

Início rápido

Análise básica de sustentabilidade

(Faça uma ou ambas as partes)

Parte 1: Avaliação estratégica

Este modelo parte do princípio de que sua meta é continuar seu programa atual de APS como ele está agora, sem qualquer modificação. Ou seja, os objetivos seriam: a) manter o status de saúde atual; b) manter os serviços atuais de APS; e c) manter a atual mistura de recursos. Introduza seu grupo alvo, serviços e objetivos abaixo.

Tabela 1: Objetivos de cobertura e serviços- Exemplo

Grupo alvo	Serviços de APS	Objetivos de cobertura
Crianças <2, <5 anos	Imunização infantil	70% < 24 meses completamente imunizados
	Monitorização do crescimento	55% < 5 anos pesados
	Reidratação oral	65% < 5 anos que usaram TRO no último episódio
	Educação nutricional	< 10% <2 anos com baixo peso para idade
Mulheres casadas entre 15-49 anos	Pré-natal & TT	70% das grávidas matriculadas no pré-natal
	Planejamento familiar	65% usuários atuais

Instruções: Examine os dez fatores listados abaixo. Identifique aqueles que você crê que afetarão a sustentabilidade nos próximos cinco anos. Note se o fator é uma ameaça, é neutro ou é uma oportunidade. Descreva-o e estime a magnitude de seu efeito (use 1-3 [-] para ameaças; ou [+] para oportunidades; e [0] para neutro). Desenvolva estratégias para lidar com ameaças sérias e moderadas de forma a reduzir seu impacto sobre a sustentabilidade. Desenvolva estratégias para se aproveitar das oportunidades de forma a aumentar seu impacto sobre a sustentabilidade. Na coluna da extrema direita, indique a modificação do efeito devido à estratégia. Nas colunas de efeitos, indique as modificações devidas às estratégias.

Reveja e atualize esses princípios e estratégias com tanta frequência quanto você desejar até que você tenha uma estratégia "ótima". Esta produzirá os melhores resultados possíveis face aos fundos disponíveis e às outras limitações que o projeto enfrenta. O ideal é que sua estratégia neutralize todas as ameaças e leve vantagem e todas as oportunidades possíveis. Resuma sua estratégia por escrito e desenvolva um plano de ação para implementá-la.

Parte 2: Avaliação financeira

Este módulo parte do princípio de que sua meta é continuar seu programa de APS como está agora, sem qualquer modificação. Ou seja, os objetivos seriam: a) manter o status de saúde atual; b) manter os serviços atuais de APS; e c) manter os recursos mistos atuais. Introduza seu grupo alvo, serviços e objetivos como na Tabela 1 na página 1:



Tabela 2: Planilha dos fatores de sustentabilidade - Exemplo

Classifique cada fator, identifique as estratégias onde apropriado, estime efeito			
Fator: Ameaça/Oportunidade; Descrição	Efeito	Estratégia	Efeito
1. Tamanho da população alvo Ameaça: Migração interna de 2% anualmente projetada	--	Aumente os serviços: aumente as receitas através de indenizações e contribuições aumentadas; reduza os custos através de contribuições comunitárias em bens	0
2. KAP do grupo alvo (cobertura) Ameaça: Nova clientela necessita educação, aconselhamento	-	Acrescente sessões especiais de IEC para a nova clientela.	0
3. Qualidade do serviço de APS Oportunidade: Melhorando constantemente	+	TQM* já instaladas: a qualidade deve melhorar; os custos devem diminuir.	+
4. Suporte gerencial Oportunidade: Forte e melhorando	+	Espere aumento na eficiência; deve reduzir os custos posteriormente.	+
5. Capacidade organizacional Oportunidade: Forte	+	Nenhuma estratégia no momento: Pode se expandir em outras áreas.	+
6. Determinação política Ameaça: Falta de apoio comunitário	-	Organize 2-3 sessões educacionais em cada comunidade.	0
7. Recursos em pessoal Ameaça: Pode perder pessoas chave à medida que o apoio financeiro terminar	-	Desenvolver um pacote de maiores compensações salariais	0
8. Receitas Ameaça: Perdendo algum apoio financeiro em 1993.	-	Desenvolver fonte alternativa de fundos: Indenizações, levantamento de fundos, treinamento.	+
9. Despesas Ameaça: Inflação de 3% ao ano (veja receitas) Outras linhas aumentando, algumas diminuindo.	-	Aumentar as receitas acima de 3%	+
10. Ambiental Neutro: Nenhuma modificação esperada.	0		

