aproveitar a oportunidade que representa e enfrentar os desafios. Evidentemente, também implica a vontade da OPAS para revisar e ajustar suas funções, processos e estrutura.
- Por outro lado, sob a perspectiva da gestão da organização, cabe perguntar se o aumento significativo de organismos internacionais que estão intervindo na área da saúde pode *debilitar* o papel da OPAS, e como deve a organização enfrentar este desafio. Neste âmbito, será necessário que a OPAS analise aspectos importantes para seu desempenho, como os seguintes: relação com a OMS, democratização, transparência e prestação de contas, nova estrutura organizacional para fazer frente aos desafios, entre outros.
- A elaboração de uma estratégia proativa e propositiva para evitar que o papel da OMS/OPAS se debilite constitui uma prioridade, e existem importantes avanços para seu esboço, na reflexão em processo.

Situação interna:

- Entre os temas-chave abordados na análise da gestão da OPAS, destacam-se: a) dificuldades na representatividade e canais de comunicação do Comitê Executivo com os Estados Membros e a Repartição; b) distribuição das verbas orçamentárias e arrecadação de cotas; c) eficiência administrativa e operacional; d) identificação de múltiplas áreas de

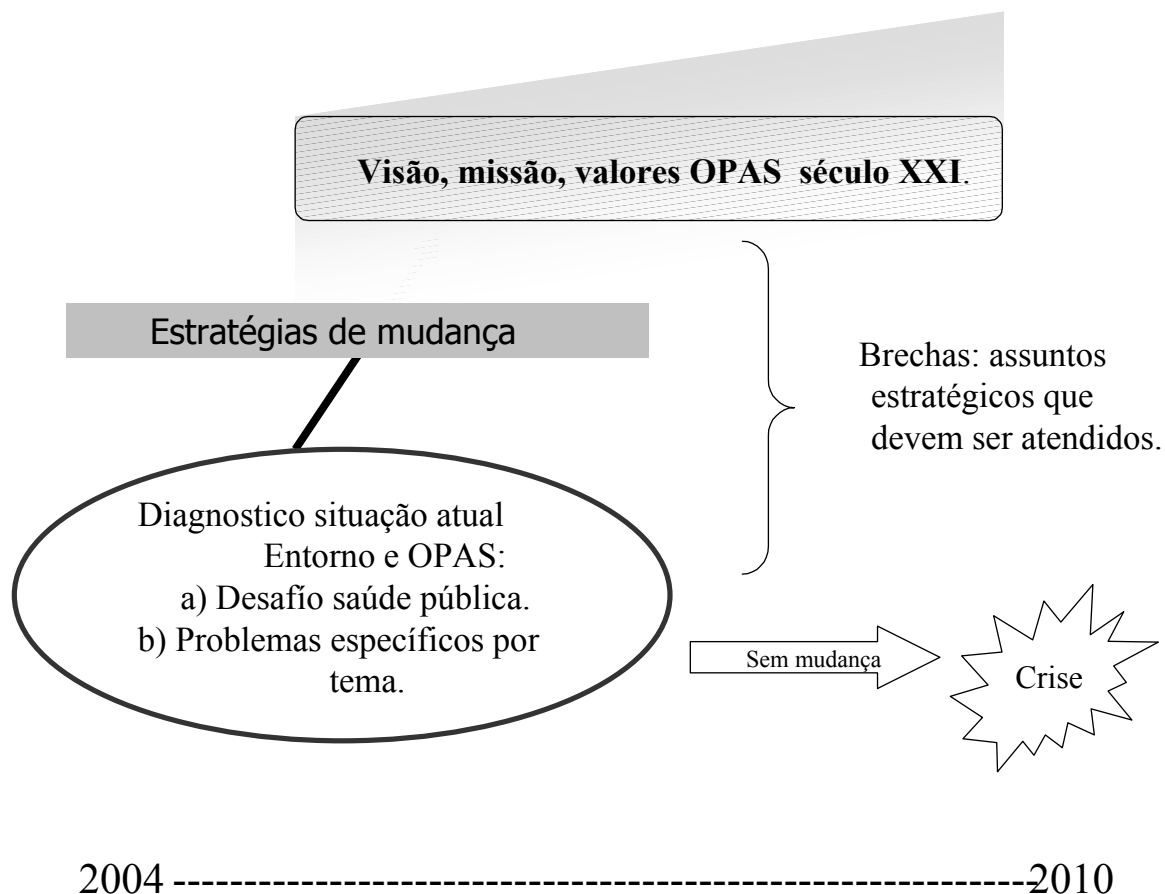
² Ver documento CD45/INF/4.

melhora na gestão operacional da organização e na avaliação do mandato, entre outros temas.

