

## 164ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., EUA, 24 a 28 de junho de 2019

---

Tema 6.3 da agenda provisória

CE164/29  
7 de junho de 2019  
Original: espanhol

### INTERVENÇÃO DO REPRESENTANTE DA ASSOCIAÇÃO DE PESSOAL DA OPAS/OMS

1. A Associação de Pessoal agradece aos Membros do Comitê Executivo a oportunidade e o interesse manifestado em conhecer a situação das condições de trabalho e as relações entre o pessoal e a administração da Repartição Sanitária Pan-Americana (RSPA).
  2. A Associação de Pessoal deseja reafirmar e manifestar o compromisso do pessoal, e da Associação em particular, com a visão, a missão e os valores da Organização. Os valores da igualdade, excelência, solidariedade, respeito e integridade são o guia das ações do pessoal e, além disso, inspiram as novas gerações que fazem parte da força de trabalho da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Por isso, a Associação celebra o estabelecimento do Plus@PAHO, um evento de introdução à Organização e de conhecimentos relacionados para o pessoal novo, beneficiando todas as modalidades de contratação.
  3. De início, ressalta-se que as relações de trabalho entre a Associação e a direção executiva da RSPA são de cooperação, busca de consenso e respeito mútuo. A Associação de Pessoal é um agente interno de mudança baseado no voluntariado e aproveita cada uma das oportunidades de diálogo com a direção executiva e com a administração para formular propostas e defender a implementação de políticas alinhadas com a agenda de cooperação técnica da OPAS, realizando assim um trabalho de adaptação e promovendo a evolução da gestão e administração dos recursos humanos.
  4. A prioridade da Associação é a gestão do talento humano que trabalha na Organização, visto que os funcionários são essenciais para o cumprimento e o desempenho das funções centrais da RSPA. A **gestão do talento** se refere a um processo concentrado em dois resultados táticos: a incorporação de novos integrantes à força de trabalho e facilitação de seu desenvolvimento, bem como o simultâneo desenvolvimento e retenção dos recursos humanos existentes. Essa gestão do talento deve incluir a igualdade de gênero, que, como afirmamos em oportunidades anteriores, não é apenas um número, mas um enfoque, um modo de atuar. Neste sentido, é essencial que as mulheres da OPAS contem com as mesmas oportunidades no ambiente de trabalho que seus colegas do sexo
-

masculino. Uma representatividade real ocorre quando se apoiam iniciativas sem desnaturalizar a condição da mulher e a diversidade. O Departamento de Recursos Humanos apresenta as informações sobre o pessoal considerando a variável gênero, mas isso é algo que só tem mérito em relação à medida de paridade. Também existem algumas entidades ou centros de custos na RSPA que são mais sensíveis a esse tema, mas como esforço de gestão individual e não institucional.

5. A melhor demonstração de um empenho institucional ocorre quando são estabelecidas metas, indicadores e mecanismos que facilitem ou capturem a igualdade de gênero e a diversidade, e essa é uma área em que se precisa avançar. A Associação de Pessoal considera que se abre uma oportunidade no âmbito da estratégia de pessoal para o próximo quinquênio. Ainda consta da lista de trabalhos pendentes a capacitação sobre “preconceito inconsciente” para todos os gerentes, supervisores e quem quer que tenha a responsabilidade de administrar um processo de seleção, de modo a considerar os temas gênero e diversidade.

6. A Associação de Pessoal da OPAS/OMS realizou um amplo processo de consulta para a elaboração desse relatório. Em abril de 2019, o conselho da Associação de Pessoal reuniu os delegados eleitos dos diversos escritórios nacionais e centros (um total de 30 lugares de destino), que discutiram amplamente os desafios para o pessoal relacionados às condições de trabalho e à contribuição para a Organização.

7. Neste documento se apresentam as prioridades dos funcionários da OPAS/OMS quanto aos seguintes aspectos: a) um ambiente de trabalho que promova a confiança e a criatividade; b) o esforço para prevenir o abuso de autoridade e o assédio, inclusive o assédio sexual e c) as modalidades de trabalho flexíveis e o impacto na excelência e na independência da Organização.

### **Ambiente de trabalho**

8. A Associação de Pessoal realizou em 2018 uma pesquisa com todo o pessoal associado para medir o nível de motivação. Além disso, em 2019, a OPAS também aplicou uma pesquisa dirigida a todo o pessoal com o propósito de conhecer seus níveis de compromisso e os fatores que intervêm ou que facilitam ou não esse compromisso.