* TQM: Qualidade gerencial total (N.T.)



Instruções: Introduza o arquivo de computador (MOD9_QS.WQ1) no Quattro Pro aperte o Ctrl + W para alargar as colunas.

1. Na Tabela 3 (mostrado abaixo), introduza as receitas e despesas para o ano corrente (CY) (ou período dos últimos 12 meses). O programa copiará aqueles dados nos cinco anos seguintes e computará os balanços para você.
2. Mude para Tabela 4 e introduza qualquer modificação que você julgar apropriada, com base na estratégia que você desenvolveu na Parte 1. Por exemplo, se você espera que as receitas aumentem 5% a cada ano, introduza .05 naquela célula. Faça outras modificações nos espaços de serviços e cobertura, se apropriado.
3. Conduza uma análise do tipo "E se", modificando qualquer ou todas as premissas sobre receitas, custos e outros, na Tabela 4. Observe os efeitos dessas alterações na Tabela 3.
4. Se você quer ver um gráfico esta tabela, aperte F10. Então aperte <ESC> para voltar a esta tela. Grave o arquivo sob um nome diferente de forma que você possa usar este arquivo novamente.

Tabela 3: Insumos - estimativas

Introduza receitas e despesas para o ano corrente						
	Ano Corrente	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas	343	370	400	432	467	504
Despesas	365	381	399	427	435	455
Balanço	(22)	(11)	1	15	32	49

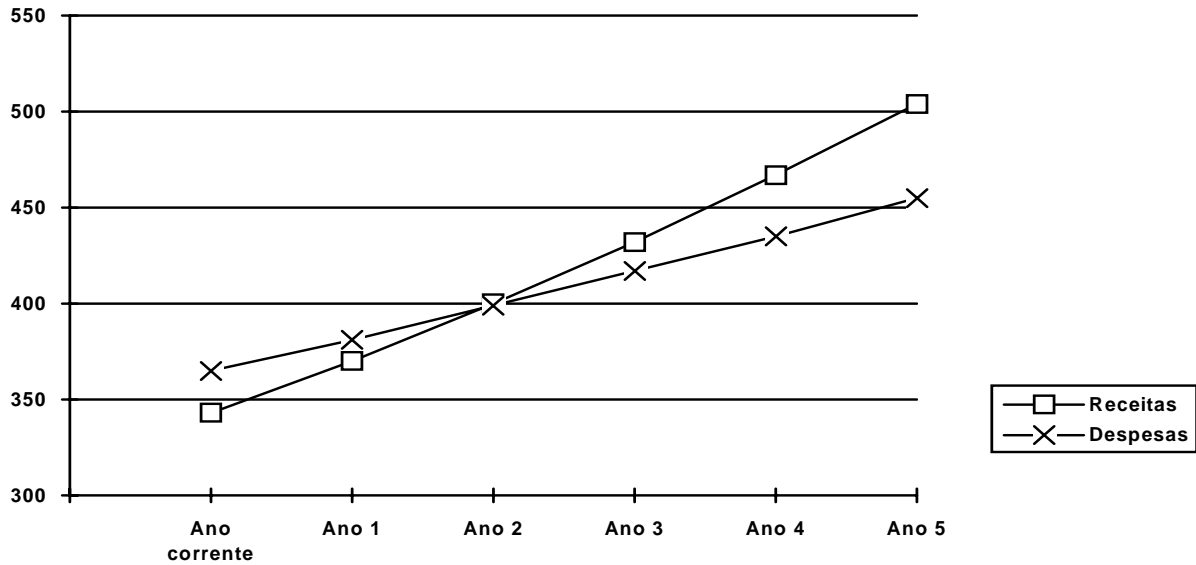
Modifique as premissas introduzindo modificações percentuais nas células de análise do tipo "E se" (Tabela 4). Por exemplo você espera aumentar a cobertura em 5% ao ano então introduza .05 na Cobertura. Você pode esperar aumentar as receitas 6% por ano. Se este for o caso, introduza .2 em Receitas. Você pode esperar diminuir os serviços de APS em 3% a cada ano (introduza -.03). Se você aumentar a capacidade organizacional (eficiência) ou as contribuições em bens, isto DIMINUIRÁ os custos. Seu objetivo é encontrar uma combinação realista de premissas que produzirá um balanço positivo. Isto acontece quanto as receitas excedem as despesas. Ao alcançar este ponto reveja ou atualize sua estratégia (Parte 1) conforme apropriado.

