



A AGENDA DE TRANSFORMAÇÃO DO SECRETARIADO DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE NA REGIÃO AFRICANA 2015 -2020



Organização
Mundial da Saúde

ESCRITÓRIO REGIONAL para a **África**

A AGENDA DE TRANSFORMAÇÃO DO SECRETARIADO DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE NA REGIÃO AFRICANA

2015–2020

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE
Escritório Regional para a África
Brazzaville • 2015

Dados de Catalogação-na-Publicação (Biblioteca da AFRO)**A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana, 2015–2020**

1. Organização Mundial da Saúde – organização e administração
2. Planificação Regional da Saúde – organização e administração
3. Inovação Organizativa – organização e administração – métodos
4. Formulação de Programas
5. Reforma dos Cuidados de Saúde
6. Prioridades de Saúde
7. Administração da Saúde Pública – organização e administração – métodos
8. Gestão do Pessoal
1. Organização Mundial da Saúde. Escritório Regional para a África II.Título

ISBN: 978-929034080-5 (NLM Classificação: WA 541.1)

© Escritório Regional da OMS para a África, 2015

As publicações da Organização Mundial da Saúde beneficiam da protecção prevista pelas disposições do Protocolo n.º 2 da Convenção Universal dos Direitos de Autor. Reservados todos os direitos. Cópias desta publicação podem ser obtidas na Biblioteca do Escritório Regional da OMS para a África, Caixa Postal 6, Brazzaville, República do Congo (Tel: +47 241 39100; Fax: +47 241 39507; correio electrónico: afrobooks@.who.int). Os pedidos de autorização para reproduzir ou traduzir esta publicação, quer seja para venda ou para distribuição não comercial, devem ser enviados para o mesmo endereço.

As designações utilizadas e a apresentação dos dados nesta publicação não implicam, da parte do Secretariado da Organização Mundial da Saúde, qualquer tomada de posição quanto ao estatuto jurídico dos países, territórios, cidades ou zonas, ou das suas autoridades, nem quanto à demarcação das suas fronteiras ou limites. As linhas pontilhadas nos mapas representam fronteiras aproximadas, sobre as quais é possível que ainda não exista total acordo.

A menção de determinadas empresas e de certos produtos comerciais não implica que essas empresas e produtos sejam aprovados ou recomendados pela Organização Mundial da Saúde, preferencialmente a outros, de natureza semelhante, que não sejam mencionados. Salvo erro ou omissão, as marcas registadas são indicadas por uma letra maiúscula inicial.

A Organização Mundial da Saúde tomou as devidas precauções para verificar a informação contida nesta publicação. Todavia, o material publicado é distribuído sem qualquer tipo de garantia, nem explícita nem implícita. A responsabilidade pela interpretação e uso do referido material cabe exclusivamente ao leitor. Em caso algum, poderá a Organização Mundial da Saúde ser considerada responsável por prejuízos que decorram da sua utilização.

Concepção: Escritório Regional da OMS para a África,
e Impressão: África do Sul

ÍNDICE

PREFÁCIO	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto	1
1.2 Processo	2
2. A AGENDA DE TRANSFORMAÇÃO	3
2.1 Objectivo, áreas prioritárias e alinhamento com o Programa de Reformas da OMS	3
2.2 Resultados previstos	4
2.3 Acções estratégicas	5
3. IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO E GESTÃO DOS RISCOS	20
3.1 Promotor da transformação e equipas principais	20
3.2 Monitorização do desempenho e gestão dos riscos	21

PREFÁCIO

Quando me apresentei ao Comité Regional Africano da OMS, em Novembro de 2014, declarei: “ Analisei cuidadosamente as nossas deliberações nesta assembleia, analisei a literatura científica e as informações vindas através das nossas Estratégias de Cooperação com os Países, e identifiquei cinco prioridades interligadas e que se sobrepõem, e que são: i) melhorar a segurança sanitária; ii) reforçar os sistemas nacionais de saúde; iii) manter a atenção nos ODM/ODS relacionados com a saúde; iv) melhorar os determinantes sociais de saúde; e v) transformar a Região Africana numa Organização com capacidade de resposta e orientada para os resultados. Estas são as prioridades com as quais me comprometo e me responsabilizo durante o meu mandato como Directora Regional da OMS para África.



A quinta prioridade materializa a minha visão de mudança sobre a forma como trabalhamos. Na prossecução desta agenda de mudança consultei os funcionários dentro e fora da Região Africana. Também tive em conta as opiniões e sugestões das pessoas que estão fora da OMS. O resultado destas consultas é este documento, intitulado “A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana”. Procederemos à mudança através de quatro áreas prioritárias nomeadamente, valores em prol dos resultados; incidência nas técnicas inteligentes; operações estratégicas receptivas; e comunicações e parcerias efectivas. Cada uma destas áreas prioritárias terá um conjunto de acções estratégicas com prazos de implementação definidos, que serão estreitamente alinhados com as reformas em curso ao nível mundial (administrativas, programáticas e de governação) da OMS.