- Nos últimos anos, muitos países adquiriram maior capacidade de resolver seus próprios problemas, motivo pelo qual cada vez são mais exigentes quanto à qualidade e quantidade da cooperação, embora também se reconheça que outros não conseguiram aumentar sua capacidade.
- Na área dos recursos humanos, reconhece-se a necessidade de contar com pessoal nos países que esteja mais bem qualificado e com o desenvolvimento das competências adequadas para operar, segundo a situação específica do país ou sub-região, para o qual se requer um melhor planejamento e uma rigorosa política de contratação. Em muitos países membros, não se conhece bem como se desenvolve a gestão dos recursos humanos. Além disso, a situação desigual entre países no que se refere aos recursos humanos indica a insuficiência de modelo único de gestão.
- Outras áreas de preocupação no tema dos recursos humanos são a política de contratação de consultores na sede e nos países, as oportunidades de acesso da mulher a cargos gerenciais, o desenvolvimento de carreira, a necessária substituição geracional e a descentralização de pessoal da Sede para os países, com base nas necessidades dos países membros e nos escritórios de país.

4. REFORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DA OPAS: IDÉIAS DE CONSENSO PARA A REVISÃO DE SUA MISSÃO E VISÃO, E AS ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI.

Enfoque Estratégico³



³ Explicação:

- O diagrama segue a lógica da “análise de brechas” e o planejamento estratégico e retoma aspectos de uma proposta que se discutiu ligeiramente durante o seminário de San José (ver a “ajuda memória”)
- Os conteúdos de cada tema do diagrama (diagnóstico situação atual, missão-visão-valores, brechas, estratégia) são “extraídos” dos insumos existentes, segundo sua pertinência, levando em conta os aportes feitos no seminário e o critério especializado da comissão responsável pela integração.
- Formulação de um diagnóstico da situação atual (Nº 1)
 - a) Análise dos desafios gerais da saúde pública no século XXI
 - b) Análise fundamentada dos problemas que se identificam nos diferentes documentos-insumo.
- Frente a esta realidade, incorporar reflexão sobre a missão, visão e valores que a OPAS deve ter: “Nossa razão de ser, que queremos criar e como vamos atuar”
- Descrever e analisar as brechas existentes entre a realidade atual (2004) e a situação futura desejada (2010) e as conseqüências para a organização de não enfrentar adequadamente as brechas.
- Formular as estratégias de mudança que podem conduzir a organização para o futuro desejado.

4.1 MISSÃO. Identidade, propósito e enfoque da OPAS no século XXI

Existe o reconhecimento de que a OPAS deve *precisar* seu enfoque e estabelecer com clareza suas áreas de serviço, intervindo em temas relacionadas com a saúde que atualmente não são áreas de influência.

Deve assumir um papel mediador entre os Estados membros e os organismos parceiros que contribuem com os diferentes países em sua área de ação.

Visualiza-se uma OPAS participando na formulação das políticas nacionais com um papel de apoio e orientação aos países na formação de redes para atender áreas técnicas ou problemas específicos.

4.2 VISÃO. O desenvolvimento bem-sucedido da OPAS para o século XXI - O que se quer criar?

Visão Geral:

Como resultado deste processo que conduzirá a uma mudança na OPAS do século XXI, se visualiza alcançar uma instituição:

Com liderança internacional em saúde, operando com transparência e com capacidade de prestar contas, no plano interno e externo.

Contar com a articulação e o alinhamento das agendas nacional, regional e global.

Alcançar a otimização dos recursos mediante a coordenação constante e interativa entre os países membros, uma maior utilização dos recursos nacionais e a diminuição da burocracia.

Um exercício da autoridade e das funções em nome dos Estados Membros que expressa a vontade coletiva de melhorar a saúde nas Américas.

