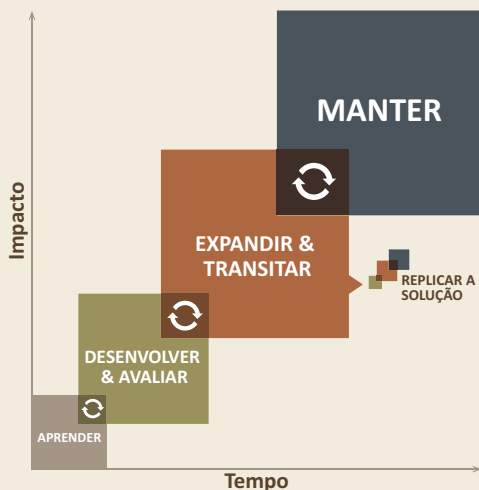


Fazendo Uma Boa Transição: *Criando Soluções Sustentáveis*

Abordagem da VillageReach



A missão da VillageReach é transformar a prestação de cuidados de saúde para alcançar a todos. As nossas soluções são concebidas para melhorar a equidade e o acesso aos cuidados de saúde primários para as pessoas mais desfavorecidas.

Uma vez comprovado o impacto de uma solução, a nossa abordagem é a transição da sua gestão e/ou operação para o governo. Acreditamos que esta abordagem oferece maior probabilidade de uma solução alcançar um impacto duradouro à escala.

Ao fazer a transição de soluções da VillageReach para outra entidade, podemos também concentrar os nossos recursos na resolução de outros problemas importantes para o sistema de saúde.

Definimos a transição como o processo de integração de uma solução nos sistemas de saúde público existentes. Outros termos usados para descrever este processo são a adoção, expansão ou institucionalização. Como parte de uma transição, um governo pode decidir que o sector privado ou outro parceiro tenha que gerir ou operar parte ou a totalidade de uma solução que adoptou.

A VillageReach lançou uma iniciativa denominada Fazendo Uma Boa Transição (*Transitioning Well*) em 2019 para orientar a nossa abordagem e envolver as partes interessadas na transição de soluções. A iniciativa suporta [um dos nossos objetivos organizacionais](#): ser um líder global em colaboração radical com os governos e o sector privado para expandir e manter soluções equitativas de prestação de cuidados de saúde primários.

No centro desta iniciativa estão parcerias profundas, onde as soluções são co-criadas com o governo e alinhadas com as prioridades governamentais.

O presente documento apresenta uma visão geral sobre como fazer uma boa transição e sobre como a VillageReach está a trabalhar para assegurar transições bem-sucedidas.

BARREIRAS A TRANSIÇÕES BEM-SUCEDIDAS

A VillageReach enfrenta várias barreiras para a transição bem-sucedida das suas soluções. Temos também ouvido ecoar muitos destes desafios em entrevistas com financiadores, organizações de impacto social, funcionários governamentais e outras partes interessadas. As barreiras comuns que se destacam são:

- **As prioridades governamentais não estão no centro das atenções:**

A participação do governo é necessária durante a concepção de soluções e durante toda a implementação. Quando as organizações de impacto social concebem soluções sem terem uma compreensão das prioridades governamentais para a saúde, políticas e estruturas, há uma menor probabilidade que a solução transite.

- **A não existência de um trajecto claro para a sustentabilidade:** Muitas organizações de impacto social, incluindo a VillageReach, possuem, gerem e operam soluções há muitos anos. Apesar de existir uma noção de que o governo deve ser o proprietário final, muitas vezes não existe um plano claro para cessar o apoio e fazer a transição.

- **A não compreensão dos custos e das estruturas financeiras:** Todas as partes precisam compreender os custos operacionais de uma solução para geri-la ou operacionalizá-la com sucesso. No entanto, as organizações de impacto social nem sempre são capazes de definir ou partilhar os elementos centrais da solução e os seus custos. Além disso, as organizações de impacto social e os financiadores nem sempre compreendem os mecanismos governamentais de planificação, financiamento e desembolso de fundos. Os horizontes temporais que não se alinham com os ciclos fiscais e de planificação estratégica do governo inibem a transição.

