



**Organização
Mundial da Saúde**

ESCRITÓRIO REGIONAL PARA A **África**

AFR/RC67/5
13 de Junho de 2017

ORIGINAL: INGLÊS

COMITÉ REGIONAL PARA A ÁFRICA

Sexagésima sétima sessão

Victoria Falls, República do Zimbabwe, 28 de Agosto a 1 de Setembro de 2017

Ponto 8 da ordem do dia provisória

IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA DE TRANSFORMAÇÃO

Relatório de progresso

ÍNDICE

	Parágrafos
ANTECEDENTES	1-5
PROGRESSOS REALIZADOS	6-20
FASES SEGUINTEs	21-25

Anexos	Página
Anexo 1: Resumo do Relatório da avaliação intercalar da Agenda de Transformação	6-15
Anexo 2: Apelo à acção – Colocar as pessoas em primeiro lugar: O caminho para a cobertura de saúde Universal na África	16-19

ANTECEDENTES

1. A Sexagésima quinta sessão do Comité Regional da OMS para a África aprovou a Agenda de Transformação¹ do Secretariado da OMS na Região Africana: 2015-2020 (doravante designada “Agenda de Transformação”) que tem por finalidade transformar o Secretariado numa organização mais reactiva, eficiente e transparente. A Agenda de Transformação corresponde à visão da Directora Regional, cujo objectivo visa acelerar a implementação da reforma da OMS na Região Africana para garantir o surgimento “da OMS que os funcionários e os parceiros almejam”².
2. A Agenda de Transformação contém quatro focos enfoques primordiais, a saber: valores pró-resultados, foco técnico inteligente, operações estratégicas com capacidade de resposta, e comunicação e parcerias eficazes. As reformas globais da OMS que estão em andamento no que diz respeito à governação, à gestão e programação foram levadas em consideração para o desenvolvimento das áreas de enfoque. Associadas a elas, foram adoptadas medidas e actividades estratégicas claramente definidas para serem executadas nos a) primeiros 100 dias, b) nos primeiros dois anos e c) nos anos subsequentes até ao quinto ano do mandato da Directora Regional da OMS para a África (em Janeiro de 2020).
3. Na condução desta transformação, a Directora Regional constituiu um grupo consultivo independente (GCI) chamado a prestar consultoria estratégica e política sobre a forma de melhorar as capacidades e reforçar o trabalho da OMS na Região. O GCI reuniu em Maio de 2015 e em Outubro de 2016. Dessas reuniões emanaram várias recomendações estratégicas, incluindo o desenvolvimento de um Programa de Transformação. O GCI exortou ainda a Directora Regional a assegurar que a OMS AFRO maximiza os seus poderes de convocação, investe nas infra-estruturas de comunicação, reforça a sua capacidade nos desafios de emergência sanitária e continua a implementar a Agenda de Transformação.
4. Desde então, foi lançado o Programa de Transformação³, um quadro para implementação da Agenda de Transformação. Trata-se de um marco estratégico que visa nortear o contributo da OMS perante a emergente plataforma de desenvolvimento sustentável em África. Em Janeiro de 2017, o Gabinete de Avaliação da OMS em Genebra realizou, a pedido da Directora Regional, uma avaliação independente dos dois primeiros anos da Agenda de Transformação (Anexo 1). Essa avaliação teve por objectivo apreciar os progressos realizados, documentar as realizações e as melhores práticas, identificar desafios e indicar aspectos a melhorar, bem como apresentar recomendações sobre o caminho a seguir.
5. Em conformidade com a recomendação do Comité Regional relativamente à apresentação de um relatório anual sobre os progressos realizados na implementação da Agenda de Transformação pela Directora Regional, o primeiro relatório foi apresentado à 66ª sessão do Comité Regional⁴. Esse documento é o segundo relatório que abrange os dois primeiros anos de implementação da Agenda de Transformação.

¹ AFR/RC65/12 Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana: 2015-2020

² A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana, 2015-2020.
<http://www.afro.who.int/pt/rdo/a-agenda-de-transformacao.html> (Última consulta: 30 de Março de 2017)

³ O Programa Africano de Transformação da Saúde para 2015-2020: uma visão para a cobertura universal de saúde.
<http://www.afro.who.int/en/rdo/reports/4928-the-africa-health-transformation-programme-2015-2020-a-vision-for-universal-health-coverage.html> (Última consulta: 30 de Março de 2017)

⁴ AFR/RC66/INF.DOC/10: Relatório dos progressos na implementação da Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana: 2015 - 2020

PROGRESSOS REALIZADOS

6. A área de enfoque sobre **valores pró-resultados** procura promover e fomentar a emergência de uma cultura organizacional que é definida por valores de excelência, trabalho de equipa, responsabilização, integridade, equidade, inovação e abertura. Foram feitos progressos significativos na implementação desses valores. O que inclui melhorar o conhecimento e as competências dos funcionários, garantir o acesso aos principais documentos e instrumentos de política da OMS e das Nações Unidas que promovem a transparência, a responsabilização e o comportamento ético. Num estudo realizado pela equipa de avaliação independente, 78% dos funcionários confirmaram ter aperfeiçoado o seu conhecimento sobre esses documentos e instrumentos de política da OMS e das Nações Unidas. Desde então, foi criado no Escritório Regional o cargo de Provedor, a tempo inteiro, preenchido para lidar com as dúvidas e preocupações dos funcionários no sentido de promover um ambiente de trabalho justo. A nível regional, teve lugar uma reunião especial sobre o programa da Agenda de Transformação, juntando Representantes da OMS e Gestores de Programa, para reforçar as suas capacidades e gerar apropriação de modo a viabilizar a implementação da mesma.

