



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



130ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 24-28 de junho de 2002

Tema 4.12 da Agenda Provisória

CE130/19 (Port.)

1 maio 2002

ORIGINAL: INGLÊS

AVALIAÇÃO DO CENTRO PAN-AMERICANO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E CIÊNCIAS AMBIENTAIS (CEPIS)

O Diretor da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA) solicitou que o Escritório de Análise e Planejamento Estratégico da Organização Pan-Americana da Saúde, em colaboração com a Repartição Nacional de Auditoria do Reino Unido e com consultores externos, realizasse uma avaliação ampla da relevância, efetividade e eficiência do Centro Pan-Americano de Engenharia Sanitária e Ciências Ambientais (CEPIS). No contexto de uma discussão dos Centros Pan-Americanos no Subcomitê de Planejamento e Programação do Comitê Executivo, em março de 2002, o Diretor propôs a apresentação das conclusões daquela avaliação aos Corpos Dirigentes.

A avaliação concluiu que o CEPIS é uma valiosa fonte de cooperação técnica e um agente distribuidor de conhecimentos. Seria uma perda demasiado grande aboli-lo, e um esforço excessivo tentar recriar um organismo internacional para desempenhar esse papel. O CEPIS deveria, contudo, adaptar o seu papel e as suas funções atuais em termos de uma posição mais atuante e trabalhar mais por intermédio de redes de instituições para lograr um efeito multiplicador na sua cooperação técnica. O CEPIS deveria transformar-se numa organização catalisadora, como recomendou um Grupo Consultivo Especial convocado pelo Diretor da RSPA que fez em 1998 um estudo do Centro com vista para o futuro. Em consonância com a nova orientação proposta para o CEPIS, seria de esperar uma mudança na alocação interna de recursos. O CEPIS deve desenvolver uma estratégia apropriada de mobilização de recursos bem como a permanente capacidade interna de levantar recursos, que daria origem e coordenação aos esforços em seu nome. A fusão de duas diferentes filosofias tecnológicas não é fácil mesmo na indústria privada. Na opinião da equipe de avaliação, a construção de um “novo” CEPIS continua sendo um trabalho em evolução que merece o apoio de um organismo consultivo externo.

Espera-se que, no processo de avaliação desse Centro em particular, venha a ser desenvolvido um modelo de avaliação que possa ser aplicado a outros Centros da Organização. O Comitê desejaria, talvez, discutir este resumo e recomendar à Secretaria passos futuros em relação a estas questões.

ÍNDICE

	<i>Página</i>
1. Mandato e Objetivos da Avaliação	3
2. Desenho da Avaliação	4
3. Fontes de Dados e Métodos.....	5
4. Limitações do Estudo	7
5. O CEPIS é efetivo?.....	7
6. O CEPIS é bem administrado?	10
7. A Fusão com o Centro Pan-Americano para Ecologia Humana e Saúde (ECO) Produziu as Sinergias Esperadas?	14
8. Conclusões.....	16
9. Recomendações	16
9.1 Sobre efetividade e relevância.....	16
9.2 Sobre administração	17
9.3 Sobre a fusão CEPIS-ECO	18
10. Ação solicitada do Comitê Executivo	19

1. Mandato e Objetivos da Avaliação

O Diretor da Repartição Sanitária Pan-Americana solicitou que o Escritório de Análise e Planejamento Estratégico da Organização Pan-Americana da Saúde, em colaboração com a Repartição Nacional de Auditoria do Reino Unido e com consultores externos, realizasse uma avaliação ampla da relevância, efetividade e eficiência do Centro Pan-Americano de Engenharia Sanitária e Ciências ambientais (CEPIS). Espera-se que, no processo de avaliação do Centro, venha a ser desenvolvido um modelo de avaliação que possa ser aplicado a outros Centros da Organização. Este documento é um resumo do relatório de avaliação. Os membros do Comitê Executivo terão acesso à versão integral do relatório, que estará disponível na sala de reuniões. Cópias do relatório completo serão também postas à disposição dos Governos Membros, dos organismos internacionais e das organizações não-governamentais, a pedido.

O Diretor incumbiu a equipe de avaliação de considerar quatro aspectos principais:

- Continua válida a justificativa original da operação desse centro pela Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS)?
- Qual é a natureza das relações de trabalho entre o CEPIS e as representações da OPAS nos países, e essas relações efetivamente resultam em sinergias?
- Quais são as perspectivas financeiras ou a viabilidade do CEPIS a médio e longo prazo, a par de sugestões sobre como o Centro pode ser melhorado?
- A fusão de recursos do antigo Centro Pan-Americano de Ecologia Humana e Saúde no CEPIS foi efetiva? Quais foram as características da implementação da fusão de recursos e que lições poderiam ser aprendidas?

2. Desenho da Avaliação

O CEPIS foi objeto de várias revisões e estudos nos últimos anos. Em 1998, um Grupo Consultivo Especial convocado pelo diretor da RSPA fez recomendações quanto às estratégias e prioridades futuras do Centro. Algumas avaliações foram levadas a cabo em virtude de projetos específicos com financiamento externo ou da participação do CEPIS em projetos regionais (hemisféricos) da OPAS tais como o sobre Saúde do Trabalhador. Em termos gerais, porém, a relevância, efetividade e eficiência do Centro não foram objeto de avaliação.

