

A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde: Um Alinhamento Estratégico na Região Africana



2015-2023



Organização
Mundial da Saúde

Região Africana

A Agenda de Transformação do
Secretariado da Organização
Mundial da Saúde: Um Alinhamento
Estratégico na Região Africana

2015-2023



**Organização
Mundial da Saúde**

Região Africana

Índice

Discurso da Directora Regional	v
1. Contexto da mudança	1
2. Objectivos da Agenda de Transformação	3
3. Processo da transformação	7
4. Implementação	10
5. Resultados obtidos	18
6. Institucionalização da mudança	22
7. Referências	23



Discurso da Directora Regional

O presente documento explora de forma aprofundada os numerosos elementos da Agenda de Transformação da Organização Mundial da Saúde (OMS). Nas páginas seguintes, irão descobrir uma iniciativa emocionante e ambiciosa que visa reposicionar a OMS e impulsionar a Organização para novas cimeiras e, em seguida, reforçar o papel crucial que desempenha no domínio da saúde em África.

Este documento é um roteiro cativante que nos guia através dos objectivos fundamentais da Agenda de Transformação. É evidente, desde o início, que a OMS está firmemente empenhada em obter resultados tangíveis e concretos. Ao colocar a tónica em valores orientados para a produção de resultados, a Organização abraça uma abordagem prática que visa tirar o máximo impacto das suas intervenções.

O apoio técnico adequado e a capacidade de resposta operacional são pilares essenciais da transformação pretendida. Com base nos avanços tecnológicos e na adopção de uma comunicação eficaz, a OMS assume uma posição estratégica para responder aos desafios actuais e futuros em matéria de saúde mundial. Além disso, o reforço de parcerias eficazes é fundamental para mobilizar os intervenientes locais e internacionais em torno de uma visão comum de saúde para todos.

O início da transformação é abordado de forma aprofundada, com especial ênfase no apoio aos países e na mobilização das partes interessadas locais. Com efeito, a OMS reconhece que a gestão da mudança deve centrar-se no ser humano, tendo em conta o ambiente e colocando a tónica no empoderamento das mulheres. A abordagem ágil e flexível adoptada pela Organização favorece uma evolução harmoniosa, com uma orientação ao mais alto nível e uma colaboração estreita com as partes interessadas.

Os resultados foram muito importantes. A OMS pôde reforçar o seu alinhamento regional e com os países,



optimizou a utilização dos recursos, coordenou eficazmente a resposta à pandemia de COVID-19 e mobilizou os recursos necessários. Graças a uma estruturação mais ágil, a novas abordagens de trabalho e à criação de um departamento dedicado às questões transversais, a OMS aspira a exercer uma influência duradoura para além da Região Africana.

Por último, este documento explora a importância da institucionalização da mudança para garantir a sustentabilidade da transformação pretendida. A direcção da OMS desempenha um papel essencial como motor de perpetuação da mudança, garantindo ao mesmo tempo o crescimento profissional do seu pessoal. A monitorização regular dos resultados, o retorno de experiências e a melhoria contínua são elementos-chave para manter o ímpeto criado e garantir progressos constantes.

Ao longo das páginas que se seguem, serão inspirados pelos esforços concertados desenvolvidos pela OMS para enfrentar os desafios sanitários na Região Africana e moldar um futuro mais saudável para todos.

Dr.ª Matshidiso Moeti

Directora Regional da OMS para África



1. Contexto da mudança

Muitas razões levaram a nova Directora Regional da Organização Mundial da Saúde para África a implementar uma Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana. Em 2015, a Organização teve de fazer face às mutações ocorridas a nível internacional e ao aparecimento simultâneo do surto da doença por vírus Ébola em vários países da África Ocidental. No mesmo período, registou-se uma mudança na cooperação internacional induzida pelas novas tecnologias e pelas necessidades dos países em desenvolvimento, que necessitava de uma tomada em consideração acrescida. Além disso, as pressões financeiras exercidas pela crise económica, pelas questões migratórias e pelas mudanças políticas nos países doadores reduziram o volume da ajuda ao desenvolvimento prestada às instituições do sistema das Nações Unidas, incluindo à OMS.

Este contexto exigia que a OMS melhorasse a sua eficácia e reduzisse os seus custos. A OMS trabalhou nesse sentido racionalizando os processos de assistência técnica e aplicando novos métodos. A Organização procurou também introduzir novos serviços e elevar o moral do seu pessoal.

Graças à identificação das necessidades e das possibilidades de transformação institucional, a OMS concebeu a sua Agenda de Transformação, que foi apresentada ao Comité Regional da OMS para África em Novembro de 2015, em N'Djamena (Chade). A Agenda de Transformação visa acelerar a resposta às epidemias, colocando os Estados-Membros no centro do apoio técnico. Esta agenda, a primeira deste tipo a ser aprovada por um Comité Regional da OMS e que se inscreve no âmbito dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável para 2030, apela a uma aceleração das acções e dos investimentos no período 2015-2020, a fim de contribuir para a organização de uma resposta integrada em caso de emergência de saúde pública.

Apesar dos desafios colocados pela pandemia de COVID-19, as respostas da OMS às mutações no ambiente político e financeiro em que desenvolve as suas actividades permitiram-lhe manter-se concentrada na sua missão e transformar-se em profundidade, produzindo simultaneamente resultados, em conformidade com o objectivo inicial fixado.





