



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



50º CONSELHO DIRETOR

62ª SESSÃO DO COMITÊ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, 27 de setembro à 1º de outubro de 2010

Tema 8.2 da agenda provisória

CD50/INF/2 (Port.)
13 de agosto de 2010
ORIGINAL: INGLÊS

ESTRUTURA DE GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS DA OPAS

Introdução

1. A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), inclusive a Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA), adotou a Gestão Baseada em Resultados (GBR). Este documento contém um relatório de andamento sobre a implementação da GBR na OPAS. Os diferentes elementos da GBR são descritos brevemente. Os documentos e instrumentos necessários para implementação da GBR, que já foram aprovados ou estão na fase de aprovação pela Gestão Executiva da RSPA, também são descritos para a informação dos Estados Membros.

Elementos básicos da GBR

2. A OPAS define a GBR como um processo de administração no qual:
 - Programas são formulados em torno de um conjunto de objetivos e resultados esperados predefinidos.
 - Os resultados esperados justificam os recursos necessários, que são derivados de e vinculado aos efeitos necessários para a obtenção dos resultados.
 - O desempenho real na obtenção de resultados é medido objetivamente por indicadores de desempenho.
 - Os gerentes e funcionários da RSPA são responsáveis pela obtenção de resultados e recebem as ferramentas e os recursos necessários para tal.

3. A GBR eficaz exige a OPAS estabeleça resultados a ser obtidos e metas de indicador que os meçam. Tais esforços contribuirão para a melhoria da saúde nas Américas. Assim que os resultados forem aprovados pelos Estados Membros, o trabalho da Organização se concentrará em atingir as metas definidas. Como esses resultados são

de nível institucional, todos os componentes da Organização (entidades da RSPA)¹, nos níveis regional, sub-regional ou nacional, devem trabalhar no intuito de obtê-los.

4. A adoção da GBR muda significativamente a maneira como a OPAS funciona. Em vez de se concentrar na administração dos recursos com a finalidade de obter produtos (resultados a curto prazo dentro do interesse manejável dos gerentes), como ocorria no passado, o enfoque da GBM é em resultados no nível de efeito (resultados a médio prazo que beneficiam diretamente a saúde da população). Na estrutura de GBR da OPAS, tanto os Estados Membros como a RSPA são responsáveis por obter tais efeitos, ditos Resultados Esperados Regionais (RER).

Estrutura de RBM

5. A estrutura de RBM da OPAS possui quatro componentes interligados: (a) planejamento; (b) implementação, monitoramento e avaliação de desempenhos; (c) avaliação e aprendizagem independente; e (d) responsabilidade. O componente de planejamento é o que mais progrediu até o momento: foi incorporado no Plano Estratégico 2008-2012 e nos Orçamentos-Programa para 2008-2009 e 2010-2011, mediante aprovação dos Órgãos Diretores da OPAS. Avanços também foram obtidos na implementação de um processo de monitoramento e avaliação de desempenhos. O Escritório de Serviços de Supervisão e Avaliação Interna foi estabelecido e provido de recursos para lançar um componente de avaliação independente na OPAS. A função de avaliação continua evoluindo. O componente de responsabilidade e prestação de contas será consolidado durante o biênio 2010-2011.

6. O projeto do documento da Estrutura de Gestão Baseada em Resultados da OPAS, que explica a GBR no contexto da OPAS, está incluído como o anexo A do presente documento.

Planejamento

7. Os seguintes instrumentos estão em fase de implementação:

Plano Estratégico da OPAS para 2008-2012

8. O Plano Estratégico 2008-2012, alinhado com a Agenda de Saúde para as Américas, é a estrutura principal de definição dos programas e estratégias da Organização em resposta aos desafios de saúde pública nas Américas. O Plano também

¹ “Entidade” é um termo genérico que designa uma entidade administrativa, programática e executiva da RSPA responsável pela elaboração e execução de um Plano de Trabalho Bianual e do orçamento correspondente.

reflete os esforços da Organização para se tornar mais eficaz e responsável através da aplicação da GBR nas funções de implementação, monitoramento e avaliação. Para tanto, o Plano Estratégico 2008-2012 estabelece diferentes níveis de responsabilidade e prestação de contas na RSPA e nos Estados Membros. Por exemplo, a RSPA é responsável por alcançar as metas de indicador dos RER, e os Estados Membros da OPAS são responsáveis por alcançar as metas de indicador dos Objetivos Estratégicos (OE).

9. Em setembro de 2009, o 49º Conselho Diretor aprovou uma versão com emendas do Plano Estratégico 2008-2012 (Resolução CD49.R3). Esta versão incorpora mudanças em alguns dos RER e indicadores de RER para facilitar seu monitoramento e avaliação.

Orçamento-Programa da OPAS

10. O Plano Estratégico é desagregado em períodos bianuais de orçamento e programa. O Orçamento-Programa de 2008-2009 foi o primeiro do gênero a incorporar os conceitos de GBR. Possui indicadores e metas mensuráveis para o biênio e é compatível com o Plano Estratégico 2008-2012. A mesma metodologia foi usada na elaboração do Orçamento-Programa para 2010-2011.

Implementação e monitoramento e avaliação de desempenhos

Implementação

11. O Orçamento-Programa da OPAS é implementado pelas 69 entidades da RSPA que funcionam em âmbito regional, sub-regional e nacional. Cada entidade executa um plano de trabalho bianual que contribui para a obtenção dos resultados institucionais do Orçamento-Programa e do Plano Estratégico. O Plano de Trabalho Bianual é executado através de planos de trabalho semestrais, os quais detalham e programam todas as intervenções necessárias (tarefas e subtarefas). Todas as entidades utilizaram a estrutura de GBR na execução do plano de trabalho bianual 2008-2009.

12. Para facilitar a implementação do Orçamento-Programa da OPAS e dos planos de trabalho bianuais, a RSPA desenvolveu vários instrumentos e políticas de GBR, cuja íntegra encontra-se no manual de operação da RSPA. Duas políticas (contribuições voluntárias e coordenação de recursos) e um instrumento (cartas de acordo) são descritos a seguir.

- Contribuições voluntárias

13. As contribuições voluntárias são os recursos que a Organização recebe além do orçamento ordinário da OPAS (contribuições dos Estados Membros e receitas diversas) e

do orçamento ordinário da OMS para a Região das Américas. As contribuições voluntárias são divididas em duas categorias amplas: (a) não destinadas, que são fundos mais flexíveis, e (b) destinadas, que são fundos menos flexíveis. Ambas podem ser executadas no âmbito regional, sub-regional ou nacional da Organização.

14. As contribuições voluntárias só devem ser usadas para pôr em prática o Plano Estratégico da OPAS (inclusive seu programa e os planos de trabalho bianuais correspondentes). Elas também devem contribuir para alcançar os Objetivos Estratégicos (OE), os Resultados Esperados Regionais e os Resultados Esperados Específicos por País (OSER). A RSPA preparou uma política para assegurar que esses recursos sejam recebidos e usados para esta finalidade. Esta política também estabelecerá um processo de análise e aprovação para as contribuições voluntárias, tendo como principal objetivo:

- garantir o alinhamento das contribuições voluntárias com o Plano Estratégico da OPAS;
- melhorar a qualidade dos projetos propostos para obtenção de contribuições voluntárias;
- monitorar e avaliar o uso das contribuições voluntárias;
- melhorar a implementação das contribuições voluntárias;
- reduzir a devolução de fundos aos parceiros cooperantes;
- reduzir o número de relatórios de auditoria com ressalvas;
- coletar e sistematizar informação sobre boas práticas e lições aprendidas;
- simplificar os processos administrativos para assegurar a execução eficaz e eficiente das contribuições voluntárias;
- promover um processo participativo dentro da OPAS que facilite a identificação e a solução de problemas envolvendo todas as partes responsáveis;
- manter e melhorar a boa reputação da Organização com os parceiros externos.

- *Coordenação de recursos*

15. A implementação completa do Plano Estratégico requer a flexibilidade de poder mover recursos de uma entidade a outra ou de um OE a outro. Desta forma, os recursos de uma entidade ou OE cujas necessidades já foram supridas e que tem pouca probabilidade de usar todos os recursos podem ser transferidos a entidades ou OE que têm mais probabilidade de precisar deles e usá-los. A GBR foge do enfoque tradicional, no qual recursos eram alocados a uma entidade e só poderiam ser usados por esta entidade. Segundo o planejamento de GBR, todas as entidades, através da execução de suas tarefas e do uso dos recursos necessários, contribuem para a obtenção dos resultados institucionais regionais estabelecidos no Plano Estratégico da OPAS. Portanto, independentemente da fonte, todos os recursos contribuem para os mesmos RER. Esta nova maneira de trabalhar exigirá a instalação de mecanismos para monitorar a utilização de recursos, atingir metas, e fornecer orientação sobre as transferências prováveis entre

entidades e OE, assegurando que os acordos fiduciários com os parceiros sejam respeitados.

16. Para tanto, a OPAS estabeleceu uma função de coordenação de recursos vinculada à função de captação de recursos. A coordenação de recursos aponta as entidades ou objetivos estratégicos nos quais a captação de recursos deve ser concentrada; a captação de recursos providencia informações sobre os interesses dos sócios que podem gerar recursos para certas entidades ou OE em particular. Relatórios periódicos serão preparados para apresentação à Gestão Executiva para ressaltar a necessidade de melhorar o uso de recursos ou realocá-los entre entidades ou OE. A coordenação de recursos começou a ser implementada ainda no biênio 2008-2009, permitindo utilização quase total de recursos ao final deste biênio.

- *Cartas de acordo*

17. A OPAS tem uma série de instrumentos administrativos para a utilização dos recursos no exercício da cooperação técnica, inclusive acordos de serviço contratuais, ordens de compra e formulários para a organização de cursos e seminários. Além disso, há alguns anos, a Repartição criou um instrumento de cooperação técnica denominado “Carta de Acordo”. Este instrumento permite à Organização transferir recursos na forma de uma subvenção a uma instituição beneficiária que trabalha, ou está começando a trabalhar, em uma área de saúde pública alinhada com o programa da OPAS. Com base na experiência adquirida com as Cartas de Acordo, e em resposta às recomendações dos auditores para ter melhor controle desses recursos, uma nova diretiva para o uso de Cartas de Acordo foi desenvolvida. Esta diretiva entrou em vigor em dezembro de 2009 e está disponível on-line.² As Cartas de Contrato emitidas antes desta data continuarão a ser cumpridas de acordo com a regulamentação sob a qual foram originalmente expedidas.

Monitoramento e avaliação de desempenhos

18. A OPAS sempre avaliou rigorosamente seu programa de cooperação técnica, mas tais avaliações nunca foram plenamente integradas e padronizadas em todos os níveis da Organização.

19. A gestão baseada em resultados exige que o avanço em direção às metas estabelecidas para cada biênio e à consecução do Plano Estratégico seja monitorado de maneira contínua. Para tanto, um processo de monitoramento e avaliação de desempenhos foi estabelecido em toda a Organização. Este processo inclui

² Mais informações sobre as Cartas de Acordo:
http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=5969&Itemid=

monitoramento e avaliação rigorosos da execução programática e orçamentária dos planos de trabalho bianuais (no nível de entidade) e dos OE e RER (no nível institucional) ao longo do biênio. A coordenação e captação de recursos também é monitorada e avaliada.

20. Exercícios de monitoramento e avaliação de desempenhos são conduzidos a cada seis meses (quatro por biênio). O último exercício de monitoramento e avaliação de desempenhos do biênio é a avaliação de fim de biênio do Orçamento-Programa. Também serve como relatório provisório de andamento sobre a implementação do Plano Estratégico 2008-2012 para apresentação aos Órgãos Diretores. O documento CD50/5 (2010) inclui mais detalhes sobre a metodologia do monitoramento e avaliação de desempenhos e contém o primeiro relatório de fim de biênio, para 2008-2009.

Avaliação e aprendizagem independente

21. A OPAS define “avaliação” como a avaliação sistemática e imparcial do desempenho nos níveis de atividade, projeto, programa, estratégia, política, tema, setor, entidade ou institucional. A avaliação deve se concentrar nas realizações de longo prazo esperadas e alcançadas, examinando os processos, fatores contextuais e relações causais para compreender as realizações ou a falta das mesmas. A avaliação é projetada com a finalidade de determinar a relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade das intervenções e contribuições da Organização. Deve fornecer informações confiáveis, fidedignas, úteis e baseadas em evidências que permitam a incorporação oportuna de constatações, recomendações e lições aprendidas ao processo de tomada de decisão da OPAS.

22. Criada em 2008, a função de avaliação da OPAS foi lotada no novo Escritório de Serviços de Supervisão e Avaliação Interna para assegurar sua independência total das funções de gerência de linha.

23. O Escritório de Serviços de Supervisão e Avaliação Interna é responsável pelas avaliações independentes. Também pode realizar avaliações por país e temáticas e análises dos processos de gestão internos. Ao desempenhar suas funções, os Serviços de Supervisão e Avaliação Interna promovem uma maior compreensão do trabalho da OPAS; fornecem subsídios para a tomada de decisão nas intervenções futuras; melhoram a cultura de aprendizagem da Organização; difundem as lições aprendidas; e formulam e promovem boas práticas para programas futuros ou para o desenvolvimento estratégico.

24. O alcance do Escritório de Serviços de Supervisão e Avaliação Interna abrange toda a Organização. Suas avaliações periódicas complementam, mas não suplantam, a necessidade de monitoramento e avaliação contínua e cotidiana das atividades pelos próprios programas. A Diretora solicitou que os Serviços de Supervisão e Avaliação

Interna incluíam a coordenação de uma revisão das lições aprendidas do processo de GBR até o momento no calendário de avaliações do seu plano de trabalho bianual para 2010.

25. O Escritório de Serviços de Supervisão e Avaliação Interna da OPAS é membro do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG) e segue as normas e padrões do Sistema das Nações Unidas.

Responsabilidade

26. A OPAS define responsabilidade como a obrigação de demonstrar e assumir responsabilidade pelo desempenho com relação às expectativas acordadas. É uma relação formal que surge quando uma responsabilidade é atribuída e aceita. A responsabilidade implica na obrigação de prestar contas sobre o cumprimento das responsabilidades de cada um.

27. A responsabilidade é um componente da estrutura de GBR da OPAS. A OPAS capacita os administradores a tomarem as medidas necessárias para obter os resultados esperados dentro do prazo e usando os recursos aprovados pelos Órgãos Diretores. A delegação de autoridade é um pré-requisito para a implementação bem-sucedida da GBR. Para serem responsáveis pelos resultados, os gerentes precisam receber autonomia através de uma delegação clara de autoridade em todas as áreas, inclusive, o que é mais importante, na gestão de recursos humanos. Faz parte da política da OPAS fomentar o uso eficaz de recursos dando aos funcionários a autonomia de participarem das decisões que afetam a Organização. A delegação apropriada de autoridade (tanto financeira quanto no tocante aos recursos humanos) para assegurar a obtenção dos Resultados Esperados da OPAS no Plano Estratégico e no Orçamento-Programa e para melhorar o desempenho geral da Organização permite a boa governança.