A Agenda de Transformação é ousada, ambiciosa e procura criar uma organização regional de saúde que tem capacidade de antecipação, é proactiva, orientada para resultados, transparente, responsável e dotada de recursos humanos e materiais adequados para realizar o seu mandato; uma organização que satisfaça as necessidades e as expectativas dos seus intervenientes. O ingrediente mais importante para o êxito é a capacidade da OMS na Região Africana em matéria de recursos humanos. O reforço das capacidades para a melhoria da eficácia do trabalho da OMS ao nível dos países será fundamental para o sucesso da Agenda de Transformação. Por conseguinte, conto com o empenho e cooperação de todos os colegas a todos os níveis da OMS na Região Africana, e a nível mundial.

Estou pessoalmente empenhada em liderar e traçar os contornos desta transformação. Assim, tenho o prazer de vos convidar – colegas e intervenientes no trabalho da OMS na Região Africana – a acompanharem-me na tarefa árdua mas muito gratificante de trabalhar e alcançar mais para as pessoas da Região Africana da OMS.

Dr.^a Matshidiso Moeti



Directora Regional da OMS para África
Brazzaville, Congo, Maio de 2015

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

A nova Directora Regional da Organização Mundial de Saúde (OMS) para África assumiu funções a 1 de Fevereiro de 2015 e isso aumentou as expectativas dos Estados-membros e dos intervenientes regionais e mundiais relativamente à mudança na forma como a OMS trabalha na Região Africana. Prevê-se a implementação e institucionalização aceleradas da agenda de reformas da OMS, bem como a melhoria da eficácia, oportunidade e eficiência de acções de apoio aos Estados-membros, em conformidade com o mandato da organização. A necessidade de acelerar as reformas assumiu particular relevância com a eclosão da doença por vírus Ébola (DVE) na África Ocidental, que suscitou uma preocupação geral quanto à resposta da OMS. Algumas das questões evidenciadas são o suposto desajustamento da estrutura e da capacidade técnica do Secretariado da OMS para cumprir o seu mandato na Região Africana, e a necessidade de melhorar a gestão e o funcionamento dos recursos humanos.

Não há dúvida de que a comunidade global quer que a OMS cumpra o seu mandato. Os intervenientes regionais e globais gostariam de ver uma OMS devidamente apetrechada de recursos materiais e humanos, que seja receptiva e capaz de reforçar os sistemas nacionais de saúde, coordenar a prevenção e o controlo de doenças, nomeadamente a capacidade de resposta aos surtos de doenças e o lançamento de acções supra-nacionais de apoio à segurança sanitária a nível global.

A Agenda de Transformação do Secretariado da OMS na Região Africana (doravante designada “A Agenda de Transformação”), que marca um compromisso no sentido de uma mudança positiva, é um programa para acelerar a implementação da reforma da OMS no quadro da Região Africana da OMS. É uma visão e estratégia de mudança destinadas a facilitar o nascimento “da OMS que os funcionários e os parceiros querem”.

1.2 Processo

A Agenda de Transformação é o resultado de consultas alargadas sobre a visão da Directora-Geral, declarada tanto na 64.^a sessão do Comité Regional Africano da OMS (RC64) como na 136.^a sessão do Conselho Executivo da OMS (EB136). Estas consultas incluíram as reuniões de estratégia de uma equipa de transição e análises estratégicas na Reunião Regional de Programas, (RPM) realizada de 9 a 11 de Abril de 2015, e em cada rubrica orçamental.

2. A AGENDA DE TRANSFORMAÇÃO

O objectivo, as áreas prioritárias e o seu alinhamento com as reformas da OMS, os resultados previstos e as acções estratégicas da Agenda de Transformação encontram-se delineados abaixo.

2.1 Objectivo, Áreas prioritárias e Alinhamento com o Programa de Reformas da OMS

O objectivo da Agenda de Transformação, de 1 de Fevereiro de 2015 a 31 de Janeiro de 2020, é garantir que o Secretariado da OMS na Região Africana se torne no principal líder do desenvolvimento sanitário em África e o protector fiável e efectivo da saúde em África. A Agenda de Transformação tem quatro áreas prioritárias, nomeadamente: valores em prol dos resultados, apoio técnico inteligente, operações estratégicas receptivas e comunicações e parcerias eficazes. Os temas administrativos, programáticos e de governação da actual reforma da OMS foram tidos em conta na sua elaboração. Cada uma destas áreas prioritárias está intimamente alinhada com resultados específicos do programa de reformas da OMS.