2. Objectivos da Agenda de Transformação

1. Valores orientados para a produção de resultados

Para se tornar uma instituição orientada para a produção de resultados, a OMS centrou-se em objectivos claros e na aplicação de estratégias para os atingir, tomando simultaneamente decisões baseadas nos dados resultantes do seu desempenho. Esta abordagem exige um forte empenhamento na transparência, na comunicação e na colaboração entre os membros da equipa da OMS e as partes interessadas. Demonstra que o Escritório Regional da OMS para a África (a seguir designado “o Escritório Regional para a África” ou “o Escritório Regional”) está consciente da importância de investir nos seus colaboradores e de promover uma cultura de inovação e aprendizagem contínua.

Ao adoptar estes valores, o Escritório Regional para a África pôde aumentar o seu impacto, criar confiança entre as suas partes interessadas e alcançar um sucesso duradouro numa paisagem mundial em constante evolução. Em última análise, adoptar uma mentalidade a favor dos resultados permite à OMS tirar o melhor partido dos seus recursos e criar uma mudança positiva duradoura.



2. Foco técnico inteligente

A Organização Mundial da Saúde é reconhecida como o líder da acção de saúde pública no mundo, e o seu foco técnico inteligente foi um factor essencial para o seu sucesso. Esta orientação coloca a tónica na utilização dos conhecimentos e tecnologias recentes, bem como em abordagens baseadas em dados factuais destinadas a melhorar os resultados do desenvolvimento sanitário em África. Desde o desenvolvimento de ferramentas e estratégias inovadoras para lutar contra as epidemias de doenças, à recolha e análise de grandes quantidades de dados sanitários, a OMS tem explorado as tecnologias de

ponta para melhorar o seu trabalho. O foco técnico inteligente da Organização reflecte-se, além disso, na ênfase que a instituição coloca na criação de parcerias sólidas com os principais estabelecimentos universitários, as organizações tecnológicas e outros parceiros da comunidade mundial da saúde. Esta abordagem colaborativa permite à OMS manter-se na vanguarda das tendências e das melhores práticas emergentes, desenvolver e aplicar políticas e programas eficazes e baseados em bases factuais com um verdadeiro impacto na vida das pessoas. Graças ao seu foco técnico inteligente, a OMS está bem colocada para continuar a dar um contributo muito importante para a saúde mundial nos próximos anos. Opération stratégique réactive

3. Operações estratégicas com capacidade de resposta

Il a été question de privilégier la capacité de l'OMS à fournir une réponse rapide et efficace aux défis sanitaires émergents dans la Région africaine. Dans ce cadre, les opérations stratégiques de l'OMS reposent sur un certain nombre de principes clés, notamment la préparation, la flexibilité et la prise de décision fondée sur les données. En maintenant un état de préparation constant et en établissant des plans bien élaborés, l'Organisation a pu rapidement mobiliser des ressources et de l'expertise à chaque fois qu'une crise survenait. De plus, la flexibilité de l'OMS lui a permis de s'adapter au fur et à mesure qu'évaluait un défi sanitaire. L'OMS collecte et analyse des données opérationnelles, ce qui lui permet de prendre des mesures proactives afin de rester efficace.



4. Uma comunicação eficaz

Num mundo dominado pela intensa circulação de informação, uma comunicação eficaz é essencial para promover a saúde. A OMS salienta uma comunicação clara, rápida e precisa com todas as partes interessadas, incluindo os Estados-Membros, os parceiros e o público em geral. Isto implica a utilização de uma gama de canais e meios de comunicação para chegar a diferentes públicos, incluindo os meios de comunicação social, os sítios Web, os comunicados de imprensa e as reuniões de informação pública. A Organização assegura que a informação é fácil de compreender e acessível a todos, independentemente da língua, da cultura ou de outros factores que possam constituir uma barreira. Em tempos de crise, como epidemias de doenças ou catástrofes naturais, a comunicação eficaz é crucial e a OMS deve ser transparente, capaz de responder às necessidades e pró-activa. Ao dar prioridade a uma comunicação eficaz, a OMS constrói a confiança e promove a colaboração para alcançar um maior impacto na promoção da saúde.





5. Parcerias eficazes

A parceria eficaz é um elemento essencial da estratégia da OMS na Região Africana. A Organização reconhece a necessidade de estabelecer parcerias eficazes com um vasto leque de partes interessadas para alcançar os seus objectivos. Nesta lógica, a OMS trabalha em estreita colaboração com os governos, as organizações não-governamentais, as instituições académicas e outros parceiros para elaborar e executar programas e políticas inovadores que abordem os desafios que o continente tem de enfrentar em matéria de saúde. Isto implica uma comunicação aberta e transparente, a procura activa de oportunidades de colaboração e a exploração das forças e dos conhecimentos especializados das partes interessadas. A abordagem de parceria da Organização baseia-se em pilares como a equidade, a sustentabilidade e a responsabilização, e visa assegurar que todas as partes interessadas estejam habilitadas a contribuir para o objectivo comum. Graças a uma parceria eficaz, a OMS pode obter um maior impacto e contribuir para a construção de sistemas de saúde mais sólidos.





