OCDE

PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO CAD DA OCDE PARA UMA

GESTÃO CENTRADA NOS RESULTADOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Hoje, mais do que nunca, os atores do desenvolvimento são chamados a unir esforços e a maximizar o impacto das suas intervenções individuais e coletivas para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os Princípios Orientadores para uma Gestão Centrada nos Resultados do Desenvolvimento Sustentável ajudam as organizações a lidar com a complexidade dos desafios da cooperação para o desenvolvimento e da ajuda humanitária, para que estas possam alcançar os resultados esperados e apoiar eficazmente o desenvolvimento sustentável. Estes princípios estabelecem um novo conjunto de práticas para a gestão centrada nos resultados na cooperação para o desenvolvimento, tendo sido elaborados com base nos princípios da gestão centrada nos resultados do desenvolvimento adotados pelas agências de desenvolvimento por ocasião da Mesa Redonda Internacional sobre Resultados, que teve lugar em Marraquexe (fevereiro de 2004). Estes novos princípios refletem a evolução do contexto da cooperação para o desenvolvimento e a multiplicidade de atores envolvidos, ajudando as organizações a enfrentarem os desafios concretos com que se confrontam de forma recorrente.

Os Princípios Orientadores para uma Gestão Centrada nos Resultados do Desenvolvimento Sustentável são ambiciosos e devem servir de ponto de referência. Destinam-se a orientar as organizações para o desenvolvimento na definição ou no aperfeiçoamento de abordagens de gestão centrada nos resultados, que se coadunem com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Os Princípios Orientadores facilitam também a mudança institucional e ajudam a promover uma cultura de resultados. Embora constituam um quadro passível de ser aplicado por todas as organizações para o desenvolvimento, tanto públicas como privadas, a todos os níveis e nas mais diversas intervenções, a operacionalização dos Princípios Orientadores deve ser interpretada no contexto de cada organização e adaptada de acordo com o seu mandato e complexidade organizacional.

Sem negar a complexidade do desenvolvimento, prevê-se que as organizações para o desenvolvimento, mediante a aplicação destes princípios, venham a melhorar o seu contributo para a obtenção de resultados em matéria de desenvolvimento sustentável, aumentando a sua eficácia e eficiência na recolha e utilização de dados para fins de direção e aprendizagem, bem como para efeitos de prestação de contas e de comunicação. A aplicação destes princípios também aumenta a eficiência e harmonização dos sistemas de resultados, propícios a abordagens mais colaborativas. As organizações para o desenvolvimento irão, consequentemente, maximizar o impacto das suas intervenções individuais e coletivas no desenvolvimento sustentável, beneficiando assim todas as comunidades dos países parceiros, incluindo as mais desfavorecidas.

Os seis Princípios Orientadores baseiam-se nos princípios da gestão centrada nos resultados do desenvolvimento e incorporam outros princípios adotados desde 2004, nomeadamente os princípios de uma cooperação para o desenvolvimento eficaz, adotados em Busan, em 2011. Os três primeiros princípios definem a direção, enquanto os três restantes se concentram na estrutura organizacional para a gestão centrada nos resultados do desenvolvimento sustentável. Os princípios estão estreitamente interligados, devendo cada um deles ser apreendido e aplicado em conjugação com os outros.

Os Princípios Orientadores são acompanhados de uma breve descrição de elementos-chave explicativos, destinados a facilitar a sua operacionalização. A curto prazo, será elaborada uma nota de orientação com informações adicionais sobre as possibilidades de aplicação dos princípios, tanto a nível organizacional, como a nível das carteiras de atividades, das temáticas, dos países, dos programas e dos projetos das instituições, bem como a nível nacional, clarificando os conceitos, identificando as interdependências e abrangendo um conjunto de boas práticas. Esta nota ilustrará a diversidade de ferramentas e estratégias à disposição dos países, das agências de desenvolvimento e dos agentes privados. Juntamente com os princípios, esta nota de orientação constituirá um manual para os profissionais na área da gestão centrada nos resultados na cooperação para o desenvolvimento.