Os principais problemas identificados pelo Diretor se aglutinam em torno de três perguntas dos avaliadores:

- CEPIS está proporcionando cooperação técnica efetiva, relevante, útil e de alta qualidade, que contribui para melhorar a saúde ambiental nas Américas?
- CEPIS é bem administrado?
- A fusão de alguns recursos do antigo ECO com os do CEPIS criou as sinergias que se tinham em vista?

3. Fontes de Dados e Métodos

As perguntas da avaliação foram formuladas mediante minuciosa análise de material e dados do Centro, análise de uma amostra de arquivos de projetos do CEPIS e entrevistas com pessoal do Centro, principais interessados no Peru, pessoal da Sede da OPAS e outros peritos regionais, e levantamentos estatísticos. Para complementar as aptidões do Escritório de Análise e Planejamento Estratégico da OPAS, contou-se com assistência interna adicional proporcionada pelo Escritório de Orçamento da OPAS, com assessoramento externo da Repartição Nacional de Auditoria do Reino Unido e com um consultor sobre saúde e meio ambiente.¹

Perguntas da avaliação	Método	Fontes dos dados
O CEPIS está proporcionando cooperação técnica efetiva, relevante e de alta qualidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamentos estatísticos • Entrevistas semi-estruturadas • Análise de dados de programas e dados administrativos • Visita local 	<ul style="list-style-type: none"> • Acordos • Documentos históricos • Dados administrativos e de programas do CEPIS • Documentos de projetos do CEPIS • Documentos dos Corpos Dirigentes da OPAS • Documentos da Divisão HEP
O CEPIS é bem administrado?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Visita local • Análise de dados administrativos, financeiros e de programas • Análise orçamentária e financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros administrativos • Registros financeiros • Documentos de programação da OPAS • Documentos de programação e orçamento do CEPIS • Documentos da Divisão HEP

¹ Fizeram parte da equipe de avaliação do CEPIS as seguintes pessoas: Roberto Rivero (coordenador da avaliação), Escritório de Análise e Planejamento Estratégico/Escritório do Diretor Adjunto da OPAS; David Goldsworthy, Repartição Nacional de Auditoria, Londres, Reino Unido; Luis U. Jáuregui, JVP Consultores, Buenos Aires, Argentina; Román Sotela, Chefe, Escritório de Orçamento, OPAS; Cristina Puentes-Markides, Escritório de Análise e Planejamento Estratégico, OPAS. Mónica Stenning, Silvia Molina e Jenny Newhall, OPAS, proporcionaram inestimável apoio de secretaria. Dianne Arnold, Eric Kwak e Sergio Roschke, Departamento de Administração e Apoio Informático, proporcionaram valiosa assistência no tocante ao software do levantamento estatístico.

Perguntas da avaliação	Método	Fontes dos dados
		<ul style="list-style-type: none">Listas de pessoal da OPAS e do CEPIS
A fusão de recursos produziu as sinergias esperadas?	<ul style="list-style-type: none">Questionários ao CEPISLevantamentosEntrevistas	<ul style="list-style-type: none">Relatório do Grupo Consultivo EspecialDocumentos do CEPIS e Documentos da Divisão HEP

Notas sobre o Levantamento de Dados

Pesquisas e entrevistas: Foram enviados 157 questionários a pessoas em posições-chaves em toda a Região ou por elas respondidos em pessoa: pessoal de alto nível na Sede da OPAS em Washington (taxa de resposta de 100%); Representantes da OPAS/OMS (taxa de resposta de 89%); funcionários do Governo, organizações não-governamentais e organismos bilaterais e multilaterais do Peru (taxa de resposta de 80%); e altos funcionários dos governos, organizações não-governamentais e organismos bilaterais e multilaterais de outros Estados Membros da OPAS (38%). Os questionários visavam levantar as percepções dos entrevistados face a questões tais como o grau de efetividade do CEPIS no seu trabalho, a relevância do trabalho do Centro, o nível de consulta e a prontidão das respostas, buscando também exemplos concretos de maneiras pelas quais o CEPIS tivera impacto significativo. Paralelamente a esse levantamento, a equipe levou a cabo 31 entrevistas semi-estruturadas, com base nos instrumentos da pesquisa, as quais foram feitas com pessoas em posições-chaves no Peru e em Washington, para sondar mais profundamente as respostas e triangular estas com levantamentos feitos por via postal.

Visita local: Os quatro pesquisadores principais fizeram uma visita local de uma semana. A visita compreendeu entrevistas com uma seção transversal do quadro de pessoal do CEPIS, um exame dos sistemas de controle de projetos buscando uma amostra de atividades, e uma revisão do uso do Sistema de Planejamento, Programação e Avaliação de Cooperação Técnica (AMPES).

Análise de dados administrativos e de programas: Analisaram-se dados do AMPES para examinar as tendências do orçamento e dos gastos e para comparar os resultados planejados e registrados de projetos.

Revisão de documentos: Examinaram-se revisões anteriores, estudos com vistas para o futuro e avaliações de atividades específicas do CEPIS levadas a cabo por organismos internos ou externos, para avaliar a consideração dada a recomendações anteriores.