Tabela 4: Análise do tipo "E se"

Introduza o aumento (+) ou diminuição (-) percentual projetada por ano			
Fatores positivos		Fatores negativos	
A+ aumentará as receitas ou diminuirá os custos		A+ aumentará os custos ou diminuirá as receitas	
A- diminuirá as receitas ou aumentará os custos		A- diminuirá os custos ou aumentará as receitas	
Receitas (+R)	6.0%	Despesas (+E)	3.0%
Capacidade Organizacional (-E)	3.0%	Inflação (+E)	5.0%
Contribuições em bens (-E)	0.0%	Tamanho do grupo alvo (+E)	3.0%
Determinação política (+R)	5.0%	Cobertura do grupo alvo (+E)	5.0%
Fatores ambientais (+R)	- 3.0%	Recursos em pessoal (+E)	1.0%
		Qualidade dos serviços de APS (+E)	- 5.0%
		Apoio gerencial (+E)	- 4.5%



Receitas e despesas projetadas (5 anos)



Cálculo manual: Você também pode fazer a análise "E se" à mão. Para isto, totalize as porcentagens das colunas de receitas, determinação política e fatores ambientais. Note que todas elas são tituladas (+R), significando que uma entrada positiva aumentará as receitas (e uma entrada negativa diminuirá as receitas). Usando a tabela, a fórmula seria: $6\% + 5\% + (-3\%) = +8\%$. Some esta porcentagem a 343 para obter 370,44, que é a nova projeção para o Ano 1. Faça o mesmo para a próxima coluna. Multiplique $370,44 \times 8\%$ para obter 26,64. Some isto para obter 399,64 para o Ano 2. Uma simplificação é multiplicar a porcentagem mais 100% X o montante da Tabela 3. Por exemplo: $1,08 \times 343$; e $1,08 \times 370$.

Compute as alterações nas despesas da mesma maneira. Some todos os fatores remanescentes. Os dois primeiros, Capacidade organizacional e Contribuições, são negativos. À medida que eles aumentam, as despesas diminuem. Todos os outros fatores: Despesas, Inflação, etc. são positivos. À medida que eles aumentam, assim também aumentam as despesas. Você só precisa lembrar de mudar os sinais para os dois fatores (Capacidade organizacional e Contribuições). Assim, os primeiros dois fatores seriam -4 e -0. Todos os fatores remanescentes seriam introduzidos como aparecem. Assim a primeira fórmula seria $(-3.0+3+5+3+5+1+5-4.5)$ ou 4.5. Multiplique $1,045 \times 365 = 381,4$. Então multiplique $381,4 \times 1,045$ e assim por diante.