Valores em prol dos resultados

O objectivo desta área prioritária é promover o surgimento de uma cultura organizativa que é definida pelos valores da excelência, trabalho em equipa, responsabilização, integridade, equidade, inovação e abertura. Está alinhada com a área das reformas administrativas da OMS através dos resultados em matéria de “responsabilização e transparência” e “reforço da cultura de avaliação”.

Apoio técnico inteligente

As áreas técnicas do trabalho da OMS na Região Africana obedecerão a prioridades em conformidade com as prioridades e compromissos regionais, e as intervenções serão baseadas em evidências e ensinamentos retirados da experiência. Esta área prioritária contribuirá para a reforma administrativa

da OMS através dos resultados em termos de “apoio efectivo, técnico e político, a todos os Estados-Membros”, e o tema da reforma de programas através dos resultados sobre “as prioridades da OMS definidas, abordadas e financiadas de acordo com prioridades acordadas”.

Operações estratégicas receptivas

O objectivo desta área de intervenção é evoluir para uma organização com funções propícias que apoiem, de forma eficiente, a realização de programas. Esta área é alinhada com a reforma administrativa da OMS através dos seguintes resultados: efectivos adequados às necessidades a todos os níveis da Organização; financiamento e afectação de recursos alinhados com prioridades e responsabilização da administração, transparência e garantia de gestão dos riscos.

Comunicações e parcerias eficazes

Esta área prioritária procura promover uma organização mais receptiva e interactiva, internamente entre os funcionários e, externamente, com os intervenientes. Está alinhada com a reforma administrativa da OMS através dos seguintes resultados: reforço da cultura de avaliação e melhoria da comunicação estratégica. Está igualmente alinhada com a reforma da governação através dos seguintes resultados: simplificação da apresentação de relatórios e comunicação com os Estados-membros; e reforço do envolvimento efectivo com outros intervenientes.

2.2 Resultados previstos

Para cada uma das quatro áreas prioritárias sujeitas a transformação, foram definidos os seguintes resultados:

Resultados previstos de Valores em prol de resultados

Os resultados previstos são: aumento da responsabilização individual e das equipas; melhoria da equidade nas recompensas, reconhecimento e sanções para os funcionários; equipas com capacidade de resposta, motivadoras e inclusivas; e melhoria dos padrões éticos do pessoal.

Resultados previstos de Apoio Técnico Inteligente

Os resultados previstos são: controlo da epidemia de DVE; reforço da capacidade regional de segurança sanitária, incluindo uma preparação efectiva e uma capacidade de resposta atempada aos surtos de doenças e emergências, bem como à erradicação da poliomielite; aceleração dos progressos na concretização dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) e implementação dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); abordagem funcional e transversal aos sistemas na Região Africana da OMS para se alcançar a cobertura universal de saúde (CUS); e melhoria da gestão dos conhecimentos.

Resultados previstos de Operações Estratégicas Receptivas

Os resultados previstos são: recursos humanos, financeiros e materiais alinhados com as prioridades identificadas; reforço da capacidade dos recursos humanos da OMS; melhoria da transparência no recrutamento, colocação e na gestão do desempenho; melhoria da eficiência e responsabilização nas áreas das finanças, aquisições e administração geral; e uma melhor utilização/potencialização das tecnologias e ferramentas disponíveis, sobretudo do GSM e dos quadros de inteligência empresarial.

Resultados previstos de Comunicações e Parcerias Eficazes

Os resultados previstos são: melhoria da comunicação interna entre e em todos os três níveis da Organização; reforço da comunicação externa e reforço das parcerias estratégicas.

2.3 Acções estratégicas

Foram definidas acções estratégicas com o intuito de se alcançar cada resultado previsto. As acções estratégicas de cada área estão alinhadas com três cronogramas diferentes: acções a iniciar nos primeiros 100 dias; acções estratégicas para os dois primeiros anos (prazo de Janeiro de 2017); e acções que continuarão no terceiro, quarto e quinto anos do mandato da Directora Regional da OMS para África (até Janeiro de 2020).

Acções estratégicas para Valores em prol dos resultados

A emergência de valores em prol resultados no trabalho da OMS na Região Africana será facilitada através das seguintes acções estratégicas:

Primeiros 100 dias

- Preparar e partilhar uma lista de documentos de políticas da OMS e da ONU, com URL, que promovam transparência, responsabilização e comportamento ético;¹
- Elaborar um formulário de declaração para documentar a conformidade dos funcionários com um estudo pessoal obrigatório de todos os documentos pertinentes que promovam a transparência, a responsabilização e o comportamento ético;
- Elaborar e reportar nas revisões periódicas dos centros de custos sobre a promoção da transparência, responsabilização e comportamento ético;
- Identificar agentes de mudança em cada centro de orçamento e formá-los em gestão e resolução de conflitos, constituição de equipas, prevenção do assédio e promoção da justiça, e apoiá-los para que possam moldar e conduzir a mudança;
- Convocar uma reunião especial do Programa Regional (RPR) para gerar envolvimento, apropriação e implementação conjunta da “Agenda de Transformação” pelos Representantes da OMS, gestores e chefes de equipa.