28. A Diretora aprovou uma Política de Delegação de Autoridade que delinea linhas claras de autoridade. É a base para o exercício da autoridade delegada e inclui a responsabilidade de prestação de contas pelo pessoal de toda a Organização. Esta política também está incluída no manual de operação da RSPA.

29. Os procedimentos essenciais da política serão publicados em breve. As delegações específicas de autoridade passarão a ser expedidas sob a égide da nova estrutura estabelecida por esta política.

Ação pelo Conselho Diretor

30. Solicita-se ao Conselho Diretor que tome nota da implementação da Gestão Baseada em Resultados na OPAS.

Anexos

**ESTRUTURA DE GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS DA
ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
(Rascunho)**

ÍNDICE

Página

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	ESTRUTURA DE GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS DA OPAS	4
3.	PLANEJAMENTO	8
3.1	A Cadeia de Resultados da OPAS comparada à Cadeia de Resultados da GBR.....	8
3.2	A Cadeia de Resultados da OPAS/OMS	12
3.3	Aplicação de um enfoque lógico.....	13
3.4	Pressupostos e riscos.....	14
3.5	Indicadores.....	16
3.6	Instrumentos de Planejamento da OPAS/OMS e Alinhamento	17
3.6.1	Instrumentos de Planejamento Estratégico da OMS	19
3.6.2	Instrumentos de Planejamento Estratégico da OPAS.....	20
3.6.3	Instrumentos de Planejamento Operativo da OPAS.....	24
3.7	Sistema Integrado de Planejamento e Coordenação de Recursos.....	25
3.7.1	Planejamento de recursos	25
3.7.2	Coordenação de recursos	25
4.	IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS.....	26
4.1	Implementação	26
4.2	Monitoramento e avaliação de desempenhos	26
4.2.1	Monitoramento e avaliação de desempenho dos planos de trabalho bianuais (PTB).....	28
4.2.2	Monitoramento e avaliação de desempenho do Plano Estratégico e do Orçamento-Programa	28
4.3	Avaliação do desempenho de gestão.....	29
4.4	Notificação e aprendizagem institucional.....	30
5.	AVALIAÇÃO E APRENDIZAGEM INDEPENDENTE	31
5.1	Monitoramento e avaliação de desempenho X avaliação independente.....	31
5.2	Princípios da avaliação independente	32
5.3	Alcance das avaliações.....	32
5.4	Avaliações de impacto.....	33
5.5	Avaliação participativa	33
5.6	Aprendendo com os estudos de avaliação.....	33
6.	RESPONSABILIDADE	34
6.1	Princípios da responsabilidade e prestação de contas.....	34
6.2	Responsabilidade pelos resultados na OPAS.....	35

Apêndices:

Siglas e abreviaturas	40
Glossário	41

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, demandas importantes pelo fortalecimento da gestão de programas com resultados demonstrados engendraram profundas reformas no setor público, tanto no âmbito nacional como internacional. Os Estados-Membros e parceiros financeiros estão exigindo resultados que beneficiem diretamente a saúde da população. A transformação do setor da saúde requer maior eficácia e eficiência para que se consigam resultados nos níveis nacional e internacional.

Uma melhor compreensão da abrangência da saúde permitiu apreciação do seu caráter multissetorial, ocasionando um aumento no número de partes interessadas envolvidas na saúde. Por conseguinte, há maior competição pelos recursos disponíveis para a saúde em nível nacional e internacional (ver figura 1).

As tendências e pressões acima elencadas levaram ao uso de uma estrutura de Gestão Baseada em Resultados (GBR) em nível nacional e internacional, inclusive por governos, pelo sistema das Nações Unidas e por organizações não governamentais (ONGs). Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), por exemplo, foram desenvolvidos no contexto da GBR.

Por muitos anos, a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) valeu-se do uso de planos estratégicos e da metodologia do marco lógico para a realização de suas atividades de planejamento, monitoração e avaliação. Porém, a demanda pela demonstração de resultados em níveis que beneficiem a saúde da população diretamente e a demanda por trabalho conjunto de todas as partes constituintes da Organização em direção a resultados coletivos exigiram uma mudança de sistema de planejamento. A aplicação da estrutura de GBR, com ajustes correspondentes à estrutura de planejamento, orçamento, monitoramento de desempenho e avaliação e uso de avaliação independente, foi introduzida no Plano Estratégico da OPAS para 2008–2012.

A implementação da GBR permite à Organização melhorar sua maneira de demonstrar resultados e concentrar a alocação de recursos, e também aumenta a transparência e a responsabilização. A implementação da estrutura de RBM procura mudar significativamente a maneira como a Organização funciona, colocando os resultados e o desempenho como o enfoque central de seu trabalho. O sistema de gestão institucional (SGI) da Repartição Sanitária Pan-Americana gerará e usará informações de desempenho na responsabilização, na prestação de contas às partes interessadas externas, e para fornecer informação à administração interna para subsidiar o monitoramento, aprendizagem e tomada de decisão.

Figura 1. Principais Pressões Exercidas na OPAS para a Adoção da Gestão Baseada em Resultados (RBM)



Este documento apresenta informações-chave sobre o alcance da GBR na Organização. Pretende servir de plano detalhado para ajudar os gestores da RSPA, trabalhando em colaboração com os Estados-Membros, a definir os resultados esperados, concentrar os esforços na consecução de resultados, monitorar regularmente o desempenho e utilizar as informações de monitoramento para ajustar a gestão de programas, objetivando melhor eficiência e efetividade das operações.

A GBR ajuda a OPAS a assegurar que seus processos e atividades contribuam para o cumprimento das áreas de ação da Agenda de Saúde para as Américas e dos Objetivos Estratégicos (OE) e Resultados Esperados Regionais (RER) do Plano Estratégico da OPAS. Ela fornece um meio para vincular os RER da OPAS ao trabalho das entidades de Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA), inclusive os vínculos com as áreas de gestão, programáticas e executivas da Repartição. Espera-se que essas entidades atinjam os Resultados Esperados Específicos por País (OSER), que devem permitir a consecução dos RER e contribuir para o cumprimento dos OE da OPAS. Do mesmo modo, os RER contribuem para o

cumprimento dos Resultados Esperados Globais (OWER), que também contribuem para o cumprimento dos Objetivos Estratégicos da OMS.

A estrutura de GBR da OPAS, desenvolvida de maneira alinhada com a estrutura correspondente da OMS, inclui os seguintes componentes centrais: planejamento; implementação e monitoramento e avaliação de desempenho; avaliação e aprendizagem independente; e responsabilidade (prestação de contas).

2. ESTRUTURA DE GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS DA OPAS

A OPAS define a GBR como um processo de administração no qual:

- A preparação de programas gira ao redor de um conjunto de objetivos pré-definidos e resultados esperados;
- Os resultados esperados justificam os recursos necessários, que são derivados de e vinculados às ações necessárias para que se atinjam tais resultados;
- O desempenho real na obtenção de resultados é medido objetivamente por indicadores de desempenho; e
- Os gerentes e funcionários da RSPA são responsáveis pela obtenção de resultados, e têm livre acesso às ferramentas e recursos necessários para tal.

A GBR é um processo abrangente de gestão que visa conseguir importantes mudanças no funcionamento das organizações. Fundamentalmente, nada mais é do que melhoria no desempenho e obtenção de melhores resultados. Este processo de gestão identifica resultados de curto prazo (produtos), médio prazo (efeitos) e longo prazo (impactos) [\[terminologia usada pelo BID e pela OECD.\]](#) Define-se um resultado como uma mudança tangível, quantificável ou calculável que surge de uma relação de causa e efeito. Os resultados são as consequências das medidas tomadas para se alcançar certas metas.

Os resultados também podem refletir a transformação nas atitudes, práticas e comportamentos de certo grupo. Este conceito abarca dois temas centrais:

- o conceito de *mudança*, que implica em transformação visível em um grupo, organização, sociedade ou país;
- o conceito de *causalidade*, que é uma relação de causa e efeito entre uma ação e os resultados obtidos por meio da mesma.

A GBR da OPAS concentra-se em resultados no nível de efeito (médio prazo) que beneficiem diretamente a saúde da população, e não no monitoramento e controle de ações ou atividades. Alguns exemplos de resultados no nível de efeito:

- redução na incidência de DST e/ou HIV/AIDS em uma região alvo;
- implementação de um plano nacional de saúde;
- redução da taxa de mortalidade nas crianças menores de 5 anos no país X;
- instauração de um novo mecanismo ou marco regulatório em saúde.

Componentes da Estrutura de GBR da OPAS

A estrutura de GBR da OPAS possui quatro componentes:

- planejamento;
- implementação e monitoramento e avaliação de desempenho;
- avaliação e aprendizagem independentes; e
- responsabilidade (prestação de contas).

Os elementos principais de cada componente são descritos em linhas gerais a seguir (ver figura 2).

• Planejamento

- identificação de resultados claros e quantificáveis, com o auxílio da metodologia do marco lógico;¹
- seleção dos indicadores que serão usados para medir o avanço em direção a cada resultado;
- definição de metas explícitas para cada indicador, a serem usadas na avaliação de desempenho.

• Implementação e monitoramento e avaliação de desempenho

- implementação de tarefas e subtarefas para conseguir produtos e serviços (produtos) sob o interesse manejável da entidade;
- uso de um sistema de medição de desempenho para coleta periódica de dados sobre o avanço em direção aos resultados e reprogramação quando necessário;
- revisão, análise e prestação de contas dos resultados obtidos em comparação às metas de indicadores.

• Avaliação e aprendizagem independentes

- integração das avaliações independentes para fornecer informações de desempenho complementares, além das disponibilizadas pelo sistema de monitoramento e avaliação de desempenho;
- uso das informações de desempenho nos processos de prestação de contas interna, aprendizagem e tomada de decisão, e também para a prestação de contas externa, divulgando informações de desempenho aos interessados diretos e sócios.

¹ O marco lógico é uma ferramenta de gestão usada para melhorar o projeto, a gestão e a avaliação de intervenções. Identifica os elementos-chave da cadeia de resultados (recursos, produtos, efeitos, impactos) suas relações de causa e efeito, seus indicadores, e os pressupostos ou riscos que podem influenciar o sucesso ou fracasso.

• Responsabilidade

Um dos princípios essenciais que norteiam a GBR é a responsabilidade. O caráter descentralizado da GBR requer que linhas claras de responsabilidade sejam definidas e monitoradas em todos os níveis.

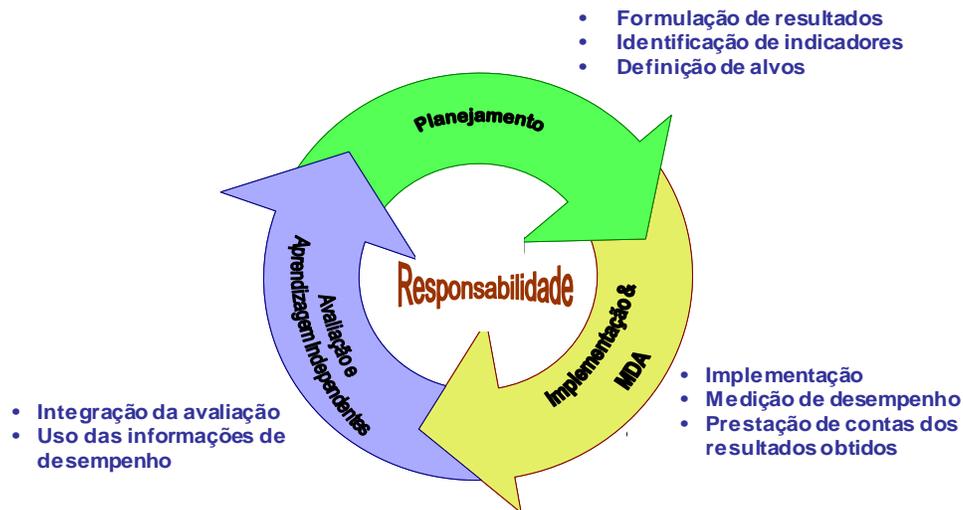
As reformas expressivas associadas aos processos de GBR na RSPA incluem:

- ***Autonomização dos gerentes*** A autoridade é delegada ao nível de administração que é responsabilizado pelos resultados, autorizando os gerentes deste nível a desviar recursos e fazer outros ajustes para assegurar a obtenção de resultados.
- ***Responsabilização dos gerentes*** A GBR institui novos mecanismos para responsabilizar os gerentes pela obtenção de resultados dentro do seu *interesse manejável*.²
- ***Enfoque em beneficiários*** A GBR consulta e responde aos beneficiários quanto às suas preferências e satisfação com resultados (OWER, RER e OSER) e produtos e serviços fornecidos.
- ***Participação e parceria*** A GBR é inclusiva em relação aos sócios que compartilham do interesse em conseguir resultados através do planejamento, execução e medição de desempenho.
- ***Reforma de políticas e procedimentos*** A GBR institui mudanças oficiais na maneira como a Organização conduz suas operações de negócios, criando novas políticas e diretrizes processuais que esclarecem os novos procedimentos, funções, e responsabilidades operacionais.
- ***Criação de mecanismos de apoio*** A GBR ajuda os gerentes a implementar de maneira eficaz a medição de desempenho e os processos de gestão, oferecendo capacitação e assistência técnica, estabelecendo novos bancos de dados de informação de desempenho, desenvolvendo diretrizes e difundindo boas práticas.

² "O conceito de interesse manejável reconhece que a obtenção de resultados requer ação conjunta por parte de muitos outros atores, como os governos do país-anfitrião, várias instituições, outros doadores, a sociedade civil e o setor privado. Quando um objetivo está dentro do interesse manejável da instituição, significa que temos motivos para acreditar que nossa capacidade de influenciar, organizar, e apoiar outros atores ao redor de metas compartilhadas pode levar à obtenção de resultados desejados, e que a probabilidade de sucesso é alta o bastante para justificar o gasto de recursos programáticos e de pessoal. Um resultado está dentro do interesse manejável da entidade quando há razão suficiente para acreditar que a sua obtenção pode ser influenciada de maneira crítica e significativa mediante intervenções da entidade." – Glossário USAID, <http://www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html>.

- **Mudança da cultura organizacional** A GBR facilita as mudanças culturais na RSPA necessárias para a execução eficaz deste novo marco de gestão. Essas mudanças incluem mudanças nos valores, atitudes e comportamentos dos funcionários da RSPA, como inculcar um espírito de compromisso com a notificação honesta e aberta de desempenho, mudança de uma abordagem focada em recursos e processos em direção a um enfoque na obtenção de efeitos (resultados de médio prazo), e promoção de uma cultura de aprendizagem baseada em avaliação prévia e posterior.

Figura 2. Estrutura de Gestão Baseada em Resultados da OPAS



Cada componente é descrito em maiores detalhes nas seções seguintes.

