



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



51º CONSELHO DIRETOR 63ª SESSÃO DO COMITÊ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, 26-30 de setembro de 2011

Tema 8.2 da agenda provisória

CD51/INF/2, Add. I (Port.)

12 setembro 2011

ORIGINAL: INGLÊS

REFORMAS GERENCIAIS DA OMS

Preâmbulo

Este documento é a primeira versão de propostas preparadas pela Secretaria sobre reformas gerenciais da OMS. Ele sintetiza o pensamento da Secretaria sobre aspectos da gestão que podem ser melhorados para aumentar a eficácia da Organização. Foi preparado como um documento de trabalho. Essas propostas serão revisadas após os resultados de várias consultas que serão realizadas nas próximas semanas. Esse documento revisado será apresentado na Sessão Especial da Diretoria Executiva, em 1-3 de novembro de 2011, como parte de um documento consolidado sobre reforma da OMS, abrangendo reformas programáticas, gerenciais e de governança.¹

PROPOSTAS DE REFORMA GERENCIAL

1. As reformas gerenciais propostas cobrem cinco áreas principais:
 - *Eficácia organizacional, alinhamento e eficiência*, através de esclarecimento dos papéis, funções, responsabilidades e sinergias dos três níveis da OMS — Sede (HQ), Escritórios Regionais e Escritórios nos Países — e maior eficiência operacional.
 - *Melhora das políticas e gestão de recursos humanos*, que incluirá um modelo revisado da força de trabalho; agilização dos procedimentos de recrutamento;

¹ Três documentos conceptuais, sobre o Fórum Mundial de Saúde, governança e avaliação formativa independente da OMS, foram elaborados e enviados aos Estados membros. Os comentários recebidos sobre esses temas serão incorporados num documento consolidado que estará disponível para a Sessão Especial da Diretoria.

melhora da gestão do desempenho e processos de desenvolvimento de carreira, inclusive uma estratégia de aprendizado.

- *Melhora do planejamento, gestão e prestação de contas baseados em resultados*, com um forte esquema de gestão baseada em resultados, com base numa clara cadeia de resultados; medidas para melhorar a prestação de contas e transparência, inclusive fortalecimento dos controles programáticos e financeiros e políticas sobre conflito de interesses; enfoque de avaliação independente.
- *Fortalecimento do financiamento da Organização, com um enfoque institucional para mobilização de recursos*, através de aumento na proporção de fundos previsíveis e sustentáveis, com gestão financeira mais forte; modelo de reposição; expansão da base de recursos, inclusive mecanismos de financiamento inovadores.
- *esquema de comunicações estratégicas*, que fortalecerá a confiança na posição da OMS como a principal autoridade mundial em saúde.

EFICÁCIA ORGANIZACIONAL, ALINHAMENTO E EFICIÊNCIA

Questões

2. A OMS possui uma estrutura descentralizada, com Escritórios nos Países, Escritórios Internacionais/Sub-Regionais, Escritórios Regionais e Sede. Trata-se de uma vantagem. Contudo, a Organização identificou cinco áreas nas quais a eficácia organizacional pode ser melhorada:

- O trabalho dos Escritórios nos Países precisa ser fortalecido e se tornar mais eficaz;
- A Sede e os Escritórios Regionais devem estar mais bem alinhados para prestar apoio aos países;
- O trabalho normativo precisa ser feito de maneira mais eficaz;
- As funções institucionais devem ser estruturadas para obter o máximo de eficiência;
- Algumas funções podem ser transferidas de lugares de custo mais alto para outros de custo mais baixo.

Ações propostas

3. Primeiro, os Escritórios nos Países receberão mais poderes para se tornar mais eficazes na execução de suas funções principais (fortalecer a capacidade nacional;

fornecedor ou agente de assessoria em matéria de políticas e conhecimento técnico; catalisador e convocador de parceiros; facilitador da contribuição do país à saúde regional e global; e líder da resposta internacional a emergências de saúde pública). Os Escritórios nos Países receberão maior autoridade delegada com a correspondente responsabilidade. Haverá também uma redistribuição de recursos humanos e financeiros da Sede e Escritórios Regionais para os Escritórios nos Países. Uma melhor colaboração dos Escritórios nos Países com outras agências da ONU aumentará o apoio a cada país.

