

---

## Procedimentos para análise de sustentabilidade

Esta parte do Guia do Usuário descreve como executar uma análise de sustentabilidade. O Apêndice B fornece diretrizes mais detalhadas, organizadas por nível de detalhamento de análise, mas mesmo usuários experientes devem iniciar revisando esses procedimentos gerais.

Os primeiros três passos auxiliam os gerentes a definir os objetivos, conteúdo e nível de detalhamento da análise. Uma vez que "sustentabilidade" significa coisas diferentes para diferentes pessoas, esses passos podem ajudá-lo a chegar a um consenso sobre uma definição operacional para sua análise específica.

Os próximos três passos descrevem como estabelecer, analisar e manipular dados para examinar as opções de sustentabilidade. Os dois últimos passos fornecem sugestões para selecionar uma estratégia de sustentabilidade e para desenvolver um plano de ação para executá-la.

### Passo 1: Identificar os usuários e especificar o objetivo e conteúdo da análise

Antes de iniciar uma análise de sustentabilidade, o gerente precisa decidir: quem será o usuário/audiência da análise, o objetivo da análise e o conteúdo, ou seja, os serviços e área geográfica a serem incluídos, e a expectativa de tempo.

- **O usuário ou audiência.** O gerente, mesa diretora ou direção central num programa público e financiadores, são os prováveis usuários. Não se esqueça dos representantes comunitários. Isto pode ajudar a desenvolver um sentido de propriedade da estratégia de sustentabilidade se eles estiverem envolvidos desde o início, especialmente se se espera que as comunidades desempenhem um papel significativo nas atividades do programa.

Usuários, objetivo  
e conteúdo



PLANILHA PARA ESPECIFICAÇÃO DO OBJETIVO DA ANÁLISE	
<b>Usuário/audiência:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Gerente	<u>Equipe gerencial</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Mesa diretora	<u>Especialmente o diretor, tesoureiro</u>
<input type="checkbox"/> Diretoria Central	_____
<input checked="" type="checkbox"/> Financiadores	<u>Representante da Fundação</u>
<input type="checkbox"/> Comunidade	_____
<input type="checkbox"/> Outros	_____
<b>Objetivos:</b>	
<input type="checkbox"/> Conhecimento geral	_____
<input type="checkbox"/> Monitorização do progresso	_____
<input checked="" type="checkbox"/> Planejamento	<u>Necessita uma estratégia para o futuro 5-10 anos</u>
<input type="checkbox"/> Tomada de decisões	_____
<input type="checkbox"/> Outro	_____
<b>Conteúdo:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> Área geográfica	<u>Toda área do projeto</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Programa/projeto/atividade	<u>Todos os serviços, projeto inteiro</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Tempo/duração	<u>Cinco anos</u>

- **Objetivo.** A informação é simplesmente desejada para conhecimento geral, para avaliar o progresso em alcançar a sustentabilidade ou para tomar uma decisão específica? A última é a mais séria, e a decisão a ser tomada deve ser claramente definida, de forma a que a análise possa se concentrar no fornecimento de informações necessárias para aquela decisão. Decisões típicas são: continuar ou encerrar um programa ou seus componentes; expandir ou contrair o conteúdo e a dimensão do programa; e reestruturar o programa de forma a torná-lo auto-suficiente.
- **Conteúdo.** O gerente deve determinar:
  - Que **área geográfica** deve ser incluída; todo país, uma região, uma cidade, várias localidades rurais?
  - Quanto **detalhe programático** é desejado? É suficiente considerar o programa global de APS, ou o usuário quer examinar a sustentabilidade de resultados ou serviços de saúde específicos (pré-natal, TRO, treinamento, etc.).



Que **expectativa de tempo** a análise deve cobrir: o próximo ano, os próximos cinco anos, os próximos seis meses, os próximos 25 anos?

Se houver múltiplos usuários/audiências, seria útil que cada um definisse seus objetivos e conteúdo desejados, uma vez que cada um pode ter diferentes objetivos que vão necessitar análises distintas.

## Passo 2: Esclarecer os objetivos

Sustentabilidade é um termo novo, e as pessoas têm diferentes pontos de vista com relação a seu significado. O mais importante é chegar a um acordo quanto à definição desta análise, em vez de quanto ao como que é usado mais geralmente.

Existem ao menos três facetas de seu objetivo de sustentabilidade que você deve definir claramente. A primeira é **o que** você quer sustentar. É o resultado final (resultados/cobertura em saúde), os mecanismos intermediários (serviços/instituições), ou os recursos (renda/pessoal/ instalações, etc.)? A segunda é o **nível ou magnitude** a ser sustentado. Ele pode ser o mesmo de agora, um tanto quanto maior ou um tanto quanto menor. A terceira é identificar quaisquer **restrições** sobre as fontes de apoio. Ou seja, a que ponto o programa deve ser auto-sustentável?

Embora muitas pessoas pensem somente em dinheiro quando elas escutam a palavra sustentabilidade, esta não é a perspectiva aqui analisada. Nós consideramos sustentabilidade como consistindo de três partes inter-relacionadas: os resultados desejados (saúde/cobertura), os serviços (ou instituições) e os recursos requeridos.

---

**Recursos**    →    **Serviços de APS**    →    **Resultados em saúde**

---

Ao desenvolver uma estratégia de sustentabilidade, o gerente deve selecionar um desses como o objetivo principal. Isto porque os três são interdependentes e uma alteração em qualquer um afeta os outros dois. Por exemplo, se um gerente quer sustentar um certo pacote de **serviços de APS**, isto determina quais serão os resultados e os recursos que serão necessários. Entretanto, se o gerente quer sustentar certos **resultados**, isto determina os serviços necessários, o que por sua vez determina os recursos necessários. Se o gerente quer sustentar uma certa combinação de níveis de **recursos**, isto determina o tipo e o montante de serviços que podem ser oferecidos, o que por sua vez afeta os resultados que serão produzidos.

Objetivos



Portanto, o gerente deve estabelecer o nível desejado para os recursos, serviços **ou** resultados e, então, calcular os efeitos sobre os outros dois.

O ideal é que comecemos no final desta cadeia de recursos-serviços-resultados, com os resultados desejados. Nós devemos primeiramente perguntar "Que níveis de status e cobertura de saúde o programa quer sustentar?" então, podemos calcular os tipos e níveis de serviços de APS necessários para alcançar aqueles resultados e, então, os tipos e níveis de recursos necessários para fornecer aqueles serviços. Isto é basicamente o que fazemos em planejamento.

---

## OPÇÕES: O QUE SUSTENTAR

---

- **Resultados/cobertura em saúde.** Se esta é sua prioridade, então identifique os grupos alvo prioritários. A planilha lista os grupos alvo mais comuns para APS. Assinale ou escreva aqueles que se aplicam a seu caso. Escreva o objetivo de cobertura para cada grupo alvo, e.g., 70% das crianças abaixo de dois anos completamente imunizadas. Se você passou pelo Módulo 1 recentemente, copie a informação da Planilha A.
- **Serviços/instituições de MPS.** Se esta é a prioridade, identifique os serviços de APS e as atividades de apoio gerencial ou instituições que necessitam ser sustentadas. Se a cobertura em saúde é seu objetivo **primário**, então liste os serviços essenciais como seu objetivo **secundário**. Identifique aqueles serviços que precisam ser sustentados a fim de alcançar os objetivos de cobertura. Serviços típicos para crianças são TRO, imunizações e monitorização do crescimento. Serviços típicos para mulheres são pré-natal, toxóide tetânico e planejamento familiar. Se você está planejando sustentar serviços clínicos e de campo, certifique-se de deixar isso bem claro. Identifique as funções gerenciais a serem sustentadas: planejamento, supervisão, treinamento, etc.