3. PLANEJAMENTO

A OPAS é uma organização complexa, formada por seus Estados-Membros e por um secretariado denominado Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA ou “a Repartição”). A Repartição compreende várias entidades³ que funcionam no âmbito nacional, sub-regional e regional. A adoção da gestão baseada em resultados significa que todas as entidades devem funcionar de uma maneira coordenada e contribuir para a obtenção dos resultados coletivos definidos no Plano Estratégico da OPAS, aprovado pelos Órgãos Diretivos da Organização. A estrutura de planejamento tem que facilitar a conciliação das prioridades regionais, estabelecidas no Plano Estratégico, com as nacionais. O plano Estratégico da OPAS também é alinhado com o Plano Estratégico da OMS, já que a RSPA é o Escritório Regional para as Américas da OMS.

A estrutura de planejamento tem dois aspectos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional. O planejamento estratégico na OPAS responde à Agenda de Saúde para as Américas 2008-2017, o mais importante documento político de saúde preparado pelos próprios países na Região. O Plano Estratégico também responde à Agenda Global de Saúde, que faz parte de Programa Geral de Trabalho da OMS.

Os Objetivos Estratégicos (OE) e os Resultados Esperados Regionais (RER) do Plano Estratégico são os pontos de partida para o planejamento operacional. Portanto, é indispensável que todos os interessados diretos, inclusive os Estados-Membros e o pessoal da RSPA em todos os níveis, concordem com esses resultados. Para garantir a consecução das metas, é de suma importância que todos os interessados diretos assumam suas responsabilidades.

Para responder a este arranjo organizacional complexo e garantir que os outros componentes da GBR possam ser plenamente implementados, o processo de planejamento da OPAS precisa se tornar mais rigoroso e detalhado do que no passado.

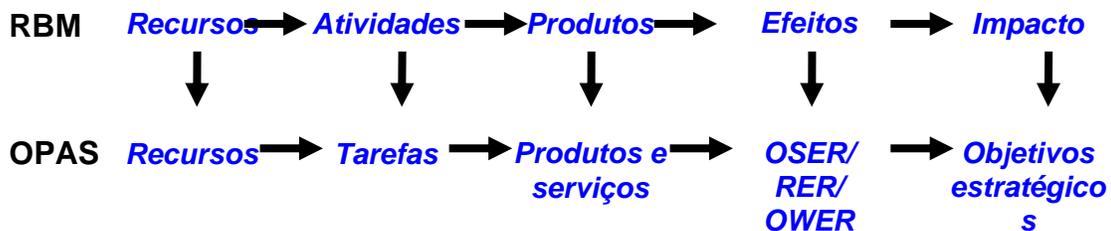
3.1. A Cadeia de Resultados da OPAS comparada à Cadeia de Resultados da GBR

A GBR define a cadeia de resultados em termos de insumos (recursos), atividades, produtos, efeitos, e impactos. A terminologia da OPAS está alinhada com a terminologia da GBR.

³ “Entidade” é um termo genérico que designa uma entidade administrativa, programática e executiva responsável pela elaboração e execução de um Plano de Trabalho Bianual mediante gestão de recursos associados (humanos, financeiros, em espécie). Como tal, o sistema de informação AMPES da RSPA reconhece a entidade como o núcleo da gestão programática e orçamentária—daí seu nome.

As entidades da RSPA (entidades do AMPES) executam as *tarefas* utilizando-se dos insumos ou recursos (humanos, financeiros, e em espécie) para obter *produtos/serviços*. Se a obra da entidade for bem planejada, um grupo de produtos e serviços produzirá um maior resultado ou efeito a médio prazo: um *Resultado Esperado Específico por País (OSER)*. Através de seus OSER, uma entidade (ou várias entidades atuando conjuntamente) contribui para a obtenção de um resultado agregado de médio prazo (*Resultado Esperado Regional - RER*). Desta forma, os recursos e tarefas criam produtos e serviços, que devem levar à obtenção de OSER. Os OSER vinculados contribuem para a obtenção de um RER específico, e cada RER, por sua vez, contribui para a consecução dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico. Além disso, esses objetivos estratégicos contribuem para as áreas da ação da Agenda de Saúde para as Américas. A Figura 3 mostra a terminologia da GBR e a terminologia da OPAS.

Figura 3. Comparação da terminologia da GBR e da OPAS

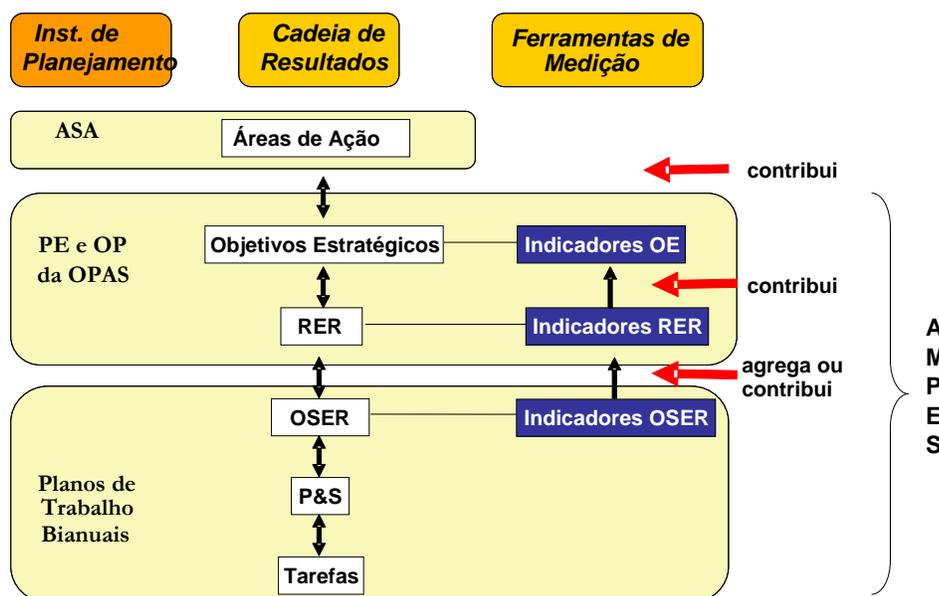


- *Os recursos* se referem aos recursos financeiros, humanos e materiais usados para a intervenção de desenvolvimento.
- *As atividades* se referem a um conjunto de medidas inter-relacionadas ou trabalhos realizados através dos quais os recursos (financeiros, de cooperação técnica e outros insumos) são transformados para produzir produtos e serviços específicos. A implementação das atividades e o uso dos recursos necessários fica ao critério dos gerentes da entidade. Na terminologia da OPAS/OMS, as atividades são denominadas **tarefas** ou **subtarefas**.
- *Os produtos* são resultados a curto prazo que são observáveis após a finalização das tarefas e subtarefas; estão completamente dentro do interesse manejável dos gerentes. Na terminologia da OPAS/OMS, os produtos são denominados **produtos e serviços**.

- *Os efeitos* se referem aos resultados a médio prazo obtidos a partir de um grupo de produtos e serviços. Eles descrevem as mudanças de condição pretendidas e alcançadas através dos programas de cooperação. A obtenção de um efeito geralmente requer os esforços coletivos de vários parceiros, cada um dos quais gera produtos e serviços. Na terminologia da OPAS/OMS, os efeitos podem ser **OSER** (resultados específicos por país—no âmbito regional, sub-regional e nacional), **RER** (resultados obtidos em âmbito regional), ou **OWER** (resultados de nível global).
- *Os impactos* se referem aos resultados a longo prazo produzidos mediante uma intervenção de desenvolvimento. Podem ser positivos ou negativos e representam as mudanças ocorridas, sejam pretendidas ou não intencionais. Às vezes, os impactos podem se aplicar a uma situação de desenvolvimento nacional, sub-regional, regional ou global de longo prazo. Na terminologia da OPAS/OMS, os impactos são denominados **objetivos estratégicos (OEs)**.

A Figura 4 destaca a estrutura de planejamento da OPAS, inclusive seus instrumentos, a cadeia de resultados e os indicadores usados para monitorar o avanço.

Figura 4. Cadeia de Resultados e Indicadores da OPAS



ASA: Agenda de Saúde para as Américas
 PE: Plano estratégico; OP: Orçamento-programa
 OE: Objetivo estratégico; RER: Resultado esperado regional; OSER: Resultado esperado específico por país; P&S: Produtos e serviços

Os objetivos estratégicos (OEs) são os resultados a longo prazo (impactos) no Plano Estratégico da OPAS. Eles são expressos em termos de estado de saúde, determinantes da saúde ou sistemas de saúde. Uma redução na incidência de certa doença é um exemplo de impacto vinculado a um OE. Os OE da OPAS são estabelecidos exclusivamente para a Região das Américas e contribuem para os Objetivos Estratégicos da OMS. Os Estados-Membros da OPAS estão comprometidos a atingir os OE. A RSPA ajuda os países-membros a atingi-los através da implementação dos RER. A RSPA também está comprometida a monitorar e avaliar os Objetivos Estratégicos. A consecução dos OE é uma responsabilidade compartilhada da OPAS (Estados-Membros e RSPA), mas os Estados-Membros são os responsáveis por alcançar as metas dos indicadores dos OE.

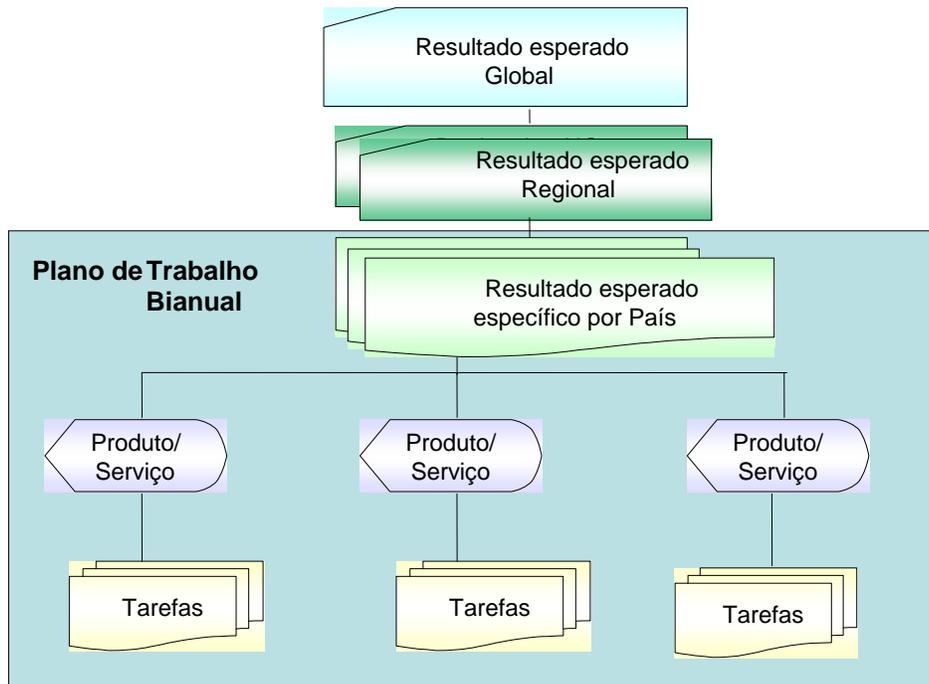
Os RER são os resultados institucionais de médio prazo necessários para se alcançar os OE da OPAS; são os efeitos pelos quais a RSPA como um todo é responsável ao longo do período de vigência do Plano Estratégico da OPAS. Apesar deste nível da responsabilidade, cabe ressaltar que a obtenção de cada RER ocorre graças à colaboração e à ação conjunta da RSPA e dos Estados-Membros da OPAS.

Os RER são selecionados e adaptados em OSER, um OSER por RER. Os OSER são os resultados esperados do trabalho das entidades ao longo de um período de planejamento de dois anos, e servem de base para o Plano de Trabalho Bianual (PTB). Os OSER e seus indicadores são elaborados dentro do Sistema de Planejamento, Programação e Monitoramento da OPAS (AMPES) durante o processo de planejamento. Os recursos mobilizados (humanos, financeiros, e/ou em espécie), as tarefas empreendidas e os produtos oferecidos ocasionam mudanças. Cabe ao gerente da entidade determinar quais produtos e/ou serviços são necessários para se atingir um OSER.

Cada OSER é duplicação de um RER, mas em âmbito de entidade. Ao elaborar um OSER, uma entidade tem somente duas opções: ou adota o conteúdo completo do RER, ou adota-o parcialmente, dependendo de suas necessidades. Em ambos os casos, é permitido à entidade modificar o enunciado do RER para adaptá-lo ao contexto do trabalho da entidade. Presumindo-se que os riscos e suposições sejam abordados adequadamente, uma entidade deve atingir seu OSER correspondente através de um ou mais produtos e serviços. Os produtos e serviços são conseguidos ao se realizar as tarefas.

A Figura 5 destaca os conteúdos e a estrutura lógica de um plano de trabalho bianual (PTB) na cadeia dos resultados. No PTB, o planejador elabora os produtos e serviços para conseguir cada OSER. O planejador programa várias tarefas para cada produto/serviço.

Figura 5. Conteúdo e estrutura lógica de um plano de trabalho bianual na cadeia de resultados



3.2. A Cadeia de Resultados da OPAS/OMS

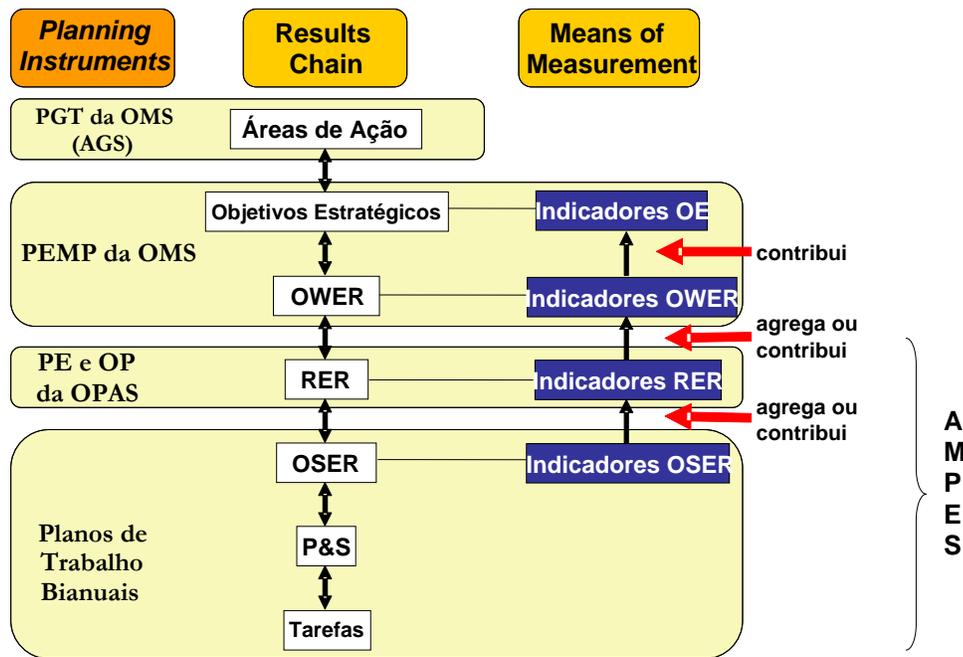
A agregação dos RER contribui para o avanço em direção aos OWER. Os OWER são os resultados a médio prazo pelos quais todo o Secretariado da Organização Mundial da Saúde (OMS) é responsável durante o período de vigência de um Plano Estratégico a Médio Prazo da OMS. Os RER das diferentes regiões da OMS contribuem conjuntamente para o avanço dos OWER da OMS em âmbito global. De modo semelhante, os OWER contribuem para o cumprimento dos Objetivos Estratégicos da OMS.

