

## Fazendo Uma Boa Transição: Criando Soluções Sustentáveis

Crédito da foto: Wolff Mugos



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 obter a adopção pelo governo e depois fazer a transição da sua gestão e operação para o governo e seus parceiros. Acreditamos que esta abordagem oferece a maior probabilidade de uma solução que apoie os sistemas de saúde públicos alcançar um impacto sustentado em grande escala.

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

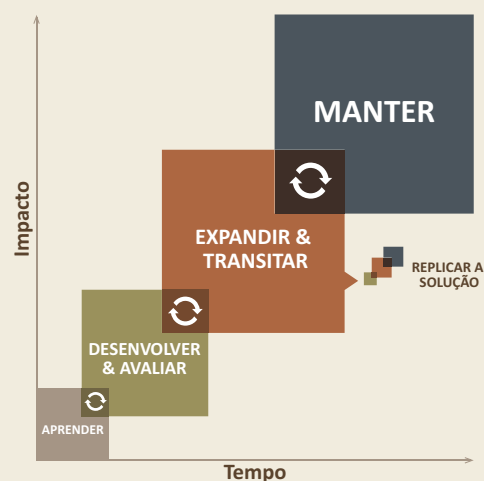
Definimos a transição como o processo de integração de uma solução nos sistemas de saúde público existentes. Como parte de uma transição, um governo pode decidir que o sector privado ou outro parceiro tenha que gerir ou operar parte ou a totalidade de uma solução que adoptou.

A VillageReach lançou uma iniciativa denominada Fazendo Uma Boa Transição (Transitioning Well) em 2019 para moldar uma abordagem e envolver as partes interessadas na transição de soluções. A abordagem inovadora apoia a nossa Estratégia 2030 para transicionar soluções para o governo e parceiros, fornecendo-lhes o apoio financeiro e técnico necessário para gerir e sustentar as soluções ao longo do tempo. Os muitos anos de aperfeiçoamento desta abordagem demonstraram que ela funciona. Temos agora vários exemplos de transições bem-sucedidas para o governo, o setor privado e organizações locais não governamentais, visando um impacto sustentável em larga escala.

No centro desta abordagem inovadora estão parcerias sólidas, onde as soluções são co-criadas com o governo e estão 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.

### Abordagem da VillageReach



# ABORDAGEM FAZENDO UMA BOA TRANSIÇÃO

A abordagem Fazendo Uma Boa Transição está fundamentada em dois tipos de actividades:

- 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 contribuirão para que mais soluções alcancem um impacto sustentado em grande escala



## APLICAR E APOIAR

A construção de uma estrutura organizacional de apoio à transição requer que a VillageReach incorpore actividades relacionadas com a transição em todas as fases do programa, incluindo concepção, implementação e avaliação. 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 Treinador da Transição, que apoia o Chefe da Transição na aplicação das directrizes.

Desenvolvemos também directrizes com procedimentos operacionais padrão detalhados e exemplos de trabalho para utilizar com os nossos parceiros governamentais e partes interessadas relacionadas. Aplicamo-los sistematicamente em nossos programas e continuamos a aprimorá-los ao longo do tempo à medida que capturamos mais lições e as partilhamos com outros. Iniciámos também a formação e o acompanhamento de governos, outras directrizes de impacto social e doadores nas orientações para utilizar nas suas próprias soluções e organizações.

# APLICAR E APOIAR: ESTÁGIOS DE TRANSIÇÃO

O processo de transição da VillageReach está organizado em três fases: (1) Definir e Começar a Implementar, (2) Continuar implementação 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.



## 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.
- Desenvolver um modelo de custos e realizar uma **Avaliação de Custos da Solução** para compreender os custos operacionais.
- Conduzir uma avaliação de impacto para avaliar se a solução inicial é eficaz.

## FASE DOIS

### Continuar Com a Implementação e Planificar a Transição

- Realizar uma Avaliação de Viabilidade (Go/No—Go) da Estratégia de Transição para decidir se uma solução está pronta para o processo de Estratégia e Planeamento de Transição.
- Realizar um Workshop de Alinhamento de Partes Interessadas para alinhar a visão pós-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 **Lista de verificação da Prontidão para a Transição**. Isto baseia-se nas dimensões delineadas no nosso [quadro de transição para o governo](#). Recomendamos a realização da verificação várias vezes ao longo do processo de transição para se adaptar a solução à maturidade e ao contexto em mudança.
- Reavaliar os custos da solução neste momento e começar a planear a inclusão nos orçamentos dos parceiros adotantes.
- 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 pelo menos um ano após a transição.

## FASE TRÊS

### Fazer a Transição e Sustentar

- 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.

O governo pode identificar a necessidade de assistência técnica externa contínua 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.



A integração de soluções nos sistemas do 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 e Spark Health Africa, com o apoio de uma coligação de financiadores, lideraram a Rede de Aprendizagem para começar a abordar essa questão. A intenção era ajudar a obter, desenvolver, testar e partilhar as melhores práticas para melhorar a forma como as soluções transitam para o governo.

A nossa pesquisa com dezenas de intervenientes revelou que a realização de transições 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.

