



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



46º CONSELHO DIRETOR

57ª SESSÃO DO COMITÊ REGIONAL

Washington, D.C., EUA, 26-30 de setembro de 2005

Tema 4.10 da Agenda Provisória

CD46/15 (Port.)
29 agosto 2005
ORIGINAL: INGLÊS

ATUALIZAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA REPARTIÇÃO SANITÁRIA PAN-AMERICANA¹

Esse documento apresenta ao 46º Conselho Diretor informações sobre o processo de fortalecimento institucional da Repartição Sanitária Pan-Americana, em resposta aos desafios e compromissos de saúde ressaltados no Plano Estratégico da Organização para 2003-2007 e na respectiva Estratégia Administrativa. Iniciado em 2003, esse processo de transformação é orientado pela necessidade da Repartição de continuar sendo uma força dinâmica para a saúde pública no ambiente mundial de saúde e desenvolvimento que está mudando rapidamente, respondendo às necessidades dos Estados Membros, aos mandatos dos Órgãos Diretores e às recomendações emergentes do Grupo de Trabalho sobre a OPAS no século 21.

O documento ressalta o foco da Repartição na transformação em cinco áreas estratégicas e fornece informação aprofundada sobre o mapa do fortalecimento institucional. O documento mostra como as 11 iniciativas do mapa foram concebidas para produzir resultados nas cinco áreas estratégicas prioritárias, abordando assim várias questões organizacionais, incluindo as identificadas pelos Estados Membros, o processo de Auditoria Externa e análises realizadas pela Diretora e funcionários da Repartição. Esse documento é suplementado por um documento de informação (CD46/INF/7) detalhando atividades em andamento para fortalecer a Repartição, algumas em andamento e outras já implementadas, no âmbito dos supervisores.

Em resposta à Resolução CE136.R3 do Comitê Executivo, intitulada “Processo de Fortalecimento Institucional da Repartição Sanitária Pan-Americana”, a Repartição continuará a assegurar uma abordagem integrada da mudança organizacional.

⁺ O título deste documento está de acordo com a Resolução CE136.R3 do Comitê Executivo, intitulada “Processo de Fortalecimento Institucional da Repartição Sanitária Pan-Americana.”

ÍNDICE

	<i>Página</i>
Fundamentos do Fortalecimento Institucional da Repartição Sanitária Pan-Americana	3
Mapa do Fortalecimento Institucional	4
Próximos passos.....	22

Fundamentos do Fortalecimento Institucional da Repartição Sanitária Pan-Americana

1. Ao assumir o cargo em 2003, a Diretora da Repartição Sanitária Pan-Americana iniciou um processo de renovação e fortalecimento da organização em resposta ao cambiante ambiente externo que influencia o trabalho da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Os mandatos essenciais da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da OPAS guiaram esse processo. As principais questões relacionadas à transformação e ao desenvolvimento institucional exigidas para implementar o Plano Estratégico e a Estratégia Administrativa de 2003-2007 são as ações focalizadas que estão sendo realizadas para renovar e fortalecer a Repartição. A fase inicial do processo de mudança em 2003 produziu uma nova estrutura, novas delegações de autoridade e o estabelecimento da Equipe de Administração Executiva. Esses resultados iniciais foram relatados em reuniões anteriores do Conselho Diretor. Este documento apresenta um relatório de progresso, focalizando a modernização dos processos operacionais essenciais, resposta às questões levantadas pelos Estados Membros e abordagem das deficiências identificadas pelos gerentes e funcionários.

2. O processo de transformação está evoluindo junto com novas decisões políticas e orientação dos Órgãos Diretores da OMS e da OPAS, em particular as deliberações e conclusões do Grupo de Trabalho sobre a OPAS no século 21, as resoluções do 45º Conselho Diretor sobre a nova Política Regional de Orçamento por Programas e as recomendações sobre acompanhamento do Auditor Externo.

3. Discussões aprofundadas com gerentes de todas as áreas da Repartição durante a Reunião Anual dos Gerentes do ano passado e as constatações de uma pesquisa dos funcionários forneceram um entendimento mais profundo das questões que exigem atenção; por exemplo, a necessidade de maior foco e clareza nas estratégias, prioridades e processos de trabalho da Organização; melhor comunicação interna e transparência; políticas e práticas de recursos humanos justas, equitativas e previsíveis; uma cultura institucional fortalecida de tomada de decisões descentralizada; melhor coordenação e integração entre o Escritório Regional, os Escritórios nos Países e os Centros.