A Comunidade de Resultados do CAD da OCDE partilhará regularmente boas práticas relacionadas com a aplicação dos Princípios Orientadores. Estes serão sujeitos a uma avaliação independente, no médio prazo, que incidirá na forma de perceção e de utilização dos mesmos, bem como no seu impacto.

pagina web: *oe.cd/mfsdr* | **email:** *dac.results@oecd.org* | **twitter:** @OECDdev

Esta tradução para língua portuguesa foi uma cortesia do Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. - Ministério dos Negócios Estrangeiros

PRINCÍPIO 1. Apoiar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a mudanças desejadas
PRINCÍPIO 2. Adaptar-se ao contexto
PRINCÍPIO 3 Reforçar a apropriação por parte dos países, a responsabilidade mútua e a transparência
PRINCÍPIO 4. Maximizar o uso das informaçãoes sobre os resultados para a aprendizagem e tomada de decisão
PRINCÍPIO 5. Promover uma cultura de resultados e de aprendizagem
PRINCÍPIO 6. Desenvolver um sistema de resultados gerível e fiável

PRINCÍPIO 1. APOIAR OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A MUDANÇAS DESEJADAS

As abordagens de Gestão Centrada nos Resultados do Desenvolvimento Sustentável devem maximizar o impacto dos esforços para alcançar um desenvolvimento social, económico e ambientalmente sustentável, que não deixe ninguém para trás.

ELEMENTOS CHAVE

- A Gestão Centrada nos Resultados do Desenvolvimento Sustentável apoia a obtenção de resultados em termos de desenvolvimento sustentável. O sistema de resultados está intrinsecamente ligado ao objetivo final da política de desenvolvimento e às contribuições para alcançar os quadros de desenvolvimento acordados a nível global ou nacional. Em particular a Agenda 2030, incluindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e o compromisso de não deixar ninguém para trás, bem como o Acordo de Paris sobre Alterações Climáticas.

- As organizações para o desenvolvimento estabelecem as suas próprias previsões claras de resultados, medidos por indicadores alinhados com os ODS, e desenvolvem metodologias sólidas, que aplicam de forma flexível, tanto a nível organizacional, como a nível das carteiras de atividades, dos países, dos programas e dos projetos, para alcançar esses resultados.

- As organizações para o desenvolvimento integram a gestão centrada nos resultados em todas as dimensões da gestão e da tomada de decisões nesta matéria, incluindo a gestão estratégica, os processos operacionais e de gestão da mudança, as parcerias e a gestão do desempenho e do conhecimento. Face à complexidade do desenvolvimento e à sua constante evolução, promovem a adaptabilidade e reforçam a aprendizagem.

- Sempre que relevante, as organizações para o desenvolvimento promovem abordagens coerentes, transectoriais e interdisciplinares, que integram em sistemas de medição, aprendizagem e informação, em consonância com a abordagem integrada dos ODS.

PRINCÍPIO 2. ADAPTAR-SE AO CONTEXTO

Os sistemas, métodos e abordagens da Gestão Centrada nos Resultados do Desenvolvimento Sustentável devem ser flexíveis, para que possam ser adaptados a diferentes contextos de intervenção, modalidades de apoio e tipos de parcerias.

ELEMENTOS CHAVE

- Reconhecendo que o desenvolvimento é um empreendimento complexo, que envolve muitos atores diferentes, as organizações para o desenvolvimento, confrontadas com contextos voláteis e incertos, adaptam a sua abordagem às várias parcerias e modalidades de apoio, bem como ao contexto de cada país parceiro e aos processos de mudança local. Também devem ser suficientemente flexíveis para se adaptarem a situações em rápida evolução.

- As organizações para o desenvolvimento procuram uma abordagem equilibrada entre o cumprimento dos requisitos internos e a capacitação a nível local. Os gestores têm autoridade e flexibilidade para adaptar a abordagem de gestão em função do tipo de apoio e do contexto local.

- As organizações para o desenvolvimento concentram-se em alcançar resultados a longo prazo e não apenas a curto prazo. Dependendo das circunstâncias, os gestores podem adaptar os resultados e organizar os recursos, conforme necessário, para alcançar os efeitos desejados. Isto requer uma boa compreensão das dinâmicas locais, uma definição clara dos resultados esperados e produtos adaptáveis. Poderão ser adotadas abordagens iterativas (ao invés de lineares) para lidar com a complexidade do ambiente operacional. Os processos são documentados para acompanhar os progressos e facilitar a aprendizagem.