Os Objetivos Estratégicos (OE) da OMS são determinados em âmbito global. Os Objetivos Estratégicos da OPAS, por outro lado, são determinados no âmbito regional e se aplicam exclusivamente às Américas.⁴ Os OEs da OMS contribuem em direção ao cumprimento das áreas da ação da Agenda Global de Saúde (AGS), que faz parte do Programa Geral de Trabalho de OMS. Portanto, a RSPA contribui

⁴ Contudo, os OE da OPAS e da OMS são alinhados, pois a OPAS adotou e manteve os Objetivos Estratégicos originais da OMS. Desde então, a OMS combinou alguns destes objetivos originais; portanto, a OPAS atualmente possui 16 OE, e a OMS, 13.

para o avanço em direção aos OWER e OE da OMS, cumprindo sua função como Escritório Regional da OMS para as Américas. A Figura 6 ilustra esta cadeia dos resultados e indicadores relacionados.

Figura 6. Cadeia de Resultados e Indicadores da OPAS/OMS



PGT: Programa geral de trabalho; AGS: Agenda global de saúde; PEMP: Plano estratégico a médio prazo

PE: Plano estratégico; OP: Orçamento-programa

OE: Objetivo estratégico; OWER: Resultado esperado global; RER: Resultado esperado regional;

OSER: Resultado esperado específico por país.

3.3. Aplicação de um enfoque lógico

Segundo a estrutura da GBR, a relação lógica entre os produtos e serviços propostos (produtos) e os OSER (efeitos) deve ser comprovada das seguintes maneiras:

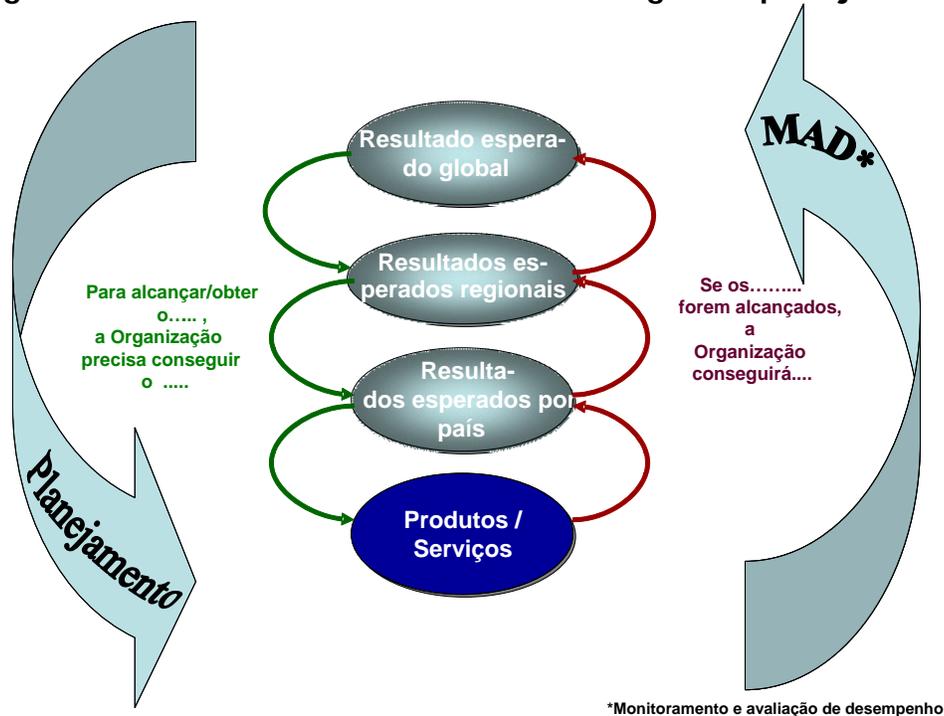
- a lógica de planejamento é comprovada demonstrando-se que a entidade deve entregar os produtos ou serviços identificados para obter o resultado esperado;

- a lógica de resultados é comprovada ao se demonstrar que o resultado esperado será obtido uma vez que todos os produtos e serviços relacionados tiverem sido entregues, com o tempo, através dos vários projetos AMPES da entidade.

Um enfoque semelhante, geralmente por agregação, é aplicado entre os efeitos em diferentes níveis da cadeia de resultados: OWER, RER e OSER. Vide Figura 7.

Figura 7.

Cadeia de resultados e lógica de planejamento



3.4. Pressupostos e riscos

Um dos possíveis riscos é o de intervenções não serem realizadas em um ambiente plenamente controlado. A obtenção de um resultado é frequentemente influenciada por eventos ou condições externos e incontroláveis que podem estar além do interesse manejável do gerente de entidade. Assim sendo, é importante declarar explicitamente os pressupostos necessários para o sucesso e os riscos que poderiam obstaculizar a obtenção dos resultados. Mesmo os produtos e serviços bem planejados podem não ser capazes de alcançar um OSER.⁵ É importante,

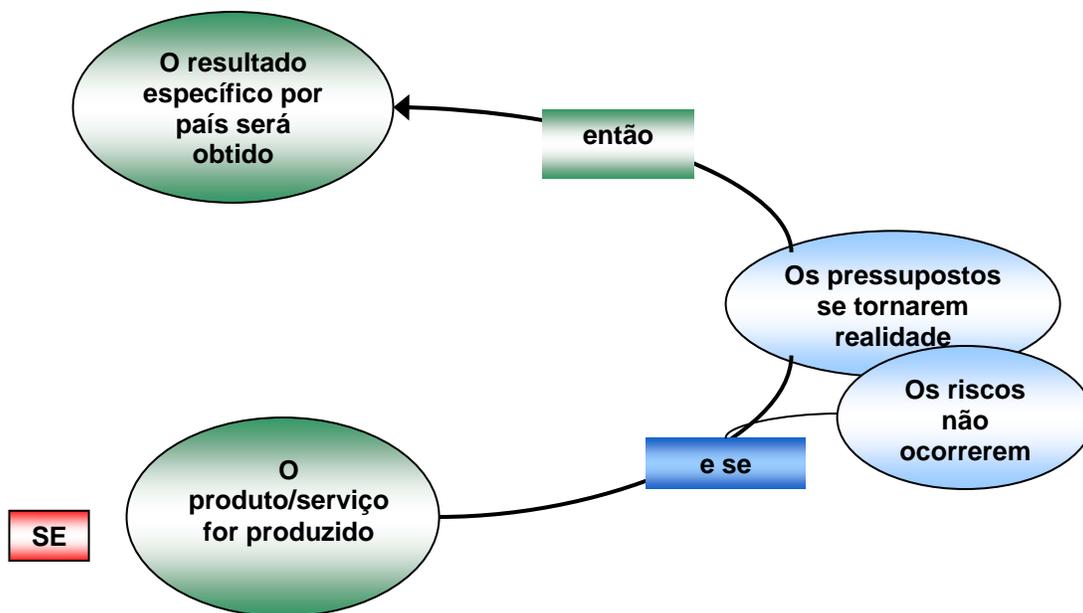
⁵ Um OSER pode não ser obtido por que (a) os produtos e serviços foram mal executados (problema de gestão); (b) os produtos e serviços escolhidos eram os errados para a obtenção do OSER (problema de projeto); ou (c) os riscos ocorreram/os pressupostos não se tornaram realidade (problema de avaliação).

portanto, expressar claramente os riscos e pressupostos para que se tenha, com antecedência, uma justificação clara para os possíveis impedimentos à obtenção dos OSER. A Figura 8 ilustra o fluxo lógico dos pressupostos e riscos.

Os pressupostos, ou suposições, são eventos futuros que podem ter um efeito positivo ou neutro sobre uma intervenção. Embora os pressupostos sejam sempre considerados como estando fora do controle imediato de uma entidade, eles podem ser internos ou externos à Organização. Alguns exemplos de pressupostos: "as prioridades do Ministério da Saúde permanecerão inalteradas ao longo do período de planeamento", "a política pública do governo será adotada como se esperava", ou "15 entidades nacionais RSPA implementarão produtos e serviços correspondentes para subsidiar um efeito previsto". Há ações que podem ser tomadas pela entidade para maximizar a probabilidade de ocorrência de um pressuposto ou suposição.

Os riscos são eventos em potencial que se encontram fora do controle da entidade AMPES. São ameaças ao avanço em direção resultados, não apenas a não ocorrência de um pressuposto. Como os riscos são externos à entidade, estão fora do controle direto do gerente de entidade. Assim como os pressupostos, podem ser tanto internos como externos à Organização. Frequentemente, é possível empreender certas ações para mitigar os efeitos negativos dos riscos ou mesmo impedir que aconteçam.

Figura 8. Fluxo lógico de pressupostos e riscos para a obtenção de OSER



3.5. *Indicadores*

Os indicadores são necessários para determinar se um resultado a médio prazo (OWER, RER e OSER) foi conseguido. Os indicadores medem o avanço em direção aos objetivos ao medir direta ou indiretamente as mudanças reais de situação no e compará-las ao que foi planejado em termos de quantidade, qualidade e oportunidade. Um indicador é uma variável quantitativa ou qualitativa observável que fornece um embasamento para avaliação de avanço, mudança ou desempenho. Um indicador é o “marcador” que ajuda a medir o avanço em direção aos resultados esperados. (Veja a Tabela 1 para uma descrição de diversos indicadores.)

Os indicadores quantitativos são medidas objetivas, como contagem (existência de um ou mais de certa coisa), tempo (frequência, atraso), custo (planejado, real, variação), proporção (porcentagem, razão). Os indicadores qualitativos são medidas subjetivas, como os juízos, percepções ou comparações com os padrões estabelecidos.

Os indicadores são selecionados durante a etapa de planejamento, e incluem pontos de comparação e metas; esses indicadores são aferidos periodicamente. Primeiro, mede-se a condição basal, que avalia ou descreve a situação antes de qualquer intervenção de desenvolvimento; esta é a medida de referência contra a qual se medirá o avanço ou se farão comparações. A meta se refere ao avanço que se espera ser observável ao final da intervenção. A comparação do ponto de referência com valores atuais e projetados determinará qual foi o avanço conseguido, permitindo que medidas corretivas sejam tomadas caso necessário.

Para garantir que os indicadores cumpram a tarefa para a qual foram concebidos, um indicador útil tem que ser **SMART**; em outras palavras, deve ser:

- S** Específico (sobre a natureza da mudança, dos grupos ou regiões alvo),
- M** Mensurável (usando indicadores selecionados),
- A** Alcançável (realista),
- R** Relevante (respondendo a necessidade[s] identificada[s]), e
- T** Temporal (realizável dentro do prazo da intervenção) [[tradução consagrada.](#)]

Tabela 1 Tipos de indicadores

Tipo	Resultado esperado (Efeito) Uso adequado de habilidades no ambiente de trabalho
Indicador quantitativo	Número de produtos desenvolvidos com nova habilidade Ponto de comparação: 0 Meta: 5
Indicador qualitativo	Qualidade do produto desenvolvido com nova habilidade Ponto de comparação: aceitável Meta: excelente
Tipo	Resultado esperado (Efeito) Nova política de saúde guia norteia a gestão/operações
<i>Indicador quantitativo</i>	Número ou porcentagem de pessoas que reconhecem a nova política de saúde como orientação para seu trabalho Ponto de comparação: Não aplicável (N/D) Meta: 20 pessoas/50%
<i>Indicador qualitativo</i>	Grau ao qual a política tem sido incorporada às diretrizes de gestão/operações Ponto de comparação: N/D Meta: Política visivelmente incorporada e reconhecida como orientação na gestão/nas operações (com exemplos fornecidos)

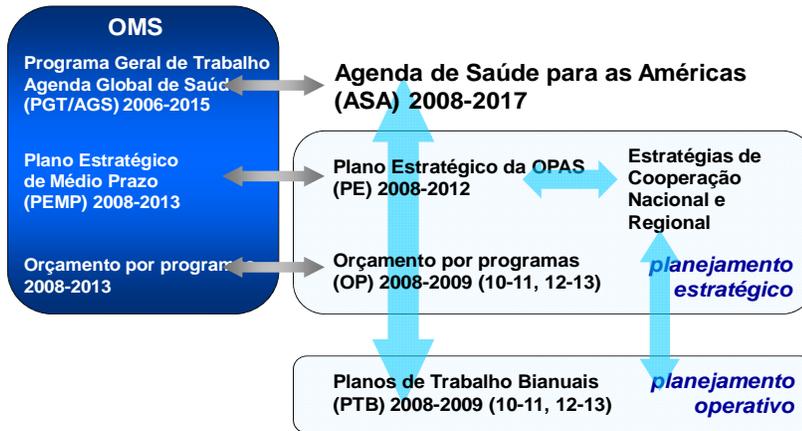
3.6. Instrumentos de Planejamento da OPAS/OMS e Alinhamento

Como a RSPA é o Escritório Regional da OMS para as Américas, o Plano Estratégico da OPAS encontra-se alinhado com o Programa Geral de Trabalho (PGT) e com o Plano Estratégico de Médio Prazo (PEMP) da OMS. Este alinhamento ocorreu gradualmente ao longo de vários ciclos de planejamento, e a integração programática foi concluída com o Plano Estratégico para 2008–2012.

A OPAS também é o organismo especializado em saúde do Sistema Inter-Americano, e, como tal, responde a necessidades específicas de saúde nos países das Américas, como estabelecido na Agenda de Saúde para as Américas 2008–2017.

Através do seu plano Estratégico, a OPAS responde e se compromete com o trabalho nas áreas de ação estabelecidas pelos países-membros no PGT da OMS e na Agenda de Saúde para as Américas. Os instrumentos de planejamento da OPAS/OMS são mostrados na figura 9 e descritos a seguir.

Figura 9. Instrumentos de Planejamento da OPAS/OMS



3.6.1. Instrumentos de Planejamento Estratégico da OMS

Programa geral de trabalho

O Programa Geral de Trabalho (PGT) é o instrumento de planejamento de nível mais elevado da OMS. Reflete uma visão a longo prazo e uma estrutura geral de política, abrangendo um período de 10 anos (atualmente, 2006–2015). O PGT define uma agenda ampla de saúde para todo o mundo, examinando questões de saúde, os desafios que implicam, e como a comunidade internacional deve responder a eles durante a década. O documento descreve as responsabilidades da OMS como a agência de saúde do mundo e define direcionamentos amplos para o trabalho da Organização.