4. Limitações do Estudo

Poderiam estar presentes possíveis ameaças à validade interna em termos da seleção dos entrevistados da pesquisa. A maioria dos entrevistados de órgãos de governo e de organizações não-governamentais (ONG) pertence à comunidade profissional regional ligada a água e saneamento, muitos deles possuindo vínculos antigos com profissionais do CEPIS e da OPAS, particularmente no Peru e nos países sul-americanos. Em certos casos, alguns dos questionários preparados para representantes da OPAS/OMS foram respondidos por assessores em saúde e meio ambiente da Representação da OPAS no país. Uma taxa maior de respostas de funcionários de governo e organizações não-governamentais poderia ter fortalecido a amostra do levantamento da equipe avaliadora. Teria sido útil também se os membros dessa equipe pudessem ter voltado ao CEPIS e visitado uma amostra de outros Estados Membros da OPAS para conhecer diretamente a opinião do governo e das ONG no tocante ao trabalho do Centro—o que, entre outras coisas, teria aumentado o tamanho da amostra. Teria sido particularmente importante uma visita ao México para analisar a forma pela qual recursos que antes faziam parte do ECO estão agora lidando com as necessidades do México e—potencialmente—com as necessidades de outros Estados Membros da OPAS. Ademais, a visita de membros da equipe avaliadora ao CEPIS em julho e setembro de 2001 coincidiu com um período de transição no Governo do Peru—o governo hospedeiro do Centro—, razão pela qual os avaliadores não puderam certificar-se da política financeira a longo prazo do governo hospedeiro para com o Centro. No que se refere à validade externa—como ou se as constatações do estudo devem ser generalizadas para outros centros da OPAS—, certos achados, relativos, por exemplo, às fusões de centros e à necessidade de diversidade e de expansão das fontes orçamentárias não ordinárias, poderiam ser potencialmente generalizados, devendo-se, porém, prestar atenção ao fato de que cada centro da OPAS é uma instituição ímpar em si mesma.

5. O CEPIS é Efetivo?

O CEPIS é visto como uma força positiva e efetiva que responde prontamente aos pedidos de assistência na Região

Nas quatro pesquisas, mais de 85% dos entrevistados consideraram relevantes os serviços e atividades de cooperação técnica proporcionados pelo CEPIS. O Centro é tido na conta de um organismo com capacidade para congregar outras instituições para fazer face a inquietações comuns e chegar a soluções práticas. Há freqüentes referências elogiosas à Rede Pan-Americana de Informação sobre Saúde Ambiental (REPIDISCA), ao serviço de documentação do CEPIS e à prontidão da sua resposta em situações de emergência e catástrofes. O papel do CEPIS durante a epidemia de cólera foi posto em destaque repetidas vezes. Os entrevistados assinalaram também que o prestígio do CEPIS é resultado de mais de 30 anos de bons serviços ao país hospedeiro e ao resto da América

Latina. O Centro é tido como acessível e amigo do usuário, especialmente o seu laboratório. As suas equipes de liderança presentes e passadas são consideradas uma das grandes fontes de força. Outros pontos fortes do CEPIS são as suas publicações e a sua Biblioteca Virtual para a Saúde e o Meio Ambiente. No último decênio, o CEPIS foi incluído em estudos com vistas para o futuro (1996 e 1998) e se realizaram diversas avaliações de alguns dos seus projetos e atividades, particularmente as financiadas por recursos extra-orçamentários. O CEPIS recebeu pareceres favoráveis de auditores internos tanto como externos. Em 2001, o Centro recebeu o Prêmio do Diretor da OPAS como Equipe Excepcional. O CEPIS adaptou-se com êxito à mudança das necessidades da Região e esse fato também contribuiu para as críticas a ele favoráveis.

As organizações não-governamentais locais e internacionais que têm trabalhado em estreita colaboração com o CEPIS manifestaram-se igualmente entusiasmadas quanto ao Centro. Essas entidades o percebem como um bom parceiro, tendo assegurado que a comunidade de doadores internacionais tende a dar mais apoio quando as ONG locais são apoiadas pelo CEPIS ou entraram em alianças com ele.

Embora as prioridades do CEPIS sejam consideradas apropriadas, poder-se-ia fazer mais para trabalhar com os responsáveis pelas políticas regionais de saúde e meio ambiente

Os entrevistados geralmente manifestaram aprovação das prioridades do CEPIS, embora julgassem que se poderia fazer um trabalho maior junto aos responsáveis pelas políticas de saúde e meio ambiente regionais. Alguns, porém, julgaram que o CEPIS ainda tem muito a fazer nas áreas da epidemiologia e da toxicologia regionais para atender melhor às necessidades da Região. Alguns entrevistados das representações da OPAs nos países indicaram que o CEPIS, dando maior ênfase à cooperação técnica para planejamento estratégico e fortalecimento (ou reforma) institucional, seria fortalecido e teria melhores possibilidades de abrir para si um nicho no campo da saúde e do meio ambiente, no futuro.

Ademais, o CEPIS não atinge adequadamente todos os países que deveria atingir—especialmente o Caribe anglófono. O CEPIS é uma instituição esmagadoramente hispânica em matéria de idioma, com poucos documentos em inglês e ainda menos em francês. Embora haja interação com instituições ambientais do Caribe, isso não ocorre num nível considerado satisfatório por um número de entrevistados.