3. Processo da transformação

A Agenda de Transformação foi lançada, por um lado, para tirar partido das vantagens potenciais das mudanças ocorridas no mundo da cooperação para o desenvolvimento e, por outro, para alinhar a acção da Organização de modo a que esta possa responder rápida e eficazmente às necessidades dos seus Estados-Membros. Este objectivo global foi atingido no âmbito dos quatro objectivos específicos a seguir apresentados.



A tónica colocada nos resultados a nível dos países

Foi necessário centrar a atenção nas operações a nível nacional, por várias razões. Em primeiro lugar, cada país em que a OMS opera tem o seu próprio conjunto de desafios e oportunidades que devem ser tidos em conta para que a transformação seja bem-sucedida. Esta abordagem permite adaptar-se a diversos contextos culturais, políticos, económicos e de parcerias, em cada país, a fim de servir eficazmente os Estados-Membros e de atingir os objectivos enunciados. Além disso, ao colocar a tónica nas operações a nível dos países, a OMS pode colaborar mais eficazmente com as partes interessadas locais, como os trabalhadores, os parceiros, as organizações não-governamentais (ONG) e os representantes dos poderes públicos, obtendo assim o seu apoio a favor da transformação. Esta é uma das chaves a accionar para garantir uma transformação bem-sucedida e duradoura a longo prazo.



O reposicionamento da OMS

A Agenda de Transformação deveria contribuir para o reposicionamento da OMS na Região Africana por várias razões. Pode citar-se, nomeadamente, o ambiente mundial em constante mutação no qual a Organização opera e ao qual deve ser capaz de se adaptar para conservar toda a sua pertinência no continente. Tal implica reposicionar a Organização de uma forma que lhe permita servir melhor os Estados-Membros, aproveitar novas oportunidades e enfrentar novos desafios. Além disso, o reposicionamento ajuda a alinhar melhor as actividades pelos objectivos a longo prazo da instituição e pelos seus objectivos estratégicos, a fim de aumentar o desempenho e a eficácia à escala mundial. Por último, o reposicionamento contribui para manter a relevância e a credibilidade da OMS junto das principais partes interessadas, membros do seu pessoal, Estados-Membros, parceiros e representantes governamentais.



Promoção dos objectivos de desenvolvimento sustentável relacionados com a saúde

O ODS 3 procura garantir vidas saudáveis e promover o bem-estar para todos em qualquer idade. A saúde é considerada um elemento fundamental para o desenvolvimento sustentável, pois constitui a base do desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade no seu conjunto. Um acesso mais alargado aos cuidados de saúde e uma melhor qualidade de vida podem contribuir para reduzir as desigualdades, promover a paz e a estabilidade e promover um crescimento económico sustentável. A Agenda de Transformação da OMS na Região Africana reconhece esta interligação que liga a saúde e o desenvolvimento e procurou repor esta ligação no debate e nas práticas em matéria de cooperação internacional.



Utilização racional dos recursos

A optimização dos recursos impôs-se como uma prioridade para a OMS na Região Africana, pois permite reduzir os custos operacionais e melhorar o desempenho financeiro. Graças a uma utilização mais racional dos seus recursos, a Organização poderá economizar fundos e aumentar o seu apoio aos Estados-Membros. A gestão financeira reveste-se de particular importância num ambiente de cooperação internacional em que as organizações têm de encontrar constantemente meios para inovar e melhorar. Além disso, a optimização dos recursos ajudará a Organização a reduzir a sua pegada ecológica e a reduzir o mais possível o seu impacto no planeta. Por último, a utilização racional dos recursos à sua disposição permitirá à OMS prestar uma melhor assistência aos Estados-Membros da Região Africana no âmbito da sua resposta às suas necessidades.



WALK
the
TALK

WALK the TALK
De la parole aux
Défis de la Santé pour

WALK
the
TALK

4. Implementação da transformação

A Agenda de Transformação da OMS na Região Africana faz referência ao processo de mudança fundamental da forma como a Organização funciona. Inclui principalmente alterações relacionadas com a sua estrutura, cultura, processos e estratégias.

Principais etapas da transformação



1. A tônica colocada no apoio aos países

Uma abordagem focalizada e colaborativa permitiu à Organização concentrar-se no reforço da ajuda aos países. A OMS trabalhou em estreita colaboração com os parceiros locais para identificar e responder às necessidades específicas dos países. A produção das Notas Estratégicas dos países implicava uma colaboração com as partes interessadas, os governos e os parceiros locais para determinar os domínios em que a ajuda é mais necessária. Uma vez identificadas as necessidades dos países, os escritórios das representações da OMS puderam elaborar estratégias de cooperação com os países. Este exercício permitiu fornecer fundos, conhecimentos técnicos e outras formas de apoio para ajudar os países a aplicar políticas e programas de saúde eficazes, em conformidade com o quadro de cooperação assinado com cada país.

2. Compromisso com as partes interessadas locais

A fim de alargar a base de uma assistência eficaz, as representações da OMS desenvolveram as suas relações com as partes interessadas locais. Para além do Ministério da Saúde, as representações da OMS alargaram a sua influência aos outros ministérios, às organizações da sociedade civil e ao sector privado. Esta parceria permitiu envolver estas partes interessadas na elaboração e execução dos programas, ouvir os seus pontos de vista e integrar as suas observações nos processos de decisão.