4. Segundo, a Sede e os Escritórios Regionais estarão mais bem alinhados e coordenados para prestar apoio aos países e eliminar a duplicação de esforços. As propostas incluem o seguinte:

- Determinar a divisão de trabalho e complementaridade.
- Determinar o nível da Organização que deve liderar cada aspecto do trabalho da OMS e a coordenação com outros níveis.
- Criar procedimentos operacionais padrão.
- Agilizar a coordenação das estratégias globais e regionais.
- Fortalecer o trabalho entre países e entre regiões e os centros globais de excelência distribuídos nas regiões para servir como fontes de apoio.

5. Terceiro, a Organização precisa executar seu trabalho normativo de maneira mais eficaz, examinando as atividades realizadas nos diferentes níveis para eliminar qualquer duplicação. Serão estabelecidas “regras” para alinhar e racionalizar o trabalho. As medidas incluem padronização e harmonização de processos para a geração de normas, padrões, políticas, procedimentos e dados baseados em evidências.

6. Quarto, as funções institucionais da Organização, como governança, mobilização de recursos, área jurídica, auditoria e comunicações, serão estruturadas para obter eficiência máxima.

7. Quinto, algumas funções serão transferidas para lugares de custo mais baixo. Além disso, a OMS introduzirá outras medidas para aumentar a eficácia organizacional, em áreas como viagens e publicações.

RECURSOS HUMANOS

Questões

8. As propostas de melhora da gestão de RH procuram abordar vários desafios: descompasso entre financiamento e dotação de pessoal sustentável; necessidade de recrutamento mais rápido; gestão inadequada do desempenho; maior mobilidade

organizacional e rotação; melhora da capacitação de pessoal A atual política de RH encoraja os funcionários a buscar emprego de longo prazo na OMS, enquanto o financiamento da Organização se destina principalmente a projetos de curto prazo. A Organização precisa de maior flexibilidade para ter uma gestão eficaz de pessoal.

Ações propostas

9. A primeira proposta consiste em criar um novo modelo de força de trabalho que distinga funções vinculadas a financiamento previsível de longo prazo das funções ligadas a financiamento voluntário de curto prazo. Os contratos por prazo determinado serão revisados para reconhecer o trabalho de curto prazo, com incentivos que tornem esses cargos mais atraentes. Essa mudança permitirá que a OMS obtenha um equilíbrio ótimo na força de trabalho para uma atuação mais eficaz. O planejamento de RH será totalmente integrado ao processo de planejamento e orçamento para assegurar que as estruturas de dotação de pessoal sejam apropriadas para os resultados planejados e a renda disponível, tanto no curto quanto no longo prazo.

10. A segunda proposta é agilizar os processos de recrutamento e seleção, com um processamento mais rápido. Para tanto, pode-se formular descrições genéricas dos cargos para todos os níveis de grau e a criação de listas para algumas funções.

11. A terceira proposta é melhorar os processos de gestão do desempenho para sustentar uma cultura de alto desempenho baseada na excelência e prestação de contas. Além do sistema atual, os funcionários serão avaliados mediante um processo de feedback mais abrangente, junto com uma política de recompensa, reconhecimento e abordagem do desempenho insatisfatório.

12. A quarta proposta é revisar e implementar um esquema de mobilidade e rotação. Esse esquema incluiria opções realistas de carreira que capitalizem as qualificações, competências e conhecimento dos funcionários.

13. A quinta proposta é melhorar o desenvolvimento e aprendizado dos funcionários em toda a Organização, atribuindo prioridade aos escritórios nos países.