7. A área sobre o **foco técnico inteligente** visa alinhar o trabalho técnico do Secretariado da OMS na Região Africana com prioridades fundamentadas e lições aprendidas. O desafio inicial consistiu em debelar o surto da doença por vírus Ébola, o que foi cumprido. A capacidade em termos de segurança sanitária continua a ser consolidada a favor de uma efectiva prontidão e de uma resposta atempada face a surtos de doenças e emergências. O que ficou demonstrado perante a pronta resposta ao surto de febre-amarela em Angola e na República Democrática do Congo em 2016. Em Julho de 2017, a OMS instalou um núcleo de emergência em Nairobi, no Quênia, facultando uma retaguarda de mais curto alcance e de actuação em tempo real, destinada a apoiar os países da África Oriental e Austral na sua resposta a surtos e emergências. Outro núcleo será brevemente criado em Dacar, no Senegal, para atender os países da África Central e Ocidental.

8. Para além disso, a erradicação da poliomielite permaneceu uma prioridade na Região e manteve-se a sua defesa activa a alto nível. Continuam a ser realizados progressos para fazer com que a Região seja certificada isenta de poliomielite. Já decorreu mais de um ano desde que o último caso de poliovírus selvagem foi detectado na Nigéria. Em resultado disso, o Grupo de Política Global da OMS considerou que, de entre as regiões da OMS, a Região Africana da Organização é um bom exemplo do planeamento da transição.

9. A Agenda de Transformação contribuiu para criar sinergias e promover o trabalho conjunto, a interligação e o diálogo para tratar de questões transversais, por exemplo a implementação de um programa emblemático a nível regional sobre a saúde dos adolescentes. Além disso, foi organizado em Dezembro de 2016 o Primeiro Fórum Regional sobre Reforço dos Sistemas de Saúde para a consecução dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Cobertura Universal de Saúde (CUS). O Fórum procurou focar-se nas acções da OMS na Região Africana sobre o reforço dos sistemas de saúde de modo a facilitar os avanços rumo aos ODS e à CUS. Desde então foi constituído o Comité Permanente dos ODS no Escritório Regional, sob a liderança do Director da Gestão de Programas, para intensificar os esforços de defesa activa da saúde junto dos governos de modo a garantir que os ODS e a cobertura universal de saúde permanecem no topo das agendas políticas e do desenvolvimento.

10. Na área das **operações estratégicas com capacidade de resposta**, o enfoque tem incidido no desenvolvimento e na implementação de actividades estratégicas destinadas a melhorar a eficiência, a

pontualidade, a eficácia e a responsabilidade das acções de apoio aos Estados-Membros. Foi finalizada uma análise das funções de conformidade e garantia da qualidade no Escritório Regional por forma a estabelecer uma base de referência para a monitorização da eficiência na administração, recorrendo a auditorias internas e externas.

11. Foi implementado o projecto Reforço da Responsabilidade e do Controlo Interno (AICS) da AFRO (AICS) para potenciar o desempenho dos centros orçamentais, tendo por objectivos: reforçar a efectividade dos controlos internos; melhorar a responsabilização, a transparência e a conformidade; elevar o desempenho individual dos membros do pessoal bem como dos centros orçamentais; e, acompanhar e reportar avanços e tendências. Todas as informações relevantes em termos de políticas, procedimentos operacionais normalizados e linhas orientadoras foram carregadas nas línguas da Região no portal AICS na Internet.

12. Foi criada formalmente uma Comissão de Conformidade e Gestão dos Riscos (CRMC) no Escritório Regional por forma a assegurar uma abordagem estratégica, transparente e efectiva da gestão do risco e da gestão da conformidade. O número de relatórios de auditoria emitidos em 2016 com classificação insatisfatória baixou para 0%, comparativamente aos 50%-80% dos anos anteriores. Cem por cento das novas auditorias foram total ou parcialmente satisfatórias. O número de relatórios em atraso no quadro da Cooperação Financeira Directa (CFD) desceu de 1907, à data de 1 de Abril de 2016, para 764, em 24 de Maio de 2017, ou seja um decréscimo de 60%.

13. Foi elaborado e aprovado pela CMRC regional um novo Quadro de Prestação de Contas e Garantia de CFD para garantir que os fundos da CFD são canalizados para os fins previstos e que os beneficiários possuem as funções de controlo necessárias para cumprir os requisitos de monitorização e apresentação de relatórios. Foram distribuídos a todos os Ministérios da Saúde listas de verificação para auto-avaliação e controlo interno, e estão a decorrer sessões de formação sobre a maneira de trabalhar com a OMS. Foram reforçados os controlos sobre apresentação de relatórios no âmbito da CFD para passarem a incluir relatórios técnicos obrigatórios em complemento dos relatórios financeiros.

14. O processo de realinhamento dos recursos humanos com as prioridades de saúde regionais, que pretende garantir que a Organização está adequada ao fim a que se destina, ficou concluído tanto ao nível regional como das Equipas Inter-países. Foram elaborados novos organogramas com base num processo consultivo e foi aplicado um critério objectivo para avaliar as exigências relativamente aos níveis de pessoal, tendo ainda sido revistas as descrições dos cargos em clara articulação com as prioridades programáticas. Desde então completou-se o exercício de compatibilização no Escritório Regional de modo a acertar o pessoal com os referidos cargos. Estão a ser envidados esforços redobrados para melhorar o bem-estar dos funcionários no Escritório Regional, em Brazzaville, através de um programa de integração, uma página na Intranet dedicada à assistência social e um boletim mensal onde são divulgados eventos sociais e desportivos.

