



**Organização  
Mundial da Saúde**

ESCRITÓRIO REGIONAL para a **África**

**AFR/RC71/4**  
24 de Agosto de 2021

**COMITÉ REGIONAL PARA A ÁFRICA**

**ORIGINAL: INGLÊS**

Septuagésima primeira sessão

Sessão virtual, 24 a 26 de Agosto de 2021

Ponto 7 da ordem do dia

**SEXTO RELATÓRIO DE PROGRESSO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA DE  
TRANSFORMAÇÃO DO SECRETARIADO DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE  
NA REGIÃO AFRICANA**

**ÍNDICE**

**Parágrafos**

CONTEXTO.....	1–3
PROGRESSOS REALIZADOS E MEDIDAS TOMADAS.....	4–20
ETAPAS SEGUINTE.....	21–22

## CONTEXTO

1. A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana 2015-2020 é um roteiro quinquenal que pretende transformar a Organização num líder mais eficaz, responsivo e responsável em matéria de saúde pública.<sup>1</sup> A Agenda foi elaborada em sintonia com os esforços de reforma abrangente envidados pelo Director-Geral da OMS no sentido de transformar a nível mundial numa Organização que esteja mais bem equipada para produzir melhorias na saúde mundial.<sup>2</sup>

2. O Secretariado adoptou uma abordagem faseada para implementar a Agenda de Transformação. A primeira fase, que decorreu entre 2015 e 2017, centrou-se em acções prioritárias para a construção de um ambiente propício à mudança, assentando para isso em quatro pilares estratégicos: valores orientados para os resultados; uma orientação técnica inteligente; operações estratégicas adaptadas às necessidades; e comunicações e parcerias eficazes. Uma avaliação realizada em 2017 mostrou que a implementação da Agenda de Transformação permitiu, de modo geral, reformar com sucesso os processos no seio do Secretariado. Contudo, para que as reformas fossem sustentáveis, a fase seguinte precisava de dar maior ênfase à mudança de comportamentos do pessoal, à obtenção de resultados ao nível dos países, à comunicação sobre as actividades do Secretariado e ao alargamento da colaboração com os Estados-Membros.<sup>3</sup> A segunda fase, que decorreu entre 2018 e 2020, procurou portanto colocar o pessoal no centro da mudança, com o objectivo de transformar a cultura institucional do Secretariado para produzir um maior impacto ao nível dos países.

3. O sexto relatório de progresso sobre a Agenda de Transformação (Julho de 2020–Junho de 2021) apresenta os progressos alcançados nas seis grandes vertentes de trabalho que compõem a segunda fase da Agenda, nomeadamente:<sup>4</sup> 1) reforçar os processos de gestão da mudança e promover uma cultura de valores; 2) melhorar a abordagem centrada nos países para gerar maior impacto; 3) colocar ênfase na produção de resultados de qualidade e na optimização dos recursos; 4) promover a eficiência e a responsabilização; 5) alargar a colaboração com os Estados-Membros e os parceiros; e 6) garantir uma comunicação mais eficaz sobre o trabalho do Secretariado. O presente relatório também tem em conta a pandemia de COVID-19 e a consequente perturbação das actividades de transformação que tinham sido planeadas.

## PROGRESSOS REALIZADOS E MEDIDAS TOMADAS

4. **Reforçar os processos de gestão da mudança e promover uma cultura de valores:** segundo o projecto de relatório sobre a avaliação mundial da Agenda de Transformação da OMS, que cobre o período de 2020–2021, o pessoal da Região declarou “sentir-se mais confiante no seu papel, graças à clareza proporcionada pelos planos de trabalho alinhados com os objectivos do décimo terceiro Programa Geral de Trabalho, 2019-2023, bem como às mudanças realizadas na cultural institucional,

---

<sup>1</sup> AFR/RC70/4 Quinto relatório de progresso sobre a implementação da Agenda de Transformação da OMS (<https://www.afro.who.int/about-us/governance/sessions/seventieth-session-who-regional-committee-africa>, consultado em Março de 2021)