GESTÃO PARA RESULTADOS

Questões

14. Esta proposta aborda cinco áreas para fortalecer o atual sistema de gestão baseada em resultados: uma cadeia de resultados clara; um orçamento realista; cronogramas revisados de planejamento e implementação; planejamento orientado pelos países; novo mecanismo de alocação de recursos.

Ações propostas

15. Primeiro, o planejamento, programa e orçamento não articulam claramente uma cadeia de resultados facilmente compreensível. A nova cadeia de resultados proposta, baseada numa terminologia comumente estabelecida, é apresentada adiante. Um conjunto padrão de indicadores formará a base para monitorar e avaliar o impacto, resultados e produtos. Os indicadores de impacto e resultado se referem a toda a organização e os de produto serão específicos dos Escritórios nos Países, Escritórios Regionais e Sede. O número de impactos, resultados e produtos será reduzido em comparação com o número existente de objetivos estratégicos e resultados previstos. Cada nível de planejamento será monitorado mediante metodologias predeterminadas e em momentos específicos, que dependerão da periodicidade estabelecida para cada um.

Cadeia de resultados	Definição
Impacto	A mudança de nível mais alto (geralmente, mudança sustentável na saúde da população) que pode ser razoavelmente atribuída à Organização. Por exemplo, melhora da saúde de uma população mediante redução da morbidade e mortalidade, eliminação ou erradicação de uma doença ou redução na prevalência de fatores de risco.
Resultado	Trabalho para o qual a Secretaria deve contribuir — mudanças, primordialmente na capacidade e comportamento institucional dos países — e em relação ao qual seu desempenho será avaliado. Por exemplo, cobertura de uma intervenção ou desempenho do sistema de saúde, como cobertura de vacinação, cobertura do tratamento e acesso a atendimento.
Produto	O que a Secretaria tenciona entregar para influenciar a capacidade e comportamento institucional dos países e pelo qual terá que prestar contas. Por exemplo, produtos e serviços tangíveis em cada nível da Organização, como quadros legais e padrões normativos (Sede), estratégias regionais de saúde (Escritórios Regionais) e aumento da capacidade nacional de vigilância (Escritórios nos Países).
Atividade	Os processos que transformam insumos em produtos.
Insumo	Os recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.) que a Secretaria alocará para obter os produtos.

16. Segundo, os Estados membros solicitaram que o orçamento da OMS se baseie mais em pressupostos realistas do custo projetado dos produtos, receita e despesas e menos nas aspirações. O orçamento por programas será baseado num cálculo exato dos produtos, despesas e receita. Serão desenvolvidos enfoques para a *determinação dos*

custos dos produtos. As *despesas* se basearão nas taxas de câmbio correntes e projetadas, taxas de inflação, custos de pessoal e custos não relacionados a pessoal e futuras atividades planejadas. As projeções da *receita* se basearão na situação econômica, tendências da assistência internacional ao desenvolvimento para a saúde e contribuições históricas dos Estados membros e outros doadores.

17. Terceiro, são necessários diferentes cronogramas para planejamento e implementação. Um horizonte mais longo para os compromissos dos Estados membros e doadores melhorará o planejamento. O período do orçamento por programas é curto e a preparação começa muito antes do exercício orçamentário. Além disso, há demasiados níveis de planejamento e a Organização gasta tempo demais em planejamento. A periodicidade — atualmente, 10 anos para o Programa Geral de Trabalho, 6 para o Plano Estratégico de Médio Prazo (MTSP), 2 anos para o orçamento por programas e 2 anos para os planos operacionais — cria um processo oneroso. As propostas para agilizar o planejamento incluem: manter o cronograma atual para o Programa Geral de Trabalho, eliminar o MTSP e aumentar o orçamento por programas para 3 ou 4 anos, com planos operacionais anuais.

18. Quarto, o planejamento da Organização deve refletir melhor as necessidades dos países. É preciso um processo revisado de planejamento para assegurar que as necessidades dos países o orientem mais fortemente e criar maior coerência entre os planos nos três níveis da Organização.