A Agenda Global de Saúde (AGS), que faz parte do PGT, tem sete áreas prioritárias:

1. investir na saúde para reduzir a pobreza;
2. aumentar a segurança sanitária individual e global;
3. promover a cobertura universal de saúde, a igualdade de gênero e os direitos humanos relacionados à saúde;
4. abordar os determinantes da saúde;
5. fortalecer os sistemas de saúde e o acesso equitativo aos mesmos;
6. aproveitar o conhecimento, a ciência e a tecnologia; e
7. fortalecer a governança, a liderança e a responsabilidade

O Décimo Primeiro Programa Geral de Trabalho de OMS descreve as funções básicas da organização conforme a Constituição de OMS. As funções básicas identificam no que a OMS se concentrará no decorrer de suas ações. A OPAS adotou as mesmas funções básicas com algumas modificações, fornecendo um enfoque para o planejamento dos trabalhos.

Plano Estratégico de Médio Prazo da OMS

O Plano Estratégico de Médio Prazo (PEMP) é um plano de seis anos que define a direção organizacional da OMS com base nas áreas prioritárias declaradas na AGS do PGT e reflete as resoluções dos Órgãos Diretores da OMS e as estratégias de cooperação com os países. Define os Objetivos Estratégicos (OEs) para a OMS como um todo—Estados-Membros e Secretariado—com indicadores e metas relevantes. O plano também estabelece os OWER que precisam ser obtidos para se atingir os OE. Os RER da OPAS (e OSER) se alinham com estes OWER. Portanto, o PEMP é de suma importância para configurar o planejamento e determinar os resultados esperados da OPAS.

3.6.2. Instrumentos de Planejamento Estratégico da OPAS

Agenda de Saúde para as Américas

A Agenda de Saúde para as Américas (ASA) é um instrumento para a saúde de alto nível político que norteará a preparação de planos nacionais de saúde futuros e dos planos estratégicos de todas as organizações interessadas em cooperar em prol da saúde nos países das Américas durante o período 2008-2017. A Agenda estabelece prioridades e, como tal, pretende guiar a ação coletiva de interessados diretos nacionais e internacionais que busquem melhorar a saúde dos povos desta Região.

A ASA foi desenvolvida pelos países e territórios da região, com o apoio técnico da RSPA. Todos os Estados-Membros aprovaram e assinaram o HAA, o que evidencia o compromisso político com seu conteúdo e implementação.

A ASA define oito áreas de ação que representam as áreas prioritárias estabelecidas pelos Estados-Membros da OPAS:

- A. fortalecer a autoridade sanitária nacional;
- B. abordar os fatores determinantes da saúde;
- C. aumentar a proteção social e o acesso aos serviços de saúde de qualidade;
- D. diminuir as desigualdades de saúde entre os países e dentro dos mesmos;
- E. reduzir o risco e o ônus das doenças;
- F. fortalecer a gestão e capacitação de profissionais de saúde;
- G. aproveitar conhecimento, ciência e tecnologia; e
- H. fortalecer a segurança sanitária.

A Agenda também traz alguns aspectos do PGT ao âmbito regional, definindo áreas específicas de ação segundo as necessidades e prioridades regionais. Portanto, a Agenda complementa e amplia o PGT conforme determinado pelos Estados-Membros. A OPAS procura manter um equilíbrio entre o alinhamento programático com a OMS e a especificidade regional dos países e territórios, como declarado na Agenda de Saúde para as Américas.

Plano Estratégico da OPAS

O Plano Estratégico (PE) é o instrumento de planejamento de nível mais elevado da OPAS. Responde tanto à Agenda de Saúde para as Américas como à PGT da OMS através do PEMP. O Plano Estratégico abrange um período de

cinco anos (atualmente, 2008-2012⁶), e define os RER da OPAS e seus indicadores e metas. O PE compreende 16 Objetivos Estratégicos (OE). O avanço é medido através das metas de indicadores. A RSPA é responsável pelo monitoramento e pela prestação de contas sobre o avanço em direção ao alcance dos OE. Os Estados-Membros, trabalhando conjuntamente com a RSPA, são responsáveis por atingir os OE. A RSPA também é responsável por obter os RER. Se a RSPA receber os recursos solicitados em seu Programa e Orçamento para os três biênios cobertos pelo o Plano Estratégico através de fontes como as cotas de filiação e contribuições voluntárias e os riscos e pressupostos forem abordados adequadamente, os Estados-Membros devem esperar que os RER sejam obtidos. Além disso, quaisquer propostas de mudanças nos RER e seus indicadores e metas durante a execução do Plano Estratégico serão apresentadas aos Órgãos Diretores para sua apreciação.

Ao elaborar este Plano, a Organização também considera várias questões de outros interessados diretos e suas estratégias e programas correspondentes.

No Plano Estratégico, as seis funções básicas da OPAS/OMS para 2008-2012 são as seguintes:

1. ser fonte de liderança em assuntos críticos relativos à saúde e participar de parcerias onde houver necessidade de ação conjunta;
2. definir a agenda de pesquisas e estimular a geração, difusão, aplicação de conhecimentos valiosos;
3. determinar normas e padrões e promover e monitorar sua implementação;
4. articular opções de política éticas e baseadas em evidências;
5. facilitar a cooperação técnica, servir de catalisadora das mudanças, e fornecendo capacitação institucional sustentável;
6. monitorar a situação sanitária e avaliar tendências de saúde.

A OPAS classifica seus produtos/serviços por função básica. As funções básicas são monitoradas para mensurar o seu uso nos diferentes níveis da Organização e também por entidade, inclusive os gastos correspondentes. A RSPA relatará esses achados aos Órgãos Diretores periodicamente.

⁶ Os orçamentos da OPAS são definidos em caráter bianual, mas a Conferência Sanitária Pan-Americana (o Órgão Diretor supremo da OPAS) se reúne a cada cinco anos. O Plano Estratégico também abrange um período de cinco anos, mas há um conflito de prazos inerente aos instrumentos de planejamento e definição de orçamentos. Para resolver essa discrepância, o Plano Estratégico 2008-2012 cobrirá três biênios (seis anos) do ponto de vista programático, e o Plano Estratégico seguinte abrangerá apenas dois biênios. Esse ciclo será repetido para todos os planos seguintes. Esta solução também permitirá à OPAS manter a OMS propriamente informada, já que os períodos de planejamento da OMS são de seis anos.

Programa e Orçamento da OPAS

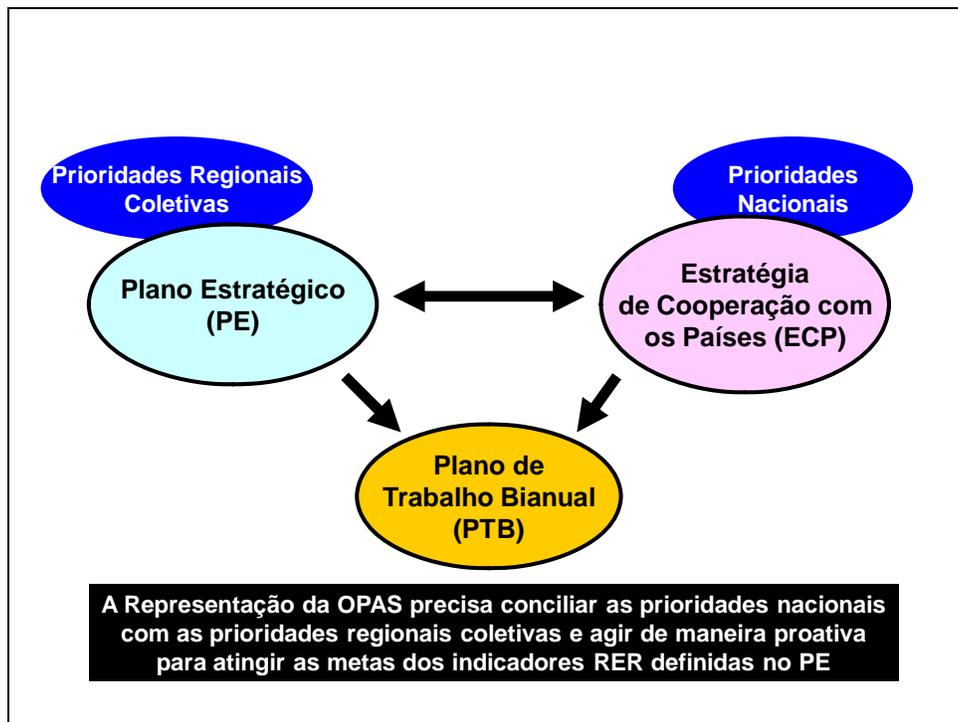
O Orçamento-programa da OPAS (OP) inclui o programa da Organização (definido por um conjunto de RER, indicadores e metas correspondentes) e o orçamento associado para um período de dois anos. O Plano Estratégico é posto em prática por uma série de OP, e estes usam os mesmos RER definidos no Plano. O OP orienta o planejamento operativo, que é detalhado nos Planos de Trabalho Bienais (PTB). As avaliações de final de biênio realizadas para cada OP servem como relatórios do avanço em direção à implementação do PE para os Órgãos Diretores da OPAS.

Estratégia de cooperação com os países

A Estratégia de Cooperação com os Países da OPAS/OMS (ECP) é uma visão de médio prazo (geralmente quatro a seis anos) para a cooperação técnica da OPAS/OMS com um dado país. O desenvolvimento e implementação de uma ECP é parte integrante do processo de planejamento estratégico a nível nacional. As ECP são elaboradas conjuntamente pelos Estados-Membros e pela RSPA, e são alinhadas ao Plano Estratégico da OPAS. As ECP também são consideradas, e na elaboração de planos estratégicos futuros e contribuem em direção aos mesmos (ver Figura 9).

A ECP orienta a preparação do Plano de Trabalho Bianual (PTB) em âmbito nacional. O PTB representa um equilíbrio entre as orientações estratégicas e prioridades regionais e globais (conforme definidas no Plano Estratégico da OPAS e no PEMP da OMS) e as prioridades do país, de acordo com os objetivos de desenvolvimento nacional da saúde definidos na ECP (ver Figura 10).

Figura 10. Relações entre a Estratégia de Cooperação com os Países (ECP), o Plano Estratégico e o Plano de Trabalho Bianual



Estratégia sub-regional de cooperação

Uma Estratégia de Cooperação Sub-regional da OPAS/OMS (ECS) é a visão a médio prazo da OPAS/OMS para cooperação técnica com certa sub-região das Américas. A ECS define uma agenda estratégica para trabalhar dentro desta sub-região. Tal agenda declara as prioridades acordadas em conjunto para a cooperação da OPAS/OMS na sub-região (e com a mesma) e esclarece a função da OPAS/OMS nas questões designadas. A ECS é flexível. É geralmente desenvolvida com uma projeção de quatro a seis anos, mas pode abranger um período menor. A ECS é o instrumento chave da OPAS/OMS para se alinhar com os processos de integração sub-regionais nas Américas, inclusive os planos e estratégias, e para harmonizar o trabalho da Organização com seus parceiros a nível sub-regional. A ECS é usada como base para diálogo, promoção de causas, captação de recursos e planejamento.

3.6.3. Instrumentos de Planejamento Operativo da OPAS

O planejamento operativo é o processo de se descrever como os compromissos assumidos pela RSPA no Plano Estratégico e nos documentos correspondentes do Orçamento-Programa serão conseguidos. Implica no desenvolvimento de um plano de trabalho bianual (PTB) para cada entidade da Repartição para que a mesma atinja seus OSER.

Planos de trabalho bianuais

O Plano Estratégico e o Orçamento-Programa correspondente são executados através dos planos de trabalho bienais (PTB). Os PTB são planos operacionais detalhados da OPAS e possuem três grandes componentes: uma seção analítica; uma seção de OSER; e uma seção de projetos AMPES, que inclui produtos, serviços, tarefas e subtarefas. Todo o trabalho das entidades é coberto pelos PTB. O sucesso de um PTB é medido através de metas de indicadores de OSER, e o avanço em direção a estes é monitorado pelos marcos correspondentes.⁷ Os PTB refletem as responsabilidades de cada Entidade e o compromisso e responsabilidade de seus funcionários e equipes com a consecução dos OSER, e também refletem a contribuição das entidades para a obtenção dos RER do Plano Estratégico. Cada PTB é desenvolvido para um período de dois anos. Os PTB são aprovados pela Gestão Executiva (GEX) da RSPA, assim como a alocação de fundos. São monitorados periodicamente e reprogramados conforme as necessidades.

Ao planejar o trabalho de um biênio, um gestor determina os recursos necessários para realizar este trabalho. Alguns desses recursos estarão disponíveis no início do período de planejamento, e outros precisarão ser mobilizados. A disparidade de financiamento entre os recursos existentes e o total necessário para alcançar todos os OSER é uma informação de suma importância para a Organização, para que a mesma possa realizar uma captação de recursos eficaz de maneira proativa. Esta disparidade de financiamento é um critério importante na alocação de recursos adicionais à entidade.

⁷ Um marco é um evento observável que permite o monitoramento do avanço em direção a um indicador de OSER ao longo do tempo.

3.7. Sistema Integrado de Planejamento e Coordenação de Recursos

3.7.1. Planejamento de recursos

O planejamento e a alocação estratégica e operacional de recursos são uma parte integrante da estrutura de gestão baseada em resultados da OPAS. Uma análise estratégica de recursos fornece uma estimativa de quais recursos são necessários para se atingir os Objetivos Estratégicos durante o período de abrangência do Plano Estratégico.

Durante a elaboração do Plano Estratégico, a Organização realiza exercícios de priorização para classificar os OE por prioridade para fins de alocação de recursos. Esta hierarquização é utilizada para subsidiar as prioridades orçamentárias para o biênio e também será usada para os biênios posteriores, possivelmente alterada de acordo com mudanças nas circunstâncias internas ou externas.

O planejamento de recursos da OPAS também é orientado pela Política Orçamentária Regional para Programas.⁸ Esta política é formulada para responder às necessidades regionais em evolução e para facilitar a distribuição equitativa dos recursos entre as entidades nos níveis regionais, sub-regionais e nacionais.

3.7.2. Coordenação de recursos

A coordenação de recursos busca garantir que todos os recursos disponíveis (do orçamento ordinário e de outras fontes, inclusive contribuições voluntárias) serão alocados adequadamente e nas quantidades suficientes para conseguir os resultados esperados, em diversos os níveis da Organização, que foram estabelecidos durante o processo de planejamento. A coordenação envolve monitoramento das brechas no financiamento do trabalho da Organização, alocação de recursos a necessidades prioritárias conforme acordado no Orçamento-Programa e nos PTB, e realocação de recursos entre entidades, dentro da responsabilidade fiduciária da organização, conforme apropriado. A coordenação de recursos ajuda a orientar a mobilização necessária para preencher as brechas entre os recursos necessários e os disponíveis, garante o cumprimento dos acordos com os parceiros da entidade, e minimiza a necessidade de devolver recursos financeiros.

⁸ Política do Orçamento-Programa Regional, Setembro de 2004 (CD45/7).

4. IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS

O segundo componente da estrutura de GBR da OPAS compreende a implementação e o monitoramento e avaliação de desempenho.