Introdução

Qual é o objetivo deste módulo?

Este módulo fornecerá aos gerentes de APS (e outros) diretrizes e ferramentas que eles podem usar para desenvolver e analisar estratégias de sustentabilidade.

Muitos programas de APS estão recebendo solicitações para desenvolver estratégias que sustentem seus serviços. Os financiadores estão especialmente interessados em tais estratégias. Eles estão perguntando quando podem retirar seu apoio - quando os programas de APS serão capazes de existir por si sós.

Os gerentes dos programas estão começando a considerar a sustentabilidade no planejamento de seus programas, por um número de muito boas razões, incluindo:

- Diminuições no financiamento oriundo dos países desenvolvidos
- Desvio dos fundos disponíveis para a Europa Oriental
- Uma necessidade de realocar recursos para operar a níveis mais econômicos
- Mudanças de intervenções iniciadas pelos financiadores para APS controlada pela comunidade
- Promoção da autoconsciência comunitária em atenção à saúde como base para a continuidade.

O módulo mostra como executar uma avaliação estratégica assim como uma avaliação financeira da sustentabilidade. O gerente pode escolher fazer uma ou ambas as análises. A **avaliação estratégica** mostra como analisar a sustentabilidade futura examinando os efeitos de dez fatores:

1. Tamanho e composição da população
2. Conhecimento, atitudes e práticas do grupo alvo (cobertura)
3. Qualidade dos serviços de APS
4. Apoio gerencial



5. Capacidade organizacional
6. Determinação política
7. Recursos em pessoal

8. Receitas
9. Despesas
10. Ambiente

Ele descreve como identificar aqueles que são ameaças potenciais e aqueles que são oportunidades para melhorar a sustentabilidade. Ele também descreve estratégias para superar tais ameaças e levar vantagem com as oportunidades. Então ele mostra como alterar as projeções, modificando as premissas e estratégias.

A **avaliação financeira** mostra como avaliar os efeitos dos fatores sobre as receitas e despesas futuras, e como projetar receitas e despesas nos próximos cinco anos. A versão computadorizada da avaliação inclui uma característica de análise tipo "E se" que permite que você mude suas premissas e veja imediatamente os efeitos sobre as receitas e despesas projetadas.

A meta da análise de sustentabilidade é achar uma estratégia que produzirá um nível aceitável de serviços a um custo que o programa possa bancar enquanto minimiza as ameaças à sustentabilidade.

Isto parece um empreendimento complexo, mas o módulo apresenta alguns programas simples de computador que podem ajudar os gerentes a fazer projeções e a mudar as premissas rápida e facilmente.

O módulo não vai dizer a você o que fazer para se tornar sustentável. E ele não desenvolve uma estratégia para você; em vez disso, ele é uma ferramenta que você pode usar para desenvolver sua própria estratégia. Ele o ajuda a examinar uma grande variedade de opções com relativa rapidez, usando estimativas aproximadas de variáveis chave. Uma vez que você tenha definido por uma estratégia geral, você pode desenvolver um plano detalhado, ou como parte de seu processo regular de planejamento, ou como uma tarefa especial.

Quem deve usar este módulo?

O módulo pode ser usado por qualquer um com interesse em analisar a sustentabilidade de um programa de APS. Tipicamente serão os gerentes, administradores, membros da mesa diretora e outros que são responsáveis pelo estabelecimento das políticas e das metas do programa. Os financiadores e os consultores podem achar o módulo útil para estimular planejamento estratégico por gerentes e pessoal de APS.



O ideal é que os usuários tenham um embasamento em planejamento, avaliação, Sistema de informações gerenciais e/ou finanças. Uma abordagem de equipe é melhor, porque um grande número de premissas e projeções precisam ser feitas, e um grupo com conhecimento e experiência pode se sair melhor do que um indivíduo isoladamente.