<sup>2</sup> A72/48 – A Agenda de transformação da OMS (<https://www.who.int/about/transformation>, consultado em Março de 2021)

<sup>3</sup> Relatório da avaliação intercalar da Agenda de Transformação do Secretariado da OMS na Região Africana, 2017 (<https://www.afro.who.int/sites/default/files/2017-08/Report%20of%20the%20mid-term%20evaluation%20of%20the%20Transformation%20Agenda%20of%20the%20WHO%20Secretariat%20in%20the%20African%20Region.pdf?ua=1>, consultado em Abril 2021)

<sup>4</sup> Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana – 2.ª Fase: COLOCAR AS PESSOAS NO CENTRO DA MUDANÇA (<https://www.afro.who.int/publications/transformation-agenda-world-health-organization-secretariat-african-region-phase-2> (consultado em Março de 2021).

que lhes permitiram agir com maior eficácia”.<sup>5</sup> O relatório também revelou que o nível de satisfação do pessoal em relação às reformas era mais elevado na Região em comparação com a sede da OMS e as outras regiões da OMS. O número de funcionários contratados como agentes voluntários da mudança na Região Africana da OMS aumentou de 237 em 2019 para 280 no final de 2020. De um modo geral, a avaliação mundial revelou uma transformação positiva e significativa na cultura institucional, destacando iniciativas como a Carta dos Valores da OMS e a Rede Regional de Agentes da Mudança, consideradas promissoras para a adopção de novos valores e normas culturais.<sup>6</sup>

5. A experiência de transformação do Secretariado, orientada pelo programa intitulado “Vias da liderança para a transformação da saúde em África”, está a servir de exemplo em toda a organização com a preparação de coortes de formação destinada aos subdirectores-gerais, ao Escritório Regional da OMS para a Europa e ao Escritório Regional da OMS para o Mediterrâneo Oriental. Tendo em conta a rapidez das mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19, foi preciso alterar o programa de formação de modo a apoiar os líderes no desenvolvimento das competências necessárias para se adaptarem às novas formas de trabalho. Foram realizadas formações virtuais personalizadas a mais de 20 altos funcionários da OMS na Região, o que permitiu reforçar as capacidades de liderança em comunicação de crise, consolidar a gestão de equipas remotas, bem como melhorar a agilidade e resiliência. Em Agosto de 2020, foi lançado o programa-piloto de liderança da OMS para os Estados-Membros da Região Africana, que contou com a participação de 34 mulheres que lideram instituições descentralizadas de saúde primária na República do Congo. Estão em curso planos para expandir o programa a 16 directores regionais do serviço nacional de saúde do Gana.

6. No seio do pessoal do Secretariado, a implementação de medidas de recrutamento positivas destinadas a alcançar a paridade de género resultou num aumento de 3% na representação feminina, passando de 29,8% em 2015 para 32,8% em 2021. A pandemia criou oportunidades para que as mulheres que participaram no programa de liderança assumissem cargos de relevo dentro da Organização. De facto, um total de 12 mulheres conseguiu posições de chefia na direcção executiva do Secretariado, no Programa de Emergências de Saúde da OMS na Região e noutros grupos orgânicos, assim como na sede da OMS.

7. O programa de mentoria do Escritório Regional da OMS para a África, que visa reforçar o envolvimento e a motivação do pessoal a nível regional e nacional, realizou uma avaliação intercalar da sua primeira coorte em Outubro de 2020. A avaliação pôs em evidência os benefícios e ensinamentos proporcionados pelo programa aos mentores e mentorados. Os mentores comunicaram melhorias de competências em matéria de acompanhamento e escuta activa. Também indicaram ter adquirido uma melhor compreensão das diferentes culturas na Organização. Por outro lado, 96% dos mentorados declararam ter aprendido e evoluído graças ao programa de mentoria. Setenta e oito por cento dos participantes também constataram uma melhoria da sua eficácia no trabalho e consideraram que o programa valeu o esforço e o tempo dispensados. A segunda coorte, lançada em Fevereiro de 2021, é composta por 115 mentores, incluindo mentores da sede e de outras regiões da OMS, e 249 mentorados da Região.