4.1. Implementação

A implementação é a execução do programa e das operações da OPAS conforme o planejado. O Orçamento-Programa da OPAS é implementado pelas 69 entidades da RSPA que funcionam no âmbito regional, sub-regional e nacional. Cada entidade implementa um Plano de Trabalho Bianual (PTB), que contribui para a obtenção dos resultados institucionais do Orçamento e do Plano Estratégico. O PTB é executado através dos Planos de Trabalho Semestrais, que detalham e programam intervenções (tarefas e subtarefas). O PTB é o principal instrumento de implementação do orçamento-programa da Organização.

No componente de implementação, os gerentes supervisionam a transformação dos recursos em produtos e serviços. Para facilitar este processo, diferentes instrumentos são necessários, inclusive as diferentes modalidades de gastos, como os contratos, cursos e seminários, cartas de acordo, e compras.

4.2. Monitoramento e avaliação de desempenhos (MAD)

O **monitoramento de desempenho** é um acompanhamento contínuo das atividades (tarefas) e da execução de programas para assegurar que estes sigam adiante conforme o planejado e que a obtenção dos resultados esperados seja provável. O monitoramento de desempenho mostra o estado dos PTB individuais no âmbito de entidade (subtarefas e tarefas, produtos e serviços, OSER) e do Plano Estratégico da OPAS no nível institucional (RER e OE). Compara o desempenho ou situação real com o planejado ou esperado segundo padrões pré-estabelecidos. Para tal, o monitoramento coleta dados sobre os processos de implementação, sobre a utilização de recursos e sobre o avanço em direção à obtenção de resultados. O monitoramento começa pela captação de informação dos PTB das entidades. Esta informação é agregada para o acompanhamento a nível institucional, como definido no Plano Estratégico da OPAS. A função de monitoramento assegura que tudo corra conforme o previsto e que o plano permaneça no curso traçado ao longo de todo o período de vigência.

A **avaliação de desempenhos** é uma revisão e análise sistemática de um programa com a finalidade de julgar seus avanços e seu desempenho. A avaliação de desempenho compara periodicamente o planejado com o conseguido, determinando o motivo de quaisquer diferenças entre os dois e tomando as

medidas corretivas necessárias para que o plano permaneça no curso traçado. As avaliações da OPAS são realizadas cada seis meses no nível de entidade (avaliação do PTB) e no nível institucional (avaliação do Plano Estratégico). Os gerentes no nível de entidade, porém, podem fazer avaliações mais frequentemente.

Monitoramento e avaliação de desempenho (MAD) é o processo utilizado pela OPAS para monitorar e avaliar o Plano Estratégico, inclusive o Orçamento-Programa e os Planos de Trabalho Bianuais correspondentes. Este processo proporciona aos gerentes e interessados diretos feedback e indicações periódicas do avanço em direção aos resultados esperados pretendidos e aos resultados finais no final do período de planejamento, tanto no nível de entidade como institucional.

O avanço em direção às **metas de indicadores** é monitorado e avaliado periodicamente no âmbito de entidade e institucional. Os indicadores são marcadores selecionados, e o alcance da meta estabelecida serve apenas para indicar avanço em direção aos resultados esperados desejados. Durante o planejamento, dois valores são definidos para cada indicador: um que marca o ponto de partida (ponto de comparação ou referência) e outro valor que marca a meta desejada. Quando o avanço em direção a uma meta de indicador não pode ser demonstrado, um alerta é emitido para avisar a administração.

Para determinar se uma entidade está no caminho certo para atingir suas metas, cada indicador de OSER deve incluir **marcos**. Os marcos são eventos necessários, observáveis e temporais (sensíveis ao tempo). O avanço em direção à meta do indicador é monitorado pelo cumprimento (ou não) dos marcos, que são avaliados normalmente a cada seis meses.

Os gerentes usarão os dados coletados nos indicadores de OSER para monitorar e avaliar os planos operativos (PTB) e os dados dos indicadores de RER para monitorar e avaliar a implementação do Plano Estratégico.

O Sistema de Gestão Institucional da Organização (SGI) capta os RER do Plano Estratégico e sua associação com os OSERs de cada PTB. Também capta o orçamento para a obtenção de cada OSER, inclusive o custo planejado associado a cada produto/serviço. Os produtos/serviços são o nível mais desagregado dos dados de monitoração institucionais, e a pedra fundamental do Plano Estratégico.

O monitoramento e avaliação de desempenho é realizado de baixo para cima na cadeia de resultados: dos produtos ou serviços aos OSER, dos OSER aos RER, e dos RER aos OE (ver figura 7).

4.2.1. Monitoramento e avaliação de desempenho dos planos de trabalho bianuais

No nível de entidade, o MAD do PTB examina periodicamente a execução das tarefas, o fornecimento de produtos e serviços e o avanço em direção aos OSER, e toma medidas corretivas conforme necessário. Os gerentes das entidades AMPES e coordenadores de projeto são responsáveis pelo MAD do PTB.

O MAD depende da informação dos relatórios de andamento semestrais. Esses relatórios contêm informação sobre diversos elementos do PTB e sobre como fazer ajustes, tais como revisão do PTB, realocação de recursos, e simplificação ou separação de produtos e serviços. A avaliação de desempenho permite aprendizagem analítica a partir dos desafios enfrentados durante o fornecimento de produtos e serviços, e documenta as lições aprendidas para o próximo período de monitoração.

Cada entidade registra o cumprimento dos marcos, refletindo o avanço desta entidade em direção à meta dos indicadores de OSER. Os marcos são avaliados a cada seis meses pela gestão executiva da RSPA. O funcionário responsável por um indicador de OSER segue este indicador e fornece informação sobre o mesmo.

Normalmente, espera-se que o fornecimento de produtos e serviços leve à obtenção de um OSER. Porém, esse nem sempre é o caso. Além do impacto possível dos riscos e pressupostos, os OSER podem não ser conseguidos porque houve programação de produtos e serviços insuficientes, má implementação dos produtos e serviços, ou planejamento dos produtos e serviços errados. Caso esta situação ocorra, deve-se realizar uma avaliação independente.

4.2.2. Monitoramento e avaliação de desempenho do Plano Estratégico e do Orçamento-Programa

Os facilitadores dos indicadores de OE e de RER monitoram o Orçamento-Programa (OP) continuamente. O OP é avaliado pelo menos a cada seis meses, juntamente com os PTB das entidades. No final do biênio, a avaliação inclui um relatório que é apresentado aos Órgãos Diretores: o "Relatório de Avaliação de Fim do Biênio do Orçamento-Programa". Como os OE e os RER do OP são exatamente os mesmos do Plano Estratégico, os relatórios de fim de biênio do OP servem como relatórios de andamento provisórios para o Plano Estratégico. Um relatório final sobre o Plano Estratégico é apresentado aos Órgãos Diretores ao final do período de planejamento.

As informações derivadas das avaliações de fim de biênio do Orçamento são utilizadas para se determinar o avanço conseguido com relação aos OE e resultados

esperados do Plano Estratégico. Às vezes, a obtenção dos resultados esperados pode ser agregada diretamente (e, na maioria dos casos, automaticamente no CMS) do nível de entidade aos níveis regional e global a cada dois anos.

O desempenho do Plano Estratégico será avaliado com base nos seguintes critérios chave de desempenho:

- **Eficácia**—o grau em que metas de indicadores, OSER e RER estão sendo alcançados conforme o previsto (desejado). Dados relevantes e relacionados de planejamento e operativos devem ser inseridos nos sistemas operativos e administrativos e informados no âmbito de OSER.
- **Eficiência**—a relação entre custos e OSER, RER e OWER. Dados relevantes e relacionados de planejamento e operativos devem ser inseridos nos sistemas operativos e administrativos e informados no âmbito de OSER.
- **Satisfação dos interessados diretos**—mede quão bem os OSER e RER correspondem às preferências das partes interessadas.
- **Atribuição**—o grau em que os RER e OWER podem ser atribuídos ao trabalho realizado pela OPAS.
- **Relevância**—o grau em que os RER e OWER respondem às necessidades dos Estados-Membros e da Região.

Os relatórios devem conter os valores destas medidas para que os planejadores possam proceder à sua avaliação. É através de uma análise da eficácia e da satisfação dos interessados diretos que se podem obter lições a serem “injetadas” nos exercícios de planejamento futuros.

4.3. Avaliação do desempenho de gestão

São também realizadas avaliações do desempenho de gestão para determinar quão bem as entidades administram seu trabalho. A avaliação de desempenho de gestão examina:

- a eficácia e a eficiência dos esforços das entidades para implementar a cooperação técnica;
- os processos macro e as estruturas organizacionais e funcionais (processos de GBR, implementação da estrutura de responsabilidade, estruturas de gestão);
- gestão de recursos humanos e desempenho técnico e de administração;
- processos de negócios para a implementação dos Sistemas de Gestão Institucional, o ambiente de trabalho, os sistemas de informação para a gestão, e outros instrumentos de gestão;
- a carteira de intervenções e avaliação da alocação e utilização de recursos com respeito às Estratégias de Cooperação com os Países, aos Planos de Trabalho Bianuais, AMPES, funções essenciais e auxiliares, e projetos;
- levantamentos internos e externos de satisfação dos interessados diretos;

- avaliação de resultados da relevância e sustentabilidade das intervenções de cooperação técnica (posicionamento da ECP de OPAS em relação às agendas de saúde de país); e
- avaliação das estratégias de parceria e análise de "participação no mercado".

4.4. Notificação e aprendizagem institucional

Através dos seus gerentes, as entidades da RSPA prestam contas ao nível de gestão imediatamente superior. Além disso, ao consolidar diferentes relatórios de RER, os facilitadores do OE mantêm a gestão executiva da RSPA a par dos êxitos em direção aos objetivos. O Diretor, por sua vez, presta contas aos Órgãos Diretores. Os relatórios de monitoramento de desempenho e avaliação são baseados nas revisões periódicas dos PTB, que incluem avaliação da implementação programática e financeira. A Tabela 2 inclui a estrutura de notificação e prestação de contas nos níveis diferentes da RSPA.

Tabela 2. Estrutura institucional de prestação de contas da OPAS

Elementos a relatar	Frequência de informação e destino do relatório	Nível de administração responsável
Produtos e serviços	No mínimo mensal, ao gerente da entidade AMPES	Coordenador do projeto
OSER	Cada seis meses à Gestão Executiva	Gerente da entidade
RER	Cada seis meses à Gestão Executiva e a cada dois anos aos Órgãos Diretores. Aos Órgãos Diretores ao final do Plano Estratégico.	Coordenador de RER
OWER	Anualmente à OMS	Coordenador do OE
OE	Cada seis meses à Gestão Executiva e cada dois anos aos Órgãos Diretores. Aos Órgãos Administrativos e à OMS ao final do Plano Estratégico.	Coordenador do OE

Espera-se que todos os níveis de administração usem os relatórios de MAD para subsidiar suas decisões. Quando são detectados os pontos fracos de desempenho são detectados, as razões para tal desempenho devem ser identificadas e medidas corretivas tomadas conforme necessário.

5. AVALIAÇÃO E APRENDIZAGEM INDEPENDENTE

Avaliação e aprendizagem independente perfazem o terceiro componente da estrutura de GBR da OPAS.

A OPAS define "avaliação" como a avaliação sistemática e imparcial de uma atividade, projeto, programa, estratégia, política, tema, setor, entidade operacional ou desempenho institucional. A Organização se concentra nos êxitos a longo prazo esperados e conseguidos, examinando a cadeia de resultados, processos, fatores contextuais, e relações de causa e efeito para compreender os avanços ou a ausência dos mesmos. Procura determinar a relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade de suas intervenções e contribuições.

As perguntas essenciais que uma avaliação formula incluem as seguintes:

- A atividade, projeto ou programa foi relevante às prioridades da instituição?
- Os indicadores, marcos, ou outros critérios e pontos de comparação foram preestabelecidos? As metas foram bem preparadas?
- A atividade foi eficaz no sentido de atingir seus objetivos (através de uma série de produtos e serviços, resultados esperados, e impactos); ficou dentro de orçamento e não causou resultados indesejados significativos?
- A atividade era a maneira mais apropriada, eficaz e econômica de alcançar os objetivos desejados?
- A intervenção foi bem implementada?

Assegurar a integridade do processo de avaliação dependerá em grande parte da independência da função de avaliação. A OPAS segue as orientações de boas práticas internacionais, que incluem: (a) separação da responsabilidade de avaliação das funções da gerência de linha para os programas e projetos; (b) limitação da influência da gestão sobre os termos de referência, sobre o alcance da avaliação e sobre a seleção dos avaliadores; (c) transparência e clareza com respeito ao processo de avaliação.

5.1. Monitoramento e avaliação de desempenho X avaliação independente

Monitoramento e avaliação de desempenho (MAD) e avaliação são duas funções separadas. A Tabela 3 mostra as diferenças entre o Monitoramento e Avaliação de Desempenho e a avaliação independente.

As duas funções são complementares. O MAD frequentemente identificará as áreas-problema que devem ser investigadas em maior profundidade mediante avaliação independente. Além disso, o MAD pode fornecer grande parte das informações utilizadas pelos avaliadores para tirar conclusões. Ambas as funções têm um papel

vital a desempenhar, apoiando os sistemas de gestão baseada em resultados de hoje nas organizações públicas.

Tabela 3. Diferenças entre monitoramento e avaliação de desempenho e avaliação independente

<i>Monitoramento e avaliação de desempenho</i>	<i>Avaliação independente</i>
Autoavaliações realizadas internamente	Análises externas independentes
Cobertura total	Análise minuciosa em áreas prioritárias
Contínuo	Periódico
Geralmente quantitativo no enfoque	Qualitativo e quantitativo
Relatórios sobre resultados a médio prazo (efeitos)	Relatórios sobre resultados a longo prazo (impactos), e por que e como foram obtidos. O foco é na atribuição
Alerta os gerentes aos problemas—normalmente de implementação	Recomenda soluções/ações aos gerentes, geralmente após a intervenção

5.2. Princípios da avaliação independente

A OPAS estabeleceu os seguintes princípios para realizar as avaliações independentes:

- independência e objetividade,
- oportunidade e credibilidade; aderência a normas geralmente aceitas,
- respeito pelos conceitos de país e de prioridades baseadas em tema,
- respeito pelos conceitos de transparência e consulta,
- ênfase na eficácia e resultados,
- respeito pelo trabalho em parceria com outros interessados diretos, aderindo o máximo possível ao conceito de participação,
- ajuda no desenvolvimento da capacidade de avaliação nos Estados-Membros.

A observação desses princípios garantirá que a avaliação seja utilizada para o fim de fornecer a melhor informação possível sobre os resultados para melhorar continuamente a programação e contribuir para a responsabilidade. A informação deve ser disponibilizada a todos os níveis da administração e aos interessados diretos.

5.3. Alcance das avaliações

- As avaliações da OPAS como um todo examinam grandes linhas de trabalho. São avaliações programáticas ou temáticas realizadas em quatro a cinco países diferentes, escolhidos de acordo com critérios definidos para permitir a comparação. Essas avaliações têm uma base temática, dão especial atenção

aos interessados diretos no país e destacam os avanços passados e o potencial futuro.