Através de vários eventos, análises do contexto e conversas com equipas governamentais, tornou-se evidente o forte desejo de passar dos princípios para fornecer directrizes práticas. Com mais de 15 governos, doadores e organizações, desenvolvemos a Ferramenta e Oficina de Alinhamento de Stakeholders da Jornada para a Escala com o Governo. Estas ferramentas ajudam a estabelecer uma linguagem comum para descrever a jornada, fornecem orientação para parcerias bem-sucedidas e estabelecem um enquadramento contextual para a transição e sustentabilidade. Estas ferramentas estão disponíveis para todas as organizações interessadas. Elas complementam frameworks bem estabelecidos, como as Inovações em Escala da ExpandNet e o Modelo Mountain da IDIA.

Nós partilhamos regularmente a nossa experiência e contribuimos para organizações focadas na ampliação e sustentação de inovações. Estas incluem, mas não se limitam ao Grupo de Trabalho Técnico para a Sustentabilidade dos ODS, o Comité Directivo do Fórum de Inovação da OMS para a Ação e o Grupo de Trabalho Intergovernamental e Blueprint para a Ampliação da Inovação do HealthTech Hub Africa.

Orientamos várias organizações e doadores nos seus processos relacionados com a sustentabilidade e na integração de actividades relacionadas com a transição nos seus objectivos e planos de trabalho. Também desenvolvemos serviços de Transição Bem-sucedida para outras organizações de impacto social e doadores com base nas nossas ferramentas e experiência.

Acreditamos que, se a jornada para a adopção governamental for bem compreendida por todos, o poder pode ser distribuído de forma mais equitativa entre os principais intervenientes, resultando em soluções de saúde mais sustentáveis em África. E com soluções de saúde mais sustentáveis, os governos podem apoiar melhor as necessidades de saúde das suas populações, alcançando as pessoas que mais precisam delas.

Para questões relacionadas com Fazendo Uma Boa Transição, por gentileza envie um e-mail para [transitioningwell@villagereach.org](mailto:transitioningwell@villagereach.org)

# DIRETRIZES E FERRAMENTAS PARA UMA BOA TRANSIÇÃO

## APLICAR & APOIAR

### FASE UM: DEFINIR E COMEÇAR A IMPLEMENTAR A SOLUÇÃO

<b>Directriz da Descrição da Solução</b>	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 implementação do programa.
<b>Directriz do Kit de Ferramentas da Solução</b>	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 incluindo garantia de qualidade.
<b>Directriz de Custo da Solução</b>	Esta directriz fornece às partes interessadas ferramentas e abordagens para a avaliação de custos das soluções. Para que um governo/parceiro integre uma solução, é essencial que conheça o custo operacional contínuo. São necessárias orientações específicas para o desenvolvimento de modelos de custos, a avaliação real de custos e a estimativa de custos, a fim de projectar soluções acessíveis, identificar oportunidades para melhorar os custos das soluções, desenvolver planos de financiamento de longo prazo, elaborar orçamentos e apresentar pedidos de financiamento sólidos.

### FASE DOIS: CONTINUAR A IMPLEMENTAÇÃO E PLANIFICAR A TRANSIÇÃO

<b>Ferramenta de lista de verificação Go/No-Go para Estratégia de Transição</b>	O objectivo desta ferramenta é ajudar as equipas a tomar decisões pragmáticas sobre se o vosso programa (a implementação específica do país de uma determinada solução) deve ser considerado para transição (passar para a fase de Estratégia de Transição) para expansão pelo governo ou outra organização, ou para sustentabilidade contínua através do governo ou de outra organização neste momento OU se deve ser transicionado posteriormente, ou encerrado cuidadosamente.
<b>Directriz da Estratégia de Transição</b>	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, pessoal e financiamento, cobertura geográfica esperada da solução no ponto de transição, riscos e factores de mitigação e o calendário da transição.
<b>Directriz Lista de Verificação de Prontidão para Transição</b>	Esta directriz ajuda os intervenientes a compreenderem quando e como avaliar a preparação de uma solução para a transição, utilizando a ferramenta TRC (Transition Readiness Checklist). Detalha também como a lista de verificação deve ser aplicada e quais os intervenientes que devem participar no processo. É suportada pela Ferramenta TRC, que fornece uma descrição detalhada das sete dimensões críticas delineadas no framework de transição para o governo e como avaliar cada dimensão.
<b>Directriz do Plano de Transição</b>	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 lacunas identificadas através da TRC.
<b>Directriz do Plano de Desenvolvimento de Habilidades</b>	Esta directriz ajuda os intervenientes a conceber um plano que desenvolve ou melhora as habilidades necessárias indivíduos que trabalham 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: TRANSITAR E SUSTENTAR A SOLUÇÃO

<b>Directriz do Plano de Avaliação e Adaptação</b>	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

<b>Ferramenta da Jornada da Adopção pelo Governo</b>	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 de Transição e melhores práticas.
<b>Workshop de Alinhamento de Partes Interessadas</b>	Desenvolvido originalmente com a Spring Impact como o workshop de Mudança de Mentalidade que complementa a Jornada para a Escala com Governos, estes materiais ajudam qualquer pessoa a conduzir um workshop que visa auxiliar governos, organizações de impacto social e doadores a alcançar um alinhamento sobre o que estão tentando alcançar com a incorporação de uma solução nos sistemas públicos e definir formas de atuação concretas para atingir esses objetivos e mitigar os desafios que antecipam. O Workshop de Alinhamento de Partes Interessadas ajuda as equipas a avançar na sua jornada, independentemente de onde possam estar.