Sustentabilidade é freqüentemente uma preocupação maior em programas privados de APS do que em programas governamentais. Mesmo assim, programas públicos podem se beneficiar da análise de sustentabilidade também. As informações podem ser especialmente úteis para defender as propostas orçamentárias.

O módulo pode ser usado sem um computador, mas um computador é fortemente recomendado, especialmente para avaliação financeira. Isto é em função do fato de que o computador é uma grande ferramenta para executar análises do tipo "E se" rapidamente. Uma análise de sustentabilidade freqüentemente envolve muitas modificações em premissas para ver seus efeitos sobre receitas e despesas. Quando o gerente quer modificar uma premissa, e.g., "E se a população crescer em cinco por cento em vez de oito por cento?"; isto pode ser feito fácil e rapidamente no computador, mas requer cálculos tediosos se feitos à mão. Os programas de computador são escritos em Lotus 1-2-3 e Quattro Pro e não são complicados, mas alguém na equipe deve ter conhecimento sobre o trabalho com esses programas.

O que é sustentabilidade?

Sustentabilidade é uma palavra relativamente nova. Na verdade ela não aparece em nenhum dicionário. Entretanto, o dicionário Webster define "sustentar" como "manter, prolongar". Usualmente implica em manter alguma coisa que já exista. O termo é freqüentemente igualado a "auto-sustentação" e "auto-suficiente", o que significa que nenhum apoio externo é necessário.

Quando as pessoas perguntam sobre a sustentabilidade de um programa de APS, elas usualmente querem saber quais as chances que existem de que o programa seja continuado. Quando os financiadores fazem esta pergunta eles usualmente querem saber se o programa terá condições de continuar após o término do apoio do financiador.

Estas são perguntas legítimas, uma vez que muitos programas em educação, agricultura, assim como saúde, entraram em colapso quando os financiadores suspenderam seu apoio. Assim, o interesse



na sustentabilidade é em primeiro e mais importante lugar, um interesse em assegurar que os serviços de APS e os benefícios que eles produzem, possam ser continuados.

Embora a sustentabilidade tenha uma definição geral, conforme sugerido acima, cada usuário deste módulo necessitará definir seus objetivos e identificar quaisquer restrições na definição de sustentabilidade à medida que se aplique a seu programa específico. Os itens que os usuários devem contemplar são discutidos no Passo 2.



Como usar este guia

Como é organizado

Este Guia do Usuário inclui uma série de passos de procedimentos que descrevem como fazer uma análise de sustentabilidade, explicações dos fatores de sustentabilidade que você deve examinar e instruções para executar análises simples e mais detalhadas. Também há planilhas e listas de verificação ilustrativas. Há também um disco de computador com planilhas de cálculo para o Início rápido e os Níveis 1-3. Você pode decidir executar uma avaliação abrangente tanto dos fatores financeiros quanto dos estratégicos ou limitar sua atenção a um ou outro.

A análise de sustentabilidade é apresentada como uma série de sete passos, conforme descrito abaixo.

Passo 1: Identificar os **usuários** e especificar o **objetivo** e a **abrangência** da análise de sustentabilidade. Você decide por que e para quem você está conduzindo a análise, e identifica o que incluir.

Passo 2: Esclarecer seus **objetivos**. Decidir o que você quer sustentar e em que nível. Também identificar quaisquer restrições sobre fontes futuras de financiamento.

Passo 3: Decidir sobre o **nível de detalhamento** desejado. Decidir se você quer fazer uma ou ambas as avaliações - estratégicas e financeiras. Então decidir com que detalhe a avaliação será feita - selecionar os níveis 1, 2 ou 3 para cada avaliação.

Passo 4: Conduzir uma **avaliação estratégica**. Se você selecionou uma avaliação estratégica, este passo mostra como fazê-lo. Você avaliará os efeitos positivos e negativos de dez fatores sobre a sustentabilidade de seu programa.