Às vezes os usuários estão interessados na sustentação de agências de serviços ou instituições. Exemplos são: o departamento de trabalho de campo do Ministério da Saúde, um hospital local, uma filial da Cruz Vermelha, uma Associação de agentes comunitários de saúde. Também podem existir algumas partes das organizações que o usuário quer se certificar que sejam sustentadas e elas devem ser identificadas também. Exemplos são uma unidade regional de treinamento, uma unidade de pesquisa e avaliação, uma biblioteca, um laboratório e uma unidade de saúde escolar.

- **Recursos.** Também é útil saber se há algum recurso específico que o usuário quer sustentar. Obviamente, o financiamento é essencial, mas podem existir fontes específicas de financiamento que o usuário tenha em mente, por exemplo, verbas estatais, indenizações por treinamento e receitas com geração de renda. Alguns tipos de contribuições podem ser importantes sustentar também. Alta prioridade na lista de muitos programas de APS obtêm as contribuições das organizações comunitárias, ACS, comitês de saúde, espaço, equipamentos, mobiliário, etc.

Finalmente, podem existir alguns tipos específicos de pessoal essencial, que devem ser sustentados para garantir a eficácia do programa. Exemplos são os profissionais de campo, enfermeiras clínicas, um especialista em Sistema de informações gerenciais, treinadores, administradores, etc.

---



Na realidade, muitos gerentes trabalham com orçamentos fixos (recursos). Eles podem ter que trabalhar para frente, iniciando com os recursos disponíveis e então as perguntas são: 1) que serviços podemos sustentar com os recursos disponíveis; 2) que resultados de saúde podemos esperar sustentar através desses serviços?

Além disso, outros gerentes estão preocupados primariamente em sustentar seus serviços em instituições existentes. Eles podem querer iniciar no meio com os serviços de APS. Suas perguntas seriam, "Que recursos serão necessários para sustentar esses serviços ou esta instituição?" e, "Que resultados em saúde podemos esperar alcançar através desses serviços ou através dessa instituição?"

Gerentes inclinados a focalizar a sustentação de suas instituições (organizações) em vez dos serviços e resultados em saúde, devem considerar com cuidado se os serviços são mais importantes do que a implementação da instituição ou vice-versa. Algumas organizações, na verdade, são essenciais para os resultados futuros em saúde, mas outras não são. De qualquer maneira, a importância de uma organização isolada pode mudar, à medida que as pessoas se voltam em busca de outras fontes de serviços ou à medida que as organizações comunitárias e as famílias aumentam sua parcela de responsabilidade por sua própria saúde.

Use a planilha da página seguinte para definir o que você quer sustentar e o nível para sua primeira prioridade. Obviamente, se o objetivo é sustentar, o programa, serviços, instituições e recursos exatamente como se encontram agora, então esses elementos não precisam ser listados individualmente. Mas se mudanças são esperadas através de expansão ou contração, então será importante anotá-las aqui.

"Sustentar" usualmente implica manter os resultados atuais, os serviços e os recursos necessários para tal. Se a cobertura é de 80%, a pergunta usualmente será "Como podemos manter este nível de cobertura?"

Mas o que deve ser sustentado no futuro pode ser mais ou menos do que existe. Se a cobertura é baixa, digamos 20%, o objetivo pode ser aumentá-la no futuro, digamos a 50%, não apenas manter o atual nível baixo. Mas isto pode não ser realista; 25% pode ser realista. Alguns programas de APS tiveram que reduzir serviços para que se conseguissem sustentar a um nível mais aceitável. Uma redução de

Defina o que  
sustentar



PLANILHA PARA ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS O QUE SUSTENTAR E EM QUE NÍVEL		
Cobertura prioritária em saúde	Indicadores	Nível
<input type="checkbox"/> Crianças < 5	_____	_____
<input checked="" type="checkbox"/> Crianças < 2	<u>Veja Planilha A, Módulo 1 para a lista</u>	<u>O mesmo</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Gestantes	<u>Veja Planilha A, Módulo 1 para a lista</u>	<u>O mesmo</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Mulheres casadas entre 15-49	<u>Veja Planilha A, Módulo 1 para a lista</u>	<u>O mesmo</u>
<input type="checkbox"/> Outros	_____	_____
Serviços/instituições:	<u>GM, TRO, Educação nutricional</u>	_____
<input checked="" type="checkbox"/> Serviços de campo	<u>Imunizações, Pré-natal, planej. familiar</u>	_____
<input checked="" type="checkbox"/> Serviços clínicos em APS (lista)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Funções gerenciais (lista)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Agência/instituição/unidade (lista)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Outros	_____	_____
<input type="checkbox"/> Financiamento (especificar)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Contribuição (em dinheiro)	_____	_____
<input checked="" type="checkbox"/> Pessoal	<u>Pessoal técnico básico</u>	_____
<input type="checkbox"/> Capacidade técnica	_____	_____
<input type="checkbox"/> Outros:	_____	_____

15% pode ser necessária. Outros acrescentaram novos serviços para atrair receitas de outras fontes. Por exemplo, alguns programas de APS acrescentaram centros de maternidade, centros de treinamento e atividades geradoras de rendas ao pacote básico de serviços em APS.

Portanto, o gerente deve não apenas especificar o que será sustentado, mas também o nível - o qual pode ser o nível atual, alguma coisa abaixo ou alguma coisa acima.

Os resultados podem ser resumidos numa tabela simples, conforme mostrado na Tabela 1 no capítulo Início Rápido, à página 81. É o mesmo formato usado no Módulo 1. Na verdade, você pode usar esta tabela se ela refletir seus objetivos de sustentabilidade.



Naquele exemplo, o gerente simplesmente quer sustentar o programa atual por mais cinco anos. Não há nenhuma intenção em expandir, aumentar serviços ou cobertura, mas apenas sobreviver. Assim, o objetivo é **manter o nível e combinação atuais dos serviços de APS para a atual população alvo**.

Finalmente, o gerente deve esclarecer se a sustentabilidade implica em restrições sobre as fontes de apoio ou não. Como notado anteriormente, os financiadores tem uma tendência em se interessarem em ver os projetos continuarem após o término de seu apoio. Eles podem estar dispostos a fornecer apoio inicialmente, somente se o projeto pode demonstrar que se tornará auto-sustentável em algum ponto do futuro. Isto pode significar sem qualquer apoio externo, o que é uma restrição muito séria. Falando de maneira restrita, um projeto que seja auto-sustentável vai operar inteiramente com base nos rendimentos gerados pela venda de seus serviços e produtos. Ele não vai necessitar doações, contribuições, verbas ou qualquer outro recurso que não seja conquistado pelo trabalho. Os provedores do setor privado usualmente caem nesta categoria. Se eles não geram renda suficiente para pagar todas as suas contas, eles saem do negócio.

Muitos projetos se consideram sustentáveis se puderem gerar fundos de outros financiadores para substituir aqueles dos financiadores atuais. Esses fundos podem vir de filantropos locais, negócios, receitas de impostos, levantadores de fundos, assim como fundações nacionais e internacionais, agências das Nações Unidas, agências de assistência estrangeira e outros semelhantes. Alguns financiadores fazem restrições às "verbas de substituição", mas alguns acreditam que são legítimas, dependendo da fonte.