Alguns entrevistados, particularmente dos países menores e de Representações da OPAS mais distantes do CEPIS, indicaram o desejo de conhecer melhor o Centro e ter mais contato direto com ele. Na opinião desses entrevistados, o endereço na Internet e a Biblioteca Virtual de Saúde e Meio Ambiente não oferecem o tipo de diálogo que eles desejariam. Em particular, indicou-se que os Estados do Caribe, as Representações da

OPAS naquela área e o CEPIS poderiam beneficiar-se de um boletim informativo mensal ou trimestral do Centro, em inglês, com foco no Caribe, o qual incluiria aspectos destacados das atividades do CEPIS naquela sub-região, bem como os serviços que o Centro oferece.

O CEPIS é percebido como uma entidade a lutar para equilibrar um orçamento limitado com a demanda potencialmente grande de serviços. Há uma percepção geral de que o Centro depende excessivamente de recursos financeiros de outros—dentro e fora da OPAS—para estar em condições de desenvolver atividades muito necessárias. Seja por falta de fundos suficientes, seja por causa de uma filosofia organizacional impelida por 33 anos a “ajeitar” problemas específicos e compartimentados de água e saneamento (ou ambos), o CEPIS é percebido mais como reagente do que como atuante, não obstante o fato de se ter mostrado altamente atuante nas medidas tomadas, especialmente nas áreas de informação, desenvolvimento de produtos e laboratório. Os entrevistados consideram que o CEPIS deveria gravitar mais para a avaliação de tecnologias, para a sua conversão em “auditor” das tecnologias disponíveis, em vez de se empenhar na tentativa de desenvolver novas tecnologias com recursos muito limitados.

A falta percebida de fundos ordinários para consulta constante ou para um enfoque atuante freqüentemente ocorre em paralelo com o parecer de que o CEPIS poderia beneficiar-se também do fato de dispor de capacidade organizada para mobilizar recursos profissionais. Alguns entrevistados opinaram que o CEPIS poderia beneficiar-se de uma unidade ou grupo especializado dentro do Centro, com foco em mobilização de recursos, relações públicas, *marketing* e relações internacionais. Uma unidade nesses termos desempenharia papel de advogada da saúde e do meio ambiente ao promover a agenda ambiental nas Américas. Sugeriu-se que, junto com o escritório de relações externas e levantamento de fundos, todo o pessoal de alto nível do CEPIS e todo o pessoal técnico deveriam ter o levantamento de fundos incluído nas respectivas especificações funcionais e contar com oportunidades para desenvolver essa aptidão.

A esmagadora maioria (88%) dos entrevistados acredita que ainda há necessidade de um centro regional de saúde ambiental e que o CEPIS deveria prestar esse serviço (79%) sem coarctar a evolução dos serviços de consultoria locais.

A maioria dos entrevistados deixou de identificar uma alternativa clara para o CEPIS, considerando que este ocupa um nicho vital, particularmente quando entra em atividades de cooperação técnica com governos, ajudando-os a desenvolver políticas públicas e a treinar seus quadros de pessoal. Os países consideram vital contar com uma instituição munida de um mandato pan-americano para atuar como agente catalisador de diversos atores nacionais e internacionais.

Em geral, são boas as relações entre o CEPIS e as representações da OPAS nos países

Em geral, as relações entre o CEPIS e as representações da OPAS nos países são muito positivas, tendo cerca de 90% dos Representantes da OPAS/OMS afirmado que são “boas” ou “muito boas”. No modo de ver dos Representantes da OPAS/OMS, contudo, faltam no CEPIS tanto políticas específicas de cooperação relativas a cada país como mecanismos de diálogo com os países para estabelecer prioridades e planos de cooperação. As respostas revelaram que diversas representações da OPAS nos países desejariam ver um processo mais formal e regular para desenvolver programas de parceria com o CEPIS—enquadrando-se com o processo de planejamento do Programa de Orçamento- Bienal da OPAS e passando além dele. O CEPIS é percebido como “impelido pela demanda”, de uma forma que muitos entrevistados acham estar perigosamente próxima de uma reação de caráter quase *ad hoc* às demandas de seus próprios escritórios.

A equipe de avaliação acredita que o fundamento racional em que se baseou a operação de centros como o CEPIS ainda é válido pela OPAS. Acreditamos que a cooperação do CEPIS deveria ser ajustada para se coadunar com a mudança de circunstâncias e um campo de operações mais amplo. Existe uma demanda real de cooperação técnica dos países e o CEPIS tem capacidade para responder a essa demanda. Na medida em que as áreas de intervenção evoluem e se redefinem, o CEPIS deve continuar ajustando os seus programas e prioridades.