¹ A lista inclui os documentos seguintes: Quadro de Responsabilização; Princípios éticos e conduta do pessoal; Código de Conduta ICSC; Política sobre denúncia; Política sobre prevenção do assédio; listas de verificação da auto-avaliação do controlo interno da OMS; Guia de controlo interno da OMS; e Manual de Iniciação

Até ao fim de Janeiro de 2017

- ❑ Identificar uma empresa de consultoria para conceber e implementar um programa de formação e sistemas de apoio sobre “A Transformação de Valores e a Gestão da Mudança nas Organizações” para directores de grupos orgânicos, Representantes da OMS, gestores, chefes de equipa e outros agentes de mudança designados;
- ❑ Elaborar e implementar programas sociais e de bem-estar para o pessoal em todos os níveis, nomeadamente: formação sobre equilíbrio da vida laboral; mecanismos de apoio de grupo/companheirismo para os chefes de equipa e gestores; e o funcionamento de clínicas, cantinas e ginásios para o pessoal;
- ❑ Encorajar relações profissionais entre as respectivas unidades de programas no Escritório Regional e instituições homólogas seleccionadas (departamentos em universidades parceiras) com o objectivo de promover a excelência através de interacções profissionais com pares nas universidades parceiras;
- ❑ Renovar o programa de desenvolvimento e aprendizagem do pessoal na Região;
- ❑ Encorajar líderes e gestores a tomarem iniciativas pessoais sobre a melhoria de conhecimentos técnicos, de gestão ou de liderança com o apoio da Organização, se necessário;
- ❑ Criar e preencher o posto de um Provedor a tempo inteiro;
- ❑ Adaptar os serviços de orientação do pessoal da Sede da OMS na Região Africana, incluindo a criação de um pacote de iniciação para os novos funcionários e a designação de um ponto focal e um suplente na equipa de gestão de recursos humanos para coordenar a orientação/informação do pessoal no Escritório Regional e nas Representações da OMS nos países;
- ❑ Implementar o quadro global de gestão do desempenho e de responsabilização que recompense ou sancione o pessoal com base no bom e/ou no mau desempenho;
- ❑ Elaborar inquéritos regulares (anónimos) ao pessoal sobre valores, constituição de equipas, justiça e responsabilização;
- ❑ Elaborar e reportar as reuniões do pessoal das Representações da OMS sobre a promoção da transparência, responsabilização e comportamento ético.

Acções estratégicas para Apoio Técnico Inteligente

A prioridade às pastas técnicas com base nas evidências e ensinamentos retirados da experiência será melhorada através das seguintes acções estratégicas:

Primeiros 100 dias

a) Controlar a epidemia da DVE

- Realizar missões de alto nível aos três países gravemente afectados pela epidemia de DVE e com todas as partes interessadas pertinentes (UA, ECA, CEDEAO, etc.) para reforçar o envolvimento focado na OMS e o apoio para alcançar os zero casos de Ébola;
- Constituir um “equipa de acção” inter-grupos orgânicos sobre a DVE para coordenar e acelerar os esforços regionais de resposta, recuperação e preparação em colaboração com a Sede da OMS e as estruturas pertinentes das Nações Unidas;
- Desenvolver um plano estratégico regional de resposta e recuperação da DVE, incluindo planos para apoiar o restabelecimento dos serviços de saúde de rotina nos três países gravemente afectados pela DVE;
- Desenvolver um plano de recursos humanos e financeiros de médio e longo prazo para reforçar as capacidades das equipas nacionais da OMS nos 3 países gravemente afectados pela DVE, no quadro da estratégia de manter os ganhos dos actuais investimentos na resposta, recuperação e preparação para a DVE;
- Recrutar pessoal com contratos de curto prazo aos níveis P2 ou P3 para aumentar a capacidade de reforço do grupo orgânico dos sistemas de saúde para facilitar eficazmente a resposta, a recuperação e a preparação nos 3 países gravemente afectados pela DVE.

Primeiros 100 dias**b) Reforçar a capacidade regional de segurança sanitária, incluindo a capacidade efectiva de preparação e resposta atempada aos surtos de doenças e a erradicação da poliomielite**

- Reestruturar o Escritório Regional para enfrentar eficazmente os surtos e as situações emergências, em conformidade com a resolução da sessão especial do Conselho Executivo sobre o Ébola;
- Dar prioridade à agenda incompleta da erradicação da poliomielite colocando-a sob tutela do Gabinete do Director Regional e contratar um gestor experiente para a pasta da erradicação da poliomielite;
- Actualizar e manter uma lista de pessoal da OMS na Região para facilitar o destacamento rápido aquando da ocorrência de epidemias e outras emergências de saúde;
- Explorar abordagens inovadoras para persuadir os países a assumirem os seus compromissos financeiros para com o Fundo Africano para as Emergências da Saúde Pública.