PRINCÍPIO 3. REFORÇAR A APROPRIAÇÃO POR PARTE DOS PAÍSES, A RESPONSABILIDADE MÚTUA E A TRANSPARÊNCIA

As abordagens da Gestão Centrada nos Resultados do Desenvolvimento Sustentável devem fomentar a eficácia do desenvolvimento, reforçando e utilizando os sistemas de planeamento estratégico, monitorização e estatística dos países parceiros e promovendo abordagens participativas para reforçar a apropriação, a prestação mútua de contas e a transparência.

ELEMENTOS CHAVE

- Ao nível dos países parceiros, as organizações para o desenvolvimento harmonizam o seu quadro de indicadores com os quadros de resultados dos países parceiros, dando prioridade aos indicadores nacionais que estejam alinhados com os ODS. Sincronizam os ciclos de planeamento com os ciclos dos próprios países parceiros e harmonizam os respetivos quadros de resultados para minimizar os custos e evitar duplicações.

- As organizações para o desenvolvimento potenciam e maximizam a utilização dos sistemas de monitorização e estatística dos países parceiros, reforçando as capacidades nacionais de planeamento e desenvolvimento de quadros de resultados, bem como de produção e análise de dados, incluindo dados desagregados, para avaliar os resultados respeitantes às populações mais desfavorecidas.

- A confiança e aprendizagem mútua entre os parceiros, tanto a nível nacional como subnacional, são valorizadas. Promove-se o diálogo entre parceiros e a adoção de abordagens participativas de apoio à resolução de problemas a nível local. Procura-se a participação generalizada de todos os intervenientes, sustentada pelo adequado reforço de capacidades, na análise dos problemas, na conceção, no planeamento, na monitorização, na avaliação e na utilização dos resultados, de modo a promover uma ampla apropriação e assegurar a sustentabilidade.

- As organizações para o desenvolvimento promovem a prestação mútua de contas quando estabelecem parcerias, tendo um claro entendimento do objetivo comum e da contribuição de cada parte para a obtenção de resultados conjuntos e a partilha de riscos, ao mesmo tempo que avaliam regularmente a eficácia de cada parceria.

- As organizações para o desenvolvimento promovem a transparência, partilhando os seus quadros de resultados e assegurando a disponibilização dos dados e informações sobre os resultados ao público geral, bem como a todos os detentores de interesses, incluindo grupos-alvos específicos, usando uma linguagem compreensível e canais de comunicação apropriados.

PRINCÍPIO 4. MAXIMIZAR A UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÃOES SOBRE OS RESULTADOS PARA A APRENDIZAGEM E TOMADA DE DECISÕES

Para além de darem resposta às necessidades de comunicação e prestação de contas, as informações sobre os resultados também devem ser utilizadas, de forma sistemática, para fins de aprendizagem e tomada de decisões, com vista a melhorar a prestação e aumentar o impacto.

ELEMENTOS CHAVE

- As informações sobre os resultados, que incluem dados quantitativos e qualitativos, bem como elementos de monitorização e avaliação, são utilizadas para a aprendizagem e tomada de decisões a todos os níveis, desde o nível organizacional ao dos projetos, para além de ser utilizadas para efeitos de comunicação e prestação de contas.

- A finalidade e as modalidades de utilização das informações sobre os resultados são claramente especificadas, nomeadamente a forma como a direção, os recursos humanos e os parceiros utilizam os dados para fins de:
  - Direção e aprendizagem:
    - » Direcionar o programa de cooperação para o desenvolvimento e afetar os recursos de forma estratégica para reforçar a eficácia e o impacto.
    - » Adaptar a implementação de um programa à evolução das circunstâncias.
    - » Aprender o que resulta e o que não resulta ao nível dos projetos individuais, da carteira total de atividades e das políticas, e proceder às mudanças necessárias.
  - Comunicação: comunicar sobre o programa, a diferentes níveis, e junto de públicos variados, tanto a nível nacional como nos países parceiros, para aumentar a sensibilização e reforçar a confiança do público na cooperação para o desenvolvimento e mobilizar os cidadãos para a causa dos ODS.
  - Informação e prestação de contas: informar os detentores de interesse a nível nacional e os parceiros sobre as realizações, as lições aprendidas e os desafios do programa.
- Independentemente de as intervenções serem bem-sucedidas ou não, as organizações e os seus parceiros utilizam as informações sobre os resultados para promover a aprendizagem e apoiar uma tomada de decisões construtiva e proativa por parte da direção.