3. A gestão da mudança centrada no ser humano

A participação dos membros do pessoal é essencial para o êxito de uma mudança profunda. A Agenda de Transformação centrou-se no ser humano, com foco nas necessidades e interesses do pessoal. Isto inclui abordagens como a escuta, a colaboração e o trabalho em parceria com os grupos-alvo para garantir que as soluções propostas são adaptadas às necessidades reais desses grupos e que a sua participação é incentivada ao longo de todo o processo. Numerosas actividades de informação e sensibilização permitiram acompanhar a aplicação do processo de transformação.

4. Tomada em consideração do ambiente

Os exames funcionais permitiram identificar os sectores que não são eficazes, tendo simultaneamente em conta o ambiente em plena mutação. Uma análise dos processos, sistemas e estruturas pôs em evidência as ineficiências, os



estrangulamentos e outros problemas que dificultam o desempenho. O período das análises funcionais constituiu uma oportunidade para envolver e alinhar as partes interessadas, permitindo-lhes reunir-se e discutir a orientação e as prioridades da OMS na Região Africana. Isto permitiu, por um lado, assegurar que as partes interessadas se alinhassem e se comprometessem com os objectivos da Organização e, por outro lado, fornecer informações e comentários preciosos sobre a reestruturação institucional.

5. A tónica colocada nas mulheres

A Agenda de Transformação prestou especial atenção às mulheres, por várias razões. Em primeiro lugar, as mulheres estão geralmente sub-representadas nas instâncias de decisão e podem, portanto, ser menos inclinadas a participar no processo de transformação ou a influenciar as decisões tomadas. Em segundo lugar, as mudanças organizacionais podem ter impactos diferentes nos homens e nas mulheres devido às desigualdades de género que existem em muitos domínios. Por fim, ter em conta as perspectivas e as experiências das mulheres permite assegurar que a transformação é inclusiva e benéfica para todos.

Por exemplo, o Escritório Regional da OMS para a África criou um programa de formação e apoio adequado para ajudar as mulheres a adquirirem as competências e os conhecimentos necessários para enfrentar os desafios e oportunidades ligados à transformação. Este programa inclui sessões de formação sobre as competências de liderança e de gestão, seminários de trabalho em grupo para explorar os desafios e as soluções possíveis, sessões de acompanhamento, de orientação e de apoio individual para abordar as preocupações específicas. Este apoio às mulheres contribuiu para a criação de um clima de confiança e de colaboração, graças ao qual as mulheres podem trabalhar serenamente, bem como partilhar os seus conhecimentos e a sua experiência.

6. Conselhos para a evolução das carreiras

O objectivo era fornecer ao pessoal as informações e a formação que lhes permitissem aproveitar as oportunidades para evoluírem dentro e fora da Organização. Os membros do pessoal beneficiaram de uma escuta atenta para exprimirem e fazerem

compreender as suas aspirações, as suas motivações e as suas preocupações em matéria de carreira. Em seguida, receberam informações sobre as diferentes opções de carreira oferecidas pelas mudanças estruturais e pelas possibilidades de formação e de desenvolvimento profissional. Estas opções incluem o Programa para equipas com melhor desempenho, que se centrou nas competências e nos conhecimentos necessários para os diferentes cargos. Incluem igualmente o aconselhamento para o desenvolvimento de carreiras, através do qual as possibilidades de carreira na Organização foram destacadas na sequência dos exames funcionais. Além disso, foi dado apoio ao pessoal para que este possa definir os seus objectivos de carreira e aproveitar as oportunidades para progredir no plano profissional. Este apoio consistiu em propor projectos estimulantes e oportunidades de aconselhamento aos membros do pessoal, bem como em recolher os seus ensinamentos adquiridos. Além disso, o pessoal pôde testar novas oportunidades graças aos projectos e missões específicos em que participou.

7. Uma abordagem ágil da execução

O processo de transformação foi completo, inclusivo e transparente. Para o manter, foi necessário um planeamento cuidadoso, uma colaboração com as partes interessadas, uma abordagem ágil e uma monitorização e avaliação contínuas. A implementação caracterizou-se por uma adaptação constante em função dos resultados e das reacções de experiência, a fim de manter uma dinâmica positiva de mudança.

8. Uma pilotagem ao mais alto nível

Para apoiar a pilotagem da transformação, era necessário criar estruturas e processos que permitissem aos responsáveis tomar decisões rápidas e eficazes. Foi necessário garantir que a questão da transformação fosse considerada como um ponto permanente da ordem do dia de todas as reuniões da Direcção. O papel fundamental da equipa de direcção consistiu em determinar as razões pelas quais a Organização desejava transformar-se, em fixar objectivos claros e em garantir uma gestão adequada da mudança. De acordo com as necessidades, foram criados vários grupos de trabalho dedicados a diferentes aspectos da transformação assim como canais de comunicação eficazes para permitir aos responsáveis manterem-se em contacto com o pessoal.

9. Compromisso e alinhamento das partes interessadas

Os mecanismos de informação e consulta foram criados para dar aos trabalhadores a possibilidade de se exprimirem sobre as mudanças e de fazerem sugestões destinadas a melhorar o processo de transformação. Assim, foi feito um esforço para levar os trabalhadores, os responsáveis de serviço, os governos, os parceiros e as outras partes interessadas a compreenderem bem o seu papel no processo. Esta abordagem permitiu ao programa manter-se aberto às mudanças e outras sugestões com vista a adaptar-se às necessidades. Foram criados vários mecanismos para manter as partes interessadas informadas da evolução da transformação e para recolher o seu contributo: citamos, a título ilustrativo, a reunião mensal dos agentes responsáveis pela mudança; o boletim bimestral sobre a gestão da mudança; a reunião trimestral da equipa de direcção; a reunião semestral dos representantes da OMS nos países; a reunião mensal dos gestores dos programas e dos projectos; e o relatório anual ao Comité Regional da OMS para África. As reacções das partes interessadas encorajaram a adaptação e a melhoria contínua, permitindo assim efectuar ajustamentos contínuos em função das necessidades.