4. Muitas lições valiosas relacionadas à gestão de mudanças também foram aprendidas nos últimos dois anos. A Diretora e a Equipe de Administração Executiva entendem as complexidades de se mudar uma organização como a OPAS com um histórico de 100 anos, tradições profundamente enraizadas e muitas partes interessadas. A administração e os funcionários da Repartição estão bastante conscientes de que a institucionalização completa das mudanças nos processos de trabalho e na cultura organizacional exige tempo e persistência. A questão do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários também é vista como um ingrediente essencial da mudança bem-sucedida. O investimento inicial da Repartição nesse aspecto do processo foi ampliado

significativamente desde 2003, possibilitando que gerentes e funcionários em toda a Secretaria participassem das atividades de aprendizado destinadas a fortalecer a colaboração entre áreas funcionais, administrar o desempenho dos funcionários mais eficazmente e desenvolver suas habilidades de liderança. Os esforços da Repartição nesse sentido estão sendo complementados pela participação dos gerentes no Programa Mundial de Liderança lançado pela OMS em 2004. Até agora, 63 funcionários sênior da Repartição compareceram aos seminários mundiais da OMS.

5. Com esse volume de conhecimento e nova orientação política, a Repartição agora está apta a traçar um curso estratégico de ações de transformação, expressado através do Mapa da Transformação. O Mapa identifica prioridades-chave, pontos de alavancagem e resultados esperados para o fortalecimento institucional durante o período restante do atual Plano Estratégico.

Mapa do Fortalecimento Institucional

6. Os Estados Membros se lembrarão de que no 45º Conselho Diretor a Diretora ressaltou cinco prioridades estratégicas para a mudança institucional, refletindo objetivos institucionais identificados na Estratégia Administrativa e incorporando o aprendizado organizacional dos últimos dois anos. Essas prioridades estratégicas refletem os aspectos fundamentais do Plano Estratégico para o período 2003-2007. Os cinco objetivos listados abaixo moldam e orientam as 11 iniciativas que constituem o mapa da transformação:

- (a) Responder melhor às necessidades dos países;
- (b) Adotar novas modalidades de cooperação técnica;
- (c) Ser um fórum regional para a saúde nas Américas;
- (d) Criar uma organização de aprendizado baseada no conhecimento;
- (e) Melhorar as práticas de administração.

7. O Mapa serve como uma ferramenta estratégica de administração e comunicação na implementação da visão e estratégia da OPAS. Compreende iniciativas e projetos que representam a transformação da RSPA, resultados que mudarão a forma como as atividades são realizadas. As atividades selecionadas têm um impacto transfuncional em toda a organização. Os projetos do Mapa são interdependentes e estão sendo administrados como um sistema completo para maximizar os benefícios de cada projeto. O processo é administrado pela Gerência Executiva e pelos 11 chefes de equipe, que são funcionários sênior da Repartição, orientados e apoiados por membros da Gerência Executiva. A Equipe de Administração Executiva, como um todo, é responsável por orientar e administrar o processo do Mapa. O objetivo geral de todas as atividades de

transformação é assegurar que a Repartição melhore sua capacidade de servir aos países da Região.

8. O Mapa não inclui iniciativas que poderiam ser executadas eficazmente dentro das funções de direção, com níveis existentes de recursos, visibilidade e supervisão. Contudo, muitas mudanças importantes estão sendo implantadas sob a responsabilidade dos gerentes; exemplos desses resultados são apresentados ao Conselho Diretor para informação no Documento CD46/INF/7.

9. Uma pequena Equipe de Administração da Mudança no Escritório do Diretor é responsável por assegurar a coordenação e a eficácia coletiva das várias iniciativas, mantendo os funcionários informados e diagnosticando e resolvendo problemas para assegurar que as equipes e os chefes de equipe do Mapa contem com o apoio técnico necessário para realizar suas tarefas.

10. Uma visão geral gráfica do Mapa é apresentada nos diagramas das páginas 6 e 7, mostrando como as 11 iniciativas prioritárias para o fortalecimento institucional se relacionam com os cinco objetivos organizacionais da Repartição. Os detalhes de cada projeto são fornecidos na matriz (ver páginas 8 a 16), indicando o propósito, resultados esperados e marcos importantes do monitoramento de cada iniciativa. Também são ressaltados os vínculos pertinentes entre cada iniciativa, as recomendações emergentes do Grupo de Trabalho sobre a OPAS no século 21 e as recomendações do Auditor Externo Especial.

11. Utilizamos símbolos gráficos para identificar as atividades nas quais as recomendações do Grupo de Trabalho sobre a OPAS no século 21 já foram incorporadas ou serão abordadas no futuro e aquelas nas quais as recomendações do Auditor Externo foram incorporadas.