PRINCÍPIO 5. PROMOVER UMA CULTURA DE RESULTADOS E DE APRENDIZAGEM

Importa promover e manter uma cultura de resultados, através de uma liderança consistente, apoiada por orientações, ferramentas e medidas de reforço de capacidades apropriadas, assim como por incentivos adequados.

ELEMENTOS CHAVE

- A direção comunica amplamente o propósito e a razão de ser da gestão centrada nos resultados. Utiliza eficazmente as informações sobre os resultados para a gestão do programa a nível organizacional e, estrategicamente, para influenciar a decisão a nível político.
- A direção promove uma cultura de resultados e de aprendizagem no seio da organização para o desenvolvimento e com os parceiros, apoiada em orientações e ferramentas apropriadas para uma gestão centrada nos resultados do desenvolvimento sustentável. Disponibiliza os recursos apropriados para apoiar a implementação eficaz da abordagem centrada nos resultados.
- A promoção de uma cultura de resultados e de aprendizagem na organização também requer um processo sólido e coerente de gestão da mudança, centrado no reforço das capacidades dos sistemas, tanto dos agentes da cooperação como dos parceiros, que garanta espaço suficiente para a análise das informações sobre os resultados e para a aprendizagem mútua, não só com os sucessos mas também com os fracassos, e que proporcione incentivos apropriados para a conceção de quadros de resultados, a recolha de dados, a comunicação de resultados tanto positivos como negativos e a utilização adequada das informações sobre os resultados para adaptar e melhorar as intervenções do programa.
- Para promover melhores resultados, é valorizada uma abordagem de experimentação rigorosa de apoio à inovação.

PRINCÍPIO 6. DESENVOLVER UM SISTEMA DE RESULTADOS GERÍVEL E FIÁVEL

Embora forneçam informações credíveis sobre os resultados, que podem ser utilizadas por todos os parceiros, os quadros de resultados e os sistemas de medição e informação têm de ser adaptados às necessidades e capacidades de cada organização.

ELEMENTOS CHAVE

- A gestão centrada nos resultados é descomplicada, associando a simplicidade à utilidade. O sistema centra-se em indicadores-chave de resultados, garante que todos os dados recolhidos servem uma finalidade específica e contribui para uma comunicação eficaz entre os detentores de interesse, minimizando o esforço de prestação de informação.

- Os sistemas de monitorização e avaliação são concebidos de forma a produzirem dados quantitativos e qualitativos credíveis, que respondam às necessidades e capacidades da organização para o desenvolvimento e dos seus parceiros. Mecanismos apropriados de partilha de informações, tanto com os decisores políticos como com o pessoal operacional e com os parceiros, permitem assegurar uma utilização das conclusões ao nível mais adequado, a fim de melhorar os resultados, a aprendizagem, o desenvolvimento de estratégias e a tomada de decisões.

- Os sistemas de informação facilitam a recolha, agregação, análise e partilha de informações sobre os resultados. Os sistemas são digitalizados conforme apropriado, e a confidencialidade dos dados é protegida por protocolos claros. Os esforços dos agentes da cooperação para desenvolver sistemas de dados têm de ser coordenados para assegurar a conectividade entre os sistemas. Além disso, é prestada a devida atenção para garantir que sejam recolhidas e processadas informações qualitativas sobre os resultados.

- Manter o sistema gerível, fiável e adaptável implica um esforço constante, que requer um reforço contínuo de capacidades a todos os níveis. O sistema é revisto regularmente, incluindo os aspetos da qualidade e da utilização das informações sobre os resultados que gera, a fim de assegurar a sua melhoria progressiva e de mantê-lo adequado ao fim a que se destina, simples e fácil de usar.