8. **Melhorar a abordagem centrada nos países para gerar maior impacto:** a reestruturação do Secretariado foi concluída em Novembro de 2020 de modo a este alinhar-se com o PGT13 e a

---

<sup>5</sup> Organização Mundial da Saúde (2021). Report of the Independent evaluation of the WHO Transformation: 2020 -2021, publicação em curso

<sup>6</sup> Organização Mundial da Saúde (2021). Report of the Independent evaluation of the WHO Transformation: 2020 -2021, publicação em curso

operacionalizá-lo, para gerar um maior impacto ao nível dos países. O alinhamento mais estreito das actividades diárias do pessoal da Região com as prioridades definidas pelo décimo terceiro Programa Geral de trabalho permitiu reforçar a concepção de programas centrados na obtenção de resultados, uma abordagem enfatizada pela Agenda de transformação e que já começou a produzir resultados. Cinquenta e quatro por cento dos membros do pessoal inquiridos no âmbito da avaliação mundial da transformação da OMS “concordaram fortemente” que a OMS tinha uma cultura baseada em dados factuais, e que o pessoal da OMS tinha adoptado uma abordagem centrada nos resultados no seu trabalho quotidiano.<sup>7</sup> Foram também introduzidas melhorias na afectação de recursos do orçamento regional aos escritórios de país da OMS na Região, para alcançar os objectivos dos três mil milhões definidos pelo décimo terceiro Programa Geral de Trabalho. Essa afectação passou de 66,1% no Orçamento-Programa 2018–2019 para 69,3% no Orçamento-Programa 2020–2021.

9. Estão a ser tomadas medidas para melhorar o ambiente operacional dos escritórios de país da OMS e implementar as recomendações das avaliações funcionais de que foram objecto, apesar dos constrangimentos em termos de recursos. Foram criadas listas de reserva nas áreas de Gestão dos Programas, Relações Externas e Parcerias, e Políticas, Planeamento e Coordenação em Saúde para garantir que as funções essenciais estão disponíveis. Estão também a ser criadas equipas de afectação multi-países como medida provisória para coordenar o apoio técnico prestado aos Estados-Membros.

10. Por forma a fazer progredir a transformação funcional dos escritórios de país, foi implementada uma ferramenta de diagnóstico do desempenho das equipas em seis escritórios de país da OMS,<sup>8</sup> para identificar as competências necessárias para aumentar a produtividade e o trabalho de equipa. Apesar de ainda estar em fase experimental, o programa lançado pelo Escritório Regional da OMS para a África para melhorar o desempenho das equipas já permitiu fornecer a 65 funcionários da Região - 21 da categoria profissional e 44 da categoria dos serviços gerais - um apoio personalizado de co-desenvolvimento com base nas suas necessidades individuais. O programa consiste em 32 módulos de formação e acompanhamento individual, e tem por objectivo desenvolver equipas de alto desempenho e reforçar a colaboração entre os funcionários técnicos e administrativos e dentro das próprias equipas.

11. **Colocar ênfase na produção de resultados de qualidade e na optimização dos recursos:** a optimização dos recursos é agora um elemento integrante do trabalho da OMS a todos os níveis. Foram criados Em 2020, o Secretariado introduziu indicadores de desempenho relacionados com a optimização dos recursos em todas as unidades técnicas, a fim de avaliar a aplicação e o alcance da abordagem baseada na optimização de recursos para maximizar o impacto de cada dólar americano gasto. Foi também concebida uma iniciativa inovadora de reforço de capacidades com vista a incorporar os princípios de optimização de recursos nos processos de planeamento, implementação, monitorização e mobilização de recursos em todo o Secretariado. Foram produzidos pequenos vídeos animados que utilizam exemplos dos escritórios de país da OMS para explicar em que consiste a optimização de recursos, a forma como deve ser aplicada e os ganhos alcançados em termos de eficiência. Esses vídeos serão utilizados para reforçar as capacidades dos responsáveis pela gestão de programas, que trabalham actualmente em 26 escritórios de país da OMS.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Organização Mundial da Saúde (2021). Report of the Independent evaluation of the WHO Transformation: 2020-2021, publicação em curso