OPAS no século 21



Auditor Externo

12. A matriz na página 19 proporciona um panorama das vinculações entre os projetos destinados a assegurar a transformação institucional, as metas de desenvolvimento organizacional (ref. Plano Estratégico 2003-2007) e a Estratégia Gerencial. Essa matriz reflete o conteúdo incluído na Avaliação Intermediária da Implementação do Plano Estratégico da Organização Pan-Americana da Saúde para o período 2003-2007 (CD46/8).

13. Conforme solicitado pelo Comitê Executivo, apresenta-se na página 21 o custo estimado dos projetos do mapa.



VISÃO GERAL DO MAPA

Área	2005				2006				2007				2008												
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3										
Mudança cultural	Conexão com a visão da OPAS SS				Maior inclusão em todos os grupos de trabalho SS				Impulso dos ganhos iniciais SS				Novos comportamentos de liderança visíveis SS				Maior colaboração e trabalho em equipe SS			Melhores relações com órgãos externos e parceiros SS			Pessoal reconhece o poder das contribuições individuais e se sente mais forte SS		
Responder às necessidades dos países	<p>1.1.1. Cooperação focalizada nos países</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1.1 Rascunho da política sobre CFC concluído 1.1.2 Esquema operacional do CFC apresentado a EXM 1.1.3 Implementação da política sobre CFC 1.1.4 Monitoração do processo de CCS nos países 1.1.5 Lições da avaliação baseada nos resultados incorporadas nas modalidades de CFC 1.1.6 Reformular os escritórios nos países e as unidades regionais 																								
	<p>1.2 Análise da organização da Unidade de Apoio aos Países (CSU)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Análise da situação atual da CSU 1.2.2 Melhoria do processo e diretrizes processuais 1.2.3 Implementação do processo 1.2.4 Avaliação da mudança na CSU 																								
Adotar novas modalidades de CT	<p>2.1 Programas regionais (PR)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1 PR definidos e requisitos identificados 2.1.2 Proposta de PR apresentada ao Subcomitê de Planejamento e Programação (SPP) 																								
Ser um fórum regional para a saúde nas Américas	<p>3.1 Fórum regional (FR)</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 Estratégia de mobilização de recursos para o fórum 3.1.2 Recomendações para o processo e prioridades do FR 3.1.3 Primeiro fórum 3.1.4 Análise efetiva do fórum 																								
Criar uma organização de aprendizado baseada no conhecimento	<p>4.1 Implementação da gestão do conhecimento (GC)</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Publicação da estratégia de GC 4.1.2 Tecnologias de GC 4.1.3 Ferramentas de gestão do processo operacional (eWorks) 4.1.4 Intercâmbio de conhecimento 																								
	<p>4.2 Aprendizado e desenvolvimento de liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1 Planejamento estratégico e programa de treinamento em programa 4.2.2 Implementação do programa de treinamento em desenvolvimento de liderança 4.2.3 Programa de desenvolvimento de liderança incorporado na estratégia de recursos humanos 																								

VISÃO GERAL DO MAPA

Área	2005				2006				2007				2008			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	
Mudança cultural	<p>Conexão com a visão da OPAS Major inclusão em todos os grupos de trabalho Impulso dos ganhos iniciais Novos comportamentos de liderança visíveis Maior colaboração e trabalho em equipe Melhores relações com órgãos externos e parceiros Pessoal reconhece o poder das contribuições individuais e se sente mais forte </p>															
Melhorar as práticas de gestão	PROP	5.1. Estratégia de mobilização de recursos (EMR)														
		5.1.1 Estratégia e plano de ação para os parceiros. 5.1.2 Alinhamento com a EMR da OMS. 5.1.3 Institucionalização do plano de ação para EMR.														
	Redefinir e aprovar política regional de orçamento por programas (PROP)				Implementação do PROP 2006-2007											
	ERH	Desenvolvimento da ETI				Estratégia de tecnologia da informação (ETI) e implementação da boa gestão										
		5.2 Desenvolvimento da estratégia de recursos humanos (ERH)								5.3 Implementação da ERH						
		5.2.1 Planejamento e organização da força-tarefa de apoio à ERH. 5.2.2 Habilidades incorporadas no processo do sistema de programação e avaliação do planejamento (PPES). 5.2.3 Pessoal da OPAS educado nas novas políticas, procedimentos, funções e responsabilidades.														
OPAS	5.4. Normas de prestação de contas e transparência															
	5.4.1 Documentos sobre políticas e procedimentos. 5.4.2 Pessoal da OPAS treinado nas políticas e procedimentos															
OPAS	5.5 Estratégia de comunicação interna para mobilização organizacional.															
	5.5.1 Estratégia para obter estado desejado apresentada a EXM. 5.5.2 Estratégia de comunicação interna implementada															
OPAS	5.6 Comunicações externas e valorização da marca															
	5.6.1 Análise do público e mercado. 5.6.2 Estratégia de comunicação externa.															
Transformação da OMS	<p> Conclusão do 11º programa geral de trabalho</p> <p>Renovação da gestão baseada em resultados, estratégia de cooperação com os países, sistema de gestão global</p>															
OPAS XXI																