9. A pesquisa da Associação de Pessoal foi feita on-line (SurveyMonkey®), com perguntas fechadas e abertas e foi respondida por um total de 232 funcionários associados (taxa de resposta de 55%). A seguir, resumem-se os principais resultados.

a) Dos entrevistados, 36,6% eram homens, 62,5% mulheres e 0,8% se classificaram como “outros”. A média de anos de trabalho na OPAS era de 13,3 +/- 6,6 (desvio padrão), sendo a extensão do tempo de 2 meses até 37 anos. Procediam da sede 50,4% dos entrevistados e dos escritórios nos países 46,9%.

- b) Quanto ao nível geral de satisfação, 19,1% dos entrevistados mencionaram que não estavam plenamente satisfeitos ou estavam apenas ligeiramente satisfeitos, enquanto 44,8% estavam muito ou extremamente satisfeitos. Os moderadamente satisfeitos eram 35,6% dos entrevistados.
- c) Os fatores mais desmotivadores para os entrevistados eram os seguintes: *a*) a falta de informações advindas da RSPA sobre temas que afetam o pessoal (43%), *b*) a falta de participação em decisões que afetam seu trabalho (37%) e *c*) a falta de oportunidades de carreira na Organização (51%).
- d) Não houve diferenças nos níveis de satisfação em função do número de anos de trabalho na OPAS, do gênero e do tipo de cargo. O único fator significativamente relacionado com a satisfação dizia respeito ao lugar de destino, com um maior nível de satisfação nos escritórios nos países.

10. Quanto aos **fatores positivos** que motivam os entrevistados, foram mencionados aspectos simbólicos associados com a missão e a visão da Organização, bem como características do trabalho, como seu impacto na qualidade de vida da população beneficiária. Esses fatores tiveram um peso muito significativo como fontes de bem-estar. Isso indica um pessoal que preza seu trabalho e se identifica fortemente com a instituição, suas tarefas e valores, o que é positivo para qualquer tipo de organização e pode ser uma vantagem para a implementação de qualquer espécie de mudança em sua estrutura ou funcionamento.

11. Os **fatores negativos** mencionados pelo pessoal estavam relacionados à estrutura da Organização e sua administração diária. Um elemento comum a ambas as dimensões é a falta de transparência e a inexistência de critérios na tomada de decisões. Isso gera desmotivação porque introduz situações de desigualdade entre o pessoal, tanto quanto às condições de trabalho como quanto às possibilidades de promoção e carreira dentro da Organização, e relaciona-se, de modo geral, com a maneira como se tratam os indivíduos nas mesmas circunstâncias.

12. O conjunto de **sugestões de melhora** é coerente com a percepção dos aspectos negativos e desmotivadores identificados. O pessoal tem uma visão ponderada e elaborada sobre os problemas da Organização e oferece algumas soluções. Nesse sentido, as informações compiladas demonstram que a OPAS conta com um pessoal que tem ideias concretas sobre os problemas e as possíveis linhas de ação para o aperfeiçoamento. Isso é um recurso importante para a aplicação de mudanças, juntamente com o forte compromisso com os valores e a missão da Organização e a relevância das recompensas simbólicas do trabalho. Em suma, não só os membros do pessoal estão motivados e à vontade na Organização, como também têm um diagnóstico detalhado sobre os problemas enfrentados e as possíveis ações para corrigi-los.

13. Estes resultados são muito importantes para orientar o trabalho da Associação de Pessoal no diálogo com a administração executiva. No entanto, reconhece-se e felicita-se também o empenho da Diretora de embarcar em uma pesquisa que possibilita o

conhecimento mais profundo do sentimento do pessoal que trabalha na Organização. A pesquisa de 2019 foi também reveladora e relevante para avaliar o nível de comprometimento das diversas entidades.

14. Agora, o maior empreendimento é estruturar um plano que elabore e desenvolva a resposta institucional à situação, não deixando a iniciativa nas mãos das diversas gerências ou dos representantes nos países, já que a resposta individual não produz resultados institucionais por si mesma, podendo inclusive aumentar as diferenças na gestão dos recursos humanos. A RSPA, altamente descentralizada nos aspectos operacionais da cooperação técnica, pode dispor de guias ou direcionar o trabalho no sentido de uma meta comum.