- **Expectativas desalinhadas em relação ao tempo e aos recursos:** Os financiadores e as organizações multilaterais nem sempre fornecem o tempo, a flexibilidade e os recursos necessários de que as organizações de impacto social e os governos necessitam para uma transição bem-sucedida.

Iniciativa Fazendo Uma Boa Transição

A iniciativa Fazendo Uma Boa Transição possui duas áreas de foco principais:

- 1 **Aplicar & Apoiar** - construir uma estrutura organizacional de suporte na VillageReach para fazer a transição de soluções para o governo.
- 2 **Aprender & Ampliar** - envolver as partes interessadas para a aprendizagem mútua e iteração das melhores práticas.

Acreditamos que as actividades nestas duas áreas ajudarão a que mais soluções sustentem o impacto à escala.



APLICAR & APOIAR

A construção de uma estrutura organizacional de apoio à transição requer que a VillageReach incorpore actividades relacionadas com a transição nas suas fases de desenvolvimento da concepção, implementação e avaliação da solução. A parceria com os intervenientes governamentais a partir da concepção das soluções é essencial. Isto significa conceber a solução com o governo e identificar o(s) parceiro(s) adequado(s) para gerir ou operacionalizar a solução a longo prazo.

Outra parte importante da construção desta estrutura é a formação de indivíduos-chave. A VillageReach desenvolveu descrições de papéis para dois actores-chave essenciais a este processo com base na nossa experiência até à data: o Chefe da Transição é a pessoa responsável pela gestão de actividades de transição com o governo e parceiros relevantes, e o Técnico da Transição, que apoia o Chefe da Transição na aplicação das directrizes.

Desenvolvemos também directrizes para serem utilizadas pelos parceiros governamentais e partes interessadas relacionadas. Começámos a testá-las internamente nas nossas próprias soluções ao longo do ano transacto e continuaremos a aperfeiçoá-las ao longo do tempo, à medida que captarmos mais lições e as partilharmos com os outros.

APLICAR & APOIAR: FASES DA TRANSIÇÃO

O processo de transição da VillageReach está organizado em três fases: (1) Definir e Começar a Implementar, (2) Implementar e Planificar a Transição, e (3) Fazer a Transição e Manter. O processo de transição nem sempre é linear, pelo que é necessária a interação. Ver anexo para mais detalhes sobre as directrizes aqui referenciadas.



O governo pode identificar uma necessidade de recursos externos contínuos para apoiar a solução após a transição. Após uma transição, recomendamos que os financiadores apoiem uma avaliação final, encomendada pelos novos proprietários e/ou gestores da solução, para aferir até que ponto uma solução tem mantido o impacto e a qualidade após a transição.

FASE UM

Definir e Começar a Implementar a Solução

- Co-desenvolver uma solução com o governo com base num problema identificado como prioritário pelo governo.
- Desenvolver uma **Descrição da Solução** que defina o âmbito da solução.
- Iniciar a implementação da solução – neste caso pode ser em pequena escala, por exemplo, numa província ou num distrito.
- Desenvolver um **Kit de Ferramentas da Solução** contendo os elementos necessários para operacionalizar a solução a longo prazo.
- Conduzir uma avaliação de impacto para avaliar se a solução inicial é eficaz.
- Realizar um estudo de custos para compreender os custos operacionais.

FASE DOIS

Continuar Com a Implementação e Planificar a Transição

- Continuar com a implementação da solução enquanto se planifica a transição.
- Definir orientações-chave sobre os prazos, financiamento, papéis e responsabilidades como parte de uma **Estratégia de Transição**. **Formalizar um acordo com o governo**.
 - Avaliar a maturidade da solução e o contexto que influenciam o sucesso da solução através da **Avaliação da Prontidão para a Transição**. Isto baseia-se nas dimensões delineadas no nosso [quadro de transição para o governo](#). Recomendamos a realização da Avaliação da Prontidão para a Transição várias vezes ao longo do processo de transição para se adaptar a solução à maturidade e ao contexto em mudança
 - Reavaliar os custos nessa altura.
- Definir as acções e o calendário da transição com base nos resultados da Avaliação da Prontidão para a Transição através de um **Plano de Transição**.
- Desenvolver e implementar um **Plano de Desenvolvimento de Habilidades** para criar as competências necessárias para a operacionalização da solução com impacto a longo prazo.
- Desenvolver um **Plano de Avaliação e Adaptação** para medir os Indicadores-Chave de Desempenho e o processo de transição.