MAPA DO FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: RESPONDER MELHOR ÀS NECESSIDADES DOS PAÍSES	1. COOPERAÇÃO FOCALIZADA NOS PAÍSES (CFP)		
	Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
<p>Fortalecer a relevância, eficiência e eficácia da OPAS/OMS na resposta às necessidades de desenvolvimento nacional e sub-regional da saúde e facilitar a participação mais eficaz dos países em acordos coletivos (sub-regionais, regionais e mundiais) que afetam a saúde.</p> <p> Tomou-se nota das recomendações sobre a centralidade dos Estados Membros nos processos decisórios; necessidade de examinar o nível de responsabilidade delegada aos PWR e Diretores dos Centros para a coordenação eficiente das operações nos países; necessidade de fortalecer os processos de integração sub-regional; maior descentralização de funcionários técnicos e recursos para fortalecer o desempenho dos escritórios nos países.</p> <p> Tomou-se nota também das recomendações relativas ao desenvolvimento de um programa nacional integrado mediante modalidades inovadoras de cooperação com os países e entre eles, fortalecimento de parcerias estratégicas, atualização dos processos administrativos de acordo com iniciativas globais de harmonização e alinhamento da cooperação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento, implementação e avaliação da política institucional focada nos países. • Resultados e implicações da Estratégia de Cooperação com os Países (ECP), assim como lições aprendidas de outras iniciativas, incorporadas nos processos, estrutura, planejamento, programação e alocação e administração de recursos da OPAS/OMS. • Avaliação baseada nos resultados da resposta organizacional à Cooperação Focada nos Países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rascunho da política institucional sobre a CFP concluído. Dezembro de 2005. • Quadro operacional geral da CFP apresentado à Administração Executiva. abril de 2006. • Princípios orientadores institucionais e diretrizes operacionais para CFP (regional, sub-regional, todos os países) apresentados ao Conselho Diretor para aprovação. Setembro de 2006. • Mudanças operacionais preliminares propostas à Gerência Executiva para decisão baseadas em experiências atuais e lições aprendidas de CCS e outros instrumentos Dezembro 2005. • Mudanças adicionais propostas como resultado da interação com outros projetos da Rota de Câmbio, pesquisa de mercado e avaliação baseada em resultados Junho de 2006. • Mudanças propostas com base na implementação da política da CFP e avaliação com base nos resultados. Setembro de 2006. • Guias sobre avaliação baseada em resultados preparados e distribuídos Fevereiro de 2006. • Implantação da avaliação com base nos resultados. Maio de 2006. • Lições da avaliação com base nos resultados incorporadas em modalidades para a CFP. Dezembro de 2006. 	

2. EXAME DA ORGANIZAÇÃO DA CSU

Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
<p>Assegurar que a Unidade de Apoio aos Países (CSU) coordene eficazmente o apoio organizacional aos países e trabalhe em conformidade com a Estratégia de Cooperação Focada nos Países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do estado atual da CSU: visão, missão, papel, processos, procedimentos, mecanismos de coordenação, linhas de autoridade e expectativas de desempenho. • Definição do estado desejado da CSU: assegurar uma resposta melhor às necessidades dos países e concordância com a estratégia institucional; preparação do plano para alcançar o estado desejado. • Processos de trabalho redefinidos entre a CSU, os escritórios nos países (PWR) e Unidades Regionais para assegurar que a CSU cumpra sua missão, funções e responsabilidade. Comunicação, processos de trabalho e diretrizes de procedimento esclarecidos. • Apoio e monitoração dos processos essenciais de trabalho da CSU e suas relações com usuários e unidades de apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório sobre o estado atual da CSU. Setembro de 2005. • Relatório sobre o estado desejado da CSU e plano de mudança. Outubro de 2005. • Conclusão do relatório sobre processos de trabalho entre a UAO e outras partes da Repartição. Dezembro de 2005. • Iniciado o processo de transformação. Março de 2006. • Conclusão da avaliação da mudança na CSU. Dezembro de 2006.

3. PROGRAMAS REGIONAIS

Definir o quadro orientador e critérios operacionais para o desenvolvimento e implementação de Programas Regionais.




Tomou-se nota das recomendações sobre a importância de se desenvolver modalidades mais inovadoras de cooperação, incluindo o envolvimento proativo na facilitação da cooperação técnica com os Estados Membros e entre eles.