Primeiros 100 dias**c) Acelerar os progressos na consecução dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) e na implementação dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

- Trabalhar com a UA para apoiar a implementação acelerada dos ODM.

Primeiros 100 dias**d) Abordagem funcional e transversal aos sistemas de saúde da Região Africana que facilite a realização de programas com vista a atingir a cobertura universal de saúde**

- Criar uma equipa técnica inter-grupos orgânicos sobre a formulação de uma estratégia e plano de cobertura universal de saúde para a Região Africana;
- Reforçar a capacidade regional dos recursos humanos desenvolvendo um sistema robusto para apoiar os jovens profissionais a trabalhar na AFRO como estagiários ou técnicos profissionais júnior (JPO).

Até ao fim de Janeiro de 2017

Até ao fim de Janeiro de 2017

a) *Controlar a epidemia de DVE*

- Documentar e divulgar as experiências da OMS na Região Africana para responder à epidemia de DVE.

Até ao fim de Janeiro de 2017

b) *Reforçar a capacidade regional de segurança sanitária, nomeadamente a capacidade efectiva de preparação e resposta atempada aos surtos de doenças e emergências, e a erradicação da poliomielite*

- Organizar uma reunião de alto nível sobre o desenvolvimento de capacidades básicas do RSI com a participação dos ministros da saúde, dos negócios estrangeiros, da agricultura e da segurança dos Estados-Membros;
- Apoiar a iniciativa de criação de um Centro Africano de Controlo e Prevenção de Doenças em estreita colaboração com a Comissão da União Africana;
- Realizar uma avaliação externa dos programas de capacidade de resposta da Região Africana às epidemias e emergências para identificar lacunas em termos de recursos humanos financeiros e outros;
- Efectuar a sensibilização a alto nível (pela Directora Regional) para a erradicação da poliomielite nos países prioritários da Região Africana;
- Mobilizar recursos e reforçar a capacidade técnica do Escritório Regional para dar uma resposta pronta e efectiva às epidemias de doenças e emergências na Região;
- Criar, em consulta com os Estados-membros, as CER, a UA e pertinentes instituições, e sem prejuízo para a resolução da sessão especial do Conselho Executivo sobre a DVE, um Corpo Africano de Saúde multi-disciplinar para servir de plataforma continental de resposta rápida que possa ser accionada e destacada em situações de epidemias e emergências de saúde;
- Definir mecanismos para a coordenação efectiva entre os três níveis de actuação da OMS durante as actividades de resposta às catástrofes;
- Realizar, com regularidade, cursos de reciclagem sobre a gestão de surtos e situações de emergência para o pessoal constante nas listas da OMS.

Até ao final de Janeiro de 2017

c) *Acelerar os progressos na consecução dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) e na implementação dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*

- Trabalhar com a União Africana (UA) na implementação dos ODS e na Agenda 2063 da UA;
- Facilitar a adopção de uma resolução sobre os ODS pelo Comité Regional Africano da OMS;
Reforçar a capacidade dos recursos humanos do Escritório Regional para fazer a promoção da saúde, dos determinantes sociais da saúde, da equidade do género e dos direitos humanos, incluindo a utilização de cientistas sociais;
- Realizar uma avaliação externa da implementação da promoção da saúde, dos determinantes sociais da saúde, da equidade de género e dos direitos humanos através de programas prioritários de saúde pública a fim de definir orientações estratégicas para promover o investimento e o impacto do Escritório Regional na saúde das populações da Região;
- Afectar uma parte dos recursos de cada um dos programas técnicos que recebem apoio técnico da Unidade de Promoção da Saúde e Determinantes Sociais e Económicos da Saúde.
- Apoiar os países para documentarem os progressos realizados em termos dos ODM e apoiar a apropriação nacional dos ODS.

Até ao final de Janeiro de 2017

d) *Abordagem funcional e transversal aos sistemas de saúde da Região Africana da OMS que facilite a realização de programas com vista a atingir a cobertura universal de saúde*

- Realizar uma avaliação conjunta de funções internas e externas do Secretariado da OMS na Região Africana (incluindo o Escritório Regional, as Equipas de Apoio Interpaíses) visando a sua adaptação aos fins propostos;²

² As perguntas a serem respondidas incluem: O que é que os parceiros esperam da OMS em África? Qual é a estrutura adequada para satisfazer estas expectativas? Que capacidades de recursos humanos são necessárias para satisfazer essas expectativas? Que capacidades de recursos humanos estão actualmente disponíveis em termos de números e competências; e quais os défices de recursos humanos existentes que devem ser colmatados a fim de satisfazer as expectativas dos intervenientes? Que recursos humanos são redundantes e precisam ser transferidos? Que recursos humanos podem ser susceptíveis de formação para satisfazer as necessidades de uma organização adequada aos fins pretendidos?

