



Jean Ping
Presidente
Comissão da União Africana

Transformar a Comissão em Motor do Renascimento de África

A mudança nem sempre é uma escolha. É uma questão de sobrevivência porque as circunstâncias são diferentes ou porque as nossas próprias exigências evoluíram e, por vezes, precisamos de mudar a forma como fazemos as coisas.

Quando eu e os meus colegas tomamos posse em Abril de 2008, sabíamos que não tínhamos outras opções senão encetar um ambicioso e previsivelmente difícil programa de reformas. A Comissão precisava de uma profunda transformação de modo a cumprir com o seu papel de principal instrumento para a concepção, implementação e coordenação das decisões e programas da União, servindo os interesses do povo africano. De facto, tal era o mandato que nos foi incumbido pela Conferência e o Conselho Executivo. Tendo como base o relatório do Painel de Alto Nível de Auditoria da União Africana, as nossas prioridades foram claramente identificadas e tínhamos que apresentar resultados perante muitos desafios sistémicos.

Antes de mais, a prioridade imediata foi a de acelerar e concluir a transformação do Secretariado da Organização da Unidade Africana (OUA) em Comissão da União Africana (CUA). Tendo alcançado as legítimas aspirações de libertação do povo africano, com a descolonização dos Estados africanos, incluindo o fim do ignominioso regime do Apartheid, os Chefes de Estado e de Governo da União Africana encarregaram à nova organização a liderança do programa de desenvolvimento e integração do continente, garantindo a paz e a segurança para a sua população.

Em segundo lugar, como órgão executivo da União, a Comissão tinha a responsabilidade de criar sistemas e estruturas para aumentar sinergias entre os Estados-membros, os órgãos da UA e outras organizações pan-africanas, considerando os princípios da complementaridade, subsidiariedade e vantagem comparativa. Em terceiro lugar, a principal tarefa da Comissão consistiu em determinar a mobilização sustentável dos recursos para o bom funcionamento da instituição.

Estes objectivos foram claramente enunciados no Plano Estratégico da UA 2009-2012, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Institucional e Reforço das Capacidades, com os seguintes 4 objectivos:

1. Reforçar as capacidades e melhorar a eficácia e eficiência operacionais da Comissão da União Africana;
2. Promover sinergias, ligações e boas relações de trabalho com todos os órgãos da UA;
3. Promover uma efectiva cooperação e colaboração com os Estados-membros e as Comunidades Económicas Regionais;
4. Promover parcerias estratégicas para utilizar as fontes sustentáveis de financiamento e as vantagens comparativas.

Passados três anos e meio, como responsável máximo da Comissão, estou convencido de que fizemos avanços substanciais e palpáveis na abordagem de todos estes aspectos. Iniciativas importantes foram tomadas com vista ao estabelecimento da ansiada instituição dos Chefes de Estado e de Governo. Todo o atleta precisa de fortalecer os seus músculos antes de entrar em competição. Para aqueles que procuram olhar para além da agitação e complexidade necessárias deste imenso canteiro de obras, poderão já vislumbrar os marcos de uma CUA sólida, mais credível, mais fiável, mais capaz de desempenhar o seu papel de motor do renascimento africano.

Para o efeito, os nossos esforços têm estado concentrados na melhoria dos sistemas e métodos centrais da Comissão:



I. Conferir o Rumor

Pela primeira vez em 2009, o Plano Estratégico da União Africana teve uma abordagem orientada para os resultados e assente em programas. Este esforço particular constituiu uma grande viragem na forma como a Comissão desenvolve as suas actividades. Ao adoptar esses princípios, a Comissão criou bases para uma maior interacção entre os Departamentos, menor sobreposição de actividades, maior ênfase e pertinência no terreno, bem como a aceleração da integração da NEPAD nas estruturas e processos da UA.

Insistimos nas reuniões semanais da Comissão com o Presidente, o Vice-Presidente, os Comissários e o seu pessoal chave, todas as Quintas-feiras, com vista ao intercâmbio de informação ao mais alto nível da direcção e o reforço da coordenação interdepartamental. O acompanhamento de programas e projectos transversais é feito através de reuniões regulares com Directores.

Igualmente importante, consideramos uma prioridade informar e envolver os Estados-membros e o Comité dos Representantes Permanentes, sobre os nossos programas e projectos, de forma consistente, considerando que só através de uma abordagem sistémica integrativa alcançaremos os objectivos ambiciosos, porém necessários, da UA.