- Estabelecer entendimento comum dos Programas Regionais e critérios para seu desenvolvimento.
- Estabelecer quadro orientador para identificar, manejar, monitorar e avaliar os Programas Regionais.
- Primeira proposta política e plano de implementação para Programas Regionais preparada e pronta para apresentação ao Subcomitê de Planejamento e Programação (SPP).

- Programas Regionais definidos e requisitos identificados. Setembro de 2005.
- Proposta sobre quadro e critérios para Programas Regionais prontos para apresentação ao SPP. Março de 2006.


4. FÓRUM REGIONAL

Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
<p>Desenvolver uma proposta completa para o Fórum de Saúde Pública nas Américas da OPAS e estabelecer a infra-estrutura, capacidade de organização e processos-chave para executar, monitorar e avaliar o Fórum Regional de Saúde Pública nas Américas.</p> <p> Tomou-se nota das recomendações sobre a importância da formação de consenso para melhorar o conhecimento e as ações de saúde pública nas Américas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de necessidades não-atendidas de conhecimento crucial para desenvolver e implementar aplicações e metodologias para modalidades inovadoras de cooperação técnica na saúde pública. • Criação de uma plataforma para a formação de consenso que capte perspectivas diversas e fomenta o acordo entre importantes atores e instituições sobre questões relevantes para melhorar o conhecimento e as ações de saúde pública nas Américas. • Conhecimento atualizado da saúde pública aplicado no desenvolvimento de políticas e em programas através de processos que comprometem múltiplos parceiros nos setores público e privado para complementar a gestão formal e o processo decisório da OPAS. • Monitoramento e avaliação do impacto de novas modalidades de cooperação técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de mobilização de recursos concluída. Novembro de 2005. • Recomendações para o processo e prioridades do Fórum Regional da OPAS concluídas. Dezembro de 2005. • <i>Site</i> do Fórum com Sharepoint e ferramentas da Administração do Conhecimento amplamente disponíveis em conjunção com o primeiro evento do Fórum. Março de 2006. • Exame da eficácia do Fórum realizado pela Junta do Fórum. Janeiro de 2007.

5. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Propósito	Resultados esperados	Marcos de Monitoração
<p>Ampliar a capacidade da OPAS como organização baseada no conhecimento e reduzir a brecha de <i>know-do</i> nos países da Região e entre eles sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma fonte fidedigna de informação e conhecimento sobre saúde pública • Uma organização baseada na colaboração • Uma organização que aprende com a experiência e promove boas práticas • Uma organização de parceria e intercâmbio. <p> Tomou-se nota das recomendações de ajudar os Estados Membros a exportar suas experiências, capacidades, vantagens e melhores práticas; reduzir a brecha existente entre a geração de conhecimento e sua aplicação pelas autoridades; facilitar a disseminação e publicação de informação para o desenvolvimento apropriado de políticas sanitárias e fontes de conhecimento para aumentar a equidade no acesso a essas fontes; e apoiar a produção, processamento e disseminação de informação para assegurar sua alta qualidade e acesso dos países e blocos sub-regionais para ajudar os países a desenvolver políticas para abordar medidas sanitárias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de gestão do conhecimento estabelecidos. • Processos de gestão do conhecimento operacionais. • Tecnologias de administração do conhecimento funcionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação publicada. Agosto de 2005. • Políticas de GC para parceiros externos publicadas. Dezembro de 2005. • Treinamento de funcionários de GC concluído. Dezembro de 2005. • Modalidades de cooperação técnica definidas. Março de 2006. • Desenvolvimento de Conhecimento: produtos criados por apoio a pesquisa e estudos de caso, conhecimento especializado e lições aprendidas captadas e codificadas com taxonomia. Dezembro de 2005. • Intercâmbio de Conhecimento: comunidades de prática, foros virtuais, aprendizado formal e outros meios de intercâmbio, colaboração e parceria entre colegas lançadas até dezembro de 2005; concluídas até meados de 2007. • Aplicação do Conhecimento: processos de trabalho eficazes e eficientes e acesso a informação através da expansão do VHL, localizador de especialistas e sistema de relatórios de viagem em execução. Dezembro de 2005. • Portal de colaboração da OPAS (SharePoint) e locais virtuais (desktops compartilhados, videoconferências, serviços de chat) funcionais para apoiar processos de AC e substituir a Intranet. Dezembro de 2005. • Ferramentas de administração do processo operacional (eWorks) distribuídas. Dezembro de 2006.