19. Quinto, é preciso um novo modelo de alocação de recursos para refletir melhor as prioridades e necessidades da Organização. As alternativas incluem a alocação de recursos por área de atividade e prioridades organizacionais e dos países.

Prestação de contas e transparência

Questões

20. É preciso haver prestação de contas gerencial, transparência e melhores informações para os Estados membros e órgãos diretores. O Sistema de Gestão Global, uma ferramenta de prestação de contas, contém uma vasta gama de informações. Contudo, a análise da informação e os relatórios com resultados validados que sejam oportunos, consistentes e significantes, e que incluam avaliação de recursos e despesas em comparação com o orçamento, não são adequados. A aplicação dos atuais mecanismos de controle não é robusta. A maioria das políticas necessárias foi adotada, mas sua aplicação pode ser melhorada. O sistema de auditoria e supervisão tem capacidade limitada. É preciso contar com políticas mais fortes sobre conflito de interesses para lidar com as atuais complexidades da saúde global.

Ações propostas

21. A Organização fortalecerá a prestação de contas aos Estados membros e órgãos diretores mediante informações mais exatas e detalhadas sobre os resultados e recursos. Serão estabelecidos mecanismos para melhorar o monitoramento do planejamento e implementação de programas e gestão de recursos financeiros e humanos pelos gerentes da OMS, em todos os níveis da Organização.
22. O Esquema de Controle Interno será fortalecido e vinculado a papéis e responsabilidades atribuídas aos funcionários, com monitoramento rotineiro do cumprimento e ações em caso de descumprimento.
23. Auditoria e supervisão receberão mais recursos para aumentar sua capacidade. Isso possibilitará maior frequência e cobertura mais ampla das auditorias internas.
24. A política geral de conflito de interesses será fortalecida. Isso incluirá a política revisada de peritos externos emitida em junho de 2010, o processo de avaliação de conflitos de interesses e medidas para abordar conflitos institucionais. Será estabelecido um escritório de ética.
25. Será formulada uma política de divulgação de informações, incluindo normas sobre publicação de documentos de política (como políticas de denúncia, assédio e investigação) e informação (como relatórios de auditoria, demonstrações financeiras, etc.).
26. Embora o monitoramento seja um elemento crucial para obter maior prestação de contas, a Organização precisa de metas de desempenho mais realistas e mensuráveis, avaliação rigorosa e independente do desempenho, maior especificidade e detalhe nos relatórios sobre desempenho e consequências claras para o desempenho insatisfatório. Visando a enfrentar esses desafios, os planos operacionais serão monitorados para assegurar progresso no desempenho programático e orçamentário, com base num conjunto de indicadores de desempenho. A OMS precisa de métodos melhores para que os funcionários nos três níveis da Organização prestem contas dos resultados. Será produzido um relatório agregado sobre o desempenho, cobrindo todos os principais escritórios.

Enfoques de avaliação independente

Questões

27. A avaliação desempenha um papel importante para melhorar o desempenho da OMS e apoiar o desenvolvimento organizacional. Numerosas avaliações programáticas são realizadas a cada ano. Falta um acompanhamento sistemático das recomendações que contribua para o aprendizado organizacional e gestão do conhecimento. A OMS não tem um mecanismo para os órgãos diretores supervisarem a avaliação.

Ações propostas

28. O objetivo da reforma é institucionalizar uma estratégia abrangente de monitoramento e avaliação do trabalho da OMS de duas maneiras. Primeiro, fortalecendo os enfoques existentes mediante a formulação de uma política de avaliação baseada em boas práticas, que será aplicada a todas as avaliações encomendadas e realizadas na OMS. Segundo, mediante um mecanismo de avaliação independente de alto nível, estabelecido pelos órgãos diretores, que seja sustentável, eficaz, rápido, não exija muitos recursos e tenha significativo impacto e influência.