Passo 5: Considerar respostas estratégicas às **ameaças** e **oportunidades**. Neste passo você desenvolve estratégias para neutralizar as ameaças e para se aproveitar das oportunidades.

Passo 6: Conduzir uma **avaliação financeira**. Se você selecionou uma avaliação financeira, este passo mostra como fazê-lo. Você projeta receitas e despesas para os próximos cinco anos e então conduz uma análise do tipo "E se". Isto permite que você veja o que aconteceria com a sustentabilidade se você variasse um ou mais dos dez fatores.

Passo 7: Selecionar uma **estratégia de sustentabilidade** e desenvolver um **plano de ação**. Você finaliza suas projeções e premissas e resume sua estratégia para neutralizar as ameaças e para aproveitar as oportunidades.

É provável que você repita vários desses passos à medida que suas análises se tornem mais refinadas. Simplesmente siga as instruções e exemplos, use as planilhas e modelos, e você pode executar uma análise, ou à mão ou usando um computador.

Avaliações estratégicas e financeiras.

O módulo separa a sustentabilidade em duas avaliações independentes, mas inter-relacionadas. A primeira é um exame não financeiro do quadro geral, que nós chamamos uma **avaliação estratégica**. Mostra-se a você como definir o que você quer sustentar e, então, como avaliar os efeitos de dez fatores de sustentabilidade sobre seus objetivos. Mostra-se a você, então, como desenvolver estratégias para neutralizar ameaças e se aproveitar das oportunidades.

Isto pode ser tudo de que você necessita. Entretanto, você pode também querer fazer uma **avaliação financeira**. Mostra-se a você como fazer projeções financeiras de receitas e despesas para os próximos cinco anos, e como ajustar essas projeções para levar em conta as modificações esperadas, tais como o fim de um financiamento e a inflação. Se você deseja vincular a avaliação financeira à avaliação estratégica, você pode fazê-lo através de ajustes às suas projeções. Mostra-se como estimar as implicações financeiras de cada um dos dez fatores de sustentabilidade. Finalmente, você pode fazer modificações naquelas estimativas numa **análise do tipo "E se"**. Isto vai permitir que você veja os efeitos de diferentes estratégias sobre a sustentabilidade financeira.



Como vários módulos, este também oferece vários níveis de detalhamento, os quais nós chamamos Nível 1, Nível 2, Nível 3. Além disso, há a versão de Início rápido.

Início rápido é o mais simples e mais fácil de usar. Ele é projetado para fornecer uma **análise rápida da sustentabilidade atual**. Ele pode ser tudo de que você necessita. Ele leva somente algumas horas. Há uma sessão sobre avaliação estratégica e uma outra sobre avaliação financeira. Se você quer fazer a última rapidamente, use o arquivo de computador que acompanha este módulo chamado MOD9_QS.WK1 ou MOD9_QS.WQ1.

O **Nível 1** permite que você faça avaliações mais detalhadas. A **avaliação estratégica** é a mesma do Início rápido exceto que você também pode fazer avaliações das implicações financeiras de cada fator. A avaliação financeira permite que você faça projeções sobre as receitas e despesas com base nos "Itens Gerais do Livro Razão" de seu programa (os quais são freqüentemente chamados itens em seu orçamento). Você usa uma análise do tipo "E se" para ajustar suas projeções de forma que você possa alcançar um ponto de nivelamento, em que as receitas igualem as despesas.

O **Nível 2** expande a análise para fazer avaliações mais detalhadas dos **serviços de APS e dos serviços gerenciais**. Você avalia as ameaças e as oportunidades para cada um de seus serviços de APS, tais como imunização infantil, pré-natal, planejamento familiar e assim por diante. Você faz o mesmo para seus serviços gerenciais chave: planejamento, treinamento, supervisão, participação comunitária e assim por diante.