6. REFORÇO DA CAPACIDADE DE LIDERANÇA, APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a capacidade de liderança em saúde pública e a capacidade de alcançar a visão da OPAS, abordando suas prioridades estratégicas e respondendo às agendas nacional, regional e mundial de saúde pública. <p> Tomou-se nota das recomendações sobre recursos humanos enfatizando a necessidade de assegurar que os funcionários mantenham o mais alto nível de aptidão e conhecimento necessário para executar seu trabalho, incluindo treinamento apropriado em todas as áreas prioritárias.</p> <ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> Maior capacidade dos funcionários de aplicar habilidades de liderança a ferramentas e processos organizacionais para o planejamento estratégico, implementação e avaliação de programas técnicos. Habilidades essenciais de liderança e administração demonstradas por funcionários de vários níveis, de acordo com o mapa de competências acordado da OPAS e conforme apropriado aos diferentes níveis, implementadas até o final do período de dois anos do projeto. Habilidades de liderança em saúde pública fortalecidas para dar continuidade à agenda de saúde pública da Região das Américas e influenciar a saúde pública mundial. Desenvolvimento da liderança incorporado e integrado em unidades/programas relevantes para assegurar a sustentabilidade. Componentes do projeto administrados de forma eficaz e eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de treinamento em planejamento e programação estratégica desenvolvido. Dezembro de 2005. Implementação iniciada em todas as sub-regiões. Fevereiro de 2006. Programa de treinamento em desenvolvimento de liderança desenvolvido. Março de 2006. Implementação do programa de treinamento em desenvolvimento de liderança iniciada. Junho de 2006. Programa de desenvolvimento de liderança incorporado na Estratégia de Recursos Humanos. Junho de 2007.

7. AMPLIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Assegurar a mobilização de recursos eficaz em apoio às prioridades do programa em um ambiente de recursos cambiante.





Tomou-se nota das recomendações que enfatizam a necessidade de apoiar os países na mobilização de mais recursos para a saúde de fontes nacionais, bilaterais e multilaterais.



Recomendações contidas no Relatório Especial do Auditor Externo sobre as relações para parcerias do setor privado foram integradas nessa iniciativa.



- Políticas e esquemas apropriados para um fluxo consistente e sustentado de recursos externos para apoiar o trabalho da Organização.
 - Estratégia de Mobilização de Recursos desenvolvida para todos os níveis da Organização, incluindo políticas para parcerias com o setor privado.
 - Plano de Ação para mobilização de recursos institucionais formulado.
- Desenvolvida estratégia de mobilização de recursos que tem ligação com outras atividades institucionais para maximizar o impacto e a eficácia, notadamente Comunicação Externa, Programas Regionais e o Fórum Regional.

- Conclusão da análise da situação. Setembro de 2005.
- Conclusão da estratégia e Plano de Ação para os parceiros. Dezembro de 2005.
- Alinhamento com a Estratégia de Mobilização de Recursos da OMS. Janeiro de 2006.
- Estratégia Institucional e Plano de Ação para a mobilização de recursos. Maio de 2006.
- Estratégia e Plano de Ação para mobilização de recursos institucionalizados. Junho de 2006.

8. DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATEGIA DE ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL HUMANO		
Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
<p>• Estabelecer o capital humano como maior recurso da OPAS;</p> <p>• Transformar a Área de Administração dos Recursos Humanos em um parceiro pleno;</p> <p>• Assegurar que os processos relativos ao recrutamento e à administração do pessoal aumentem a capacidade da Organização de cumprir seus compromissos com parceiros, Órgãos Diretores e doadores.</p> <p> Tomou-se nota das recomendações que enfatizam o desenvolvimento e estabelecimento de uma política de contratação e avaliação dos funcionários, com processos e sistemas formais e transparentes para a transferência, troca ou contratação de funcionários técnicos, incluindo cargos sênior e funcionários de curto período.</p> <p> Recomendações do Relatório Especial do Auditor Externo de 2004 incorporadas nessa iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uma estratégia abrangente e progressista de recursos humanos alinhada com a estrutura organizacional, recrutamento, rotação, retenção, desenvolvimento dos funcionários e atividades de separação dos funcionários com a visão, missão, prioridades programáticas e estratégia administrativa da OPAS. • Responsabilidades claramente articuladas para a administração e o processo dos recursos humanos entre os vários níveis administrativos da Organização; administração eficaz dos recursos humanos estabelecida como uma responsabilidade essencial de cada gerente. • Melhorar a qualidade e modernizar o processo e os procedimentos de administração dos recursos humanos por toda a Organização. • Os recursos humanos da OPAS são equilibrados por gênero, idade e geografia. • Funcionários da OPAS empregados e administrados dentro de um ambiente de trabalho mentalmente e fisicamente saudável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussões completas e rascunhos dos documentos estratégicos relativos às políticas e processos que apóiam o planejamento da força de trabalho e esquema organizacional. Janeiro de 2006. • Procedimentos de recrutamento, seleção e contratação implementados, com automação, se possível, para cada tipo de contrato utilizado na OPAS. Março de 2006. • Sistema Automatizado de Avaliação do Desempenho implementado. Dezembro de 2005. Habilidades incorporadas no processo. Junho de 2006. • Rascunho dos documentos estratégicos relativos a avaliações do desempenho, prêmios, habilidades, treinamento, conduta e ambiente de trabalho saudável. Março de 2006. • Descentralização de funções apropriadas da Sede para os escritórios nos países e Centros, a ser manejada pelos Assistentes de Pessoal. Junho de 2006. • Todos os chefes e assistentes de pessoal da Sede, Representação e Centro educados nas novas políticas, procedimentos, funções e responsabilidades. Setembro de 2006.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:
MELHORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO (Cont.)**