FASE TRÊS

Fazer a Transição e Manter a Solução

- Continuar a implementação da solução e as actividades definidas no Plano de Transição.
- Realizar a entrega formal ao governo.
- Refinar o **Plano de Avaliação e Adaptação** e avaliar a transição com o parceiro do governo.

APRENDER & AMPLIAR



A integração de soluções no sector público é complexa e exige uma colaboração profunda, mas as ferramentas e exemplos práticos são poucos e não são bem compreendidos. A VillageReach e o seu parceiro Spring Impact, com o apoio de uma coligação de financiadores, estão a liderar o desenvolvimento de uma Rede de Aprendizagem para começar a abordar essa questão. A intenção é ajudar a obter, desenvolver, testar e partilhar as melhores práticas para melhorar a forma como as soluções transitam para o governo. As directrizes existentes da VillageReach irão apoiar este esforço.

A nossa pesquisa com dezenas de intervenientes revelou que a realização de transições mais bem-sucedidas requer uma mudança profunda na dinâmica do poder enraizada entre financiadores, governos e organizações de impacto social.

A VillageReach, Spring Impact e Devex co-organizaram um [evento virtual](#) durante o Skoll World Forum em Abril de 2020 para destacar as perspectivas dos governos, que nem sempre estão no centro das atenções. Durante o evento, líderes governamentais dos Camarões, Etiópia e Uganda abordaram tópicos, tais como, de que forma procurar alinhamento e criar confiança, a necessidade de desenvolver pontos focais e envolver os líderes de todos os ministérios e a importância de comprovar o impacto.

Outra conclusão da nossa pesquisa foi o forte desejo de ir além dos princípios para fornecer orientação prática. Estamos a basear-nos no que ouvimos dos governos e doutros participantes da Rede de Aprendizagem de modo a desenvolver uma ferramenta que descreve a jornada da adopção de soluções governamentais. Ela estabelecerá uma linguagem partilhada para descrever a jornada, indicará directrizes para uma parceria bem-sucedida e criará um quadro contextual para outras actividades e resultados da Rede de Aprendizagem.

A Rede de Aprendizagem está a alinhar-se com vários parceiros e coligações, incluindo o Bertha Centre na Universidade da Cidade do Cabo, Catalyst 2030, ExpandNet, International Development Innovation Alliance, Million Lives Club, Skoll Foundation e Vitol Foundation. Com o tempo, o nosso objectivo é ganhar aceitação de práticas que criem um ambiente mais propício à transição de soluções para o governo. Esperamos que a Rede de Aprendizagem acabe por ser gerida a partir da África subsaariana para melhor apoiar as partes interessadas do governo que lá existem.

Acreditamos que se a jornada da adopção pelo governo for bem compreendida por todos, o poder pode ser distribuído mais uniformemente entre os principais interessados e resultar em soluções de saúde mais sustentáveis na África Subsaariana. E com soluções de saúde mais sustentáveis, os governos podem apoiar melhor as necessidades de saúde das suas populações, alcançando as pessoas que mais necessitam delas.



Junte-se à [Rede de Aprendizagem](#) para ter acesso a orientações, ferramentas e informações.

Para questões relacionadas com a nossa iniciativa Fazendo Uma Boa Transição, por gentileza envie um e-mail para transitioningwell@villagereach.org

DIRETRIZES E FERRAMENTAS PARA UMA BOA TRANSIÇÃO

APLICAR & APOIAR

FASE UM: DEFINIR E COMEÇAR A IMPLEMENTAR A SOLUÇÃO

Descrição da Solução	Esta directriz ajuda os intervenientes a identificar os elementos centrais necessários para operacionalizar uma solução. Ela fornece instruções sobre como definir o âmbito da solução e os seus elementos, e como criar e validar a descrição da solução. A VillageReach recomenda o desenvolvimento de uma descrição da solução no início da fase um da implementação do programa.
Kit de Ferramentas da Solução	Esta directriz aborda instruções sobre como criar um kit de ferramentas da solução que assegure que todo o pessoal operacional tenha os conhecimentos necessários para uma implementação eficaz da solução. Um kit de ferramentas de uma solução assegura que os indivíduos responsáveis por cada parte da solução possam aceder facilmente aos procedimentos operacionais padrão, materiais de referência e ferramentas necessárias para realizar as actividades que sustentem a fidelidade e o impacto da solução.