Até ao final de Janeiro de 2017 Cont.

d) *Abordagem funcional e transversal aos sistemas de saúde da Região Africana da OMS que facilite a realização de programas com vista a atingir a cobertura universal de saúde*

- Contratar uma empresa de consultoria externa para elaborar e implementar um plano de reforço das capacidades com base nos resultados da avaliação funcional;
- Desenvolver e implementar uma abordagem estratégica/de cenário de investimento sobre a forma como os programas técnicos podem contribuir para o reforço dos sistemas de saúde e implementar a estratégia.

Até ao final de Janeiro de 2017

e) *Melhorar a gestão dos conhecimentos*

- Criar um programa global de GC que promova a produção, armazenamento, partilha e utilização de conhecimentos para os funcionários, parceiros e o público em geral;
- Elaborar e implementar uma estratégia regional de GC;
- Responsabilizar os directores dos grupo orgânicos que contribuem com documentação para as plataformas intranet e internet da Organização e pela actualização dos documentos dos grupos no Ponto de Partilha;
- Realizar reuniões regulares de informação entre os grupos sobre actividades estratégicas/inovadoras em curso nos grupos orgânicos.

Acções estratégicas para Operações Estratégicas Receptivas

Primeiros 100 dias

Para garantir que a OMS evolua para uma organização cujas principais funções devam ser suficientemente robustas para apoiar com eficácia a realização dos seus programas, as seguintes acções estratégicas serão implementadas:

Primeiros 100 dias**a) Recursos humanos, financeiros e materiais alinhados com as prioridades**

- Monitorizar a vida útil dos activos e fazer a sua alienação quando obsoletos ou totalmente depreciados.

Primeiros 100 dias**b) Capacidade reforçada dos recursos humanos da OMS**

- Formular um programa de iniciação obrigatório para os funcionários recém-recrutados.

Primeiros 100 dias**c) Transparência no recrutamento, colocação, promoção, motivação e gestão do desempenho melhorados**

- Informar os comités de selecção, directores e Representantes da OMS acerca da política de recrutamento da OMS e as reformas na área dos recursos humanos;
- Promover a transparência no processo de recrutamento do pessoal envolvendo em todo o processo os centros de orçamento pertinentes.

Primeiros 100 dias**d) Melhorar a eficiência e a responsabilização nas áreas de finanças, aquisições e administração geral**

- Avaliar a delegação de poderes (DdP) na Região e garantir que está em conformidade com os procedimentos organizativos, os comportamentos adequados e uma abordagem de gestão dos riscos;
- Realizar uma revisão das funções de conformidade e de garantia de qualidade no Escritório Regional;
- Utilizar as mais recentes auditorias internas e externas para estabelecer parâmetros destinados a monitorizar os progressos na administração (serviços centrais).

Primeiros 100 dias

e) *Melhorar a aplicação e utilização de tecnologias e instrumentos disponíveis, especialmente GSM e painéis de Inteligência Empresarial*

- Realizar uma auditoria interna da utilização da plataforma GSM na Região Africana para identificar componentes não utilizados e subutilizados, e maximizar a utilização dos mesmos;
- Implementar políticas e directivas adequadas sobre a maximização da plataforma GSM, incluindo a implementação de uma iniciativa de reforço de capacidades para os funcionários;
- Realizar uma avaliação interna da gestão e utilização de plataformas disponíveis de gestão de dados electrónicos na Região Africana (AHO; rSiS; etc.) e definir e implementar acções estratégicas para a efectiva utilização interna e externa;
- Organizar a formação formal, a reciclagem e a reorientação do pessoal existente sobre as novas tecnologias.

Até ao final de Janeiro de 2017

Até ao final de Janeiro de 2017

a) *Alinhar os recursos humanos, financeiros e materiais com as prioridades identificadas*

- Realizar uma avaliação operacional externa das 47 Representações da OMS nos países destinada a definir as necessidades em termos de recursos humanos e tomar as medidas adequadas;
- Realizar avaliações de gestores e chefes de equipa através do processo 360 graus.

Até ao final de Janeiro de 2017

b) *Melhorar a transparência no recrutamento, colocação, promoção, motivação e gestão do desempenho*

- Melhorar os serviços de recrutamento do pessoal (através da utilização de recrutamento e selecção, LinkedIn, etc.) para atrair uma maior reserva de talentos para resolver os desequilíbrios linguísticos e de género;

Até ao final de Janeiro de 2017 Cont.

b) Melhorar a transparência no recrutamento, colocação, promoção, motivação e gestão do desempenho