9. MELHORIA DOS PADRÕES DE PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA

Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
<p>Fortalecer a prestação de contas individual e institucional através de políticas e procedimentos claramente definidos, comunicados, implementados e aplicados sobre ética, padrões de conduta, conflito de interesse, divulgação de informações financeiras, notificação de queixas, ações investigativas, relações com parceiros e governos, e utilização dos nomes e logos da OPAS e da OMS, a fim de:</p> <p> Implementar completamente as recomendações do Relatório Especial do Auditor Externo da OPAS de 2004.</p> <p> Tomou-se nota das recomendações para fortalecer os critérios de participação dos setores público e privado no trabalho da OPAS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas e procedimentos claramente documentados e comunicados sobre padrões éticos de comportamento, assim como processos de notificação e investigação de não-cumprimento. • Políticas e procedimentos sobre a contratação de bens e serviços da OPAS são coerentes com práticas de contratação éticas. • Maior eficiência, coerência e coordenação entre vários órgãos investigativos da OPAS. • Todos os funcionários entendem claramente e mantêm comunicações e relacionamentos apropriados com os Órgãos Diretores da OPAS e parceiros dos setores público e privado. • Representação apropriada da OPAS em comunicações por escrito e eletrônicas. • Os funcionários estão cientes e assumem suas responsabilidades no cumprimento dessas políticas e procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material de pesquisa compilado. Junho de 2005. • Políticas e procedimentos para exame por EXM redigidos. Agosto de 2005. • Documentos redigidos. Setembro de 2005. • Materiais de documentação e informação em inglês. Março de 2006. • Treinamento e educação de todos os funcionários concluído. Agosto de 2006.

10. IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA MOBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
<p>Formar um compromisso em toda a organização com a Visão, Missão e Valores da OPAS; ampliar o entendimento da orientação estratégica, programa de trabalho e marcos organizacionais da OPAS; e fortalecer o orgulho pelos resultados organizacionais e esprit de corps, mantendo os funcionários informados e envolvidos através de um processo interno de comunicação que seja envolvente, fácil de usar e apoiado pelos funcionários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relação profissional positiva baseada em transparência na administração dos 11 projetos do Mapa da Transformação Institucional da OPAS. • Confiança e esprit de corps fortalecidos. • Funcionários participam e oferecem comentários. • Comunicações Internas manejadas de forma consistente, eficiente e oportuna em toda a Organização. • Existe um entendimento comum das mensagens da Comunicação Interna por toda a Organização. • A qualidade e o fluxo de informações aumentam utilizando canais eficazes de comunicação. • Maior autonomia e motivação e melhor desempenho geral dos funcionários. • Aspectos transculturais de comunicação melhorados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weblog de Comunicação Interna sobre o progresso dos projetos do mapa disponível. Agosto de 2005. • Modelos bem-sucedidos de Comunicação Interna examinados. Setembro de 2005. • Estratégia para alcançar o estado desejado apresentada à Administração Executiva. Novembro de 2005. • Iniciativas da Estratégia de Comunicação Interna definidas e priorizadas e localização da responsabilidade funcional decidida. Março de 2006. • Estratégia e Políticas de Comunicação Interna emitidas pela Administração Executiva. Março de 2006. • Implementação da Estratégia de Comunicação Interna. Abril de 2006.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: MELHORAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO (Cont.)	11. FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO EXTERNA		
	Propósito	Resultados Esperados	Marcos de Monitoramento
	<p>Posicionar a OPAS de maneira poderosa entre os constituintes mais importantes e angariar apoio para os objetivos estratégicos da Organização, através de uma comunicação externa clara e robusta e do posicionamento da marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação clara da OPAS entre atores envolvidos no desenvolvimento regional da saúde pública e entendimento abrangente do valor que a OPAS adiciona na melhora da saúde nas Américas. • Melhorar a imagem, valor da marca e influência que abre portas para recursos e forma parcerias estratégicas para obter resultados em saúde pública. • Objetivos, padrões, processos, estrutura, funções e contratação de pessoal claros para a administração de uma comunicação externa eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do público e do mercado concluída. Outubro de 2005. • Desenvolvimento da marca concluído. Janeiro de 2006. • Estratégia de comunicação externa concluída. Maio de 2006.