15. Em conformidade com a abordagem centrada no país, o Escritório Regional contou com a colaboração de uma empresa de consultoria externa para elaborar um modelo de revisão funcional ao nível país, que será utilizado para avaliar objectivamente os recursos humanos necessários nas Representações nacionais da OMS, ajustando-as simultaneamente com as prioridades do país em causa. Depois disso, será levado a cabo um exercício semelhante de compatibilização do pessoal ao nível dos países. No que diz respeito à responsabilização pelos resultados, foram introduzidos

indicadores-chave do desempenho (ICD), de gestão e programáticos, para ajudar a controlar o desempenho dos centros orçamentais no seu contributo para o desenvolvimento da saúde nos países.

16. A área de enfoque sobre **comunicação e parcerias eficazes** dedica-se a reforçar as parcerias e a comunicar mais eficientemente os contributos da OMS para o desenvolvimento da saúde. Procura fomentar uma organização mais reactiva e interactiva, seja internamente entre os membros do pessoal seja externamente com as partes interessadas. A avaliação de base da capacidade interna e externa das comunicações foi desde então completada e o seu resultado será usado para desenvolver uma estratégia de comunicação regional. Foram criadas plataformas de comunicação electrónicas para incentivar os funcionários a apresentar livremente ideias inovadoras e iniciar debates imparciais cuja implementação poderá ser considerada pelos órgãos de gestão. Além disso, foi criada outra plataforma electrónica para confrontar, acompanhar, avaliar e divulgar actividades levadas a cabo no âmbito da Agenda de Transformação.

17. Ainda na área de enfoque sobre parcerias, a Região avançou no reforço da sua base de recursos financeiros, envolvendo doadores tradicionais e novos doadores assim como melhorando a detecção dos relatórios técnicos e financeiros dos doadores. Houve um incremento gradual dos compromissos e do apoio por parte dos doadores em diferentes domínios prioritários da saúde. Por exemplo, o Departamento para o Desenvolvimento Internacional (DFID) do Reino Unido apoiou esforços no sentido de atacar a resistência antimicrobiana. Em Março de 2017, a Directora Regional da OMS para a África encabeçou o relançamento da plataforma Harmonização para a Saúde em África (HHA), o que vem reafirmar o compromisso da OMS. Este facto reafirma o empenho da OMS em trabalhar conjuntamente com outros parceiros para fazer avançar o desenvolvimento da saúde na Região.

18. Uma parceria estratégica regional está a ser desenvolvida no intuito de contribuir para alargar as parcerias e introduzir outros mecanismos de financiamento inovadores que incluam o sector privado e filantropos. Em Junho de 2017, a OMS realizou em Kigali, no Ruanda, o primeiríssimo Fórum Africano da Saúde de sempre, subordinado ao tema "*Colocar as pessoas em primeiro lugar: rumo à Cobertura Universal de Saúde em África*". Esse Fórum constituiu uma plataforma de discussão sobre os persistentes desafios de saúde pública na Região e explorou formas inovadoras para favorecer o contributo dos parceiros para a agenda de reformas da OMS. Atraiu a participação de intervenientes no domínio da saúde mundial mas também novos actores, neles se incluindo organizações da juventude, o mundo académico e o sector privado. O *Apelo à Acção de Kigali* (Anexo 2) configura um dos principais resultados da reunião, cuja aplicação é seguida de perto por intermédio de um roteiro.

19. Os progressos descritos no presente relatório foram reafirmados nos resultados de uma avaliação independente. A equipa de avaliação também destacou a maior visibilidade da Organização. Por forma a garantir uma implementação mais estruturada e bem-sucedida da Agenda de Transformação, foram instauradas estruturas de governação para analisar e determinar regularmente prioridades, dar contributos e orientações, supervisionar e monitorizar a sua implementação.

20. Apesar dos constantes progressos na implementação de diversas actividades ao abrigo da Agenda de Transformação, surgiram vários desafios fundamentais. A gestão da mudança requer um investimento mais centrado do que se havia originalmente encarado para dar plena implementação a

várias actividades e para institucionalizar essas actividades nos planos de trabalho e rotinas do pessoal. A eficiência da comunicação ainda permanece um grande desafio na demonstração de mudanças visíveis nos países. A fixação de prioridades continua a ser um desafio em grande medida por causa da vasta diversidade de países e de necessidades. Isso tem suscitado a necessidade de desenvolver ICD programáticos para medir o desempenho em contextos nacionais diversos.

FASES SEGUINTE

21. **Institucionalizar a Agenda de Transformação.** Devem ser envidados esforços para institucionalizar a Agenda de Transformação nas estruturas de gestão e governação na Região. Isso faz com que os centros orçamentais sejam plenamente responsáveis pela implementação da Agenda de Transformação e que todas as actividades sejam integradas nos planos de trabalho regulares e financiadas para efeitos de implementação.

22. **Alterar a gestão.** Por forma a gerir melhor as percepções e as expectativas dos membros do pessoal, a OMS AFRO contratou um perito em gestão da mudança que dará apoio à direcção executiva e ao pessoal neste processo de mudanças administrativas. Existem igualmente planos para intensificar a comunicação, regular e direccionada, bem como as interacções pessoais com o pessoal ao longo do processo. Os órgãos de gestão assegurar-se-ão que a dimensão humana está no centro da Agenda de Transformação, com o apoio psicológico apropriado, se necessário, durante o processo de reestruturação.