29. Há vários arranjos institucionais mediante os quais os órgãos diretores poderiam encomendar, supervisionar e realizar avaliações independentes do trabalho da OMS:

- A Diretoria Executiva poderia encomendar e supervisionar as avaliações, aprovando termos de referência, endossando a seleção de peritos independentes para realizar a avaliação, aprovando os planos de trabalho e recebendo e considerando o relatório de avaliação.
- Expandir o mandato do Escritório de Supervisão Interna e Serviços (IOS). A Diretoria Executiva examinaria e aprovaria o programa de trabalho de avaliação do IOS, além de receber e considerar os relatórios de avaliação.
- Estabelecer uma unidade de avaliação separada. A Diretoria Executiva precisaria estabelecer um órgão separado subordinado diretamente a ela.

FINANCIAMENTO

Esquema de financiamento revisado

Questões

30. O nível atual de cotas não é suficiente para executar o trabalho da OMS. As contribuições voluntárias continuarão sendo a principal fonte de financiamento da Organização. As propostas procuram resolver os seguintes problemas: há um desequilíbrio no financiamento dos diferentes programas entre assistência técnica e trabalho normativo, custos de pessoal e atividades e poucos mecanismos disponíveis para alocar recursos quando necessário. Os fundos não são suficientemente previsíveis e sustentáveis para as prioridades estabelecidas nem plenamente alinhados com o orçamento por programas. A Organização é incapaz de planejar para um prazo mais longo e reprogramar fundos se houver desequilíbrio nas contribuições, transferindo verbas rapidamente para obter a melhor resposta.

31. A OMS precisa de um esquema de financiamento que proporcione fundos previsíveis e sustentáveis e contenha **mecanismos** para aumentar as contribuições voluntárias e preencher as lacunas entre os recursos necessários e o orçamento por programas, inclusive um modelo de reposição e mecanismos de financiamento inovadores.

32. A gestão, administração e funções institucionais recebem financiamento insuficiente. Ao mesmo tempo, aumentou o ônus que recai sobre a Organização para apoiar atividades financiadas por contribuições voluntárias. Isso se soma à incapacidade de arrecadar fundos adequados para apoio aos programas.

33. Também há desafios no tocante ao desequilíbrio entre as moedas de despesa e receita. Isso pode criar riscos financeiros se as moedas flutuarem livremente. Esse desajuste provavelmente vai continuar e exige atenção urgente.

Ações propostas

34. Eis as opções:

- Aumentar para 70% a proporção do orçamento da Organização que é previsível (antes do início do biênio). Isso assegurará que os custos de pessoal e o trabalho essencial não relacionado ao pessoal com um horizonte mais longo sejam cobertos de maneira mais previsível, o que é crucial, pois o custo do pessoal, pelo qual a Organização executa seu trabalho baseado em conhecimento e perícia, constitui mais de 50% do orçamento. Níveis mais altos de renda previsível seriam obtidos, por exemplo, mediante um aumento absoluto na percentagem de cotas ou instituição de um modelo de reposição, que facilitaria um compromisso coletivo de financiar parte do orçamento antes do início do exercício. Esse modelo se basearia nas boas práticas globais.
- A OMS precisa de uma receita suficientemente flexível para responder a necessidades e prioridades emergentes, bem como reprogramar fundos para prioridades subfinanciadas. As cotas para o orçamento 2012-2013 correspondem a ~25% e as contribuições voluntárias básicas a ~10%. É viável e importante aumentar a receita plena e altamente flexível desse nível projetado para 40%, por exemplo, mediante aumento das contribuições voluntárias fornecidas a uma ordem mais alta do orçamento.
- Aumentar a base de recursos mediante fontes de financiamento novas e inovadoras.
- Indexar as cotas a moedas estáveis para proteger contra flutuações nas taxas de câmbio que afetem negativamente a implementação. Trata-se de uma solução a longo prazo que ajudaria a resolver o desequilíbrio entre moedas de

receita e despesa. Seria implementada uma revisão anual das taxas de câmbio para analisar os desequilíbrios entre moedas de receita e despesa e fazer os ajustes orçamentários necessários.