II. Criar Instrumentos

Para apoiar os Departamentos na adopção desta abordagem, a Direcção de Planeamento Estratégico, Políticas, Monitorização e Avaliação e Mobilização de Recursos (SPPMERM) foi fortalecida e uma formação em instrumentos do quadro lógico foi ministrada para os gestores, planificadores e funcionários seniores dos programas. O ciclo e o calendário da programação orçamental estão a ser realinhados de modo que o financiamento seja obtido antecipadamente no início do exercício financeiro e a implementação arranque dentro do prazo previsto, evitando atrasos de 3 a 6 meses, o que tem sido a norma devido à disponibilidade tardia dos fundos.

Em linha com os Regulamentos Financeiros da UA, a Comissão, tal como defendemos, irá adoptar um planeamento plurianual e reforçar o quadro de despesas a médio prazo a partir do próximo ciclo orçamental. Os benefícios incluem: menor tempo despendido na elaboração do orçamento, melhor planeamento estratégico de longo prazo, elaboração de projectos plurianuais, um processo de orçamentação orientado para as políticas, melhor gestão de desempenho e menos custos associados à elaboração do orçamento.

Já começamos a desenvolver o quadro de monitorização e avaliação que irá permitir que os gestores de programas e de projectos e o seu pessoal obtenham indicadores claros dos seus resultados no terreno. Isto irá aumentar a capacidade para avaliar o impacto das suas actividades, dando a informação necessária para a redefinição da estratégia de implementação, caso necessário, com vista a alcançar os objectivos dos programas e dos projectos.

III. Assegurar os Recursos

Tendo em conta os custos enormes para o financiamento do programa de segurança, desenvolvimento, governação e integração de África, é necessário mobilizar recursos adicionais para apoiar as contribuições estatutárias dos Estados-membros. Temo-nos empenhado em assegurar um financiamento adequado e previsível para as nossas operações. Ainda não atingimos os nossos objectivos, contudo, um Painel de Alto Nível sobre as Fontes Alternativas de Financiamento para a União Africana entrou em funcionamento sob a direcção de S.E. Olesgun Obasanjo, antigo Presidente da Nigéria. O Painel realizou consultas durante o ano e irá submeter o seu relatório brevemente.

Dentro do mesmo espírito, com vista ao aumento da previsibilidade do financiamento, foram negociados Acordos de Programação Conjunta e assinados com os parceiros para os três programas: Paz e Segurança, Valores Comuns e o programa de Desenvolvimento Institucional e o Reforço das Capacidades. Estes acordos irão aumentar a previsibilidade do financiamento e a transparência, bem como reduzir os custos de transacção e apresentação de relatórios e auditoria. Eles estão em consonância com a Declaração de Paris sobre a eficácia da ajuda e a Agenda de Acra para a Acção.

IV. Recuperar a Confiança

O maior desafio que a actual Comissão enfrentou ao assumir as suas funções, estava ligado aos atrasos e lacunas na apresentação de relatórios financeiros entre 2003 e 2008, especialmente em relação aos Orçamentos dos Programas financiados pelos parceiros. Como exemplo, 300 milhões de \$EU foram gastos nas operações da Missão da União Africana no Sudão (AMIS) entre 2003 e 2007, sem serem devidamente

justificados. Consequentemente, a Comissão enfrentou uma crise de credibilidade: os parceiros enviaram ordens de cobrança unilaterais e ameaçavam retirar todo o apoio prestado – uma decisão que, de facto, prejudicou significativamente as operações da organização.



Não foi uma tarefa fácil encontrar documentos comprovativos para despesas feitas muito antes e durante o conflito. Porém, estou feliz por termos conseguido reduzir as despesas inelegíveis de forma significativa. Gostaria aqui de felicitar a liderança demonstrada pelo Vice-presidente e a perseverança do nosso pessoal que conseguiu justificar todas contas pendentes e reduzir o nosso nível de riscos financeiros para menos de 3 milhões de \$EU, encerrando assim, com sucesso, a auditoria da AMIS em Setembro de 2011. As lições tiradas na AMIS foram-nos úteis na Missão da União Africana na Somália (AMISOM).