23. **Indicadores-chave de desempenho (ICD).** O reforço da monitorização do desempenho permanece um aspecto fundamental na entrega do trabalho. Para esse fim, a WHO AFRO planeia estender progressivamente os ICD programáticos aos 47 Estados-Membros até finais de 2017. A sua implementação será acompanhada pela actualização oportuna de todos os membros do pessoal para permitir uma adesão e comentários regulares e para partilhar as melhores práticas.

24. **Comunicação.** A necessidade de contar com uma estratégia de comunicação externa e interna foi identificada como requisito fundamental para divulgar as actividades e o impacto da OMS. A esse respeito, a OMS AFRO irá finalizar uma estratégia de comunicação regional de modo a nortear o trabalho futuro das Equipas Inter-países (IST) e das representações nacionais da OMS. Para além disso, aumentar-se-á a participação activa dos funcionários, seja através de retiros ou de reuniões, a todos os níveis do Escritório Regional. Isso contribuirá para informar e envolver o pessoal na Agenda de Transformação para facilitar a sua compreensão e participação.

25. Convida-se o Comité Regional a tomar conhecimento do presente relatório bem como das fases seguintes propostas.

Anexo 1: Resumo do Relatório da avaliação intercalar da Agenda de Transformação

Relatório da avaliação intercalar da Agenda de Transformação do Secretariado da OMS na Região Africana

RESUMO
Mai de 2017



Gabinete de Avaliações da OMS

RESUMO

Introdução

A Agenda de Transformação⁵ do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana 2015-2020 foi lançada pela Directora Regional para a África em Fevereiro de 2015. Tem por objectivo fazer com que o Secretariado da OMS na Região Africana passe a assumir a dianteira na liderança do desenvolvimento sanitário em África e seja um protector efectivo e fiável do capital de saúde do continente africano.

A Agenda de Transformação contém quatro enfoques primordiais, a saber: valores pró-resultados, foco técnico inteligente, operações estratégicas com capacidade de resposta, e comunicação e parcerias eficazes. Os tópicos relativos à gestão, governação e programação da reforma global da OMS actualmente em curso foram tidos em conta no seu desenvolvimento. Não se trata apenas de um compromisso em relação a mudanças positivas no Escritório Regional, trata-se também de um programa para acelerar a implementação da reforma global da OMS no âmbito da Região, em que cada uma das áreas de enfoque está intimamente alinhada com resultados específicos desse programa de reforma.

⁵ A Agenda de Transformação é uma das cinco prioridades interligadas e abrangentes identificadas pela Directora Regional: i) melhorar a segurança sanitária, ii) reforçar os sistemas de saúde nacionais, iii) dar sustentadamente ênfase aos ODM/ODS relacionados com saúde, iv) atender aos determinantes sociais da saúde e v) transformar a Região Africana numa Organização reactiva e orientada para os resultados.

A Agenda de Transformação pretende ser arrojada e ambiciosa e procura gerar uma organização regional da saúde que seja clarividente, proactiva, reactiva, virada para os resultados, transparente, responsável, adequadamente apetrechada e equipada para cumprir o seu mandato. A Agenda de Transformação responde ainda às crescentes expectativas por parte dos Estados-Membros assim como das partes interessadas, sejam elas regionais ou mundiais, quanto à forma como a OMS trabalha na Região Africana. Aposta-se na implementação e na institucionalização da agenda para a reforma da OMS assim como para a melhoria da eficácia e eficiência das medidas em conformidade com o mandato da Organização. As partes interessadas querem ver a OMS adequadamente apetrechada e equipada para que possa ser reactiva e eficiente no reforço dos sistemas de saúde nacionais, coordenando a prevenção e o controlo de doenças, inclusive em termos de prontidão e resposta a surtos, e lançando acções supranacionais de apoio à segurança sanitária mundial. Sendo uma visão e uma estratégia para a mudança que visa facilitar a emergência “da OMS que os funcionários e os parceiros querem”, o seu êxito dependerá do compromisso e da cooperação do pessoal, dos Estados-Membros e dos parceiros.

Enquadramento da avaliação

A Agenda de Transformação prevê uma avaliação, tanto intercalar como final, da sua implementação. De igual modo determina actividades que devem ser levadas a cabo nos primeiros dois anos, tendo algumas delas sido completadas nos primeiros cem dias do mandato da Directora Regional, entre Fevereiro e Abril de 2015, e as actividades remanescentes ficaram concluídas nos primeiros dois anos, que terminaram em Janeiro de 2017.

Findo o período dos dois primeiros anos em Janeiro, foi esse o momento oportuno para proceder à avaliação intercalar, que foi realizada como uma avaliação independente pelo Gabinete de Avaliações da OMS a pedido da Directora Regional.

A avaliação teve por objectivos analisar os progressos feitos na implementação da Agenda de Transformação, documentar as realizações e melhores práticas, identificar desafios e áreas passíveis de melhoria e formular recomendações sobre o caminho a seguir. Pode ainda servir de fonte para material de referência com vista à avaliação final.