- As avaliações de país se concentram nos avanços e nos problemas e pontos fortes da cooperação em um setor em especial de um país individual.
- As avaliações de gestão se concentram nos processos e fornecem uma análise dos instrumentos de gestão.
- As avaliações identificadas através do ciclo de GBR como consequência de um desvio contínuo dos indicadores/avanços se concentram nas razões pelas quais os indicadores não estão sendo atingidos e nas ações corretivas que podem ser necessárias.

5.4. Avaliações de impacto

Em casos especiais, a OPAS pode realizar estudos de impacto com um alcance definido que se concentrem na sustentabilidade de uma iniciativa de programa. O objetivo pretendido desses estudos é revelar como o programa teve êxito ao se tornar uma parte integrante de esforço nacional do país. As avaliações de impacto são geralmente conduzidas cinco ou mais anos após o final de um ciclo de programa, porque a intenção principal é determinar o efeito a longo prazo da intervenção na qualidade de vida das pessoas e/ou no aumento de capacidade do país beneficiado.

5.5. Avaliação participativa

As avaliações participativas são empreendidas pela OPAS para contribuir para a aceitação de responsabilidade e prestação de contas pelos interessados diretos dentro do seu país, e também para ajudar a OPAS a compreender a percepção dos beneficiários e interessados diretos. Neste enfoque, os beneficiários ou interessados diretos são centrais ao processo de delineamento e execução da avaliação.

5.6. Aprendendo com os estudos de avaliação

Um requisito prévio básico para promover a aprendizagem GBR a partir das avaliações é difundi-las em vários formatos ao público mais amplo possível. Maior importância também será dada aos meios para transferência dos resultados de avaliação para outros processos de gestão, como o planejamento e a definição de orçamentos. Com o compromisso da Gestão Executiva da RSPA à incorporação da avaliação à cultura de gestão institucional da Repartição, os gerentes serão incentivados ativamente a dependerem dos resultados de avaliação para melhorar a programação e o desempenho futuro dentro da estrutura de GBR.

6. RESPONSABILIDADE

6.1. Princípios da responsabilidade e prestação de contas

A responsabilidade ou responsabilização é um conceito fundamental da GBR. A OPAS define “responsabilidade” como a obrigação de demonstrar e assumir responsabilidade pelo desempenho comparado às expectativas acordadas. É uma relação formal que surge quando a responsabilidade é atribuída e aceita. A responsabilidade implica na obrigação de prestar contas sobre o cumprimento das responsabilidades de cada um.⁹

A responsabilidade requer que a OPAS designe um conjunto específico de responsabilidades a cada posição, com o mínimo de sobreposição com outros postos. Isto cria as condições para, com o tempo, realmente responsabilizar os funcionários responsáveis pelo uso dos recursos pelos resultados e consequências associadas.

Além de designar um conjunto de responsabilidades que são únicas a cada posição específica, é preciso delegar autoridade suficiente a cada posição para que o titular possa adquirir recursos necessários de maneira oportuna e usá-los adequadamente para cumprir as responsabilidades. Na GBR, os resultados desejados são definidos e a responsabilidade pela sua obtenção é atribuída a uma ou mais entidades da organização. Para serem responsáveis pelos resultados, os gerentes precisam ter recebido a autonomia devida mediante delegação clara de autoridade em todas as áreas, inclusive na gestão de recursos humanos.

“O objetivo primário da delegação de autoridade é fomentar um uso mais eficaz dos recursos e facilitar o surgimento de organizações mais ágeis e responsivas, melhorando assim o desempenho global. Não se promove mais a delegação de autoridade aos gerentes por conveniência, que sempre existiu para vários procedimentos administrativos, e sim uma mudança completa nos sistemas de gestão.¹⁰”

A responsabilidade requer que a pessoa entenda claramente suas responsabilidades e expectativas. Requer que a pessoa aja e tome decisões objetivando obter um bom desempenho. Ser responsável não significa que se desempenho sempre corresponderá às expectativas, mas requer diligência [favor confirmar se há tradução consagrada] em atos e decisões. Portanto, quer o desempenho corresponda ou não às expectativas, se a base para os atos e decisões da pessoa é sólida, o desempenho pode ser considerado razoável pelos superiores aos quais a pessoa responde. Ser responsável também significa estar preparado para o

⁹ Modernizing accountability practices in the public sector, TBS e OAG, Janeiro de 1998.

¹⁰ Delegation of authority and accountability, Part II, Series on managing for results in the United Nations System, JIU/REP/2004/7.

inesperado, aceitando as possíveis consequências de o desempenho não corresponder ao pretendido, abordando quaisquer impactos negativos não intencionais, e tomando medidas para solucionar mau desempenho.

A literatura moderna de governança e administração pública vê a responsabilidade como um incentivo positivo e como uma oportunidade de demonstrar sucesso e gestão responsável. Como tal, a responsabilidade é uma parte integrante e imprescindível de se estabelecer relações eficazes para fazer o preciso e assumir responsabilidade, inclusive para a designação de autoridade e alocação de recursos. Procura criar uma cultura de administração baseada em fatos, orientada a resultados e transparente.

6.2. Responsabilidade pelos resultados na OPAS

Esta seção resume alguns outros conceitos fundamentais já discutidos em outras seções deste documento e enquadra estes conceitos no contexto da busca da OPAS por resultados.

A finalidade fundamental da OPAS, como declarado na sua constituição, é “promover e coordenar os esforços dos países do Hemisfério Ocidental para combater as doenças, prolongar a vida e promover a saúde física e mental das pessoas”. Como definido na Constituição, a Organização é dirigida pelos Órgãos Diretores da OPAS, e a Conferência Sanitária Pan-Americana (CSPA) é sua autoridade dirigente suprema. A Organização é formada pelos Estados-Membros e por um secretariado: a Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA). Antes de mais nada, a RSPA responde aos Órgãos Diretores. Esta relação encontra-se formalizada através da nomeação de uma Diretora da RSPA para implementar as prioridades e programas da Organização.

A Figura 11 mostra o contexto da estrutura de responsabilidade da OPAS. A RSPA é diretamente responsável ante os Órgãos Diretores, que são “donos” da Organização e são integrados pelos Estados-Membros atuando conjuntamente.

Figura 11. Estrutura de responsabilidade da OPAS



A Tabela 4 mostra os níveis de responsabilidade e autoridade dos Estados-Membros, da RSPA e dos gerentes de entidade. Os gerentes de entidade podem delegar autoridade aos Coordenadores de Projeto AMPES, que, por sua vez, podem delegá-la ainda mais a colegas, se assim autorizados pelo gerente de entidade.

Tabela 4. Responsabilidade hierárquica e autoridade para o Plano Estratégico da OPAS

	<i>Responsável pelos(as)...</i>	<i>Autorizado(a) a alocar e investir...</i>
Estados-Membros da OPAS	Objetivos estratégicos	Orçamento nacional de saúde
RSPA, na figura da Diretora	Resultados Esperados Regionais (e monitoramento dos OE)	Todo o orçamento da OPAS (delegada pelos Estados-Membros)
Gerente de entidade AMPES	OSER no Plano de Trabalho Bianual (PTB) de sua entidade	Orçamento do PTB
Coordenador de projeto AMPES	Produtos/serviços no seu projeto AMPES	Orçamento do projeto
Responsável pelos produtos e serviços	Produtos/serviços sob sua responsabilidade	Orçamento de produtos/serviços, conforme alocado
Responsável pelas tarefas	Tarefas sob sua responsabilidade	Orçamento de tarefas, conforme alocado

Como declarado anteriormente, as pessoas ou entidades nos diferentes níveis da Organização são responsáveis por diferentes resultados:

- O cumprimento dos OE é uma responsabilidade compartilhada pelos Estados-Membros, pelo Secretariado da OMS e pela RSPA. Apesar de os Estados-Membros não serem responsáveis pelo cumprimento dos OE ante a Organização, são responsáveis ante as suas populações;
- O Secretariado da OMS responde pela consecução dos OWER durante o período de cada Plano Estratégico de Médio Prazo;
- A RSPA, e, mais especificamente, o(a) Diretor(a) como representante de todo o pessoal da RSPA, é responsável pelo avanço em direção aos RER;
- Os gerentes de entidades AMPES e funcionários responsáveis pelos OSER e indicadores de OSER são responsáveis pelos OSER sob sua responsabilidade, inclusive por suas metas de indicadores e marcos; e

- os coordenadores de projeto e outros funcionários das entidades têm responsabilidade no nível de produtos/serviços, tarefas e subtarefas.

Em termos de responsabilidade programática institucional (ver Tabela 5), a RSPA tem facilitadores de OE, facilitadores de RER, e facilitadores de indicador de RER. Eles são responsáveis por desenvolver os respectivos resultados e indicadores, assegurar que o vínculo entre OSER e RER seja suficiente para facilitar a obtenção dos resultados, e realizar monitoramento contínuo e fornecer informações sobre a implementação, inclusive assinalando problemas-chave potenciais. Os facilitadores do OE são, em última instância, responsáveis por assegurar que entidades suficientes tenham OSER que conduzam ao cumprimento dos OE e seus componentes.

No nível de entidade, a RSPA tem facilitadores de OSER e facilitadores de indicador de OSER. Eles prestam contas dos avanços de sua entidade em direção aos OSER e RER, completando assim a função de monitoramento e avaliação dos avanços relacionados ao Plano Estratégico.

Tabela 5. Responsabilidade institucional pelo Plano Estratégico da OPAS

<i>Facilitadores</i>	<i>Responsáveis pelo desenvolvimento, monitoramento e prestação de contas em...</i>
PBR	Todo o Plano Estratégico
Facilitadores de OE	OE sob sua responsabilidade
Facilitadores de RER	RER sob sua responsabilidade
Facilitadores de indicadores de RER	Indicadores de RER sob sua responsabilidade
Facilitadores de OSER	OSER sob sua responsabilidade
Facilitadores de indicadores de OSER	Indicadores de OSER sob sua responsabilidade, inclusive seus marcos

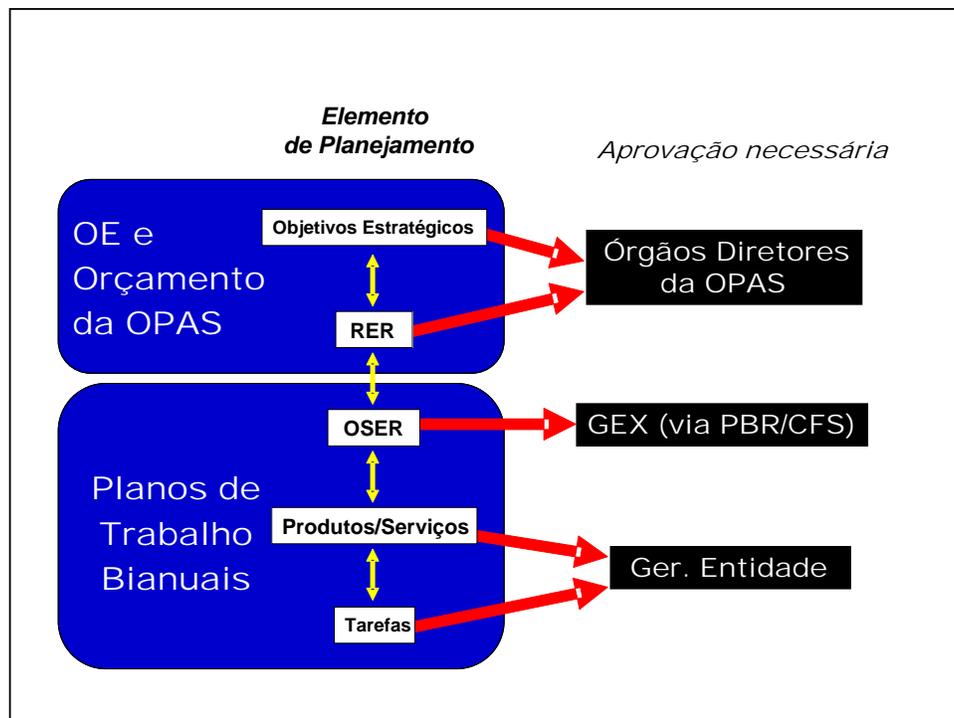
A Área de Coordenação de Planejamento, Orçamento e Recursos (PBR) é responsável pelo monitoramento de todo o plano Estratégico. As equipes de projeto AMPES implementam os produtos e serviços do projeto que contribuem para a

consecução dos OSER da entidade. As equipas interorganizacionais contribuem para a implementação de RER específicos e consecução de metas de indicadores de RER.

Se houver necessidade de mudanças na cadeia de resultados da OPAS durante a implementação, tais mudanças precisam ser autorizadas pelo nível da Organização que as aprovou (vide Figura 12), principalmente em se tratando de:

- revisão dos OE ou RER, os Órgãos Diretores da OPAS devem aprovar as mudanças;
- revisão dos OSER, a Gestão Executiva da RSPA deve aprovar as mudanças;
- revisão dos produtos e serviços ou tarefas, o Gerente de Entidade deve aprovar as mudanças.

Figura 12. Níveis de autorização para aprovar mudanças nos resultados



Apêndices

Siglas e abreviaturas

AMPES/OMIS	<i>Americas Planning, Programming, Monitoring and Performance Evaluation System/Office Management Information System</i>
AGS	Agenda Global de Saúde
ASA	Agenda de Saúde para as Américas
ECP	Estratégia de Cooperação com os Países
ESC	Estratégia sub-regional de cooperação
GBR	Gestão baseada em resultados
GEX	Gestão Executiva da Repartição Sanitária Pan-Americana
JIU	Unidade de Inspeção Conjunta
MAD	Monitoramento e Avaliação de Desempenhos
OE	Objetivo estratégico
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
OP	Orçamento-Programa
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
OSER	Resultado Esperado Específico por País
OWER	Resultado Esperado Global
P/S	Produtos e serviços
PASC	Conferência Sanitária Pan-Americana
PE	Plano estratégico
PEMP	Plano Estratégico de Médio Prazo da OMS
PGT	Programa Geral de Trabalho da OMS
PTB	Plano de Trabalho Bianual
PWR	Representante da OPAS/OMS
RB	Orçamento ordinário
RER	Resultado Esperado Regional
RSPA	Repartição Sanitária Pan-Americana
SPBA	Subcomitê para Programas, Orçamento e Administração da OPAS

Glossário

**Americas Planning,
Programming, Monitoring
and Performance
Evaluation System
(AMPES)**

O sistema abrangente que incorpora o planejamento, programação, monitoramento e avaliação da Repartição Sanitária Pan-Americana. É apoiado pelo software que aborda esses processos.

Atividade

Um termo genérico de GBR para uma ação ou obra realizada através da qual recursos ou insumos, tais como fundos, assistência técnica e outros tipos de recursos, são transformados em produtos e serviços específicos. Normalmente, é o nível de decisão do gerente de programas em termos do uso dos recursos disponíveis. No AMPES e no PTB, o termo correspondente é "tarefa". A conclusão dessas tarefas leva à realização dos produtos/serviços.