Capacidades fortalecidas nos escritórios de país da OPAS e nos Estados Membros da região, com um enfoque de gestão por competências.

Um sistema administrativo financeiro fortalecido, com maior participação dos Estados membros no controle e a avaliação, com claros critérios de eficácia e equidade para a distribuição de recursos financeiros.

Com processos de trabalho democratizados e amplamente consensuados.

Contar com sólidas alianças e associações estabelecidas que contribuam para sua sustentabilidade.

Visualiza-se uma maior presença da OPAS na OMS e um fortalecimento de sua participação como sócio ativo no processo de cooperação técnica com os países e fomentar a cooperação entre eles.

4.3 ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO.

Resumo de algumas linhas de ação e orientações para a mudança, que foram esboçadas nos documentos de trabalho e nas discussões.

◇ Para fortalecer a administração e o modelo de gestão:

- Identificação e caracterização conjunta (Estados Membros – Secretaria) de quais são os bens públicos regionais de saúde mais requeridos pelos países da região e o diagnóstico acerca das tendências, situação atual de sua produção e provisão e sua possível contribuição à consecução das Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDM).
- Os centros regionais e os escritórios de país podem aplicar um enfoque integrado e um programa compartilhado a fim de evitar a superposição de esforços e obter uma combinação de todos os recursos, com o objetivo de abordar as necessidades dos países e as prioridades regionais, assim como para alcançar os objetivos mundiais. Quando possível, os centros regionais nos escritórios de país deverão elaborar o orçamento dos programas de forma conjunta, aplicando um enfoque de agenda compartilhada.
- Os escritórios de país deverão ser a principal entidade coordenadora e de execução dos programas de país, mas no âmbito deste novo enfoque integrado os centros regionais desempenharão uma função de apoio e executariam determinados aspectos do programa.
- Os programas do escritório central e dos centros regionais devem ser formulados e executados em consonância com os programas nacionais e os dos escritórios nos países.
- Nas representações dos países, buscar a formação de equipes interdisciplinares e fortalecer a capacidade técnica no nível nacional e regional.
- Descentralização: delegar aos escritórios de país a autoridade necessária em matéria financeira e programática, mas coordenada com as políticas da sede regional.
- Os escritórios de país deverão estruturar-se e ajustar-se às necessidades e à situação de saúde locais.

◇ Para o desenvolvimento de capacidades (recursos humanos)

- De maneira geral, visualiza-se uma clara estratégia de fortalecimento do potencial de desenvolvimento de capacidades em nível de países e sub-regiões, desempenhando um papel importante tanto os recursos humanos nos países como também o pessoal da Sede.

- Para isso, propõe-se contar com uma equipe especializada no desenvolvimento de capacidades na Sede, que atue segundo as necessidades dos países e regiões.
- Ao mesmo tempo, contar com um perfil do pessoal na Sede e nos países que responda à diversidade geográfica, cultural e epidemiológica da região.
- Ressalta-se como um tema crítico que o pessoal de campo, da sede e consultores coordenem e sejam sensíveis às idéias, problemas e pontos de vista do pessoal dos países.

◇ **Para fortalecer a capacidade de gerar alianças:**

- O desenvolvimento de alianças, em si uma estratégia que se deve aprofundar, pode adquirir as seguintes modalidades:
 - a) A constituição de alianças específicas para alcançar propósitos de alcance limitado ao redor de um objetivo
 - b) A aliança de fóruns de propósitos múltiplos
 - c) A aliança externa, que busca fortalecer a organização.
- Para o desenvolvimento de alianças, a organização deve estabelecer um diagnóstico fundamentado de seu potencial nesse sentido.
- A identificação de um tema ou objetivo em que a Organização reconhece que não tem suficientes capacidades institucionais. Isto dá lugar à identificação de atores-chave de acordo com o valor agregado que possam aportar nesta aliança em particular. Sendo necessário ajustar os objetivos, fixar metas, identificar as modalidades de trabalho e definir as responsabilidades ou papéis de ação em comum acordo das partes envolvidas.
- Integração com outros setores (por exemplo, educação) e órgãos que compartilham objetivos relacionados à saúde (ONGs, organismos internacionais: PNUD, UNICEF, UNFPA, FAO, entre outros) para introduzir temas da saúde coletiva, assim como a intervenção em organismos de financiamento internacionais para a elaboração de agendas conjuntas.