Elos Entre os Projetos do Mapa e Documentos do Quadro Estratégico

<i>11 Projetos de fortalecimento institucional da RSPA (início maio/junho 2005)</i>	<i>Objetivos estratégicos da mudança organizacional (até 2008)</i>	<i>ESTRATÉGIA GERENCIAL Objetivos institucionais da mudança organizacional (fim de 2007)</i>	<i>PLANO ESTRATÉGICO 2003-2007 Metas de desenvolvimento organizacional</i>
Cooperação focada nos países	Responder melhor às necessidades dos países	(a) O foco central do trabalho da Secretaria será os países, com uma relação mais estreita entre os processo de planejamento nacional, sub-regional, regional e institucional.	4. Tornar-se um líder reconhecido em questões transnacionais e globais que afetam a saúde regional e nacional.
Análise da organização da CSU			
Fórum Regional	Estabelecer um fórum regional	(b) A Organização participará dos debates sobre políticas de saúde em todos os níveis.	
Implementação GCI	Tornar-se uma organização de aprendizado baseada no conhecimento	(c) RSPA será reconhecida como a principal fonte de informação sobre saúde da Região e haverá crescente concatenação e intercâmbio de conhecimento dentro da Organização e entre esta e seu ambiente.	1. Transmitir informação de qualidade de maneira oportuna para ampliar o processo e impacto da cooperação técnica. 3. Tornar-se um membro valioso das redes científicas e tecnológicas, canalizando conhecimento para promover o desenvolvimento regional da saúde.
Desenvolvimento de liderança e aprendizado			
Programas Regionais	Promover modalidades inovadoras de cooperação técnica	(d) Prioridades tratadas mediante abordagens inovadoras de cooperação técnica e gestão estratégica dos recursos da Secretaria.	2. Gerar e usar informações estratégicas para antecipar e aumentar resposta proativa a futuros desafios e aproveitar oportunidades.
Estratégia de mobilização de recursos	Melhorar as práticas de gestão		1. Transmitir informação de qualidade de maneira oportuna para ampliar o processo e impacto da cooperação técnica 5. Promover força de trabalho criativa, competente e dedicada considerada excepcional por seus clientes. 6. Ter um desempenho excelente e servir de referência para outras instituições internacionais de saúde.
Estratégia de recursos humanos			
Normas de prestação de contas e transparência			
Estratégia de comunicação para mobilização organizacional			
Comunicação Externa			

Próximos passos

14. O período 2006-2007 será uma época de ação acelerada, aproveitando o impulso criado durante 2003-2005. A pedra fundamental do processo de transformação será o Mapa, mas atividades para fortalecer a Repartição continuarão a ocorrer em todos os níveis da Organização dentro da responsabilidade funcional dos supervisores.

15. O verdadeiro teste desse processo de fortalecimento e transformação institucional será o ritmo da implementação. A Repartição até agora executou seu programa de mudança com os recursos existentes e já identificou financiamento parcial para o processo do Mapa, habilitando assim as equipes a iniciarem as atividades do projeto em junho de 2005.

16. Foi preparado um orçamento de aproximadamente US\$ 1,6 milhão para o período 2005-2006; desse total, US\$ 572.000 já foram identificados e o restante está sendo refletido na porção não-financiada do orçamento de 2006. Contudo, a Repartição precisará empreender esforços de mobilização de recursos para financiar completamente o Mapa. Os recursos disponíveis até agora possibilitarão que as equipes transfuncionais se reúnam, tanto virtualmente como às vezes pessoalmente; garantirão o conhecimento técnico necessário em alguns casos para suplementar as aptidões disponíveis na Organização; e iniciarão a implementação dos resultados iniciais, especialmente nas áreas de recursos humanos e acompanhamento das recomendações do Auditor Externo.

17. O processo de elaboração do próximo Plano Estratégico da OPAS se beneficiará do desenvolvimento e da implementação do Mapa e influenciará essas ações. Os próximos dois anos serão de importância crucial para o processo. Durante esse período a Repartição enfatizará a conclusão dessas importantes iniciativas para transformar a estrutura e os mecanismos de provisão da Repartição. As ferramentas e esquemas de administração implantados durante esse período possibilitarão que a OPAS progrida com confiança e compromisso com a saúde pública nas Américas. Em todo esse processo de implementação da mudança organizacional, os Estados Membros estarão constantemente envolvidos e serão continuamente informados.

- - -