Metodologia

A avaliação foi efectuada através de uma abordagem metodológica mista, combinando a análise documental, entrevistas com informadores-chave, *visitas in loco* e um inquérito electrónico geral a todo o pessoal. As entrevistas realizadas a informadores-chave foram essencialmente conduzidas frente-a-frente durante visitas in loco, transversalmente a vários níveis da Região (no Escritório Regional em Brazzaville e junto das equipas inter-países (IST) e das Representações da OMS em Brazzaville, Harare, Libreville e Ouagadougou). Através de visitas in loco e contactos por vídeo ou teleconferência, foram realizadas entrevistas individuais ou colectivas com funcionários do quadro superior, funcionários da categoria profissional assim como dos serviços gerais e com associações de funcionários. A equipa de avaliação também se encontrou com altos funcionários do Ministério da Saúde no Burquina Faso, Congo, Gabão e Zimbabué. Ademais, foram efectuadas entrevistas telefónicas com representantes de três grupos fundamentais de partes interessadas externas (membros do Subcomité do Programa regional, membros do Grupo Consultivo Independente regional e com doadores e parceiros internacionais).

Constatações

A avaliação intercalar entende que a Agenda de Transformação é não só relevante como oportuna. Trata-se de uma estratégia clara, destinada à mudança organizacional que é norteadada pela visão da Directora Regional. Essa visão e a necessidade de tornar a Organização numa organização melhor é um princípio, geralmente, bem acolhido e aceite. É reconhecido tanto internamente, ao nível do Secretariado, como externamente, pelos parceiros, que a Agenda de Transformação também trata das

dificuldades de cariz reputacional da Organização no rescaldo da crise do Ébola. Além disso, a Agenda de Transformação, dado o seu alinhamento com a reforma global da OMS, confere uma atenção renovada à reforma na Região Africana. A avaliação confirma a relevância das quatro áreas de enfoque da Agenda de Transformação e dos respectivos resultados esperados.

A avaliação constata progressos razoáveis no processo de consecução da Agenda de Transformação para tornar o Escritório Regional mais eficaz, oportuno e eficiente na altura de proporcionar o melhor apoio possível aos Estados-Membros. Contudo, uma reforma, qualquer que seja, implica não só uma alteração nos procedimentos mas igualmente nos comportamentos, o que demora tempo. A avaliação verifica a finalização assim como os avanços de muitas actividades planeadas e, também, o despontar de uma mudança nos comportamentos e na mentalidade. Todavia, tem havido atrasos na concretização de um certo número de actividades planeadas, o que tem feito abrandar os progressos, bem como fraquezas em matéria de comunicação e de apoio administrativo à mudança, o que tem suscitado uma falta de compreensão em relação à Agenda de Transformação e de adesão por parte de alguns funcionários.

Parece que os grandes esforços envidados para apoiar o controlo do surto da doença por vírus Ébola (DVE) tiveram implicações sobre a celeridade da implementação da Agenda de Transformação durante a sua fase inicial. Entretanto registam-se progressos e realizações importantes em cada área de enfoque, conforme adiante se indica.

Valores pró-resultados

Esta área de enfoque tem por finalidade incentivar o surgimento de uma cultura organizacional que se define pelos valores de excelência, pelo trabalho de equipa, pela responsabilidade, pela integridade, pela equidade, pela inovação e pela abertura. Os resultados esperados relativamente a esta área de enfoque são: responsabilidade acrescida da parte das pessoas individualmente e das equipas; maior imparcialidade

em termos de recompensas, reconhecimento e sanções dos membros do pessoal; equipas reactivas, solidárias e inclusivas; e padrões éticos reforçados no que diz respeito ao pessoal.

De entre as actividades desta área de enfoque que foram completadas incluem-se: o lançamento do Projecto de Reforço do Controlo Interno e Responsabilização, a criação da Comissão de Gestão do Risco e da Conformidade bem como a criação e provimento do cargo de Provedor, a tempo inteiro, no Escritório Regional. Para além disso, foi criado um cargo dedicado ao bem-estar social do pessoal e estão a ser envidados esforços para desenvolver e implementar programas de bem-estar e de assistência social destinado a todo pessoal independentemente do nível.

Foco técnico inteligente

As áreas técnicas de trabalho da OMS na Região Africana serão priorizadas de acordo com os compromissos e prioridades regionais e as intervenções basear-se-ão em dados comprovados e em lições tiradas da experiência. Os resultados esperados relativos a esta área de enfoque são: epidemia da DVE controlada; intensificação da capacidade regional em matéria de segurança sanitária, incluindo a efectiva prontidão e resposta atempada a surtos de doenças e emergências, e de erradicação da poliomielite; avanços acelerados relativamente aos Objectivos do Desenvolvimento do Milénio (ODM) e implementação dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); abordagem transversal dos sistemas na Região Africana da OMS facilitando a evolução com vista à Cobertura Universal de Saúde (CUS); e gestão ampliada do conhecimento.

Nesta área de enfoque, o número de actividades relativas ao controlo da epidemia de DVE foram completadas e a estratégia de recuperação e restabelecimento está a ser executada. Outros esforços bem-sucedidos visando intensificar a capacidade regional de segurança sanitária incluem: a reestruturação do Escritório Regional para enfrentar eficientemente os surtos e as emergências; a priorização da erradicação da poliomielite na Região e a defesa activa da causa levada a cabo a alto nível pela Directora Regional; a definição dos mecanismos de coordenação efectiva entre os três níveis da

Organização no contexto da reforma das emergências; o envolvimento com a União Africana no apoio à criação de um Centro Africano de Prevenção e Controlo de Doenças; e o apoio à implementação acelerada dos ODM.