6. O CEPIS é Bem Administrado?

As estruturas e os processos administrativos precisam ser mais claramente definidos

O CEPIS não tem uma clara estrutura de administração do pessoal de alto nível, com registros detalhados das reuniões desses funcionários e decisões lavradas em ata. Falta-lhe também um plano estratégico de médio prazo que identifique as principais prioridades do CEPIS e expresse em termos amplos aquilo que o Centro acredita ter condições para realizar com seus próprios recursos, somados, quando conhecidos, com os recursos de terceiros. Seria necessário elaborar tal plano em conjunção com os principais interessados e especificar as mudanças que seriam introduzidas na linha atual de atividades do CEPIS. O processo e o produto de um exercício de planejamento estratégico tornariam mais fácil para o Centro definir suas metas em relação a outros interessados chaves, inclusive doadores internacionais e autoridades parceiras em saúde e meio ambiente. Seria também um valioso instrumento de gestão interna para verificar se os resultados esperados e as atividades propostas para inclusão no OPB podem demonstrar a sua contribuição para os rumos estratégicos gerais do CEPIS.

De modo geral, os doadores externos mostraram-se satisfeitos com a maneira pela qual o CEPIS maneja as doações. Acharam eles que vinham sendo mantidos

adequadamente informados do processo e que o CEPIS estava realizando as tarefas acordadas.

O CEPIS formulou diretrizes sobre a elaboração de projetos mas é necessário levar em maior consideração os métodos de atingir objetivos, comunicar resultados, gerir riscos e avaliar impactos

O CEPIS desenvolveu um guia prático próprio sobre elaboração de projetos, e a maioria dos entrevistados indicou elementos de uma boa administração de projetos. As práticas, porém, mostraram amplas variações. Os arquivos e documentos de projetos não tinham forma consistente e os novos membros do pessoal não estavam recebendo treinamento sistemático em aptidões de gestão de projetos. Os documentos de projeto mais detalhados estavam associados a propostas para financiamento e nem sempre estava clara a forma pela qual tais projetos se enquadravam nas orientações de política do CEPIS e, mais geralmente, da OPAS. Na ausência de documentos de projeto apropriados, não se sabia ao certo se tinham sido considerados os riscos para o sucesso de um projeto. A equipe avaliadora não encontrou indicações de que o pessoal do CEPIS estava identificando sistematicamente riscos em potencial e maneiras de geri-los. Havia poucas indicações de que, na fase de elaboração de projetos, fora levada em consideração a forma pela qual cada projeto seria avaliado ou como os resultados seriam comunicados a interessados chaves. A equipe encontrou também uma centralização excessiva em certos procedimentos administrativos de rotina.

O CEPIS não tem um sistema formal e sistemático de controle de qualidade para assegurar que todos os produtos e serviços sejam sistematicamente revistos antes de serem liberados. A maioria dos entrevistados, porém, havia desenvolvido seus esquemas próprios de revisão. Em certos casos, isso envolveu a criação de grupos internos *ad hoc*, multidisciplinares em algumas ocasiões, e em outros o uso de parceiros externos para referência.

O desenvolvimento do pessoal exige um perfil mais proeminente

O pessoal do CEPIS é o seu recurso mais importante, e o seu nível de entusiasmo e dedicação ficaram evidentes durante a visita local da equipe avaliadora. O CEPIS, contudo, parece não ter uma estratégia de recursos humanos para identificar perfis e necessidades de pessoal para o futuro nem a melhor forma de aperfeiçoar o quadro de pessoal existente em todo o Centro. Há um programa anual de treinamento que tem listas de cursos de desenvolvimento de pessoal planejados para um ano—incluindo cursos externos e internos. Não existem, porém, registros formais do treinamento adicional de que possam eventualmente necessitar os membros do pessoal, individualmente, seguindo um plano de desenvolvimento para o Centro e para o indivíduo. A única área que deu prioridade à capacitação de pessoal como parte do processo de homologação foi o

laboratório. Mesmo neste caso, contudo, os funcionários estão lutando para encontrar tempo para atender às exigências compulsórias do treinamento a cada ano.

Embora o financiamento do CEPIS seja muito limitado, o treinamento nunca foi um luxo para o setor público, nesta época aceleradamente tecnológica. Frequentar cursos externos pode nem sempre ser viável, mas, com uso de cursos baseados na Internet, bem como de pessoal da casa para ministrar treinamento, poder-se-ia dar substancial impulso ao desenvolvimento do pessoal do CEPIS.

O gasto geral do CEPIS teve crescimento constante na década de 1990 mas sofreu ligeiro declínio em 2000-01

Com a fusão de alguns dos recursos do antigo ECO com os do CEPIS, este passou a contar com três posições profissionais adicionais (um epidemiologista, um toxicólogo e um assessor em poluição ambiental), juntamente com US\$ 727.000 em recursos não consignados. Os recursos não consignados compreenderam fundos resultantes da abolição de uma posição P4 vaga. Dado o influxo de fundos, manifestou-se muito interesse em saber como o Centro conduzia efetivamente suas atividades. Um dos maiores problemas analisados pela equipe de avaliação foi o de saber se esse nível de financiamento é ou não é adequado, bem como se está sendo usado da maneira mais efetiva, dada a transformação do Centro em virtude da fusão e a sua reorientação no sentido de uma organização catalisadora em resultado do estudo do Grupo Assessor Especial criado pelo Diretor em 1998. O Orçamento-Programa Bienal (OPB) para 2002-2003 procura definir as funções do Centro mais eficazmente, e o número de projetos cresceu de cinco no seu OPB de 2000-2001 para nove projetos recém-definidos no OPB de 2002-2003. Encontrou-se entre os membros do pessoal entrevistados consenso quanto à necessidade de que o CEPIS se torne mais atuante. Parece-nos, porém, que, como são alocados apenas \$10.000 por biênio para cada assessor, para uma gestão atuante dos respectivos programas, pouco é, na realidade, o que eles podem iniciar ou conseguir.