- Melhorar a monitorização do desempenho dos centros orçamentais através da adaptação ou desenvolvimento de indicadores-chave globais de desempenho e ligação dos mesmos aos objectivos anuais de desempenho do pessoal relevante (p. ex. desenvolvimento de objectivos de desempenho genéricos para todos os Representantes da OMS e funcionários de operações, etc.);
- Implementar uma política sobre a mobilidade e a rotatividade para as diferentes categorias de pessoal na Região Africana da OMS;
- Melhorar a transparência na recompensa do bom desempenho através da publicação na intranet de critérios de promoção e/ou reclassificação positiva de postos e identificar e implementar formas inovadoras de reconhecer o pessoal/equipas com alto desempenho a todos os níveis (Representações da OMS, equipas de apoio inter-países e grupos no Escritório Regional);
- Criar um comité de recrutamento ao nível do Escritório Nacional para fiscalizar todas as fases do processo de recrutamento;
- Desenvolver procedimentos operativos normalizados para a criação de comités de recrutamento em todos os centros orçamentais.

Até ao final de Janeiro de 2017

c) Melhorar a eficiência e a responsabilização nas áreas de finanças, aquisições e administração geral

- Realizar uma avaliação dos principais processos de trabalho e de desempenho e desenvolver um plano de acção para tratar das deficiências identificadas no sistema;
- Implementar recomendações sobre a transformação das funções de conformidade e garantia de qualidade num gabinete de apresentação de relatórios, monitorização e garantia de qualidade;
- Melhorar o sistema de gestão de conflito de interesses através da revisão das actuais operações e níveis de conformidade e implementação de recomendações, nomeadamente a orientação regular do pessoal;

Até ao final de Janeiro de 2017 Cont.

c) Melhorar a eficiência e a responsabilização nas áreas de finanças, aquisições e administração geral

- Conduzir uma análise externa de viabilidade e de custo-benefício e implementar recomendações sobre a possível devolução de algumas funções regionais de apoio operacional (nomeadamente aquisições, tradução/interpretação, tecnologias de informação, viagens, gestão de recursos humanos, recrutamento e outros serviços) para uma localização mais económica;
- Promover um processo de atribuição de contratos de prestação de serviços mais transparente e competitivo através do recrutamento um gabinete externo para avaliar o actual sistema e implementar recomendações adequadas;
- Desenvolver um programa de iniciação para o pessoal recém-recrutado.

Acções estratégicas para Comunicações e Parcerias Eficazes

A fim de promover uma Organização mais receptiva e interactiva, tanto internamente entre os funcionários como externamente com os parceiros, serão implementadas as seguintes acções estratégicas:

Primeiros 100 dias

Primeiros 100 dias

a) Melhorar a comunicação interna entre e em todos os três níveis da organização

- Apresentar informações regulares sobre o trabalho da OMS na Região Africana através de encontros e reuniões de grupos programadas;
- Contratar um gabinete de consultoria em comunicações para realizar uma avaliação das comunicações na Região Africana e sugerir formas de melhorar a comunicação nos três níveis da Organização;
- Criar e operar uma caixa de sugestões/ideias em linha para obter as reacções do pessoal e utilizar estas ideias e sugestões para fazer ajustamentos que melhorem o sistema;

Primeiros 100 dias Cont.

a) Melhorar a comunicação interna entre e em todos os três níveis da organização

- Partilhar regularmente as informações das viagens da Directora Regional e dos directores dos grupos orgânicos;
- Preparar e divulgar informações trimestrais sobre os resultados das missões/reuniões da Directora Regional;
- Criar um Ponto de Partilha para ligar o pessoal em rede a fim de estimular uma cultura de partilha de conhecimentos e experiências, a resolução conjunta de problemas e o apoio mútuo para melhorar a eficiência e a eficácia no trabalho da Organização.

Primeiros 100 dias

b) Reforçar a comunicação externa

- Establish, within the Office of the Regional Director, an External Relations Office in charge of communications, advocacy, partnerships and resource mobilization, and redeploy staff to the office;

Primeiros 100 dias

c) Melhorar as parcerias estratégicas

- Implementar uma avaliação final obrigatória de todos os projectos ou subvenções apoiadas por doadores;
- Actualizar os relatórios dos doadores;
- Promover e monitorizar (utilizando, entre outros, quadros de resultados) a apresentação regular e atempada de relatórios financeiros e técnicos de alta qualidade aos doadores, e realizar teleconferências regulares com parceiros-chave ao nível técnico;
- Localizar potenciais parceiros para o envolvimento efectivo na implementação de programas e na mobilização de recursos;
- Garantir a apresentação atempada de relatórios aos doadores/parceiros.

Até ao final de Janeiro de 2017

Até ao final de Janeiro de 2017

a) Melhorar a comunicação interna entre e nos três níveis da Organização

- Instituir fóruns regulares para discutir os progressos registados na implementação de programas estratégicos e tomar medidas para resolver os desafios identificados;
- Elaborar e implementar uma estratégia de comunicação e realizar avaliações regulares da função de comunicações e das capacidades existentes para melhorar a sua eficácia;
- Reforçar as capacidades para a documentação do trabalho da OMS a todos os níveis.