<sup>8</sup> Botsuana, Congo, Libéria, Namíbia, Níger e Uganda.

<sup>9</sup> África do Sul, Benim, Botsuana, Burundi, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Eritreia, Essuatíni, Etiópia, Gâmbia, Gana, Guiné, Lesoto, Madagáscar, Maláui, Mali, Maurícia, Moçambique, Namíbia, Quênia, República Democrática do Congo, Ruanda, São Tomé e Príncipe, Senegal, Uganda e Zâmbia.

12. Apesar da pandemia de COVID-19, o Secretariado prosseguiu os seus esforços nas últimas etapas rumo a uma Região Africana livre da poliomielite. Em Agosto de 2020, a Comissão Independente de Certificação da Erradicação da Poliomielite na Regional Africana declarou oficialmente a Região Africana da OMS livre de poliovírus selvagem autóctone. Este êxito é atribuído à liderança dos Estados-Membros, à colaboração eficaz entre os parceiros de luta contra a poliomielite e à adopção de abordagens inovadoras, tais como a utilização de sistemas de informação geográfica para reforçar a vigilância.

13. **Promover a eficiência e a responsabilização:** a Região continua a avaliar a eficácia dos controlos internos através de um formulário de auto-avaliação anual dos controlos internos sobre os principais elementos do processo operacional. Apesar do ambiente operacional difícil imposto pela pandemia de COVID-19, a análise dos resultados consolidados das auto-avaliações revelou que, em geral, os controlos internos levados a cabo em toda a Região são considerados robustos. As áreas de controlo que registaram mais dificuldades em 2020 foram a monitorização, incluindo as avaliações de conformidade nos países, as verificações presenciais *a posteriori* e outros mecanismos de garantia. Em resposta, o Secretariado forneceu orientações e garantiu uma supervisão específica para facilitar a implementação de directrizes actualizadas no contexto da pandemia de COVID-19. Foi também criado um roteiro para analisar e reforçar a estrutura das políticas, ferramentas e avaliações de risco do Secretariado para o combate à fraude e à corrupção.

14. O lançamento dos principais indicadores de desempenho relacionados com a implementação do décimo terceiro Programa Geral de Trabalho (AFR KPI-13) por todo o pessoal da OMS na Região Africana, permitiu demonstrar de forma quantificável a contribuição da Região para os resultados do PGT13. Esses indicadores também foram aplicados no âmbito da revisão intercalar do Orçamento-Programa 2020–2021, para reforçar o processo de apresentação de relatórios sobre a tabela de pontuação de produtos nos três níveis da OMS.

15. Estão a ser rapidamente aplicadas soluções inovadoras em todas as operações do Secretariado em resposta ao contexto criado pela pandemia de COVID-19. Assim, foi criada uma equipa responsável pelas finanças digitais em 2020, que desde então tem apoiado 16 Estados-Membros<sup>10</sup> na transição de pagamentos em numerário para pagamentos digitais. Entre Setembro e Dezembro de 2020, mais de 100 000 pessoas envolvidas na campanha de luta contra a poliomielite na Côte d'Ivoire, no Gana e no Mali foram remunerados através de um sistema de pagamento móvel. Esta iniciativa permitiu melhorar a relação custo-eficácia, reduzir os atrasos na apresentação de relatórios financeiros e diminuir as desigualdades graças à inclusão financeira das populações rurais pobres. Outras soluções sanitárias inovadoras, tais como a utilização de novas ferramentas para a certificação de vacinas e testes, também ocuparam um lugar de destaque na resposta à pandemia na Região. A Estratégia de expansão das inovações em saúde na Região Africana da OMS, aprovada por unanimidade pelos Estados-Membros e pelos parceiros em 2020, mostra o crescente interesse numa arquitectura nacional de inovação, no contexto da resposta à COVID-19 e para além desta.