O **Nível 3** é a avaliação mais abrangente. Ele permite que você desenvolva estimativas mais detalhadas da demanda e da necessidade dos serviços de APS. Este nível de análise é especialmente importante se se esperam modificações significativas no tamanho e na composição das populações alvo do programa. Essas modificações podem se dever à migração, expansão ou redução da área alvo, inclusão ou exclusão de serviços de APS, crescimento populacional e assim por diante.

Você pode fazer uma avaliação mais precisa de suas opções de sustentabilidade à medida que você se desloca através de cada nível de detalhamento. Mas, é claro que leva mais tempo e que é mais complexo. Você também pode combinar suas análises. Por exemplo, você pode fazer uma avaliação estratégica de Nível 3 detalhada, mas uma avaliação financeira de Nível 1 menos detalhada. Esta pode ser sua opção se, por exemplo, seu sistema financeiro não especifica os custos por tipo de serviço de APS.

Três
Níveis



Fatores de sustentabilidade: Cada um dos dez fatores de sustentabilidade é descrito com mais detalhes no **Apêndice A**, com sugestão de indicadores para avaliar cada fator e sugestão de estratégias para lidar com os fatores que ameaçam a sustentabilidade.

Modelos computadorizados: Para aqueles que querem conduzir sua análise de sustentabilidade através do computador, cópias dos modelos para os Níveis 1, 2, e 3 estão incluídas no disco de computador do Módulo 9. Eles estão ilustrados no **Apêndice B**, que também inclui instruções para seu uso. Esses modelos rodam no Lotus 1-2-3, no Quattro Pro ou quase qualquer outra planilha de cálculo compatível.

Planilhas: Muitos dos passos solicitam que você decida o que você vai fazer. As planilhas constituem um local conveniente para registrar essas decisões. Há também algumas listas de verificação para ajudá-lo a lembrar os pontos chave ou as opções. Um grupo em branco dessas planilhas e listas de verificação está incluído no **Apêndice C** para reprodução.

Como começar

Leia a próxima seção, **Procedimentos para análise de sustentabilidade**, e decida o que você quer analisar e o montante de detalhes que você quer. Você pode selecionar qualquer um dos três níveis de análise: Níveis 1, 2 ou 3. Entretanto, você pode achar mais fácil começar com o Início rápido, para obter um quadro rápido de seus prospectos de sustentabilidade. Então vá para o Nível 1. Você pode limitar sua análise inicial a um único serviço de APS ou a uma única área geográfica, ou você pode considerar o programa inteiro.

Nós consideramos que a maioria dos usuários quer avaliar cinco anos no futuro. Entretanto, você pode adaptar as planilhas de cálculo para qualquer período de tempo que você escolher. Você pode até fazer uma análise tão longa quanto 25 anos, fazendo cinco projeções de cinco anos. Você pode limitar sua análise a avaliação estratégica ou você pode ir direto para a avaliação financeira. É claro que o melhor é fazer ambas, começando com a avaliação estratégica.

Você será solicitado a fazer um número de estimativas, usando seu melhor julgamento. Essas estimativas não necessitam ser precisas, uma vez que você está examinando amplas opções de sustentabilidade durante um futuro incerto. O objetivo é visualizar uma estratégia geral, não um plano detalhado. Uma vez que você



tenha definido uma estratégia geral, então você pode calcular um plano detalhado como parte de seu processo regular de planejamento. Portanto, não se preocupe demais se suas estimativas não forem exatas.

Após completar o Início rápido, nós recomendamos que você comece com a análise básica do Nível 1 e projete o que vai ser necessário, tanto nos ajustes estratégicos quanto nos ajustes financeiros, para continuar seu programa de APS exatamente como é hoje. Este é o local mais lógico para começar. Você pode examinar opções para expandir ou contrair os serviços mais tarde.

Avance para os Níveis 2 e 3 à medida que você sentir necessidade. Cada um deles requer mais dados e mais tempo, mas cada um deles fornece mais dados para a tomada de decisões.