Até ao final de Janeiro de 2017

b) Reforça a comunicação externa

- Criar e gerir um blogue da Directora Regional;
- Estabelecer relações de trabalho estreitas com as empresas de comunicação através de comunicados de imprensa regulares emitidos pela Directora Regional e pelos directores dos grupos orgânicos;
- Obter tempos de antena regulares da OMS nos principais canais de rádio e televisão da Região;
- Recrutar e afectar funcionários de comunicação para apoiar os grupos orgânicos na comunicação das suas actividades;
- Criar um prémio do Escritório Regional para a África com vista a promover o jornalismo no domínio da saúde em África;
- Modernizar o estúdio de comunicação do Escritório Regional com meios para a realização de transmissões em directos;
- Elaborar descrições de cargos, criar postos e recrutar funcionários de comunicação para os centros regionais de comunicação (p.ex. Dakar, Joanesburgo, Nairobi, Adis Abeba e Abuja).

Até ao final de Janeiro de 2017

c) Reforçar as parcerias estratégicas

- Trabalhar com os grupos económicos regionais, o BAD e o Banco Islâmico de Desenvolvimento (BID) para identificar áreas comuns de intervenção e implementar programas conjuntos;
- Traçar e implementar acções para estabelecer efectivamente parcerias e iniciativas regionais de saúde com uma presença em África e negociar o trabalho numa plataforma regional de saúde (África) como base para o reforço de parcerias;
- Envolver filantropos da Região para apoiar o trabalho do sector da saúde e da OMS;
- Organizar um fórum regional de saúde com regularidade;
- Actualizar com regularidade os relatórios dos doadores.

3. IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO E GESTÃO DOS RISCOS

3.1 Promotor da Transformação e equipas principais

A Directora Regional da OMS para África é a Promotora da Transformação e é apoiada pelos seguintes agentes:

3.1.1 Principais agentes da mudança em cada centro orçamental

- Representações da OMS: representantes da OMS;
- Equipas de Apoio Interpaíses: coordenadores das EAI;
- Grupos Orgânicos de Programas: Directores dos Grupos Orgânicos.

FIGURA 1: PRINCIPAIS AGENTES DE MUDANÇA EM CADA CENTRO DE ORÇAMENTO



3.1.2 Agentes secundários da mudança em cada centro orçamental

- a) Representações da OMS: agentes indicados de cada Representação da OMS;
- b) Equipas de Apoio Interpaíses: agentes indicados em cada EAI;
- c) Grupos Orgânicos de Programas: agentes indicados em cada grupo orgânico.

FIGURA 2: AGENTES SECUNDÁRIOS DA MUDANÇA EM CADA CENTRO ORÇAMENTAL



3.2 Monitorização do desempenho e gestão dos riscos

Monitorização do desempenho

Monitorização

A característica fundamental da Agenda de Transformação é a responsabilização. Os principais agentes da mudança, apoiados pela equipa de apoio nacional e Interpaíses do Escritório Regional para a África, vão elaborar e fiscalizar a implementação e a monitorização de planos evolutivos com um conjunto de indicadores e marcos de desempenho. Os relatórios sobre o desenvolvimento e a implementação da Agenda de Transformação serão igualmente elaborados e divulgados de cem em cem dias e anualmente.

Avaliação

A implementação da Agenda de Transformação terá uma avaliação intercalar e outra no final do mandato. Essa avaliação, entre outras coisas, dará resposta às seguintes perguntas:

- a) Tornámo-nos mais orientados para os resultados ou não? A nossa cultura de prestação de serviços melhorou?
- b) Houve uma mudança nos nossos comportamentos?
- c) Os nossos processos tornaram-se mais eficientes e rápidos? As nossas relações com os parceiros melhoraram?
- d) Tornámo-nos numa organização regional de saúde devidamente dotada de recursos humanos e materiais, previsível, proactiva, com capacidade de resposta, orientada para resultados, transparente e responsável?
- e) Tornámo-nos numa organização que é líder incontestável da saúde na Região e que satisfaz as necessidades e expectativas dos seus intervenientes?

Gestão dos riscos

A gestão dos riscos é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, programa ou projecto. Os seguintes riscos foram identificados e serão monitorizados; serão igualmente tomadas medidas para os reduzir, se necessário, durante a implementação da Agenda de Transformação:

- a) Prazos falhados (p.ex. 100 dias);
- b) Recursos inadequados (financiamento, tempo);
- c) Cepticismo dos parceiros;
- d) Indiferença, passividade, complacência e resistência do pessoal;
- e) Incapacidade para institucionalizar a necessária transformação;
- f) Incapacidade para simplificar o processo de transformação; e
- g) Promotora da Transformação e Agentes de Mudança sobrecarregados.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE
Escritório Regional para a África
Brazzaville • 2015