- Aplicar a aderência aos custos de apoio aos programas, estabelecidos pelos órgãos diretores, e assegurar que o processo orçamentário e a contabilidade de custos sejam realizados de maneira consistente em toda a Organização, permitindo comparações e uma explicação melhor dos custos.

Estratégia revisada de mobilização de recursos

Questões

35. A atual estratégia de mobilização de recursos é executada em silos, de modo que a abordagem da Organização pode se tornar fragmentada e descoordenada. A falta de uma estratégia institucional de mobilização de recursos que defina claramente as prioridades e abordagens aos doadores torna difícil para algumas partes da Organização aproveitarem as oportunidades de mobilização de recursos. Algumas elaboraram estratégias próprias e conseguiram arrecadar um volume significativo de fundos, mas outras não. Os esforços de mobilização de recursos não são bem coordenados em toda a Organização. O trabalho de comunicação também é ocasionalmente fragmentado e nem sempre há fortes conexões com a mobilização de recursos.

Ações propostas

36. A solução proposta é implementar uma estratégia revisada de mobilização de recursos. Os objetivos dessa estratégia serão: melhorar a eficácia das atividades de mobilização de recursos mediante abordagens bem informadas e consistentes aos doadores; expandir ou fortalecer a base de doadores mediante abordagens a nações doadoras emergentes, doadores nos países, organizações filantrópicas e setor privado (junto com gestão apropriada dos riscos). Deve-se fortalecer os vínculos entre implementação, informações sobre os doadores e comunicações estratégicas.

COMUNICAÇÕES ESTRATÉGICAS

Questões

37. Numa área de saúde cada vez mais complexa e ocupada, os Estados membros, parceiros, doadores, mídia e o público têm chamado a atenção para a necessidade de uma representação de comunicações da Organização que seja mais consistente, coordenada e com alta visibilidade. Várias avaliações externas realizadas recentemente sublinham a necessidade de uma voz proativa e unificada da OMS.

Ações propostas

38. Um esquema abrangente de comunicações é essencial para fortalecer a posição da OMS como principal autoridade mundial em saúde e aumentar a confiança na Organização. O esquema abordará os desafios imediatos e levará em conta as preocupações de longo prazo.

39. Primeiro, um sistema regular para medir a percepção e necessidades das partes interessadas fornecerá insumos importantes para a formulação e revisão periódica de uma estratégia de comunicações para toda a Organização. A OMS revisará sua marca e identidade para o século 21 e encontrará maneiras eficazes em função do custo de implementar padrões de marca em toda a Organização. Os riscos à reputação serão administrados mais vigorosamente mediante um sistema fortalecido de vigilância das comunicações para alerta precoce, resposta proativa e trabalho conjunto com a ONU e outros parceiros em questões compartilhadas.

40. Segundo, a OMS fortalecerá e aplicará sua capacidade de comunicação mediante melhoria da coordenação em toda a Organização, aumento da eficiência na execução das funções de comunicação, desenvolvimento da capacidade de comunicação emergencial para mobilização a qualquer lugar em que seja necessário, melhor alinhamento com a mobilização de recursos e relação com doadores e elaboração de procedimentos operacionais padrão para comunicações de emergência, além de melhoria contínua das competências comunicacionais do pessoal.

41. Terceiro, a OMS desenvolverá plataformas de comunicação eficientes e eficazes em função do custo, permitindo que os funcionários e parceiros comuniquem histórias de sucesso para descrever o impacto do trabalho da OMS, empregará defensores e porta-vozes eficazmente, usará sabiamente a mídia social, será proativa em contatar e educar a mídia, investirá em tecnologia para transmissões de rádio e TV e pela internet e assegurará que um volume maior de material em múltiplos idiomas atinja um público maior nos Estados membros.

- - -