15. Neste contexto, o Departamento de Gestão de Recursos Humanos tem um papel importante na estruturação desse plano (com as contribuições provenientes das diferentes entidades), especialmente no âmbito da estratégia da OPAS para o pessoal e no tocante à capacidade na gestão de recursos humanos, levando em conta a complexidade das condições contratuais, que devem ser administradas, e as expectativas de retenção, crescimento e, inclusive, carreira. A RSPA, como órgão especializado, oferece oportunidades limitadas para a carreira profissional, dado que é uma instituição de especialistas. Desse ponto de vista, deve-se premiar e reconhecer o bom desempenho, a inovação, a integridade e, sobretudo, a liderança em nossas respectivas áreas de especialização técnica, mas sempre se devem administrar as expectativas de acordo com o espaço real para o crescimento profissional.

16. Neste sentido, se RSPA não for uma instituição de carreira (o que é compreensível à luz de sua missão e condições externas), deve-se contar com um ambiente que promova a criatividade e a motivação do pessoal, e qualquer **esforço para prevenir o abuso de autoridade é pouco**. O abuso de autoridade tem várias formas, uma delas é o assédio moral e, em certos casos, pode ser também assédio sexual. Isso conduz ao segundo tema deste relatório.

#### **Abuso de autoridade, na forma de assédio moral e assédio sexual**

17. Reconhece-se o empenho da Diretora por promover um ambiente de trabalho respeitoso. Nos diálogos que mantém com o pessoal, ela insiste em que se deve confrontar as situações de falta de respeito, algo que, na maioria das ocasiões, não é fácil. O impacto mais importante será obtido com a mudança da cultura organizacional para uma tolerância zero ao abuso.

18. A iniciativa, promovida pela Associação, de um ambiente de trabalho respeitoso foi institucionalizada por meio do Escritório do Ouvidor e, pessoalmente, pela Diretora. A criação e a manutenção de um ambiente de trabalho respeitoso requerem o compromisso de todos os membros da RSPA, e devem ser sustentadas pela gestão de cada uma das entidades. Além disso, com o tempo se tem conseguido aperfeiçoar a estrutura que sustenta o sistema de resolução de conflitos, em que são considerados vários ângulos que, por meio

de políticas, regras, capacitações ou campanhas, permitem reforçar as condutas desejadas ou desmotivar as condutas não produtivas.

19. Neste sentido, deve-se ressaltar o progresso representado pela separação das funções de investigação e de assessoria de ética. Esta separação permite concentrar o trabalho do Escritório de Ética na prevenção e promoção de condutas desejáveis (profissionais e pessoais), enquanto o Escritório de Investigação (de acordo com os termos de referência publicados no processo de recrutamento desta função) se concentra na investigação de denúncias de má conduta, o que inclui represália, assédio, fraude e qualquer forma de corrupção praticada por indivíduos que trabalham para a OPAS ou com ela.

20. Para a Associação de Pessoal, o assédio no local de trabalho e o assédio moral devem ser enfrentados e tratados de forma sistemática. Um exemplo disso é a implementação, por parte do Escritório de Ética, de um curso obrigatório, elaborado pelas Nações Unidas, sobre prevenção do assédio, assédio sexual e abuso de autoridade, e de um vídeo intitulado “Para servir com orgulho: tolerância zero à exploração e ao abuso sexual”. Esse curso é obrigatório para todo o pessoal. Outra iniciativa são as atividades de capacitação sobre o assédio sexual e sua respectiva denúncia. A Associação de Pessoal, com esse mesmo intuito, elaborou e lançou vídeos educacionais sobre “condutas inadequadas no local de trabalho”. No âmbito do Sistema de Resolução de Conflitos Integrado (ICMS, por sua sigla em inglês) tem-se discutido a necessidade de que o Escritório de Investigação atualize o protocolo de investigação, bem como a política contra o assédio.

21. Essas iniciativas são pilares de um ambiente de trabalho respeitoso e da gestão de conflitos. No contexto laboral, pode-se entender que o ambiente de trabalho respeitoso consiste simplesmente em cortesia, quando na realidade implica a consideração para com o outro ser humano, reconhecendo-o em sua totalidade. Por esse motivo, fatores como a arbitrariedade na tomada de decisões, a inconstância na aplicação das normas, a indiferença ou a falta de empatia na administração de processos e recursos humanos acabam por produzir situações de polarização, abuso de autoridade e assédio. Esses eventos têm um grave resultado, que é a deterioração do ambiente de trabalho e da reputação da RSPA.

22. Não se pode ficar indiferente diante das consequências do assédio no trabalho e de seus efeitos sobre a Organização, tanto internos (sobre os indivíduos e o ambiente de trabalho) como externos (sobre a reputação institucional, por exemplo). O recrutamento da pessoa que assumirá as funções de ouvidor será fundamental para incentivar um ambiente de trabalho respeitoso e, além disso, completar um dos pilares do sistema de resolução de conflitos.