Portanto, para evitar qualquer mal entendido entre financiador e financiado sobre o significado de sustentabilidade, essas três facetas do termo devem ser definidas para se assegurar que os resultados da análise sejam aceitáveis a todos os usuários.

Especificar as restrições

PLANILHA PARA ESPECIFICAÇÃO DAS RESTRIÇÕES DA SUSTENTABILIDADE	
Restrições da sustentabilidade	
<input type="checkbox"/> Nenhuma restrição	
<input checked="" type="checkbox"/> Restrição do financiador	<u>O financiador deseja interromper o financiamento em 3-5 anos</u>
<input type="checkbox"/> Outros	
<input type="checkbox"/> Auto-sustentável	



### Passo 3: Decidir sobre o nível de detalhe necessário

Neste ponto, o gerente e outros usuários devem tomar duas decisões preliminares:

- se vai ser conduzida uma avaliação estratégica, uma avaliação financeira ou ambas; e,
- que nível de detalhamento selecionar para cada uma.

Decidir sobre o nível de detalhamento

Como previamente mencionado, uma avaliação estratégica permite que você olhe o "quadro geral" para determinar o efeito combinado dos dez fatores de sustentabilidade sobre o seu programa. Uma avaliação financeira permite que você faça avaliações sobre receitas e despesas futuras e, então, ajuste-as para ver os efeitos das premissas alteradas.

Você também precisa decidir se vai conduzir uma análise de Nível 1, 2 ou 3 - ou todas as três. Nós já recomendamos que todos façam uma análise de Nível 1, uma vez que ela é rápida e simples. Após completá-la, você pode decidir fazer também uma análise de nível 2 ou 3. Ou você pode decidir agora que nível ou níveis você deseja conduzir. Se você ainda não o fez, você pode querer olhar os Apêndices A e B, que fornecem instruções para cada nível. Isto pode lhe dar uma boa idéia do que está envolvido em cada Nível.

Os quadros que se seguem resumem os dados que você precisará ter para cada nível de análise.

PLANILHA PARA SELECIONAR O TIPO DE AVALIAÇÃO E O NÍVEL DE DETALHE	
<b>Avaliação estratégica: Verifique o nível de análise a ser executada</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Nível 1:</b> Uma análise geral de cada um dos dez fatores.
<input type="checkbox"/>	<b>Nível 2:</b> Uma análise geral de oito dos fatores mais uma avaliação detalhada de dois deles. Você avalia cada <b>serviço de APS</b> e cada <b>serviço gerencial</b> .
<input type="checkbox"/>	<b>Nível 3:</b> Uma análise geral de seis dos fatores mais uma avaliação detalhada de quatro deles. Você avalia os efeitos das modificações do <b>tamanho da população alvo</b> e no <b>KAP do grupo alvo (cobertura)</b> sobre cada <b>serviço de APS</b> cada <b>serviço gerencial</b> .
<b>Avaliação financeira: Avalie o nível de análise a ser executada</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Nível 1:</b> Uma análise geral de <b>receitas</b> por fonte e <b>despesas</b> por itens gerais do livro razão; e uma análise do tipo "E se" do efeito das modificações nos dez fatores sobre as receitas e despesas futuras.
<input type="checkbox"/>	<b>Nível 2:</b> Uma análise detalhada de <b>receitas</b> por fonte e <b>despesas</b> por <b>serviço de APS</b> e <b>serviço gerencial</b> ; e uma análise "E se" do efeito das mudanças nos dez fatores sobre receitas e despesas futuras.
<input type="checkbox"/>	<b>Nível 3:</b> Uma análise detalhada de <b>receitas</b> por fonte e <b>despesas</b> por <b>serviço de APS</b> e <b>serviço gerencial</b> , levando em conta as alterações no <b>tamanho da população alvo</b> e no <b>KAP do grupo alvo (cobertura)</b> ; e uma análise do tipo "E se" do efeito das modificações nos dez fatores sobre as receitas e despesas futuras.





N.T.: A transição da Página 22 para 23 está truncada no original.

avaliação. A da direita resume os dados que você necessitaria para diferentes níveis de avaliação financeira.

Você vai precisar fornecer algumas informações mínimas, resumir estimativas, sobre os indicadores para cada um dos dez fatores de sustentabilidade. Para alguns fatores, tais como receitas e despesas, você vai necessitar fornecer mais detalhes. Como a tabela mostra, a quantidade de detalhes necessários aumenta com cada nível.

Avaliação estratégica			
Fatores de sustentabilidade	Nível	Nível	Nível
	1	2	3
Tamanho da população	*	*	X
KAP do grupo alvo	*	*	X
Qualidade dos serviços de APS	*	X	X
Apoio gerencial	*	X	X
Determinação política	*	*	*
Recursos em pessoal	*	*	*
Receitas	*	*	*
Despesas	*	*	*
Fatores ambientais	*	*	*
* Resuma as estimativas somente			
X Estimativas detalhadas			

N.B. Não se esqueça que você pode combinar níveis de análise. Você pode fazer uma avaliação estratégica de Nível 3 e uma avaliação financeira de Nível 1, por exemplo.

Avaliação financeira			
Fatores de sustentabilidade	Nível	Nível	Nível
	1	2	3
Tamanho da população	*	*	X
KAP do grupo alvo	*	*	X
Qualidade dos serviços de APS	*	X	X
Apoio gerencial	*	X	X
Determinação política	*	*	*
Recursos em pessoal	*	*	*
Receitas	X <sup>1</sup>	X <sup>1</sup>	X <sup>1</sup>
Despesas	X <sup>2</sup>	X <sup>3</sup>	X <sup>3</sup>
Fatores ambientais	*	*	*
* Resuma as estimativas somente			
X Estimativas detalhadas			

1. Receitas por fonte.  
2. Despesas por item do livro razão.  
3. Despesas por serviço de APS e atividade gerencial

#### Passo 4: Conduzir avaliação estratégica

Embora o "piso" de qualquer estratégia de sustentabilidade seja o dinheiro - trazer receitas suficientes para atender às despesas - o dinheiro não é a única consideração. Como notado anteriormente, a sustentabilidade pode ser profundamente influenciada por fatores políticos e gerenciais, alguns dos quais são discutidos abaixo. Se um ou mais desses for uma ameaça, então ele deverá ser removido ou neutralizado para permitir que a estratégia de sustentabilidade tenha sucesso. Os fatores também podem ser positivos e melhorar a sustentabilidade. Então eles podem ser vistos como oportunidades para expandir ou melhorar o programa.