10. Uma abordagem flexível e ágil

A Agenda de Transformação foi implementada de forma flexível e ágil, com uma forte ênfase na adaptação às mudanças e na melhoria contínua, e não no planeamento detalhado antecipado. As iterações curtas e frequentes ajudaram a transformar progressivamente a estrutura e o funcionamento da OMS na Região Africana e a produzir resultados concretos, visíveis tanto para o pessoal como para os Estados-Membros.

Os principais objectivos identificados e os resultados finais esperados desde o início da execução proporcionaram um quadro de referência e contribuíram para o seu cumprimento. A identificação das tarefas pelas unidades técnicas permitiu encontrar soluções inovadoras que obtiveram a adesão de todo o pessoal. Um painel de avaliação ajudou a acompanhar a execução das tarefas.

11. Mudança por iniciativa dos membros do pessoal

Vários projectos de transformação foram iniciados pelos próprios membros do pessoal. Com efeito, os membros do pessoal que se encontram no coração da Organização; possuem um conhecimento precioso das realidades do trabalho e dos desafios com que se confrontam no quotidiano. Por conseguinte, a sua participação revelou-se muito benéfica para identificar as necessidades reais da Organização e encontrar soluções eficazes para as mesmas. A gestão eficaz da execução dos projectos de mudança realizados por iniciativa dos membros do pessoal inclui uma comunicação aberta e transparente, propostas de ideias, apoio e formação adequados, resolução dos problemas de transição e valorização do pessoal durante o processo de transformação.

12. Financiamento da transformação

A implementação da mudança foi financiada por várias fontes. As contribuições dos Estados-Membros doadores e dos parceiros bilaterais permitiram financiar diversas iniciativas. O Escritório Regional da OMS para a África financiou igualmente os esforços de transformação através da aplicação de medidas de redução de custos, como a racionalização das operações ou a redução das despesas.

13. Monitorização e avaliação dos progressos realizados

Um painel de avaliação permitiu acompanhar regularmente a aplicação do processo de transformação, a fim de registar os progressos realizados e assegurar que se encontra no bom caminho. Em 2017, uma avaliação intercalar permitiu insistir no lado humano da transformação. Em 2020, uma avaliação externa revelou sinais de uma mudança cultural. A avaliação ajudou a determinar, em cada etapa, em que medida a transformação evolui e a prever eventuais melhorias a introduzir.



14. Difusão da Agenda de Transformação

Ao longo de todo o processo de transformação, a comunicação foi assegurada entre os diferentes níveis hierárquicos. A direcção da OMS divulgou a Agenda de Transformação entre todo o pessoal do Escritório Regional da OMS para a África, a fim de assegurar que todos os membros compreendem o seu papel na transformação e a forma como podem contribuir para o seu sucesso. O pessoal comunicou os seus comentários durante as diferentes sessões de informação e de sensibilização.

15. Apoio à transformação e à institucionalização da mudança

Desde 2020, o Escritório Regional para a África concentra-se na manutenção das mudanças e na integração das mudanças desejadas na cultura e nas operações da Organização, o que implica a prossecução de um certo número de iniciativas e a sua transferência para as unidades operacionais. Isto significa também garantir uma formação e apoio contínuos ao pessoal, bem como revisões e ajustamentos regulares para assegurar que a Organização continue a adaptar-se às condições em mutação.

Os relatórios sobre o desempenho do pessoal constituem um instrumento essencial para documentar os resultados da transformação e institucionalizar a mudança no seio da Organização. Ao fornecer comentários construtivos e específicos sobre o desempenho colectivo, os membros do pessoal podem compreender os seus pontos fortes e fracos e trabalhar em conjunto para melhorar as diferentes dimensões do desempenho, nomeadamente os valores preconizados pela OMS, a eficácia, a qualidade dos produtos e dos serviços, a consciência e a gestão dos custos, a colaboração e a integração, a gestão da mudança e a agilidade. Ao integrar o feedback sobre o desempenho da equipa nos processos de gestão da mudança, o Escritório Regional para a África reforça a capacidade das equipas para adaptarem as suas práticas e os seus processos com vista a atingir os seus objectivos.

16. A comunidade de práticas

Vários membros do pessoal que partilham um interesse comum numa actividade, num domínio de especialização ou num projecto trabalharam em conjunto para aplicar as diferentes iniciativas orientadas para a transformação. Reúnem-se regularmente para trocar ideias, aprender uns com os outros, resolver problemas e mutualizar as suas competências respectivas. Algumas comunidades de prática funcionam informalmente. É o caso das discussões do seminário organizado durante a pausa para almoço e do grupo de reflexão sobre a representação feminina. Outros grupos criaram estruturas e processos destinados a facilitar a participação e a colaboração dos membros. Podem citar-se, por exemplo, as equipas responsáveis pela consecução dos objectivos e o grupo de agentes responsáveis pela mudança. Estas comunidades de práticas têm sido muito úteis para a partilha de informações, bem como para o desenvolvimento de competências, a inovação e a resolução de problemas que exigem um maior envolvimento dos membros do pessoal.