Operações estratégicas com capacidade de resposta

A finalidade desta área de enfoque consiste em evoluir para uma Organização com funções propiciadoras que apoiem eficientemente a entrega dos programas. Os resultados esperados nesta área de enfoque são: recursos humanos, financeiros e materiais alinhados com as prioridades identificadas; intensificação da capacidade da OMS em matéria de recursos humanos; maior transparência no recrutamento, na colocação e desempenho da gestão; eficácia e responsabilidade acrescidas nas áreas de finanças, compras e gestão geral; e maior alavancagem e utilização das tecnologias e ferramentas disponíveis, designadamente o sistema mundial de gestão - Global Management System (GSM) - e os painéis de informação (inteligência) empresarial.

Diversas actividades já foram completadas nesta área de enfoque. Por exemplo, foram reforçadas a responsabilidade e eficiência em virtude da revisão da delegação de poderes na Região, foram reforçadas e aperfeiçoadas as funções regionais relativas à conformidade e foram desenvolvidos os indicadores-chave de desempenho (KPI) dedicados à monitorização do desempenho. Também foram desenvolvidos programas de formação formal sobre o uso das novas tecnologias. Existem avanços na vertente recursos humanos da Agenda de Transformação, estando o processo de reestruturação completo em 4 dos 6 Grupos Orgânicos no Escritório Regional. No tocante à transparência do recrutamento e do processo de selecção, foram utilizados procedimentos padrão de recrutamento, harmonizados em conformidade com os procedimentos aplicados aos cargos da categoria profissional em toda a OMS e está em curso um processo de adjudicação transparente e competitivo para a aquisição de serviços. Num esforço para assegurar que o pessoal está bem equipado para trabalhar na Organização e que o desempenho é devidamente reconhecido, foi criado um

programa obrigatório de integração destinado a pessoal recém-contratado, foi realizada uma avaliação das necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento e foi reforçada a transparência na recompensa do bom desempenho. A Directora Regional também procedeu a nomeações críticas para cargos executivos no Escritório Regional e nas Representações nacionais da OMS.

Comunicação e parcerias eficazes

Esta área de enfoque procura fomentar uma Organização mais reactiva e interactiva, seja internamente, entre os membros do pessoal, seja externamente, com as partes interessadas. Os resultados esperados relativamente a esta área de enfoque são: o reforço da comunicação interna entre os três níveis da Organização e transversalmente a eles; a comunicação externa reforçada; e as parcerias estratégicas intensificadas.

Nesta área foram completadas actividades no sentido de reforçar a comunicação interna, o que inclui o recurso a uma empresa de consultoria de comunicação para efectuar uma avaliação da vertente comunicacional na Região Africana, a partilha de informação regular relativamente às deslocações da Directora Regional e ao desfecho das suas missões/reuniões, assim como a instituição de fora de discussão regulares para debater os avanços na execução de programas estratégicos. No tocante ao reforço da comunicação externa, foram estreitadas as relações de trabalho com agências de comunicação social, dando regularmente tempos de antena à OMS nos principais canais televisivos e radiofónicos da Região.

Futuras áreas de enfoque

Prosseguindo, as áreas a trabalhar internamente incluem: i) rever o plano de actividades para garantir que as actividades marcantes são finalizadas ou extintas e que são planeadas novas actividades; ii) completar o exercício de reestruturação de uma maneira equitativa, transparente e participativa; iii) completar as análises funcionais nas Representações dos países; iv) proporcionar maior clareza e promover o papel das Equipas Inter-países (IST) e sua interacção tanto com as representações nos países como com o Escritório Regional; v) implantar os KPI técnicos; vi) aumentar os esforços

de mudança na gestão e gestão de projecto; vii) continuar a envidar esforços no sentido de envolver o pessoal nas actividades da Agenda de Transformação, incluindo, quando se justifica, aumentar o conhecimento e a sensibilização do pessoal através de reuniões informativas e propostas de formação; e viii) assegurar financiamento para o orçamento global do Escritório Regional, em geral, e para as actividades da Agenda de Transformação, em particular.

Além disso, existem outras áreas que carecem de esforços, seja interna ou externamente, nas quais se incluem:

- i) Intensificar a comunicação, que faz parte integrante da Agenda de Transformação, para cobrir audiências tanto internas como externas, concentrando-se mais na próxima fase, incluindo uma melhor articulação dos casos de sucesso e dos resultados ao nível do país;
- ii) Transitar de um enfoque no processo para um enfoque mais forte na obtenção de resultados e numa melhor comunicação do trabalho do Escritório Regional a esse respeito; e
- iii) Ampliar o envolvimento dos Estados-Membros bem como dos parceiros na próxima fase.

Por fim, todos os esforços anteriores precisam de se escorar numa estrutura de governação clara da Agenda de Transformação.

Recomendações

1. A Directora Regional e a equipa encarregue da gestão executiva devem rever o plano de actividades da Agenda de Transformação, assegurando que as actividades marcantes são finalizadas ou extintas, e planejar actividades para a fase seguinte:
 - *Considerar o lançamento da segunda fase, dirigida ao pessoal e aos Estados-Membros, de modo a renovar a visão da Directora Regional e envolver o pessoal, os Estados-Membros assim como os parceiros;*