Este módulo identifica dez fatores de sustentabilidade, que são resumidos a seguir:

Avaliar  
estratégia



- **Tamanho da população alvo:** O grau com que o tamanho, a composição e a distribuição das populações alvo de seu programa têm probabilidade de se alterar no futuro. Aumentos ou diminuições grandes e rápidos no tamanho das populações alvo podem ser ameaças à sustentabilidade.
- **Conhecimento, atitudes e prática do grupo alvo (cobertura):** O grau com que os grupos alvo principais do projeto têm e continuarão a ter conhecimento sobre os serviços de APS e seus benefícios; motivações para utilizar esses serviços; e, na verdade, a prática de hábitos saudáveis, incluindo a utilização dos serviços de APS, colocando em prática comportamento sadio em casa. Baixo conhecimento, motivação precária e hábitos precários de saúde são ameaças à sustentabilidade. Altos níveis de KAP podem reduzir a necessidade de serviços continuados.
- **Qualidade dos serviços de APS:** O grau com que os produtos e serviços de APS de alta qualidade podem continuar a ser oferecidos no futuro. Baixa qualidade e/ou a ausência de serviços chave podem ser uma ameaça, enquanto a alta qualidade pode aumentar a demanda pelos serviços e o apoio que eles recebem.
- **Apoio gerencial:** O grau com que atividades gerenciais importantes do projeto de APS, tais como planejamento e supervisão podem ser mantidas nos níveis atuais ou níveis aumentados de eficácia e eficiência. Serviços de apoio fracos ou inexistentes podem ser uma ameaça à sustentabilidade.
- **Capacidade organizacional:** O grau com que as organizações de APS, mãe e colaboradoras podem ser mantidas no futuro. Mesmo programas bem gerenciados e financiados podem entrar em colapso se as organizações que os implementam forem fracas ou ineficientes. Organizações bem gerenciadas contribuem grandemente para a sustentabilidade dos programas individuais. Organizações comunitárias podem ser particularmente críticas para a sustentabilidade de certos programas.
- **Determinação política:** O grau com que indivíduos influentes, grupos e organizações vão apoiar o projeto no futuro. Determinação alta, ampla, conduz à sustentabilidade; determinação baixa e limitada é uma ameaça.
- **Recursos em pessoal:** O grau com que o pessoal gerencial, técnico e de campo pode ser retido no futuro. Perda de pessoal chave é uma ameaça à sustentabilidade. Retenção de pessoal chave pode assegurar continuidade e estimular interesse na expansão e crescimento.
- **Receitas do programa:** O grau com que a renda monetária necessária será mantida no futuro. Renda inadequada é obviamente uma ameaça. (Note que a avaliação estratégica deste fator é limitada a uma avaliação ampla das tendências das receitas, ameaças e oportunidades no futuro. Avaliação detalhada dos montantes da receita e fontes de receita é deixada para avaliação financeira.)
- **Despesas do programa:** O grau com que os custos podem ser controlados no futuro. Altos custos do programa são uma ameaça. Assim como as receitas, a avaliação estratégica concentra-se no quadro amplo. Uma análise detalhada seria feita na avaliação financeira.
- **Ambiente:** O grau com que as modificações em fatores contextuais como o tempo, a economia, a estabilidade política, os sistemas de transporte, etc., têm probabilidade de ocorrer no futuro. Mudanças pequenas e graduais podem usualmente ser absorvidas, mas mudanças grandes e súbitas podem ter um efeito positivo ou negativo significativo sobre a sustentabilidade.



O Apêndice A contém listas de verificação para cada um dos dez fatores de sustentabilidade. Ele pode ajudá-lo a definir este fator; identificar indicadores chave para avaliar se se trata de uma ameaça (ou oportunidade de melhorar) à sustentabilidade; identificar várias estratégias para lidar com a ameaça; e, estimar as implicações financeiras da estratégia. Um excerto de uma dessas listas de verificação é mostrado na página seguinte.

### Coletar dados

Em alguns casos, você já pode conhecer o suficiente sobre esses fatores para avançar para o próximo passo. Algumas vezes você vai precisar coletar informações adicionais sobre ao menos alguns dos fatores. Espera-se que a maioria dos dados necessários já estará disponível a partir de um censo recente, avaliações de base, seu sistema de registro de domicílios, registros clínicos, estimativas governamentais de morbidade, mortalidade e cobertura, relatórios financeiros, e estudos ad hoc.

Dados formalmente coletados podem precisar ser suplementados a partir de fontes informais, especialmente no que diz respeito à capacidade organizacional, à determinação política e outros fatores que não sejam facilmente quantificados. Você provavelmente tem uma variedade de especialistas informais, os quais você pode chamar para ajudá-lo com essas informações. Esses informantes chave, como são chamados, podem incluir ACS, políticos, líderes comunitários, seu próprio pessoal, consultores, especialistas universitários, clientes do programa e quaisquer outros que tenham conhecimento específico e digno de crédito sobre um dos fatores. Você pode desejar uma reunião conjunta de tais informantes chave para ajudá-lo, como numa tempestade cerebral, a identificar os fatores de sustentabilidade e então avaliar seu efeito provável sobre o programa.

Não subestime o valor de uma opinião informada. Ela pode ser muito precisa, especialmente quando apresentada num grupo muito variado. Ela é também uma maneira rápida e barata de conter informações necessárias. Você não precisa de estimativas precisas para esses fatores, embora, é claro, suas projeções sejam mais precisas se seus dados forem mais precisos. Lembre-se que o objetivo desse exercício é conduzir a uma avaliação geral de sustentabilidade e desenvolver uma estratégia geral para alcançar a sustentabilidade. Você não necessita calcular dados para isto, somente estimativas razoáveis. Uma vez que você tenha uma estratégia aceitável, então você pode preparar um plano detalhado de sustentabilidade.

Colete dados  
essenciais



## EXCERTO DAS LISTAS DE VERIFICAÇÃO SOBRE O KAP DO GRUPO ALVO COBERTURA)

**Conhecimentos, atitudes e prática do grupo alvo - (cobertura):** O grau com que os principais grupos alvo da área do projeto têm e continuarão a ter conhecimento sobre os serviços de APS e seus benefícios; motivação para utilizar esses serviços; e, na verdade, práticas de hábitos saudáveis, incluindo a utilização dos serviços de APS e comportamento saudável em casa. Baixo conhecimento, motivação precária e hábitos sanitários precários são ameaças à sustentabilidade. Altos níveis de KAP podem reduzir a necessidade de serviços continuados.

**Indicadores chave:** Para o programa global de APS e/ou para cada serviço de APS. Veja também os Módulos 2 e 5 para listas extensas de indicadores de KAP para cada serviço de APS.

1. O conhecimento sobre APS é adequado para sustentar
  - a demanda pelos serviços?
  - práticas corretas de APS em casa?
2. A motivação é adequada para sustentar
  - a demanda pelos serviços?
  - práticas corretas de APS em casa?
3. Há adequada
  - demanda pelos serviços?
  - prática correta de APS em casa?

**Estratégias:** Para cada problema ou oportunidade identifique uma estratégia. Alguns exemplos:

1. Adapte o programa às práticas tradicionais
2. Vincule os serviços de baixa demanda aos serviços de alta demanda
3. Enfatize as mudanças saudáveis que tenham benefícios óbvios
4. Planeje apoio continuado, mas gradualmente reduzido para as mudanças de comportamento
5. Eduque todos os membros da família, não apenas as mães, sobre APS
6. Eduque a comunidade e os líderes políticos sobre APS
7. Lance uma campanha publicitária ou de relações públicas
8. Patrocine uma semana de APS, um concurso de bebês, ou um evento semelhante para atrair a atenção do público para APS
9. Aumente as visitas domiciliares àqueles que não estão participando da APS
10. Use mães satisfeitas com o programa para recrutar outras para APS
11. Estabeleça um sistema de comunicação em APS para dez domicílios
12. Envolver os escolares na promoção da APS em casa

**Implicações financeiras:** Para cada estratégia selecionada, determine quais são as implicações financeiras para o projeto, se é que existem.

1. Os custos aumentarão? Para que itens e aproximadamente de quanto?
  - Pessoal
  - Equipamentos
  - Viagens/diárias
  - Suprimentos
  - Outros
2. Os custos serão uma vez só, recorrentes ou compostos?
3. As receitas aumentarão? De que fontes e de quanto?