V. Consolidar os Sistemas

Nós não só resolvemos as preocupações mais prementes, como conseguimos cumprir com a tolerância zero na gestão de riscos financeiros e todas as formas de irregularidades e insuficiências, instituímos sistemas e processos para evitar tais desastres no futuro, nomeadamente:

- A introdução do sistema SAP de planeamento dos recursos da instituição em 2008 e a sua subsequente extensão à AMISOM, que reforçou, em grande medida, o fluxo de informação e o controlo financeiro a nível interno, tornando difícil a possibilidade de erros humanos;
- A reorganização e o reforço da Unidade de Contas do Parceiro dentro da Direcção de Programação, Orçamentação, Finanças e Contabilidade, bem como da Unidade de Mobilização de Recursos no SPPMERM;
- A criação de uma Divisão Especial do Fundo para a Paz & Segurança;
- O desenvolvimento e a introdução de directrizes financeiras e administrativas para as operações de paz e segurança;
- A implementação em curso das normas internacionais de contabilidade do sector público (IPSAS) que definem as normas contabilísticas para a organização, tendo em conta o aumento da transparência e da responsabilização;
- O recrutamento de Financeiros para os Escritórios de Ligação e Representação da UA;
- A modernização das funções e sistemas de auditoria interna e a implementação de mais de 90% das anteriores recomendações pendentes de 2006;
- A introdução de uma gestão *Lean* (lean management) através da metodologia Kaizen, que conduza à redução de desperdícios e melhoria dos métodos, sistemas e processos da Comissão;
- A elevação da nossa prática e operações de compras e contratação aos padrões internacionais, incluindo a adopção de um Manual de Compras e Contratação com directrizes claras e transparentes;
- O reforço da função de planeamento, monitorização e avaliação através da transformação da Ferramenta Africana de Monitorização e Avaliação (AMERT) assente em actividades para uma plataforma informatizada baseada nos resultados.

Além disso, em situações de irregularidades detectadas, como aconteceu no escritório do Congo-Kinshasa e do Mali, a Comissão agiu com prontidão. Num dos casos, nós ainda conseguimos recuperar os fundos desviados, enquanto a INTERPOL está no encaço do outro infractor após um pedido nosso.

VI. Gerir os Recursos Humanos

O nosso pessoal é o bem mais importante e temos feito esforços consistentes para melhorar a motivação e satisfação dos funcionários, bem como a gestão de talentos. Após vinte anos de *status quo*, foi adoptado um novo Estatuto e Regulamento do Pessoal, que irá facilitar as relações entre o funcionário e o empregador, mesmo assim, devido as implicações orçamentais, a sua implementação será gradual. Os termos e as condições de serviço foram revistos e melhorados em 2009.

Recentemente, foi feito um estudo abrangente do actual sistema de gestão de recursos humanos e a Comissão está a estudar a possibilidade de adoptar seis políticas administrativas que irão definir claramente as regras, as directrizes e as responsabilidades em áreas como de Gestão de Desempenho e Responsabilização, Recrutamento e Selecção de Pessoal, Deslocações em Missão, Plano de Assistência Médica, Subsídio de Escolaridade, Licença do Pessoal e Feriados.

Para reforçar as capacidades e atrair os melhores candidatos, os procedimentos e processos de recrutamento foram simplificados. Apelamos aos Departamentos, em colaboração com a unidade dos recursos humanos, a participarem no processo de selecção para que possam escolher os melhores candidatos para as suas necessidades em termos de qualificações, experiência e profissionalismo.

Esta nova abordagem ao recrutamento, incluindo as reuniões regulares do Conselho de Nomeações, Promoção e Recrutamento (APROB), nos permitiu atingir e, até mesmo, superar as metas pela primeira vez na história da

CUA. Em 2008, 50 recrutamentos foram planeados e concretizados em 2009; em 2010, como orientado, 48 pessoas foram recrutadas e em 2011 alcançamos a meta de 55 recrutamentos. Além disso, em resposta às necessidades dos Departamentos, a estrutura organizacional foi revista e foram aprovados mais 123 postos pelos órgãos deliberativos.

O Conselho de Disciplina foi ressuscitado e agora reúne semanalmente para analisar casos pendentes. Ao mesmo tempo, a qualidade dos serviços médicos melhorou e a gama de serviços aumentou.