- *Concentrar a próxima fase da Agenda de Transformação no enfoque técnico, na entrega bem como nos resultados.*
2. Estabelecer uma estrutura de governação clara da Agenda de Transformação, englobando nela a equipa de gestão executiva e representantes do pessoal:
 - *A equipa de governação deve analisar os progressos numa base mensal ou bimensal, facultar orientações à equipa do projecto e tratar dos atrasos e estrangulamentos na implementação.*
 3. Reforçar a equipa encarregue da gestão de projecto da Agenda de Transformação com pessoal devidamente habilitado e recursos.
 4. Desenvolver e implementar uma estratégia de gestão para a mudança por forma a institucionalizar a Agenda de Transformação:
 - *Identificar agentes de mudança no Escritório Regional, nas equipas inter-países assim como nas Representações nacionais da OMS;*
 - *Identificar e apoiar casos de exemplaridade de entre directores, WR e outros elementos do pessoal.*
 5. Desenvolver e implementar uma estratégia de comunicação efectiva, desde logo com um relançamento deliberado destinado ao pessoal e aos Estados-Membros, lembrando a visão e o propósito, elencando os progressos e reconhecendo alguns desafios e falhas dos primeiros dois anos.
 6. Completar com a brevidade possível o exercício de reestruturação dos Grupos Orgânicos referentes à gestão geral e às doenças não transmissíveis bem como qualquer outra reorganização essencial nos recursos humanos.
 7. Fornecer regularmente actualizações sobre as análises operacionais planeadas das Representações nacionais da OMS e completá-las, com a brevidade possível.
 8. Encorajar a participação activa dos Estados-Membros e dos parceiros na próxima fase da Agenda de Transformação.

Anexo 2: Apelo à acção – Colocar as pessoas em primeiro lugar: O caminho para a cobertura de saúde Universal na África

Fórum Africano da Saúde

"Apelo à acção" - Colocar as pessoas em primeiro lugar: Rumo à cobertura universal de saúde em África

Kigali, República do Ruanda

NÓS, os participantes no primeiro Fórum Africano da Saúde, convocado pelo Escritório Regional para a África da Organização Mundial da Saúde, de 27 a 28 de Junho de 2017 em Kigali, na República do Ruanda e de que o Governo da República do Ruanda foi anfitrião,

Cientes da nossa ampla representação do povo africano: líderes e decisores políticos, ministérios da saúde e das finanças, parceiros de desenvolvimento, agências intergovernamentais, agências das Nações Unidas, Comissão da União Africana e Comunidades Económicas Regionais, sector privado, mundo académico, fundações filantrópicas, organizações de jovens e mulheres, organizações não-governamentais, organizações da sociedade civil e meios de comunicação social,

Conscientes do tema a que o Fórum se subordinou, "**Colocar as pessoas em primeiro lugar: Rumo à cobertura universal de saúde em África**", e do compromisso assumido por África para atingir o nível de saúde mais alto possível para as suas populações, conforme expresso na Constituição da OMS, na Estratégia de Saúde da União Africana 2016-2030 e na Agenda 2063, bem como na Agenda de Transformação da Região Africana da OMS;

Reconhecendo os progressos realizados em termos de resultados sanitários - melhoria da esperança de vida à nascença, reduções nas taxas de mortalidade dos adultos e das crianças com idade inferior a cinco anos e no índice de mortalidade materna - em virtude da melhoria da disponibilidade, cobertura e utilização dos serviços de saúde;

Preocupados com a persistência, apesar dos progressos feitos, das desigualdades na prestação de serviços, com uma elevada carga de doenças transmissíveis como o VIH, a tuberculose, o paludismo e as doenças tropicais negligenciadas, assim como de doenças não transmissíveis; com a existência de inúmeras emergências de saúde pública com o potencial para destruir os sistemas de saúde e as comunidades, para perturbar as actividades económicas nacionais e para ameaçar a paz e a segurança, tudo isso no contexto de uma transformação demográfica a par de uma rápida urbanização e das alterações climáticas; e com o reduzido enfoque em intervenções que beneficiam a saúde mas que extravasam o mandato dos ministérios da saúde;

Recordando a adopção, em Setembro de 2015, dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em geral, e do ODS nº3, em particular - "**Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades**" – sobretudo tendo em conta a aprovação da Cobertura Universal de Saúde (CUS), definindo nos seus objectivos que "**todas as pessoas devem receber os serviços de promoção, prevenção, cura, reabilitação e paliativos de qualidade de que precisam sem se expor a provações financeiras**";

Reconhecendo que a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável exige o fortalecimento dos sistemas de saúde, nomeadamente a implementação da "Estratégia Mundial para a Prestação de Serviços Integrados e Centrados nas Pessoas" e garantir a segurança da saúde pública, incluindo uma melhor preparação e resposta a surtos de doenças e epidemias e outras emergências de saúde pública;

Reafirmando o nosso compromisso de colocar as pessoas em primeiro lugar, de promover sinergias e coordenação e de envolver todas as partes interessadas em torno do objectivo de alcançar a CUS, sem deixar ninguém para trás;

Pelo presente, comprometemo-nos, individual e colectivamente, a:

- Continuar a considerar a CUS como a abordagem fundamental para se alcançar o ODS nº3 para garantir vidas saudáveis e promover o bem-estar de todos em qualquer idade;
- Manter uma vontade e um compromisso político fortes, e aumentar e sustentar as contribuições financeiras e os investimentos nacionais e externos em saúde, incluindo pela criação de mecanismos de financiamento inovadores, velando por uma boa relação custo-benefício e maior responsabilização;
- Construir, re-orientar e re-alinhar os sistemas de saúde com a CUS, dando ênfase aos cuidados de saúde primários e mantendo a eficácia dos sistemas para garantir melhor protecção financeira e acessibilidade às populações mais vulneráveis, incluindo mulheres, crianças e jovens, e intensificando simultaneamente o enfoque na qualidade e equidade;
- Reforçar o desenvolvimento e a sustentabilidade dos profissionais de saúde, incluindo os trabalhadores de saúde comunitários, para prestar serviços de saúde de qualidade;
- Capacitar as pessoas, incluindo os jovens, com informações, competências e recursos que lhes permitam envolver-se activamente no desenvolvimento de políticas de saúde e na manutenção de ambientes saudáveis, melhorar a literacia em saúde para que os indivíduos possam decidir efectivamente sobre a sua própria saúde como a das suas famílias e comunidades;
- Pôr a tónica na construção de capacidades nacionais essenciais no quadro do Regulamento Sanitário Internacional, incluindo a prontidão perante surtos e emergências e o envolvimento activo das comunidades, e, ao mesmo tempo, mobilizar os parceiros estratégicos, dentro e fora do sector da saúde, para abordar os determinantes sociais e ambientais que influenciam vulnerabilidades associadas a emergências de saúde;
- Criar mecanismos e equipas de emergência regionais multi-sectoriais bem coordenadas para apoiar os países na resposta rápida a surtos e outras emergências de saúde, completando as capacidades nacionais em caso de necessidade;
- Reforçar a promoção activa e a capacidade nacional de investigação em saúde, incluindo a definição da agenda; melhorar a infra-estrutura, os mecanismos de regulamentação e a capacidade humana com vista à geração, análise, síntese e uso da investigação e de outros dados sanitários; e, mobilizar o financiamento necessário;
- Promover, através de parcerias, o uso de novas tecnologias, incluindo soluções inovadoras de ciber saúde (eHealth) para apoiar a consecução da CUS;

- Criar mecanismos multi-sectoriais bem-coordenados de monitorização e de acompanhamento dos progressos para promover a eficácia e a prestação de contas no cumprimento dos principais compromissos de saúde de modo a alcançar resultados concretos rumo à CUS;
- Criar novas oportunidades para parcerias melhoradas e um ambiente favorável que junte diferentes partes interessadas na realização de mudanças transformadoras, incluindo o reforço dos quadros legislativos, da capacidade regulatória e da gestão financeira, e re-orientar a formulação de políticas públicas e o pessoal de saúde.

Apelamos:

- **Aos Governos nacionais** para que desempenhem um papel de liderança e de orientação das acções destinadas a criar plataformas de planeamento consultivas e quadros regulamentares para alcançar a CUS;
- **Aos Governos nacionais** para que aumentem os seus investimentos internos; mobilizem e coordenem todas as partes interessadas em torno de um objectivo comum; estabeleçam parcerias com agências bilaterais e multi-laterais, o sector privado e a sociedade civil; e monitorizem e informem sobre os progressos;
- **À OMS** para que intensifique o seu papel congregador e na promoção destas causas junto dos governos, das fundações, da sociedade civil, do mundo académico e do sector privado, para garantir que os ODS, em geral, e a CUS, em particular, permanecem no topo da agenda política e da agenda do desenvolvimento, e que sejam mobilizados os recursos internos e externos necessários;
- **À Comissão da União Africana** para que intensifique o seu papel congregador e na promoção destas causas junto dos líderes e governos africanos, e garanta que sejam mobilizados e mantidos a maior vontade e compromisso político para a CUS e os ODS;
- **À OMS, às agências das Nações Unidas e aos parceiros** para que apoiem os países para que se continuem a acelerar os seus esforços para enfrentar o fardo do VIH, da tuberculose, do paludismo e das doenças tropicais negligenciadas, aproveitando os progressos realizados em termos de redução da mortalidade materna e de saúde das mulheres e garantindo que sejam mobilizados recursos para a investigação em saúde, para as doenças não transmissíveis e os determinantes sociais da saúde;
- **À OMS e à União Internacional das Telecomunicações (UIT)** para que apoiem a expansão das soluções de ciber saúde no contexto da CUS e dos ODS;
- **Aos parceiros de desenvolvimento** para que aumentem os seus investimentos na CUS, incluindo na segurança sanitária, e alinhem melhor os recursos com as prioridades dos países, conforme estabelecidas pelos governos, de acordo com a Declaração de Paris sobre a eficácia da ajuda;
- **Ao sector privado** para que aumente os seus investimentos em saúde, tirando partido de oportunidades e mecanismos como a investigação e o desenvolvimento, as parcerias público-privadas, a produção local de produtos para a saúde, a assistência técnica directa e as acções de responsabilidade social empresarial;

- **À OMS e à Comissão da União Africana** para que ajudem a reforçar a capacidade dos Estados-Membros, facilitem e apoiem a partilha de experiências dos países e criem mecanismos de monitorização dos progressos na realização das acções definidas no presente "Apelo à acção";

Agradecemos a Sua Excelência o Presidente da República do Ruanda, Excelentíssimo Senhor Paul Kagame, assim como ao Governo e ao Povo do Ruanda por terem acolhido com êxito o Primeiro Fórum Africano da Saúde;

Solicitamos à Directora Regional da OMS para a África que transmita as felicitações do Fórum Africano da Saúde ao recém-eleito Director-geral da OMS, Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus;

Solicitamos à Directora Regional da OMS para a África que apresente este "Apelo à acção" por ocasião da sexagésima sétima sessão do Comité Regional da OMS para a África;

Solicitamos à Directora Regional da OMS para a África que crie uma plataforma bienal de participação dos principais interessados na revisão dos progressos em direcção aos ODS relacionados com a saúde, e na identificação de estratégias comuns para acelerar a realização da CUS.

Feito em Kigali a 28 de Junho de 2017