Se você não tem todos os dados necessários e você não se sente confortável em fazer estimativas, você pode querer gastar algum tempo coletando os dados necessários. Alguns dos outros módulos do PAG APS podem ser úteis aqui. O Módulo 8 (Análise de custos) pode ajudá-lo a coletar e classificar dados para os fatores de receita e



despesa. Os Módulos 6 e 7 podem ajudá-lo a avaliar a qualidade dos serviços de APS e as atividades gerenciais. O Módulo 5 pode ajudá-lo a selecionar indicadores adicionais para todos os fatores. Os Módulos 2 e 4 podem ajudá-lo a coletar informações importantes sobre o KAP dos grupos alvo, cobertura, e as prioridades de morbidade e mortalidade.

Com base nas informações acima, você deve agora determinar que fatores de sustentabilidade são ameaças, quais apresentam oportunidades e quais provavelmente não têm nenhum efeito. Você deve também fazer julgamentos superficiais relativos à sua importância. O seguinte excerto de uma das planilhas no Apêndice B mostra como cada fator pode ser avaliado usando um ou mais (-) para indicar uma ameaça, (+) para indicar uma oportunidade, ou (0) para indicar que ele é neutro.

Determine  
ameaças e  
oportunidades

Fator de Ameaça/Oportunidade	Descrição	Efeito
Tamanho da população alvo; Ameaça: projetada anualmente	Migração interna de 2%	- -
KAP do grupo alvo (cobertura); Ameaça: necessita educação, aconselhamento	Nova clientela	-
Qualidade dos serviços de APS; Oportunidade:	Melhorando sensivelmente	+

O primeiro fator revela uma ameaça à sustentabilidade. A população alvo do programa aumentará em cerca de dois por cento ao ano. Isto aumentará a carga sobre o programa no que diz respeito à oferta de serviços. O segundo fator também revela uma ameaça. Novos clientes conhecem menos sobre APS do que os atuais e necessitarão IEC e aconselhamento extra se se espera que eles adotem práticas saudáveis. O terceiro fator revela um indicador positivo. A qualidade dos serviços de APS tem melhorado, talvez em função da atenção gerencial com o treinamento do pessoal, entre outras coisas. Melhor qualidade deve significar que haverá menos efeitos colaterais induzidos pelo programa, menos visitas desnecessárias de retorno, maior demanda, maior consistência no uso da APS e assim por diante. Isto pode ter um efeito positivo sobre a cobertura e reduzir os custos também.

Trabalhando em grupo, a equipe gerencial deve rever cada fator, embasando-se nos dados, experiência e geração de idéias para identificar aqueles que representam ameaças e aqueles que representam oportunidades. Lembre-se que a análise deve ter em mente os objetivos de sustentabilidade. Você está tentando



identificar ameaças para alcançar aqueles objetivos, e oportunidades que podem tornar seu alcance mais fácil.

### **Passo 5: Identificar estratégias para lidar com as ameaças e oportunidades**

A seguir você identifica estratégias para lidar com ameaças sérias e para se aproveitar das oportunidades. Na realidade, este passo provavelmente será feito em conjunto com o Passo 4, mas você pode querer identificar todas as ameaças primeiro e, então, desenvolver estratégias para lidar com os problemas globais que você identificar. O desenvolvimento de estratégias é uma daquelas atividades que se prestam a um trabalho de grupo. Há também várias ferramentas simples que você pode usar para estimular as idéias. Três delas estão listadas abaixo. Consulte o Guia para solução de problemas em busca de outras.

Quando uma estratégia tiver sido selecionada, é relativamente fácil determinar se ela tem implicações financeiras e, se for o caso, estimar seus custos para avaliação financeira. Este é o mesmo procedimento que os gerentes seguem para avaliar os custos de qualquer outra atividade do projeto de APS. Será importante distinguir entre custos que ocorrem uma vez só, custos recorrentes e compostos (discutido no Passo 6 e no Apêndice B). E não se esqueça das receitas. Algumas estratégias podem gerar dinheiro para o projeto.

Revisar, refinar a estratégia



---

## COMO SELECIONAR ESTRATÉGIAS

---

- **Compreenda e ataque o problema básico, não os sintomas.** Pergunte "Por que" ao menos cinco vezes. Exemplo:
 

A comunidade não apoia o programa.	Por quê?
Os líderes comunitários são contra o programa.	Por quê?
Eles acham que o programa está sendo imposto a eles.	Por quê?
Porque eles não entendem a filosofia da APS.	Por quê?
Porque esta filosofia não foi tornada clara para eles.	Por quê?
Porque ninguém a discutiu com eles.	

Embora as perguntas "Por que" possam continuar indefinidamente, em algum momento a causa do problema se torna clara, e a solução é bastante óbvia. Neste exemplo, a provável solução seria que o pessoal mais experiente do projeto se encontrasse com os líderes comunitários para explicar as metas, a filosofia e os procedimentos e o papel comunitário do programa, e solicitar seu envolvimento.

- **Reveja as listas de soluções que foram trabalhadas antes.** A literatura sobre APS e áreas relacionadas (desenvolvimento comunitário, planejamento familiar, extensão agrícola) está cheia de exemplos de problemas que outros encontraram e soluções que eles tentaram. Essas lições aprendidas são muito valiosas para os gerentes que estão em busca de soluções. Consulte o Guia de Soluções de Problemas do PAG APS para algumas idéias.
  - **Soluções de tempestade cerebral.** Reúna o pessoal, ACS, líderes comunitários, e outros, para, numa tempestade cerebral, encontrar soluções para problemas significativos. Por exemplo, aqui estão algumas idéias para tornar os serviços de APS mais eficientes:
    - Reduzir a frequência das visitas domiciliares dos casos de baixo risco
    - Limitar os serviços aos casos de médio e alto risco
    - Conduzir uma análise de tempo para encontrar maneiras de reduzir tempo improdutivo
    - Reorganizar visitas domiciliares e agendas de sessões clínicas para poupar tempo, viagens e evitar duplicação de atividades
    - Fornecer incentivos ao pessoal para que se tornem mais eficientes
    - Contratar pessoal para fornecer serviços noturnos e nos fins de semana
- 

A seguinte planilha (tirada do Apêndice B) ilustra como cada um dos dez fatores de sustentabilidade pode ser analisado em termos de ameaças/ oportunidades, estratégias e implicações financeiras. Por exemplo, espera-se que o grupo alvo aumente significativamente em virtude de migração interna, e que isto seja uma ameaça significativa (-). A estratégia para lidar com isso é aumentar os serviços, o que, certamente, elevará os custos. A estratégia para pagar isto é aumentar as receitas através de um aumento nas indenizações pelos serviços; solicitar mais contribuições; e reduzir os custos dos serviços pelo aumento das contribuições comunitárias.

O "0" na coluna "Efeito" indica que isto neutralizaria a ameaça. O material introduzido nas colunas de implicações financeiras indica que as receitas seriam aumentadas em um por cento ao ano (como resultado de indenizações aumentadas pelos serviços), e os custos aumentariam cerca de cinco por cento ao ano.