17. Agentes responsáveis pela mudança

Os agentes da mudança, que são voluntários e seleccionados entre os funcionários mais influentes, desempenharam um papel essencial no processo de transformação da OMS. Contribuíram para a transformação de diferentes formas, em função do seu

papel e da sua experiência, propondo ao mesmo tempo novas ideias e iniciativas. Contribuíram igualmente para sensibilizar os outros membros do pessoal para as mudanças futuras, para facilitar o diálogo e a colaboração entre os diferentes grupos da Organização, bem como para apoiar os seus membros para que adoptem novas práticas e novas formas de trabalhar. Foram organizadas acções de formação para os membros do pessoal sobre a forma de se adaptarem à mudança.

18. Apoio à liderança

Os dirigentes e os gestores do programa e da unidade desempenharam um papel crucial na implementação e no êxito do processo de transformação, graças às decisões informadas que tomaram, às informações claras sobre as mudanças futuras que comunicaram ao pessoal, à forma como motivaram e apoiaram os seus colaboradores para que estes adiram às novas estratégias e aos procedimentos. O apoio da direcção da OMS contribuiu para a instauração de um clima de confiança e de colaboração no seio da Organização, o que facilitou a transição para novas formas de trabalhar.

O Escritório Regional para a África organizou uma formação destinada aos directores e coordenadores, a fim de os tornar capazes de gerir os desafios e oportunidades ligados à transformação e de desempenhar bem o seu papel em matéria de liderança. O programa “Caminhos para a liderança na transformação da saúde em África” incluiu sessões de formação sobre competências no domínio da liderança e da gestão, sessões de trabalho em grupo para explorar os desafios e as soluções possíveis, bem como oportunidades de orientação e acompanhamento individual para abordar as preocupações específicas da gestão da mudança. Este apoio permitiu criar um clima de confiança e de colaboração que permite aos gestores trabalharem em conjunto, bem como partilhar os seus conhecimentos e a sua experiência.

19. Acompanhamento na implementação de novas estruturas

Foram implementados vários programas de formação e de motivação do pessoal, a fim de prestar apoio e formação adequados aos membros do pessoal para os ajudar a adaptarem-se às novas estruturas e às

suas novas responsabilidades. Sessões de consultoria no desenvolvimento de carreiras, o serviço de acompanhamento para os novos gestores, o programa de liderança para os representantes da OMS e os coordenadores, o programa de reforço das competências dos membros do pessoal, permitiram fornecer as competências e os conhecimentos necessários para ter êxito no novo modelo de organização adoptado no Escritório Regional.

20. Colaboração com vários parceiros

O Escritório Regional para a África desempenhou um papel essencial para levar as organizações internacionais

a centrarem-se no reforço da assistência e a colaborarem, nomeadamente as organizações que trabalham no domínio da saúde ou num domínio conexo. O mecanismo de parceria denominado Harmonização para a Saúde em África contribuiu assim para a coordenação e a complementaridade das intervenções. A OMS trabalhou igualmente em estreita colaboração com outras instituições, como a União Africana, o Fundo Mundial de Luta contra a SIDA, a tuberculose e a malária, bem como com outras instituições do sistema das Nações Unidas, para reforçar a cooperação e a harmonização dos esforços a favor do desenvolvimento sanitário em África. A colaboração com o programa dos Voluntários das Nações Unidas permitiu realizar um grande avanço na busca da equidade dos géneros nos diferentes programas.



5. Resultados obtidos

Os resultados da transformação do Escritório Regional foram tão significativos como visíveis. Eles levaram a Organização a adaptar-se melhor à evolução das condições e a manter o seu papel de líder do desenvolvimento sanitário.

1. Alinhamento a nível regional e nos países

O Escritório Regional da OMS para África comprometeu-se a reforçar as capacidades do seu pessoal, melhorando as suas funções e serviços essenciais. A repartição das tarefas foi consolidada para prestar apoio técnico aos países de diferentes formas, por exemplo, a partir dos países vizinhos ou das equipas de apoio multipaíses. A distribuição do pessoal foi repensada a fim de melhor responder às necessidades e exigências dos governos e dos parceiros relativamente à presença da OMS. Foram criadas novas funções, tais como a mobilização de recursos, a parceria ou a gestão dos programas, para dar resposta a estes pedidos. As funções que fornecem serviços de valor acrescentado técnico foram mantidas, enquanto a duplicação de funções foi eliminada.

O alinhamento permitiu igualmente reforçar as funções essenciais e os serviços a nível do Escritório Regional, tendo em conta as necessidades epidemiológicas e programáticas das diferentes sub-regiões. Este alinhamento responde à necessidade de reforçar o apoio técnico, bem como uma liderança política e intelectual. A reforma a nível do Escritório Regional foi, por conseguinte, racionalizada, a fim de proporcionar uma liderança mais clara e reduzir a fragmentação, a duplicação de esforços e a sobreposição de tarefas e responsabilidades. A tónica foi colocada na intensificação dos esforços destinados a assegurar uma cobertura sanitária universal, o apoio às comunidades, a promoção da justiça social, bem como na resolução dos problemas de inclusão.