Embora se espere que o financiamento por conta do orçamento ordinário do CEPIS permaneça razoavelmente estável, o financiamento de outras fontes provavelmente será menos previsível e o CEPIS terá de fazer ainda mais para diversificar as fontes de recursos financeiros

O orçamento ordinário do CEPIS deverá permanecer razoavelmente estável, embora, na medida em que o financiamento de outras fontes se torne menos previsível, o CEPIS tenha de fazer ainda mais para diversificar a sua base de financiamento. O orçamento ordinário da OPAS para o CEPIS é de cerca de 62% do orçamento total para 2000-2001, depois de ter sido de 75% em 1994-1995. Isto não se deve a uma redução do financiamento absoluto; deve-se antes a um aumento da parcela do orçamento total procedente tanto de fontes extra-orçamentárias como da recuperação de custos. Embora o elemento correspondente ao orçamento ordinário haja crescido nos últimos anos, a parcela procedente de contribuições das outras duas fontes duplicou durante esse período, com crescimento de 112% e 250%, respectivamente, em termos absolutos.

O sucesso do laboratório do CEPIS se afigura promissor. O laboratório, cujas funções se limitavam a pesquisas sobre tratamento de água em 1970, evoluiu para a situação de laboratório de referência plenamente credenciado em 2001. Verificou-se significativo aumento da geração de renda durante esse período. Em 1990-1991, a atividade dos serviços laboratoriais totalizou \$170.000. Em 2000-2001, o laboratório gerou renda superior a \$750.000, principalmente do Peru e alguns outros países. Esse crescimento teve um propulsor chave na capacidade do CEPIS de melhorar a qualidade e expandir a faixa de serviços prestados pelo laboratório, rumo a áreas de cooperação técnica e deixando para trás o aspecto mais “varejista” que consiste no processamento de amostras ambientais. Atualmente, a maior parte da renda do laboratório está sendo gerada pelos serviços de credenciamento e consultoria como laboratório de referência. E, com a recente homologação pela Associação Canadense de Laboratórios Ambientais Credenciados (CAEAL), deverá manter-se a tendência atual da geração de rendas.

O CEPIS conta com muitos dos elementos de uma organização bem administrada e provou sua efetividade na busca de fundos de uma variedade de fontes. No médio prazo, é pouco provável que cresça o financiamento do Centro com fundos da OPAS. A demanda e a necessidade de serviços do CEPIS, porém, continuam crescendo. O Centro pôs grande empenho na busca de fundos extra-orçamentários e, de modo geral, tem sido bem-sucedido nessa busca. Doações de outras organizações governamentais e internacionais cobriram 19% da despesa orçamentária em 2000-2001, e o laboratório se mostrou particularmente efetivo na obtenção de doações e na venda de seus serviços. No médio prazo, essas fontes devem manter o CEPIS financeiramente viável, muito embora haja necessidade de pleitear doações de uma faixa mais ampla de doadores e de comercializar mais agressivamente o trabalho do Centro, especialmente o que faz com populações indígenas rurais pobres que vivem nas periferias dos centros urbanos. Para isso, será preciso que o CEPIS fortaleça a sua capacidade de *marketing* e arrecadação de doações.

7. A Fusão com o ECO Produziu as Sinergias Esperadas?

As opiniões são divididas no que se refere à implementação da fusão com o ECO

Entre os entrevistados, as opiniões estão divididas no tocante a ter sido bem implementada ou não a fusão do CEPIS com recursos humanos, financeiros e contábeis do antigo Centro ECO, no México, e grande número de entrevistados se declararam incertos. Nas perguntas sem resposta especificada, muitos entrevistados indicaram achar que, na fusão, se havia perdido algo que ainda estava por ser plenamente restabelecido. Vários administradores da OPAS sediados em Washington, em particular, acham que o CEPIS ainda não se inteirou completamente da complexidade do trabalho que o ECO realizava em relação aos impactos ambientais sobre a saúde humana nem tomou medidas suficientes para cobrir as lacunas de conhecimentos, aptidões e programas resultantes da fusão. Ao mesmo tempo, há indicações no trabalho do CEPIS e nas respostas do seu pessoal de que vem sendo feito certo progresso e que o quadro funcional está desenvolvendo novas maneiras de trabalhar que poderiam resultar em sinergias e avanços no futuro.

Vários entrevistados acharam que a fusão se fizera com excessiva rapidez, deixando muitas perguntas sem resposta e um mandato mal definido. Um entrevistado indicou que, ao ser tomada a decisão de combinar os dois Centros, a Divisão de Saúde e Meio Ambiente (HEP) da OPAS não tinha uma visão abrangente do seu futuro mais distante, fora das áreas tradicionais de água, saneamento e resíduos sólidos. No futuro, antes de abolir ou criar um centro, ou de combinar centros, serão necessários exercícios de planejamento futuro/de cenários/estratégico, envolvendo o máximo possível de interessados. Alguns entrevistados viram a fusão principalmente como um exercício de redução de custos do qual ficariam problemas de ajustamento que perdurariam por muitos anos, e uma reorganização futura resultaria em alterações nas características de ambos os componentes anteriores.