16. Além disso, a recente introdução das vacinas contra a COVID-19 na Região mostrou a necessidade de melhorar as capacidades e competências de regulamentação dos Estados-Membros em matéria de vacinas. O Secretariado iniciou consultas com o Fórum Africano para a Regulamentação

---

<sup>10</sup> Burquina Faso, Camarões, Chade, Congo, Côte d'Ivoire, Etiópia, Gâmbia, Gana, Libéria, Mali, Níger, Quénia, República Democrática do Congo, Serra Leoa, Sudão do Sul e Uganda.

das Vacinas (AVAREF), composto pelas autoridades reguladoras nacionais de todos os Estados-Membros. No seguimento dessas consultas, o AVAREF aprovou um processo de avaliação conjunta de emergência e encurtou os prazos de modo a acelerar o desenvolvimento de meios de diagnóstico, vacinas e medicamentos contra a COVID-19.

**17. Alargar a participação dos Estados-Membros e dos parceiros:** os investimentos em parcerias catalíticas e as capacidades de mobilização de recursos do Secretariado permitiram desbloquear 331,8 milhões de dólares americanos para a resposta da OMS à pandemia na Região Africana. Isto representa 72,8% do orçamento global de 455,9 milhões de dólares.<sup>11</sup> No contexto da sua resposta à pandemia de COVID-19, o Secretariado reforçou a sua parceria com os Centros Africanos de Controlo e Prevenção de Doenças (CDC de África) e diversificou a sua base de financiamento para incluir intervenientes do sector privado mundial e do continente africano. Estas parcerias permitiram harmonizar o apoio prestado aos Estados-Membros para a gestão da pandemia e na mobilizar mais de 3,5 milhões de dólares americanos no período abrangido pelo relatório. Um conjunto de responsáveis qualificados das Relações externas e parcerias foi destacado para 21 Escritórios de país<sup>12</sup> para reforçar a colaboração com os Estados-Membros e os parceiros ao nível dos países. Além disso, foi criado um fórum trimestral de parceiros para reforçar a colaboração com os actores não estatais e para sincronizar a sua resposta com as respectivas prioridades governamentais. Estas iniciativas levaram a um aumento de 177% da colaboração regional com os actores não estatais.

**18. Comunicação mais eficaz sobre as actividades da OMS para melhorar os resultados da saúde:** desde o início da pandemia, mais de 50 conferências de imprensa virtuais e mais de 450 entrevistas aos meios de comunicação social envolvendo 270 meios de comunicação social mundiais<sup>13</sup> e mais de 70 organizações regionais e nacionais de comunicação social foram realizadas pelo Secretariado para partilhar eficazmente informações vitais, reforçar o envolvimento das partes interessadas e demonstrar a liderança do Secretariado em matéria de saúde. O Secretariado registou um aumento significativo de seguidores nas suas plataformas de redes sociais ao longo da pandemia, tendo verificado um aumento de 1,5 milhões de seguidores no Facebook. O número de pessoas que consultam o website do Secretariado também aumentou 283%, passando de 1,2 milhões em 2019 para 4,6 milhões em 2020. As comunicações internas transversais sobre a Agenda de Transformação e os esforços de gestão da mudança também aumentaram graças à publicação mensal dos destaques da gestão da mudança, à divulgação de boletins informativos internos e à organização de reuniões gerais com a Directora Regional.