◇ **Para melhorar o desempenho da cooperação técnica em saúde: novas modalidades e fortalecimento da cooperação com os países.**

- A Sede pode facilitar os processos de formação de consensos dos atores públicos e privados para o desenvolvimento da saúde regional e global, para promover acordos internacionais, a aquisição de recursos necessários para a prestação de serviços de saúde, elaboração de avaliações regionais, estabelecimento de estratégias para a prevenção e controle de certas doenças comuns entre os países e o estabelecimento dos países prioritários para atendimento.
- Propõe-se uma estratégia da OPAS para apoiar os países na identificação e uso de “melhores práticas”, fomentando uma cooperação entre eles.

- Contar com uma nova classificação dos países, para o que se propõe uma definição de possíveis indicadores como os avanços na consecução das Metas de Desenvolvimento do Milênio, principalmente as relacionadas com a saúde, as funções essenciais de saúde pública (FESP), a afinidade étnico-cultural, a institucionalidade na área da saúde, entre outros.
- No nível regional, podemos incluir indicadores relacionados com as diferentes capacidades para buscar complementaridades entre países, de maneira que as experiências bem-sucedidas e as melhores capacidades se unam em “redes” (por temas ou por problemas), para que venham a fortalecer o trabalho em equipe, com enfoques mais regionais e sustentáveis que superem os períodos políticos.
- A OPAS pode cooperar com os países para que se realize um diagnóstico interno e se estabeleçam as áreas para as quais se devem direcionar os fundos e a cooperação externa.

5. PROCESSO A SEGUIR⁴

- Atualmente, o processo se encontra numa fase de revisão e intercâmbio de opiniões entre os atores. Neste ponto, é possível reconhecer um conjunto de observações apresentadas (ver *documentos de observações dos países e ajuda memória* do seminário de San José); entre elas, a necessidade de precisar melhor alguns conceitos e definições, de sustentar melhor opiniões ou recomendações, assim como de ampliar a análise de alguns temas. A análise pormenorizada destes temas por um grupo de especialistas selecionados nos países e na própria OPAS permitirá estabelecer com precisão tanto a situação atual como suas tendências no médio e longo prazo, com o fim de ter um ponto de partida firme para fazer uma proposta do tipo de Organização que é necessário construir para enfrentar os desafios do presente século.
- A visão compartilhada que o GTCE alcançou sobre as características que o processo deve ter, de conformidade com o mandato estabelecido (conforme citado no início deste documento), obriga a estabelecer alguns acordos institucionais para melhorar as condições de êxito da proposta, fazendo uma rigorosa avaliação dos pontos fortes e fracos do processo até este ponto, estabelecendo as áreas de melhora.
- Por outro lado, é importante levar em consideração que a Secretaria da OPAS, sob a liderança de sua Diretora, iniciou no mês de março de 2003 um processo de mudança de sua estrutura, funções e estratégias de cooperação técnica, denominado "Renovação da OPAS para o Século XXI", de cujos avanços os Governos Membros têm conhecimento. Com esse propósito, foram organizados vários grupos de trabalho, alguns dos quais abordaram temas que o GTCE também está tratando.

⁴ Recomendação da comissão nomeada na última sessão do GTCE realizada em San José, Costa Rica, para redigir este relatório.

- É claro que a proposta da OPAS para o século XXI não pode ser construída só com os esforços e energia que a própria Organização realiza. É a visão dos países, conhecedores de suas necessidades, potencialidades e desafios, que deve matizar as mudanças já iniciadas pelas equipes de gestão interna. O desafio é encontrar os tempos e espaços para o diálogo horizontal que permita construir e harmonizar uma proposta viável e factível a partir de duas visões.
 - Levando em conta as considerações anteriores, propõe-se buscar uma *estratégia metodológica* que permita aproveitar ambos os esforços e, sem perder a especificidade de cada um, estabelecer espaços de contato e comunicação que abram caminho para um alinhamento do processo de reflexão e mudança da OPAS para o século XXI, com o aporte e a colaboração das instâncias institucionais e representantes de todas as partes importantes.
-
-