Há necessidade de fazer mais junto aos governos para monitorizar riscos ambientais de saúde e manter o público informado sobre esses riscos

Em associação com o seu novo papel catalítico, encontra-se a expectativa de que o CEPIS deveria empenhar-se mais em assessorar e motivar autoridades nacionais, os círculos acadêmicos, as organizações não-governamentais e as comunidades no processo de avaliar, priorizar e controlar os riscos ambientais nas Américas. O CEPIS tem, em particular, um papel a desempenhar no equacionamento desses riscos. Para fazer isso é preciso que o pessoal do CEPIS passe além do enfoque científico e técnico tradicional dos dois centros ambientais e encontre novas maneiras de se comunicar com a comunidade com relação aos riscos, por meio dos veículos de comunicação de massa, embora seja necessário manter uma forte base científica e tecnológica para escorar

essas atividades mais amplas. Não obstante oferecer programas de capacitação sobre riscos de saúde ambiental em toda a Região, o CEPIS ainda não formulou um plano estratégico para mostrar o que pretende fazer neste campo, nem uma estratégia para levar ao público em geral mensagens mais claras.

Um novo CEPIS deveria não somente voltar seu foco para problemas de saúde ambiental existentes na Região como também desempenhar um papel na detecção de ameaças futuras, conforme sugestão do Grupo Consultivo Especial de 1998. Aquele grupo recomendou, em particular, que o CEPIS desse orientação aos Estados Membros sobre maneiras de garantir a incorporação de um componente de avaliação da saúde ambiental no planejamento de todos os grandes projetos de desenvolvimento. Para pôr em prática essa recomendação, o CEPIS disponibilizou recursos para a tradução ao espanhol de documentos da Organização Mundial da Saúde (OMS), colocou um programa tutorial à disposição no endereço da Internet e revisou um curso de treinamento preparado pelo ECO. O CEPIS poderia, contudo, fazer mais para monitorizar grandes projetos de desenvolvimento na Região, para alertar os Estados Membros para a necessidade de fazer avaliações de saúde ambiental e para disseminar boas práticas nessa área.

O excesso de confiança na Biblioteca Virtual para a Saúde e o Meio Ambiente na progressão do novo CEPIS merece certa atenção, dado que seria difícil fortalecer as áreas não tradicionais do Centro, em sua progressão rumo a um novo CEPIS, dando tão grande importância a uma única abordagem maior.

O quadro que a análise da fusão CEPIS-ECO traz à baila, mostra um Centro a trabalhar para se converter no novo CEPIS sugerido pelo Grupo Consultivo Especial em 1998. Vêm sendo envidados decididos esforços nesse sentido, com renovada ênfase no Orçamento-Programa Bienal para 2002-2003. Quando, porém, divisam a totalidade do processo, envolvendo o fechamento do ECO, o fortalecimento do CEPIS com recursos do ECO e a evolução para um novo CEPIS num período de quatro anos, muitos entrevistados das Representações da OPAS nos países e na Sede manifestaram um senso de perda para a OPAS e para a Região, especialmente em resposta a perguntas sem direção definida. Essas respostas pareceriam indicar que essa perda ainda está por ser remediada, seja pelo CEPIS, seja por outra entidade, dentro ou fora da OPAS.

8. Conclusões

O CEPIS é percebido como uma fonte valiosa de cooperação técnica e um agente distribuidor de conhecimentos. Seria uma perda excessivamente grande aboli-lo, e um esforço demasiado tentar recriar um organismo internacional para desempenhar esse papel. O CEPIS deveria, contudo, adaptar o seu papel e as suas funções atuais em termos de uma posição mais atuante e trabalhar mais por intermédio de redes de instituições para lograr um efeito multiplicador na sua cooperação técnica.

O CEPIS deveria mover-se no sentido de se transformar numa organização catalisadora, como recomendou o Grupo Consultivo Especial de 1998. Em consonância com essa nova orientação para o CEPIS, seria de esperar uma mudança na alocação interna de recursos. Na medida em que esse processo continuar, é preciso que o processo de planeamento, programação e orçamentação do CEPIS encontre uma maneira melhor de distribuir os recursos disponíveis no Orçamento Ordinário.

O CEPIS deve desenvolver uma estratégia apropriada de mobilização de recursos bem como a permanente capacidade interna de mobilizar recursos com os quais seriam iniciados e coordenados os esforços em seu nome, com apoio da HEP e do Escritório de Saúde e Meio Ambiente e de Relações Externas da OPAS. O desenvolvimento dessa capacidade exigiria recursos financeiros adicionais. Poder-se-ia consegui-los seja pela reorientação dos recursos do CEPIS, seja com financiamento adicional aprovado pelo Diretor da OPAS.

A fusão de duas diferentes filosofias tecnológicas não é fácil mesmo na indústria privada. Na opinião da equipe de avaliação, a construção de um “novo” CEPIS continua sendo um trabalho em evolução que merece o apoio de um organismo consultivo externo.