**Tabela 2: Planilha de fatores de sustentabilidade**

NÍVEL 1	Arquivo MOD_9SA1.WQ1 ou MOD9_SA1.WK1		IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS						
Classifique cada fator, identifique estratégias onde apropriado, estime implicações financeiras			Receitas			Despesas			
Fator de Ameaça/opportunidade; descrição	Efeito	Estratégia	Efeitos	Uma vez	Recor.	Comp	Uma vez	Recor.	Comp
1. Tamanho do grupo alvo. Ameaça: Migração interna projetada em 5% ao ano	--	Aumentar serviços: elevar receitas através de indenizações aumentadas e contribuições aumentadas: Reduzir custos através de contribuições comunitárias	0			1.0%			+ 5%
2. KAP do grupo alvo (cobertura). Ameaça: Nova clientela necessita educação e aconselhamento	-	Acrescentar sessões de IEC especiais para nova clientela	0	*	*	*			+ 2%
3. Qualidade dos serviços de GPS. Oportunidade: Melhorando sensivelmente	+	Gerenciamento de qualidade total já instalado: Qualidade deve melhorar; os custos podem diminuir	+	*	*	*			
4. Apoio gerencial. Oportunidade: Forte e melhorando	+	Aumento esperado da eficiência: Deve diminuir os custos mais tarde	+	*	*	*			
5. Capacidade Organizacional. Oportunidade: Forte organização	+	Nenhuma estratégia no momento: Pode se expandir para outras áreas	+	*	*	*			
6. Determinação política. Ameaça: Falta de apoio comunitário	-	Organize 2-3 sessões de educação em cada comunidade	0						
7. Recursos em pessoal. Ameaça: Pode perder pessoal chave à medida que o apoio do financiador termine	-	Desenvolver um pacote aumentado de compensações	0	*	*	*			+ 1%
8. Receitas. Ameaça: Perder algum apoio do financiador em 1993	-	Desenvolver fontes alternativas de fundos: indenizações, levantamento de fundos, treinamento, contribuições. Recorrentes: Indenizações 5%, auxílios 20%, renda externa 200% Compostos: Contribuições 10%, governo 5%, doações 5%, externos 20%	+		+ 5% +20% + 200%	+ 10% + 5% + 5% + 20%			+ 3%
9. Despesas. Ameaça: Inflação de 3% ao ano. Outros custos por item aumentando, alguns diminuindo	-	Aumentar as receitas a mais de 3% (veja receitas) Recorrentes: Custos indiretos - 10%; contribuições + 10% Compostos: Pessoal + 2%; Viagens + 2%; Suprimentos - 3%, ODC - 5%, em bens +5%	+		- 10% + 10%	+ 2% + 2% - 3% - 5% + 3% + 5%			
10. Ambiente. Neutro: Não se esperam alterações	0		0						

Anotações não podem ser feitas nos retângulos acinzentados (com asterisco) no programa de computador





As receitas adicionais necessárias para fazer frente aos custos aumentados seriam levantadas através de outros meios os quais se encontram resumidos na coluna "Receitas".

Veja o Apêndice B para instruções mais detalhadas sobre o uso das planilhas.

### Passo 6: Conduzir avaliação financeira

**Faça projeções de cinco anos.** Uma avaliação financeira de sustentabilidade focaliza projeções de receitas e despesas futuras. Há muitas maneiras de fazer tais projeções. A mais simples é usar os dados do ano corrente para cada um dos próximos cinco anos. A mais complexa é fazer uma avaliação estratégica primeiro e, então, computar as receitas e despesas para os vários cenários.

O seguinte exemplo utiliza dados de receitas e despesas do ano corrente (CY) para fazer projeções para os próximos cinco anos. Os itens e as linhas contábeis do livro razão são mostradas na Tabela 1. Obviamente esses dados devem ser o mais realistas possível se forem se tornar úteis.

Avaliar finanças

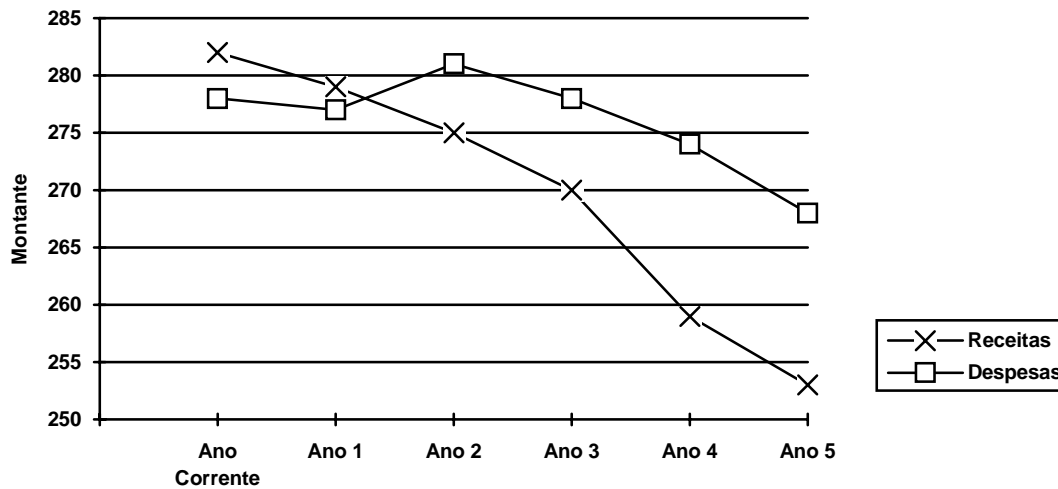
**Tabela 3: Projeções iniciais de receitas e despesas (em .000)**

<b>3.1 Receitas</b>	<b>CY</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>Total</b>
Indenizações	17	18	19	20	21	23	101
Contribuições	22	23	24	25	26	28	126
Subsídios governamentais	21	20	25	23	25	25	228
Financiamentos/contratos	220	215	205	200	285	175	980
Rendas externas	2	3	2	2	2	2	11
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>279</b>	<b>275</b>	<b>270</b>	<b>259</b>	<b>253</b>	<b>1.336</b>
<b>3.2 Despesas</b>	<b>CY</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>Total</b>
Pessoal	143	148	155	155	151	150	759
Viagens/diárias	35	38	40	35	38	35	186
Suprimentos	29	28	32	28	27	26	141
Equipamentos	45	35	25	30	27	25	142
Outros custos diretos	10	12	13	14	15	16	70
Custos indiretos	16	16	16	16	16	16	80
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>277</b>	<b>281</b>	<b>278</b>	<b>274</b>	<b>268</b>	<b>1.378</b>
<b>3.3 Resumo</b>	<b>CY</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>Total</b>
Receitas	282	279	275	270	259	253	1.336
Despesas	278	277	281	278	274	268	1.378
<b>Balanço</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>- 6</b>	<b>- 8</b>	<b>- 15</b>	<b>- 15</b>	

\* CY (Current Year): Ano Corrente (N.T.)



Figura 1: Projeções iniciais de receitas e despesas (5 anos)



O gráfico acima, Figura 1, ilustra a relação entre as receitas e despesas nesta tabela. Ele também mostra o ponto de nivelamento, onde custos e receitas são iguais. Antes deste ponto o programa era sustentável. Além deste ponto não é, uma vez que se espera que os custos excedam as receitas. Este conceito de um ponto de nivelamento, que é comumente usado em negócios, é uma medida resumo útil da sustentabilidade financeira.