Você deve continuar suas análise até alcançar uma estratégia "ótima" de sustentabilidade. Esta é uma estratégia que seja o melhor que seu programa possa fazer, face às restrições que ele enfrenta, ou seja, receitas limitadas, crescimento populacional em ascensão, etc. Sua estratégia incluirá um número de premissas e necessidades que deverão ser atendidas para que ela seja eficaz. Elas devem ser registradas e examinadas cuidadosamente para determinar se são realistas ou não. Exemplos de premissas importantes podem ser: o Ministério da Saúde fornecerá as vacinas para imunização; o apoio político para a saúde materno-infantil continuará; e a migração interna será limitada a "X" por cento ao ano.

Finalmente, uma vez que se tenha chegado a um acordo sobre uma estratégia razoável de sustentabilidade, seu pessoal pode preparar um plano detalhado e um orçamento como parte do processo normal do planejamento do programa. Um "plano de ação" especial deve ser desenvolvido para descrever o que será feito para assegurar que as premissas e/ou necessidades da sustentabilidade sejam atendidas.

É provável que o planejamento de sustentabilidade seja uma atividade interativa e continuada. Premissas, metas e estratégias devem ser reexaminadas ao menos uma vez por ano. Alguns objetivos, populações alvo ou intervenções técnicas do programa podem ter que ser abandonados de forma que os recursos possam ser concentrados naqueles com maior chance de sobrevivência. Assim, seria útil conduzir ao menos uma análise de Nível 1 por ano.

Uma atividade interativa e continuada, a ser feita ao menos uma vez por ano



Fluxograma da análise de sustentabilidade

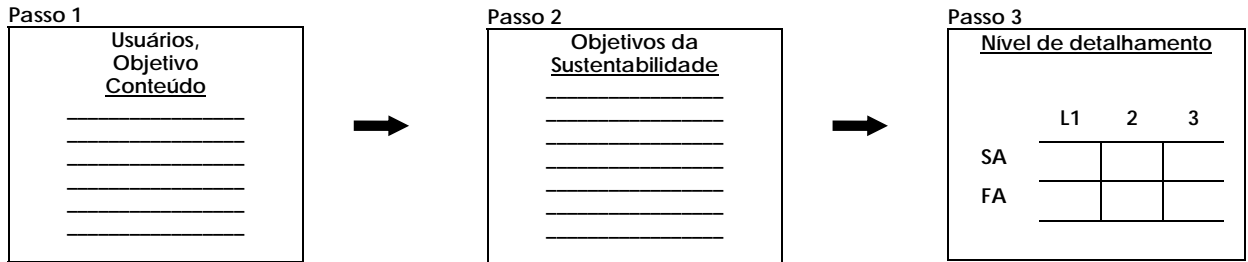


Tabela 1: Objetivos da Sustentabilidade

Grupo alvo	Serviço de APS	Objetivo de cobertura

Avaliação estratégica

Passo 4:
 Analisar fatores

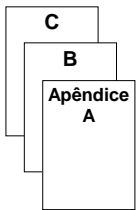


Tabela 2: Passo 5

Resumir resultados das análises e estratégias					
---	--	--	--	--	--

Passo 7
 Resumir estratégias,
 plano de ação

Tabela 3:
 Projeções iniciais

Receitas				
Despesas				
Balanço				

Passo 6: Avaliação financeira

Tabela 4
 Análise "E se"

Tabela 5:
 Projeções ajustadas

Receitas				
Despesas				
Balanço				

Figura 1
 Projeções iniciais:
 Receitas e despesas:
 5 anos

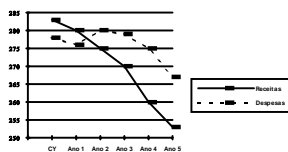


Figura 2:
 Projeções ajustadas:
 Receitas e despesas:
 5 anos