9. Recomendações

9.1 *Sobre Efetividade e Relevância:*

- O CEPIS deveria iniciar um exercício de planeamento estratégico/para o futuro no contexto da Divisão HEP;
- O CEPIS deveria criar uma unidade para promover e comercializar o Centro e mobilizar recursos financeiros adicionais;
- O CEPIS deveria continuar reorientando o seu trabalho para dar maior ênfase à ação junto aos governos sobre política ambiental e empenhar-se menos na solução de problemas técnicos e na prestação de assessoramento e apoio técnico no nível local;

- O CEPIS deveria evoluir progressivamente de uma posição reativa para uma posição atuante, estabelecendo processos de consulta e mecanismos internos para consulta *a priori* com as Representações da OPAS nos países; e
- É preciso que o Centro mantenha o Caribe mais informado da suas atividades e que equacione os seus problemas particulares, de tal forma que o Caribe possa beneficiar-se mais dos serviços do CEPIS, e particularmente do treinamento em laboratório.

9.2 *Sobre Administração:*

- O CEPIS deveria adotar uma estrutura administrativa mais formalizada, com reuniões regulares, revisões formais de progresso e registros das decisões;
- O CEPIS deveria elaborar um plano estratégico de médio prazo, mostrando os principais rumos que desejaria seguir e apoiado por um detalhado plano de atividades e uma estratégia de manejo de riscos;
- O CEPIS deveria produzir regularmente relatórios de exceção, mostrando quais projetos sofreram atrasos ou estão acusando sobrecustos, e registrando ações corretivas;
- O CEPIS desenvolveu a orientação sobre desenho de projetos, mas é preciso levar e maior consideração os métodos de atingir objetivos, manejar riscos e comunicar resultados;
- CEPIS deveria estabelecer um sistema mais formal de revisão da qualidade dos seus produtos e atividades, avaliação de grandes projetos e consideração dos resultados de tais revisões;
- O desenvolvimento do pessoal necessita de um perfil mais proeminente, com alvos anuais de desenvolvimento estabelecidos para todo o quadro de pessoal;
- O CEPIS precisa empenhar-se decididamente na diversificação das suas fontes de recursos extra-orçamentários, particularmente por uma conscientização maior das entidades financiadoras em potencial quanto ao impacto do trabalho do Centro no alívio da pobreza, por exemplo entre populações indígenas e pessoas que vivem em áreas rurais ou áreas urbanas marginalizadas;
- O laboratório do CEPIS deve continuar dando ênfase a um *marketing* mais amplo dos seus serviços de credenciamento, para além da atual linha de países; e

- Dever-se-ia proceder a uma mudança na alocação interna de recursos, para que o quadro profissional disponha de mais fundos para um trabalho atuante.

9.3 *Sobre a Fusão CEPIS-ECO:*

- O fortalecimento do processo para a criação de um CEPIS “novo” e mais catalítico recomendado pelo Grupo Consultivo Especial de 1998 deveria ser fomentada pela instituição de um Comitê Consultivo subordinado ao Diretor de Saúde e Meio Ambiente da Divisão e, por seu intermédio, ao Diretor da OPAS. O Comitê Consultivo assessoraria a HEP nos aspectos técnicos e de política relativos à continuação da construção de um “novo” CEPIS que refletisse a evolução prevista no campo da saúde e do meio ambiente nas Américas. O Comitê reunir-se-ia pelo menos uma vez por ano, sob uma presidência em rodízio. O Diretor da OPAS designaria os seus membros conforme recomendação da HEP, com períodos de serviço limitados, escalonados mas potencialmente renováveis. Seria tomado permanente cuidado para que a sua composição ficasse equilibrada entre profissionais internacionais veteranos do campo da engenharia sanitária e dos campos da epidemiologia ambiental, toxicologia e avaliação de riscos para a saúde humana. O Diretor do CEPIS seria membro *ex officio* do Comitê. O quadro de pessoal do CEPIS daria apoio de secretaria ao Comitê;
- O CEPIS deveria buscar maneiras inovadoras de ajudar os povos da Região a desenvolver uma compreensão maior dos riscos de saúde ambiental; como passo inicial nesse processo, o Centro desenvolveria um plano estratégico para mostrar o que pretende fazer e fortaleceria seus vínculos com importantes jornalistas da imprensa e da televisão regional para assegurar que seja dada aos problemas ambientais um perfil mais visível nos meios de divulgação;
- CEPIS deveria monitorizar os grandes projetos de desenvolvimento na Região, alertar os Estados Membros para a necessidade de realizar avaliações de saúde ambiental e disseminar diretrizes sobre boas práticas;
- CEPIS deveria produzir mais guias e material de ensino para ajudar os países a formular planos de desenvolvimento sustentável, e tornar esse material amplamente acessível nos idiomas oficiais da OPAS; e

- CEPIS deveria preencher o mais depressa possível todas as vagas em áreas relacionadas com epidemiologia ambiental, toxicologia e avaliação de riscos para a saúde humana.

10. Ação Solicitada do Comitê Executivo

Convida-se o Comitê Executivo a discutir este resumo e recomendar à Repartição passos futuros com relação a esta matéria.