FASE DOIS: CONTINUAR COM A IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO E PLANIFICAR A TRANSIÇÃO

Estratégia de Transição	Esta directriz ajuda os proprietários e parceiros das soluções a identificar e documentar os objectivos e a visão para a transição. Ela ajuda a alinhar a equipa da solução e o governo ou parceiro receptor em torno dos papéis e responsabilidades para a operacionalização da solução, recursos, cobertura geográfica esperada da solução no ponto de transição, riscos e factores de mitigação e o calendário da transição.
Directriz da Avaliação da Prontidão para a Transição	A directriz da Avaliação da Prontidão para a Transição ajuda os intervenientes a compreender quando e como avaliar a prontidão de uma solução para a transição utilizando a ferramenta da Avaliação da Prontidão para a Transição. Também especifica como a avaliação deve ser concluída, e as partes interessadas que devem participar no processo.
Ferramenta de Avaliação da Prontidão para a Transição	Esta ferramenta acompanha a directriz da Avaliação da Prontidão para a Transição. Ela fornece uma descrição detalhada das sete dimensões críticas delineadas na transição para o quadro teórico governamental e de como avaliar cada dimensão. A ferramenta ajuda as partes interessadas a avaliar o contexto em torno da solução, tal como o ambiente político, económico e social favorável. Inclui também factores mais directamente relacionados com a implementação e gestão da solução, incluindo a concepção da solução, disponibilidade de recursos, gestão financeira, estratégia governamental, política e regulamentos e organização. Os resultados da Avaliação da Prontidão para a Transição permitem às partes interessadas identificar quais as dimensões que requerem apoio e acção para melhorar a prontidão da solução para a transição. Os itens de acção necessários identificados pela Avaliação da Prontidão para a Transição devem ser detalhados no Plano de Transição.
Plano de Transição	Esta directriz ajuda os intervenientes a desenvolver, actualizar e manter um Plano de Transição. Ela inclui as acções necessárias e os horizontes temporais associados para fazer face a quaisquer questões identificadas através da Avaliação da Prontidão para a Transição.

Plano de Desenvolvimento de Habilidades	Esta directriz ajuda os intervenientes a conceber um plano que desenvolve ou melhora as habilidades necessárias para a entidade que vai gerir ou operacionalizar a solução após a transição. Este plano pressupõe que, com as habilidades certas, o impacto e a fidelidade à solução podem ser mantidos ao longo do tempo.
--	--

FASE TRÊS: FAZER A TRANSIÇÃO E MANTER A SOLUÇÃO

Plano de Avaliação e Adaptação	Esta directriz fornece aos intervenientes orientações sobre como monitorar os indicadores-chave de desempenho da solução ao longo de uma transição, bem como sobre como avaliar a fidelidade à solução e o impacto pós-transição. Além disso, ela avalia o próprio processo de transição, destacando o papel dos factores contextuais, facilitadores, desafios e lições aprendidas para a transição de soluções futuras para o governo. (O plano é desenvolvido na Fase 2 e executado e refinado na Fase 3).
---------------------------------------	--

APRENDER & AMPLIAR

Ferramenta da Jornada da Adopção pelo Governo	Desenvolvida em parceria com a Spring Impact, esta ferramenta estabelece uma linguagem partilhada que descreve a jornada da adopção da solução pelo governo, dá a conhecer as orientações para parcerias bem-sucedidas e estabelece um quadro contextual para outras ferramentas e melhores práticas a serem desenvolvidas e testadas pelos participantes da Rede de Aprendizagem.
--	--