VII. Tirar Proveito da Tecnologia

A ênfase no desenvolvimento das TIC mantém-se, no sentido de capacitar o pessoal e torná-lo mais produtivo no seu trabalho, através do fornecimento de produtos e serviços de tecnologia de informação de alta qualidade, inovadores, centrados no usuário e eficientes, mantendo uma rede fiável e uma infra-estrutura de centro de dados para apoiar as aplicações das actividades da Comissão; ministrar formações regulares para o pessoal técnico e para o utilizador final; e fornecer ferramentas, directrizes e normas apropriadas de gestão.

Um dos aspectos que muito valorizamos é a boa qualidade da ligação sem fio à Internet do nosso complexo. Outros principais incluem uma rede mais fiável e segura com poucas interrupções, um centro de dados mais estável, uma rede alargada mais acessível aos funcionários e visitantes, bem como um sistema de correio electrónico fiável. A maioria dos escritórios regionais estão presentemente integrados na rede da Sede. O uso da videoconferência tornou-se agora mais comum, como um meio de economizar tempo e dinheiro, bem como aumentar a produtividade.

Mais esforços estão actualmente a ser envidados para integrar *softwares* que irão facilitar a partilha de conhecimentos e o fluxo de documentos em toda a Comissão, tendo como resultados esperados, o aumento do trabalho colaborativo, a partilha de informação essencial sobre o tempo e a consequente melhoria da eficiência das nossas actividades no terreno, de forma considerável.

VIII. Trabalhar em ligação com as partes envolvidas

A CUA não funciona no vazio. Os Estados-membros, a população africana, as instituições públicas e privadas, os meios de comunicação social, têm todo um interesse nas actividades da Comissão e têm um desejo de fazer parte do seu trabalho.

O Gabinete do Secretário-geral da Comissão tem sido fundamental no aumento da coordenação interdepartamental e inter-direcções e na prestação de apoio às reuniões da Comissão, bem como às reuniões do Comité dos Representantes Permanentes e do Conselho Executivo. Além disso, a Direcção de Informação e Comunicação foi reforçada de modo a aumentar o nível de interacção com as partes envolvidas e aumentar o conhecimento das actividades da Comissão, bem como a sua visibilidade.

Para atingir a coerência entre as três principais instituições pan-africanas, foi criado um Escritório Comum de Apoio ao Secretariado juntamente com a UNECA e o BAD, com vista a aumentar a convergência em alguns projectos prioritários através da harmonização dos programas, planos de trabalho, reuniões e outras actividades.

Conclusão

Este é um breve resumo de algumas das medidas tomadas e reformas iniciadas durante os últimos três anos e meio, por forma a aumentar a competência e capacidade da Comissão. O resultado tem sido uma organização mais objectiva e disciplinada, regida pelo primado do direito. É claro que, embora muita coisa tenha sido concretizada, eu serei o primeiro, juntamente com o Vice-presidente, a admitir que ainda há espaço para crescimento e melhoria.

A nossa ambição consiste em aumentar a capacidade de absorção do orçamento da Comissão, por forma a cumprir concretamente com o seu mandato. É bom lembrar que o orçamento anual da UA cresceu de 40 milhões de \$EU para 250 milhões de \$EU em menos de dez anos, ao passo que as estruturas e os sistemas internos não foram praticamente revistos. As nossas equipas estão presentemente a preparar medidas para solucionar esta preocupação. Resolver a questão da rotatividade do pessoal faz igualmente parte da nossa agenda, tal como a necessidade de recrutar, formar e integrar o novo pessoal representa um custo não visível às nossas operações. Entretanto, por outro lado, isto mostra igualmente que a qualidade do nosso pessoal atrai outras organizações.

Gostaria aqui de reiterar que estamos empenhados em intensificar esforços para apoiar as mudanças em curso e enfrentar os desafios subsistentes. Além disso, todos os olhos estão agora virados para África e, estou confiante de que as bases estão lançadas para permitir que a Comissão desempenhe melhor o seu papel a nível continental e internacional nos próximos anos.

A Carta do Presidente

Publicação Mensal
Publicado pela: Direcção de Informação
e Comunicação
Gabinete do Presidente

Comissão da União Africana
P.O Box 3243
Adis Abeba, Etiópia
E-mail: dinfo@africa-union.org
Página Web: www.au.int