Avaliação

A avaliação é a revisão e análise sistemática de um programa ou intervenção para julgar seus êxitos e seu desempenho. Periodicamente, a avaliação de desempenhos compara o planejado com o conseguido, determinando os motivos para a diferença e tomando medidas corretivas conforme necessário para que o processo permaneça no curso. Na OPAS, as avaliações são realizadas a cada seis meses no nível de entidade (avaliação do PTB) e no nível institucional (avaliação do Plano Estratégico). Porém, no nível de entidade, os administradores podem realizar as avaliações com maior frequência. A avaliação utiliza as informações coletadas através do monitoramento.

Avaliação comparativa

Processo usado na gestão estratégica no qual organizações (unidades operacionais, projetos, etc.) avaliam diversos aspectos de seus processos e resultados com relação aos processos de boas práticas empresariais, geralmente dentro de um grupo de iguais definido para comparação. Isto permite às organizações elaborar planos sobre como realizar melhorias ou adaptar boas práticas específicas, geralmente com a intenção de aumentar algum aspecto de desempenho.

As melhores experiências de outras unidades operacionais, das agências de fomento ou de parceiros que tenham conseguido um alto nível de desempenho com tipos semelhantes de projeto são chamadas pontos de referência. Metas podem ser estabelecidas para refletir essa "melhor experiência do ramo", contanto, é claro, que se considere a comparabilidade das condições de país, disponibilidade de recursos e outros fatores que provavelmente influiriam nos níveis de desempenho atingíveis.

Avaliação final

Um exame o mais sistemático e objetivo possível de um projeto ou programa, em curso ou concluído, seu planejamento, execução e

Beneficiário	resultados, com o objetivo de determinar sua eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade e a relevância de seus objetivos ¹¹ Indivíduo, grupo ou organização, alvo ou não, que se beneficia, direta ou indiretamente, da intervenção de desenvolvimento.
Cadeia de resultados	A sequência causal necessária para se alcançar os objetivos desejados, começando com os recursos (insumos), passando pelas tarefas, produtos e serviços e culminando nos efeitos e impactos esperados. Na estrutura de planejamento de OPAS, a cadeia de resultados é a seguinte: recursos, tarefas, produtos/serviços, resultados esperados (OSER, RER, OWER) e Objetivos Estratégicos.
Contribuição voluntária	Os recursos fornecidos à Organização além do Orçamento Ordinário da OPAS e do Orçamento Ordinário da OMS para o Escritório Regional para as Américas.
Contribuição voluntária não destinada	As contribuições voluntárias não destinadas são os recursos fornecidos à Organização que não estão dirigidos a nenhuma atividade específica. Portanto, podem ser usados ao critério da Organização para reduzir a brecha entre os recursos disponíveis e os necessários para pôr em prática o Plano Estratégico.
Contribuições voluntárias destinadas	São os recursos fornecidos à Organização que estão destinados a intervenções específicas dentro do Plano Estratégico.
Desempenho	Grau ao qual a RSPA, um Objetivo Estratégico ou uma entidade AMPES (e seus respectivos projetos) obtêm resultados de acordo com os compromissos declarados e planos acordados.
Efeito	Descrevem as mudanças pretendidas ou conseguidas nas condições de desenvolvimento decorrentes dos programas de cooperação. Expressam o efeito provável a médio prazo dos produtos e serviços de uma intervenção, ou o estado pós-intervenção no grupo destinatário, ou as condições sociais que, espera-se, a intervenção tenha mudado. A obtenção de um efeito geralmente requer esforços coletivos de vários parceiros (por exemplo, melhor acesso a serviços de saúde) e, portanto, encontra-se além do interesse manejável da RSPA. A estrutura de planejamento da OPAS/OMS possui 3 tipos de efeitos em níveis diferentes de agregação: OSER, RER e OWER.
Entidade AMPES ou Entidade	Um termo genérico para as partes administrativas e executivas da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA). Cada uma dessas entidades é responsável pela elaboração e execução de um Plano de Trabalho Bianual (PTB) e de seu orçamento correspondente. Refere-se a todas as "divisões" da organização que possuem um PTB e um orçamento.
Estratégia de cooperação com os países	A visão a médio prazo para a cooperação técnica da OPAS/OMS com um dado país. Define uma agenda estratégica para trabalhar com este país. A agenda estratégica declara as prioridades definidas de comum acordo para a cooperação da OPAS/OMS em e com o país e esclarece o papel que a OPAS/OMS desempenhará nas questões designadas.
Gestão baseada em	A OPAS define GBR como um processo de administração no qual a

¹¹ OECD, Methods and Procedures in Aid Evaluation, OECD, Paris, 1986.

resultados	formulação de programas gira em torno de um conjunto de objetivos predefinidos e resultados esperados; os resultados esperados justificam os recursos necessários, que são derivados de e vinculados aos produtos necessários para a obtenção destes mesmos resultados; o desempenho real em termos de obtenção de resultados é medido objetivamente por indicadores de desempenho; e os gerentes e funcionários da RSPA são responsáveis pela obtenção de resultados, e também possuem autonomia para empregar as ferramentas e recursos necessários para tal.
Impacto	Os efeitos a longo prazo produzidos direta ou indiretamente mediante intervenção de desenvolvimento. Pode ser positivo ou negativo, primário ou secundário, e pode representar as mudanças intencionais ou não intencionais apresentadas pelos beneficiários-alvo (por exemplo, redução na mortalidade). Às vezes podem se aplicar à situação nacional de desenvolvimento ou a uma situação de mais longo prazo.
Indicador	Uma variável que permite a comprovação de mudanças na intervenção de desenvolvimento ou demonstra resultados em relação ao que foi planejado. É um meio de medir o avanço em direção aos objetivos. Os indicadores medem, direta ou indiretamente, mudanças reais nas situações em comparação ao que foi planejado em termos de quantidade, qualidade e oportunidade. Um indicador é uma variável, quantitativa ou qualitativa mas sempre observável, que proporciona uma base para avaliação de êxito, mudança ou desempenho.
Indicador de desempenho	Indicador que apoia um juízo a respeito do desempenho. Geralmente característico de um resultado mensurável ou objetivamente justificável.
Interessados diretos	As instituições, organizações, grupos ou indivíduos que têm um interesse direto ou indireto nas metas e atividades de uma organização e também possuem a capacidade de influenciá-la.
Interesse manejável	“O conceito de interesse manejável reconhece que a obtenção de resultados requer ação conjunta por parte de muitos outros atores, como os governos do país-anfitrião, várias instituições, outros doadores, a sociedade civil e o setor privado. Quando um objetivo está dentro do interesse manejável da instituição, significa que temos motivos para acreditar que nossa capacidade de influenciar, organizar, e apoiar outros atores ao redor de metas compartilhadas pode levar à obtenção de resultados desejados, e que a probabilidade de sucesso é alta o bastante para justificar o gasto de recursos programáticos e de pessoal. Um resultado está dentro do interesse manejável da entidade quando há razão suficiente para acreditar que a sua obtenção pode ser influenciada de maneira crítica e significativa mediante intervenções da entidade. ¹² ”

¹² USAID, www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/glos.html.

Lições aprendidas	Entendimento ou conhecimento adquirido pelas experiências (negativas ou positivas). Toda lição deve ser relevante, válida e aplicável às questões ou problemas importantes para a organização. ¹³
Marco	Evento observável que permite o monitoramento de avanços, com o passar do tempo, em direção ao cumprimento de um indicador de OSER
Marco lógico	Instrumento de gestão usado para melhorar o delineamento das intervenções. Inclui a identificação de elementos estratégicos (recursos, tarefas, produtos e serviços, resultados esperados, impactos) e suas relações causais, de indicadores e dos pressupostos ou riscos que podem influenciar o sucesso ou fracasso. Portanto, facilita o planejamento, a execução e avaliação de uma intervenção de desenvolvimento.
Monitoramento	É o acompanhamento contínuo das atividades (tarefas) e do fornecimento de programas para assegurar que estejam seguindo conforme o planejado e que os resultados esperados sejam possíveis de se obter. Pressupõe estar a par do estado do PTB individual no nível da entidade (subtarefas/tarefas [no plano semestral], produtos/serviços e OSER) e do Plano Estratégico da OPAS em nível institucional (RER e OE). O monitoramento rastreia contínua e permanentemente o desempenho ou situação real e compara-o(a) com o planejado ou esperado segundo padrões preestabelecidos. Geralmente inclui coleta de dados sobre os processos de implementação, sobre a utilização de recursos e sobre a obtenção de resultados. No nível institucional, o monitoramento começa pela captação das informações de planejamento dos diversos PTB para fazer o acompanhamento dos resultados esperados institucionais, como declarado no Plano Estratégico da OPAS. O objetivo de se monitorar um plano é garantir que tudo esteja sendo realizado conforme o previsto e que o plano permaneça no caminho certo durante seu período de vigência.
Monitoramento e avaliação de desempenhos	Uma análise sistemática e periódica do avanço em direção à implementação do Plano Estratégico da OPAS e de seus Planos de Trabalho Biais em todos os níveis da Organização.
Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	Oito objetivos de desenvolvimento internacional que os 192 estados-membros das Nações Unidas e pelo menos 23 organizações internacionais concordaram em atingir até o ano 2015.
Objetivos estratégicos (OE)	Os objetivos estratégicos (OEs) são os resultados em nível de impacto planejados para o Plano Estratégico da OPAS (por exemplo, 2008-2012), elaborados em termos de estado de saúde, determinantes da saúde ou sistemas de saúde. Os RER da OPAS contribuem diretamente para que os OE da OPAS sejam alcançados. Além disso, os RER da OPAS contribuem para o avanço em direção aos OWER da OMS, e, futuramente, ao cumprimento

¹³ Definição baseada em Secchi, P. (Ed.) (1999). Proceedings of Alerts and Lessons Learned: An effective way to prevent failures and problems (Relatório Técnico WPP-167). Noordwijk, Países Baixos: ESTEC.

Orçamento ordinário (RB) Orçamento-Programa	<p>dos OE correspondentes da OMS. Alcançar os OE da OPAS é um compromisso dos Estados-Membros da Organização, em consonância com os mandatos dos Órgãos Diretores da OPAS.</p> <p>Recursos provenientes das cotas dos Estados-Membros e receitas diversas destinadas à implementação do Plano Estratégico.</p> <p>O Orçamento-Programa é um instrumento de planejamento estratégico da OPAS no qual o programa para o biênio, inclusive os resultados esperados e metas, é estabelecido. São designados um orçamento e outros recursos para pôr em prática o programa estabelecido. O Plano Estratégico da OPAS pode compreender vários Orçamentos-Programa.</p>
Plano de trabalho bianual (PTB)	<p>O Plano de Trabalho Bianual (PTB) é o instrumento operacional de planejamento de cada entidade (Nacional, Sub-regional, e Regional); estabelece os Resultados Esperados Específicos por País, inclusive os indicadores projetados e marcos correspondentes. O PTB é implementado mediante projetos AMPES e fornecimento de produtos e serviços.</p>
Plano estratégico da OPAS	<p>Documento de planejamento estratégico que descreva metas programáticas da OPAS para um período de cinco anos. O Plano Estratégico atual cobre o período de 2008 a 2012.</p>
Plano estratégico de médio prazo da OMS	<p>Documento de planejamento estratégico que descreve as metas programáticas da OMS para um período de seis anos. O atual cobre o período 2008-2013.</p>
Ponto de comparação	<p>Uma medição ou descrição da situação anterior ao desenvolvimento (ou no começo do desenvolvimento) de uma intervenção ou período de planejamento, contra a qual se pode avaliar ou comparar o avanço. Costuma servir de base para o delineamento da intervenção.</p>
Produto	<p>É o produto final de uma tarefa ou combinação de tarefas. É um resultado tangível e observável a curto prazo ao qual se podem associar critérios de desempenho esperado em termos de qualidade e quantidade.</p>
Produtos	<p>Produtos e serviços específicos que surgem do processamento dos recursos através de diversas tarefas. O termo "produtos" se refere aos resultados de curto prazo que são observáveis após a conclusão (e não realização) das tarefas, e são o tipo de resultado sobre o qual os gerentes exercem alto grau de influência. Na estrutura de planejamento da OPAS, os produtos são chamados "produtos/serviços". Os produtos encontram-se dentro do interesse manejável das entidades AMPES.</p>
Produtos e serviços	<p>Veja os verbetes separados para cada definição.</p>
Programa geral de trabalho da OMS	<p>Instruções amplas para o trabalho da OMS enquanto organismo de saúde mundial, publicadas a cada 10 anos. O atual cobre o período 2006-2015.</p>
Projeto AMPES	<p>O projeto AMPES é o conjunto dos produtos e serviços que a entidade AMPES decide abordar para alcançar um OSER. Sua criação é uma decisão de gestão para organizar melhor o trabalho</p>

	da entidade.
Recursos	Os recursos financeiros, humanos e materiais necessários para a intervenção de desenvolvimento.
Responsabilidade	Uma obrigação para demonstrar e assumir responsabilidade pelo desempenho considerando-se as expectativas acordadas. É uma relação formal que nasce quando uma responsabilidade é atribuída e aceita. A responsabilidade implica na obrigação de prestar contas sobre o cumprimento de suas responsabilidades. A responsabilidade se refere a um sistema que inclui a capacidade de demonstrar que o trabalho foi conduzido em cumprimento das regras e normas acordadas ou a informar com exatidão os resultados de desempenho comparados ao planejado, assim como regras claras sobre as consequências de se obter, ou não, esses resultados.
Resultados	As mudanças mensuráveis, pretendidas ou não intencionais, positivas e/ou negativas, produzidas por um programa ou intervenção de desenvolvimento. O produto, efeito ou impacto de uma intervenção.
Resultados esperados específicos por país (OSER)	Os OSER são os resultados a médio prazo esperados dos produtos e serviços (efeitos) prestados por uma entidade AMPES. Os OSER e suas medidas de êxito (indicadores) são definidos pelas entidades AMPES durante o processo de planejamento do PTB. Todo OSER é um efeito e, portanto, encontra-se além do interesse manejável da entidade AMPES. Contudo, as entidades AMPES são responsáveis pelo avanço em direção aos OSER.
Resultados esperados globais (OWER)	Resultados esperados cuja obtenção ainda no período de um Plano Estratégico de Médio Prazo é responsabilidade de todo o Secretariado da OMS. Os OWER possuem indicadores, pontos de comparação, metas e custos estimados para sua obtenção.
Resultados esperados regionais (RER)	São os resultados coletivos acordados pelos Órgãos Diretores da Organização. São os principais objetivos institucionais de planejamento para a RSPA. Todas as entidades AMPES contribuirão para a obtenção dos RER. A RSPA, como um todo, é responsável pelo avanço em direção aos RER. Os RER são definidos no Plano Estratégico da RSPA e são projetados de modo a contribuir diretamente para os OWER globais da OMS. Os RER constituirão o "cardápio" de resultados programáticos que as entidades AMPES podem escolher para inclusão em seus PTB.
Serviço	Produção corrente e identificável de uma tarefa ou combinação de tarefas. Geralmente inclui ações como capacitação, promoção de causa e cooperação técnica para formulação e implementação de políticas, normas e diretrizes. Este termo foi introduzido para refletir a natureza intangível de muitos dos resultados da OPAS/OMS e para permitir a captação destes nos planos de trabalho bianuais.