2. A mobilização e a optimização de recursos

Nos últimos anos, a Directora Regional tem participado activamente nos esforços de defesa para obter recursos dos doadores tradicionais e alargar a base de doadores dos programas da Região Africana da OMS. Graças a estes esforços sustentados, os fundos gerados pela Organização aumentaram 58% entre 2017 e 2023. Estes fundos adicionais foram, na sua maioria, atribuídos ao trabalho no terreno a nível nacional.

As medidas de transformação introduzidas na Organização e nas operações na Região Africana da OMS produziram igualmente vantagens financeiras importantes. Graças à racionalização dos processos, à eliminação das medidas ineficazes e à introdução de medidas inovadoras de redução dos custos, foram realizadas economias em iniciativas estratégicas destinadas a reforçar os sistemas de saúde e a melhorar os resultados globais do programa de trabalho da OMS.

A fim de otimizar a utilização dos recursos, o Escritório Regional realizou regularmente uma série de análises aprofundadas sobre a actual afectação dos recursos da Organização. Esta série incluía a análise dos recursos financeiros, humanos e físicos, a fim de identificar os domínios em que os recursos são utilizados de forma pouco racional ou em que existem possibilidades de optimização.

3. A coordenação da resposta à pandemia de COVID-19

A melhoria da colaboração com a União Africana e as organizações que trabalham no sector da saúde permitiu coordenar os esforços e os recursos dessas organizações de forma mais eficaz, contribuindo assim para uma melhor utilização dos fundos e dos recursos humanos disponíveis.

As reuniões regulares, tanto a nível técnico como de gestão, permitiram igualmente evitar sobreposições e duplicações. A partilha de conhecimentos e das melhores práticas entre as diferentes organizações foi útil para melhorar a qualidade das intervenções de emergência em África. Durante a luta contra a pandemia de COVID-19, foram criados numerosos programas e iniciativas conjuntas, que deram origem a resultados convincentes.

4. Uma organização ágil

Embora o processo de criação de uma organização ágil tenha sido complexo, permitiu à OMS adaptar-se rapidamente às mudanças e responder melhor às necessidades. Para tal, a OMS identificou as áreas em que é necessário melhorar e operacionalizar estruturas e processos que favoreçam a colaboração, a tomada de decisões rápida e a introdução de ciclos de trabalho curtos, a fim de facilitar a experimentação e a adaptação. A formação e o desenvolvimento das competências do pessoal revelaram-se necessários para assegurar uma compreensão clara da nova abordagem. A aplicação desta transformação foi progressiva e iterativa, com uma monitorização-avaliação regular cujo objectivo era identificar os domínios que exigem uma melhoria contínua. A pandemia de COVID-19 permitiu testar com êxito vários elementos desta abordagem.

5. A qualidade dos recursos humanos

Para tornar os recursos humanos mais diversificados, ágeis e aptos a responder aos desafios, a OMS adoptou uma estratégia pró-activa de diversidade e de inclusão. Esta estratégia inclui uma política que promove a diversidade, a inclusão e a igualdade de oportunidades, bem como programas de recrutamento e de formação destinados a atrair e desenvolver talentos diversos. A OMS adoptou igualmente uma abordagem ágil em termos de desenvolvimento de competências, proporcionando cursos regulares e incentivando a mobilidade interna para permitir que o pessoal se desenvolva em diferentes domínios. Por último, para responder com eficácia aos desafios, os recursos humanos adaptaram-se rapidamente às mudanças e trabalharam em estreita colaboração com os outros departamentos da Organização.

6. Novas abordagens de trabalho

A OMS apoia-se em várias estratégias para melhorar a forma de acompanhar os resultados das equipas através de ferramentas de acompanhamento em linha, da ênfase dada à comunicação, da definição de objectivos claros e mensuráveis, da avaliação regular e do feedback frequente. Estas estratégias centraram-se nos indicadores-chave de desempenho técnicos ou de gestão e na recolha de informações relativas ao retorno de desempenho dos membros do pessoal e das equipas, no âmbito do feedback a 360 graus.

7. Um novo departamento responsável pelas questões transversais

A criação de um grupo orgânico sob a direcção de um subdirector regional representa uma nova abordagem que permite melhorar a colaboração no interior da Organização. Esta estrutura inovadora implica a formação de uma equipa interdisciplinar, permitindo uma maior disponibilidade da assistência técnica em domínios transversais como a gestão dos dados ou a integração dos serviços. Esta equipa pode fornecer, mediante pedido, uma ajuda adequada e rápida, implementando as competências e os conhecimentos de cada um para resolver os desafios complexos. A criação de uma tal equipa interdisciplinar favorecerá a colaboração e a coordenação entre os diferentes departamentos, dando origem a uma melhoria significativa do desempenho do Escritório Regional da OMS para a África no seu conjunto.

8. Uma influência para além da Região Africana da OMS

A Agenda de Transformação da OMS foi lançada em 2015. Quando a transformação da OMS começou em 2017, a Região Africana da OMS estava no seu terceiro ano de esforços centrados precisamente na transformação. Na sua concepção, o programa geral de trabalho beneficiou, portanto, das lições aprendidas em África.