**Examine os resultados; identifique opções para aumentar as receitas e/ou reduzir os custos.** Se as estimativas iniciais mostram que o programa será sustentável, então uma análise complementar provavelmente não será necessária. Se elas mostram, como este exemplo faz, que as despesas vão exceder as receitas significativamente, então a análise deve continuar. Basicamente, isto envolve procurar maneiras de "equilibrar o orçamento". O gerente deve examinar tantas opções quanto necessário para reduzir os custos e aumentar as receitas. Algumas sugestões são mostradas no quadro que se segue.



### LISTA DE VERIFICAÇÃO DE OPÇÕES PARA AUMENTAR AS RECEITAS E DIMINUIR OS CUSTOS

#### **Aumentando as receitas**

- Aumente as indenizações pelos serviços
- Acrescente produtos que não sejam de APS mas que estejam em demanda pela clientela
- Inicie fundos comunitários para compensar os custos
- Solicite contribuições governamentais
- Desenvolva uma campanha/estratégia de levantamento de fundos
- Submeta propostas de doações e contratos para treinamento, pesquisa, demonstrações
- Introduza ou melhore o nível dos serviços para atrair uma clientela de melhor renda
- Acrescente uma atividade comprovadamente geradora de rendas ao projeto
- Estratifique os serviços por grupos alvo diferentes, com base na disposição e habilidade em pagar

#### **Diminuindo os custos**

- Aumente as contribuições:  
Tradicionais (trabalho, transportes, suprimentos, etc.)  
Não tradicionais (telefone, utilitários, uniformes, alimentos, escolares para auxiliar os ACS, etc.)
- Mantenha os inventários baixos, não estoque em excesso.
- Retarde/adie despesa com capital e planos de expansão
- Transfira responsabilidade por serviço selecionado, tarefas, pessoal, manutenção de veículos, etc, a outros: Ministério da Saúde, outras ONG, e organizações comunitárias
- Feche as instalações que não podem ser pagas
- Alugue espaço das instalações que esteja ocioso
- Reveja os objetivos e as estratégias dos serviços para se adaptar aos interesses do novo financiador
- Reduza ou elimine as atividade de alto custo
- Combine as funções do pessoal
- Identifique substitutos de baixo custo para suprimentos, equipamentos, etc., especialmente itens importados caros
- Use consultores locais em vez de internacionais

Você pode fazer os ajustes à tabela inicial à mão, usando uma calculadora. Por exemplo, se você identificou uma maneira de aumentar as receitas em cinco por cento ao ano, apenas ajuste os dados nas colunas de receitas de suas projeções.

Receitas e despesas podem mudar de três maneiras diferentes. Podem haver mudanças uma única vez, mudanças recorrentes ou mudanças compostas. A planilha permite que você especifique que tipo de mudança você prevê.



- **Uma única vez:** A mudança ocorre somente uma vez e nunca é continuada ou imposta novamente.  
**Receita:** Uma avaliação uma única vez de todos os domicílios.  
**Despesa:** Um bônus pago uma única vez a todo o pessoal.
- **Recorrentes:** A mudança é tornada permanente. Ela é continuada.  
**Receita:** Avaliações domiciliares acontecem a cada ano, mas o montante da avaliação permanece o mesmo.  
**Despesa:** O pessoal recebe um aumento de cinco por cento no salário o qual é continuado desde que eles permaneçam no programa. Não é nem aumentado nem diminuído a cada ano.
- **Compostos:** A modificação aumenta ou diminui durante um tempo por um montante ou porcentagem fixados.  
**Receita:** Avaliações domiciliares aumentam cerca de cinco por cento a cada ano.  
**Despesa:** Os salários do pessoal aumentam em cinco por cento a cada ano.

Você pode introduzir essas modificações estimadas numa tabela de análise tipo "E se", tal como aquela mostrada abaixo e, então, fazer seus ajustes para suas projeções financeiras. Se você usar os programas de computador que vêm com este módulo, você pode examinar uma variedade de diferentes premissas econômicas muito rapidamente, para ver seus efeitos sobre as receitas e despesas. Você pode ver, por exemplo, O QUE aconteceria SE as indenizações fossem aumentadas em 6% ao ano (ou de qualquer outra porcentagem). Você pode ver o que aconteceria se as despesas com o pessoal aumentassem ou diminuíssem, se os custos com as viagens mudassem e assim por diante. Os resultados seriam mostrados numa outra tabela (semelhante à Tabela 3 acima), computada automaticamente. Você pode jogar com essas premissas, mudando-as de tempos em tempos. Obviamente, essas mudanças precisam ser realistas. As mudanças podem continuar a ser feitas até que um ponto de nivelamento aceitável seja alcançado. Ponto no qual o programa alcança a sustentabilidade.



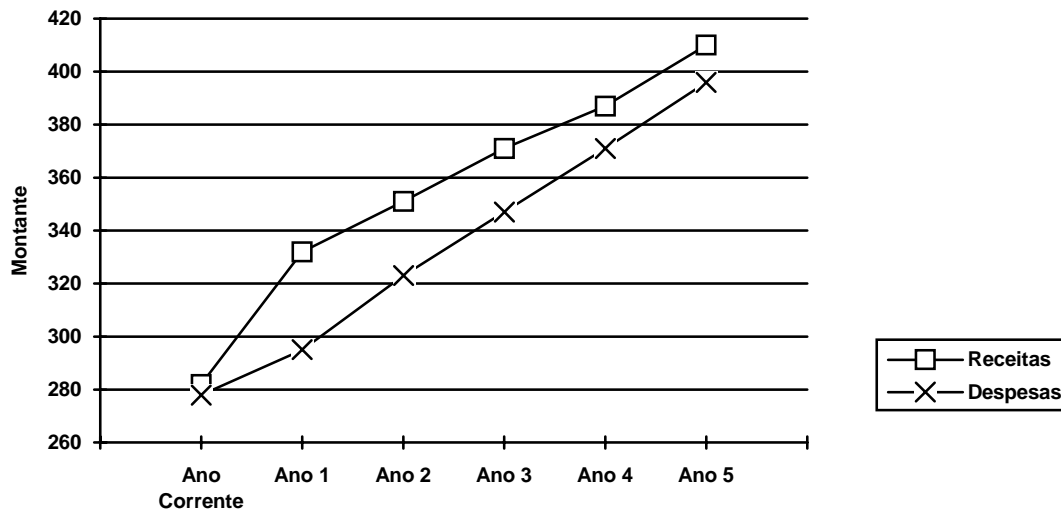
### Tabelas de análise "E se": Fatores financeiros

<b>Categorias de receita</b>	<b>Receita Uma vez</b>	<b>Receita Recorrente</b>	<b>Receita Composta</b>	
Indenizações		5.0%		A (+) aumenta as receitas
Contribuições			10.0%	A (-) diminui as receitas
Subsídios governamentais			5.0%	
Doação/contratos		20.0%	5.0%	
Rendas externas		200.0%	20.0%	
Outro				
Outro				
<b>Categorias de despesas</b>	<b>Receita Uma vez</b>	<b>Receita Recorrente</b>	<b>Receita Composta</b>	
Pessoal			2.0%	A (+) aumenta os custos
Viagens/diárias			2.0%	A (-) diminui os custos
Suprimentos			- 3.0%	
Equipamentos				
Outros custos diretos			- 5.0%	
Custos indiretos		- 10.0%		
Outro				
Outro				
Outro				
<b>Outros fatores afetando as despesas</b>				
Inflação	X	X	3.0%	A (+) aumenta todos os custos
Contribuições em bens		10.0%	5.0%	A (-) diminui todos os custos

Em nosso exemplo, o gerente está tentando responder a um aumento esperado na demanda pelos serviços, expandindo os serviços de APS. Obviamente, isto aumentará os custos. Os custos com pessoal, com viagens e outros custos diretos, têm um aumento esperado anual de 2-5%. A inflação aumentará todos os custos em 3% ao ano. Algumas economias serão feitas em suprimentos. Eles diminuirão em 3% ao ano. O aumento nos custos será compensado, aumentando-se as receitas de cinco fontes: Um aumento de cinco por cento nas indenizações pelo serviço e aumentos anuais nas contribuições, nos subsídios governamentais, nas doações/contratos e nas receitas externas. Uma característica chave da estratégia é um grande aumento anual nas contribuições das comunidades. Isto ajudará o projeto a expandir os serviços sem contratar mais pessoal o que, de outra maneira, aumentaria os custos. Se esta estratégia pode ser implementada com sucesso, ela permitirá que o projeto permaneça sustentável à medida que expande os serviços e diminui os custos.