**19. A Aliança Africana de Resposta a Infodemias<sup>14</sup> (AIRA),** que constitui um verdadeiro marco, foi lançada em Dezembro de 2020 para combater a desinformação sobre a COVID-19 e complementar as campanhas de sensibilização para a saúde pública e de envolvimento comunitário na Região. A Aliança visa igualmente apoiar os Estados-Membros no desenvolvimento de estratégias de luta contra a

---

<sup>11</sup> Organização Mundial da Saúde (2021). Report on the Strategic Response to COVID-19 in the WHO African Region: February – December 2020, publicação em curso.

<sup>12</sup> África do Sul, Botsuana, Burquina Faso, Comores, Congo, Essuatíni, Gabão, Guiné, Lesoto, Libéria, Mauritânia, Nigéria, República Democrática do Congo, República Unida da Tanzânia, Quénia, São Tomé e Príncipe, Senegal, Seicheles, Serra Leoa, Sudão do Sul e Zimbabué

<sup>13</sup> New York Times, British Broadcasting Corporation (BBC), Radio France Internationale (RFI), Cable News Network (CNN), Le Monde, Associated Press e The Economist

<sup>14</sup> CDC de África, a Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, (IFRC), a iniciativa Verified das Nações Unidas, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a United Nations Global Pulse. As organizações participantes e apoiantes incluem: a Africa Check, a Agence France-Presse Fact Check, a PesaCheck, a Dubawa e a Meedan.

infodemia adaptadas e baseadas na investigação e na análise. Posteriormente, surgiu a iniciativa *Factos Virais*, que está a ser utilizada como instrumento de comunicação para dissipar mitos, concepções erradas e divulgar informações fiáveis sobre a COVID-

20. Os confinamentos, os encerramentos de fronteiras internacionais e as outras restrições de saúde pública decretados no âmbito da pandemia de COVID-19 tiveram impacto na execução e supervisão das iniciativas planeadas na Agenda de Transformação. A pandemia que perdura continua a desviar a atenção e os recursos da Agenda de Transformação para a resposta à COVID-19. As restrições em matéria de recursos também têm dificultado a implementação dos novos modelos operacionais nacionais recomendados pelas avaliações funcionais dos escritórios de país para produzir um impacto concreto e eficiente ao nível dos países. Está actualmente em desenvolvimento um quadro para garantir a continuidade do processo de transformação (fase de consolidação). Esta próxima fase irá centrar-se na consolidação das realizações da Agenda de Transformação e na aceleração da transformação ao nível dos países para alcançar maiores progressos no futuro.

### **ETAPAS SEGUINTES**

21. O Secretariado da OMS na Região Africana deve:

- a) consolidar os esforços de gestão da mudança com o objectivo de: i) sustentar e incentivar mudanças positivas nos comportamentos do pessoal, dando destaque a pessoas exemplares e defensores da mudança; ii) institucionalizar a formação em liderança, produtividade, agilidade e melhoria da qualidade; iii) promover a transferência de conhecimentos e a apropriação de iniciativas de mudança; e iv) acelerar a transformação ao nível dos países;
- b) alinhar a Agenda de Transformação com a Agenda de Transformação Mundial da OMS para tirar partido das ideias, recursos e estratégias que estão a ser introduzidas;
- c) acelerar o nível de transformação funcional dos escritórios de país, incluindo através da plena implementação das recomendações das avaliações funcionais e do destacamento de responsáveis pela gestão de programas, para melhor alinhar o apoio às prioridades nacionais, otimizar os recursos e garantir o impacto ao nível dos países;
- d) aumentar a visibilidade e a sustentabilidade dos resultados da Agenda de Transformação através das seguintes medidas: i) melhorar a documentação e comunicação internas e externas sobre as realizações da Agenda de Transformação; ii) alargar a participação dos Estados-Membros nas iniciativas da Agenda de Transformação; e iii) promover a integração das abordagens da Agenda de Transformação no Secretariado.

22. O Comité Regional tomou nota do presente relatório e aprovou as etapas seguintes propostas.