As iniciativas de transformação levadas a cabo pelo Gabinete Regional da OMS para África têm um potencial considerável para influenciar positivamente as outras regiões da OMS e contribuir para a melhoria da saúde e do bem-estar à escala mundial. A nível das iniciativas orientadas para a mudança, a Região Africana da OMS influenciou o programa geral de trabalho em vários planos. Um exemplo disso é a Agenda de Transformação da Liderança, adoptado a nível mundial. Os exames funcionais realizados na Região Africana serviram de base ao desenvolvimento do modelo operacional da OMS a nível dos países. A experiência dos agentes responsáveis pela mudança teve um impacto noutras regiões da OMS. Os indicadores-chave de desempenho concebidos no Escritório Regional foram, com efeito, retomados pelas outras regiões da Organização. Na sua avaliação da gestão da mudança nas instituições do sistema das Nações Unidas, o Corpo Comum de Inspeção (CCI) das Nações Unidas identificou a gestão da mudança na Região Africana da OMS como um modelo que poderia ser utilizado por outras instituições das Nações Unidas.



A person is seen from the back, wearing a white vest. The vest has black text printed on it. The background is a blurred outdoor setting, likely a camp, with other people and structures visible.

**Comité de COVID-19
au Camp de Dar-Es-Salam**

6. Institucionalização da mudança

A fim de assegurar a sustentabilidade da mudança e dos resultados obtidos, a OMS assegura que a mudança se enraíza na cultura organizacional.

1. A Direcção da OMS como motor de sustentabilidade da mudança

A direcção da OMS comprometeu-se a fazer da transformação uma prioridade para assegurar a continuidade do processo. Por conseguinte, a Comissão está a trabalhar no sentido de mobilizar os recursos necessários para a implementação sustentável das iniciativas de transformação. A Comissão comunica claramente os objectivos e os benefícios da mudança em todas as fases da Agenda de Transformação e em todos os aspectos da Organização, garantindo que cada membro do pessoal compreenda a importância do seu papel no êxito da transformação. Demonstra-se igualmente pró-activa ao ouvir as preocupações dos membros do pessoal, propondo-lhes oportunidades de contribuir para o processo de transformação e de se empenharem activamente nesse processo. Por último, acompanha o impacto das alterações no desempenho da OMS e introduz os ajustamentos necessários para garantir o seu êxito contínuo.

2. O apoio ao crescimento profissional dos membros do pessoal

A OMS fornece formação aos membros do pessoal para que estes adquiram as competências necessárias para manter as novas práticas em vigor. A Organização oferece uma vasta gama de programas de formação e de aperfeiçoamento que permitem ao pessoal desenvolver competências técnicas e profissionais, bem como competências em matéria de gestão de projectos e de

liderança. A OMS promove igualmente a mobilidade profissional e geográfica no seu seio, oferecendo aos trabalhadores a possibilidade de adquirirem novas competências e de trabalharem em contextos diferentes. Os programas de orientação e acompanhamento são igualmente oferecidos para ajudar o pessoal a atingir os seus objectivos profissionais. A OMS promove a diversidade e a inclusão e incentiva os seus funcionários a participarem em eventos e redes profissionais, a trabalharem em equipa e a trocarem ideias para melhorar as suas competências e os seus conhecimentos especializados. Graças a estes esforços, a OMS criou um ambiente de trabalho que favorece o crescimento profissional e a melhoria das competências dos seus trabalhadores.

3. O acompanhamento regular dos resultados obtidos, a recolha das observações feitas e a proposta de melhorias contínuas.

A utilização das informações sobre o desempenho da equipa revela-se particularmente útil para acompanhar os resultados obtidos no âmbito de uma transformação organizacional. Recolhido junto de todos os intervenientes internos e externos, este tipo de informações permite compreender as mudanças operadas ao nível da equipa no seu conjunto, em vez de se concentrarem nos resultados individuais. Ao comentar o desempenho colectivo, a equipa pode compreender melhor os seus pontos fortes e fracos, identificar os domínios em que são necessárias melhorias e trabalhar em conjunto para atingir os objectivos da transformação. Os relatórios sobre o desempenho da equipa ajudam a reforçar a sua coesão, e a manter a sua motivação e o seu empenho, destacando a importância do trabalho em equipa para atingir os objectivos fixados pela Organização.

7. Referências

A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana, 2015-2020.

[A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana, 2015-2020](#)

A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana, 2015 - 2020:

Examinar o que foi feito, consolidar e intensificar Disponível em <https://www.afro.who.int/pt/publications/agenda-de-transformacao-do-secretariado-da-organizacao-mundial-da-saude-na-regiao-2>.

Review of change management in United Nations system organizations, [JIU/REP/2019/4 \(unju.org\)](#)

A Agenda de Transformação do Secretariado da Organização Mundial da Saúde na Região Africana, 2015-2020: 2ª FASE – Colocar as pessoas no centro da mudança, 2019. [Transformation Agenda Phase 2 – Putting people at the center of change.pdf \(who.int\)](#).

Relatório de situação sobre o Programa de Transformação da OMS na Região Africana: 2015 a 2023.

Relatório da Directora Regional da OMS para África: 2015 a 2023.

Exemples de réussite de l'OMS dans la Région africaine – Présenter des réalisations et obtenir un impact. Organização Mundial da Saúde, Escritório Regional Africano, 2018, [AFROSuccessStories2018-fre.pdf \(who.int\)](#).

A Agenda de Transformação da OMS na Região Africana, <https://www.afro.who.int/regional-director/transformation-agenda>.