Figura 2: Projeções ajustadas para receitas e despesas (5 anos)



A Figura 2, mostra a alteração dramática nas projeções de receitas e despesas que esta estratégia produzirá.

Desenvolva a estratégia; custos e receitas do projeto

Embora as avaliações estratégicas e financeiras possam ser feitas independentemente, elas devem ser vinculadas. Nós recomendamos que você faça avaliação estratégica primeiro e então prepare suas projeções e premissas financeiras para se adaptarem àquela estratégia. Você pode achar que você precisa revisar partes da estratégia para alcançar sustentabilidade financeira. Se for o caso, revise a estratégia de acordo.

Os programas de computador para os Níveis 1-3 incluem uma opção que permite que você vincule as avaliações estratégicas e financeiras diretamente. Para fazer isso você primeiro estima as implicações financeiras de cada parte de sua estratégia. Você introduz essas estimativas à direita de sua planilha (Tabela 2). Então você transfere aquelas estimativas para uma Tabela de análise "E se" (Tabela 4). Você pode então modificar aquelas premissas para ver o efeito sobre a sustentabilidade financeira global. Veja o Apêndice B para exemplos e instruções.





Tabela 4: Planilha para análise "E se"

PLANILHA DE NÍVEL 1			MOD9L1.WQ1 ou MOD0L1.WK1			
Introduza a % anual projetada de aumento (+) ou diminuição (-). Veja resultados na Tabela 5.						
Fatores não financeiros (Veja notas abaixo)	Receitas Uma vez	Receitas Recor.	Receitas Comp.	Custos Uma vez	Custos Recor.	Custos Comp.
Tamanho da população alvo			1.0%			5.0%
KAP do grupo alvo (cobertura)	X	X	X			
Qualidade dos serviços de APS	X	X	X			
Apoio gerencial	X	X	X			
Capacidade Organizacional	X	X	X			
Determinação política					1.0%	
Recursos em pessoal	X	X	X		3.0%	
Ambiente						

Tamanho total da população: A (+) em receitas aumenta as indenizações; A (+) em despesas aumenta todos os custos  
 Determinação política: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.  
 Ambiente: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.  
 Todos os outros fatores: Nenhum efeito sobre as receitas; A (+) sobre as despesas aumenta todos os custos.

Nesta altura você deve ter sua análise básica completa. Todas as suas premissas básicas, estratégias, despesas e receitas projetadas, devem ter sido introduzidas nas planilhas ou no programa de computador e os primeiros cálculos devem ter sido feitos.

Se as projeções são satisfatórias, você pode parar; se elas não são, você pode querer experimentar modificações em uma ou mais das premissas até que você chegue a uma solução aceitável. Para fazer modificações na avaliação estratégica, apenas introduza suas novas estimativas. Este é um exercício de "papel e lápis", de muito "baixa tecnologia". Certifique-se que você tem um grupo para ajudá-lo com esta reavaliação, entretanto. Há maior probabilidade dos resultados serem mais próximos da realidade e aceitáveis, se algumas pessoas com bastante conhecimento participarem da análise.

Modificações na avaliação financeira podem ser feitas mais facilmente usando o programa de computador. Apenas introduza os novos dados de receitas, despesas e/ou premissas no modelo apropriado para ver os resultados. Os cálculos podem ser feitos à mão, mas como dissemos antes, isto é um procedimento trabalhoso. Se você usar o programa de computador, os cálculos serão feitos automaticamente e mostrados numa tabela de produtos. Veja o Apêndice B para exemplo desta análise "E se" para cada nível.



## Passo 7: Selecionar uma estratégia e desenvolver um plano de ação

Plano de ação  
estratégico

A manipulação das variáveis e premissas deve, no final, levar à uma estratégia "ótima". Trata-se de uma estratégia que produzirá os melhores resultados com os fundos disponíveis, face às restrições que o projeto enfrenta.

Esta estratégia deve ser escrita. Um resumo geral pode ficar desta maneira:

---

**Premissas:** Um montante significativo de migração interna é esperado nos próximos anos. Novos clientes precisarão de aconselhamento individual se a cobertura de APS deve ser mantida. Apoio comunitário para o programa não é forte o suficiente. Algum apoio de financiadores será perdido em 1993 e isto pode afetar nossa habilidade em reter pessoal chave. Espera-se que a inflação seja moderada, mas isso também afetará os custos.

**Uma estratégia possível:** Os serviços precisam ser claramente expandidos para atender os aumentos esperados de demanda, mas isto aumentará os custos. Novas fontes de receita serão procuradas (levantamento de fundo, elevação das indenizações pelos serviços, busca de contribuições locais? oferta de treinamento em gerenciamento em APS por uma certa taxa). Uma parte importante da estratégia será aumentar o envolvimento comunitário na oferta de serviços de APS. Isto permitirá que o programa expanda os serviços sem aumentar o pessoal e os outros custos associados.

---

Todas as premissas chave devem ser incluídas numa documentação mais detalhada para se assegurar que elas não sejam esquecidas ou desconsideradas.

Finalmente, um plano de ação deve ser desenvolvido para se assegurar que a estratégia de sustentabilidade seja implementada. Isto frequentemente incluirá duas ações. Primeiro, um plano detalhado precisa ser desenvolvido. Este plano pode ser desenvolvido como parte da estratégia normal de planejamento, mas ele deve incorporar as premissas feitas na estratégia.

Segundo, o pessoal, o gerenciamento, os diretores, etc., necessitam desenvolver um pensamento e uma ação de sustentabilidade no seu trabalho diário. Todos podem e devem contribuir. Os gerentes e as pessoas que fazem a política são os agentes com maior probabilidade de desenvolver determinação política, contactar outras agências em busca de fundos, negociar com outros provedores para assumir tarefas não sustentáveis do projeto e desenvolver novas idéias para aumentar as receitas.



O pessoal pode ajudar identificando e implementando maneiras de reduzir os custos, aumentar a eficiência e solicitar contribuições de organizações e comunidades locais.

Também seria prudente rever a estratégia de sustentabilidade e planejar a cada ano, tanto para se assegurar de que ainda seja realista, quanto para atualizá-la e, possivelmente, estendê-la além do período projetado de cinco anos.

Consulte os Apêndices A e B para maiores detalhes. O Apêndice A contém listas de verificação para avaliar cada um dos 10 fatores de sustentabilidade. O Apêndice B contém instruções para executar cada nível da análise. Os arquivos de computador que você necessita para o Apêndice B estão no disco que o acompanha. Planilhas em branco podem ser encontradas no Apêndice C.