23. Em um contexto em que se procuram altos níveis de compromisso institucional entre o pessoal e se envidam esforços para aprender a gestão de conflitos e denunciar arbitrariedades é importante ter presente as diversas modalidades de contratos, sendo este o terceiro tema desta intervenção.

**Diferentes modalidades de contrato e de trabalho e o impacto na excelência e independência da Organização**

24. A Associação de Pessoal, por meio de seus representantes, promoveu a elaboração de uma estratégia de recursos humanos para acompanhar a implementação do atual Plano Estratégico. Sua elaboração foi um processo longo que exigiu a participação de vários níveis da RSPA, e sua implementação foi algo desarticulada, o que pode ser explicado pelo fato de que era uma experiência nova e de que todas as entidades estavam em um processo de aprendizagem.

25. Já se conta com relatórios emitidos pelo Departamento de Recursos Humanos sobre a situação dos diferentes temas abordados na estratégia. Recentemente, a Associação foi convidada a fazer parte de uma comissão para a implementação dessa estratégia de recursos humanos, cujo alcance será conhecido em breve e para a qual se contribuirá com profissionalismo, compromisso e entusiasmo.

26. Levando em conta as condições dos ambientes externo, financeiro e interno da Organização, plenamente descritas na proposta de Plano Estratégico 2020-2025, a atual estratégia de recursos humanos deve ser atualizada e claramente entendida por todos os implementadores do plano na RSPA.

27. Um dos aspectos da estratégia é a contratação de pessoas. A esse respeito, é preocupante a proliferação de contratos de curto prazo, sem um controle de qualidade que garanta a probidade do processo de seleção e assegure o vínculo de tais contratos com produtos e resultados definidos dentro do Plano Estratégico. Podem estar sendo criadas expectativas de permanência, quando isso não é viável e, em consequência, situações de responsabilidade trabalhista para a RSPA.

28. É preciso que se indique claramente na estratégia de recursos humanos a responsabilidade por parte das entidades contratistas (especialmente quando a contratação é descentralizada), de tal maneira que se evite uma relação permanente de contratos de curto prazo para funções de longo prazo. Outro aspecto da responsabilidade diz respeito ao elemento funcional, já que não é lógico, nem coerente, nem correto, que se contrate pessoal temporário para fazer transações no Sistema de Informação para a Gestão da Repartição Sanitária Pan-Americana (PMIS, pela sigla em inglês) porque os profissionais recebem instruções de não se envolverem com uma ferramenta administrativa. Desse modo, percebe-se uma resistência passiva à mudança e a intenção de continuar aplicando modelos gerenciais do século passado, em que todos os profissionais tinham seu próprio quadro secretarial. Esta situação precisa ser seriamente abordada para aumentar a rentabilidade da cooperação técnica e dos serviços da RSPA.

29. Esse possível impacto no encarecimento da cooperação técnica implica uma desvantagem no valor agregado dos produtos e serviços da RSPA, além de afetar

diretamente o ambiente laboral. Além disso, a extensiva e acrítica contratação de serviços pode afetar a independência da RSPA em assuntos críticos que requerem um posicionamento institucional para a cooperação técnica ou a função de gestão.

30. Outra modalidade de contratação que não deve ser promovida é a contratação de aposentados para funções regulares da Organização, incluindo funções gerenciais. É realmente alarmante que a RSPA não possa dar um passo qualitativo no recrutamento de gerentes com usos e práticas modernas. Além disso, não existe responsabilidade para essas pessoas contratadas em caso de abuso de autoridade, assédio ou maus-tratos ao pessoal.

31. Em síntese, a Associação de Pessoal vê com otimismo que a comissão tenha sido constituída para acompanhar a implementação da estratégia de recursos humanos, que deve ser revisada à luz da aprovação do novo plano estratégico para o quinquênio seguinte. A Associação de Pessoal priorizará no âmbito da estratégia os temas a seguir.

- a) **Planejamento de recursos humanos:** A projeção estratégica, o planejamento do acesso e a retenção do talento não devem ocorrer a cada início de biênio, pois convém revisá-los e atualizá-los de forma sistemática.
- b) **Recrutamento:** A realização de contratos de pessoal de curto prazo, como no caso dos *short term professionals* (STP), deve ser integrada ao Stellis (software de recrutamento institucional). Para todos os propósitos, consideram-se os STP funcionários e candidatos internos, razão pela qual é justo que seu recrutamento seja processado por uma ferramenta e por procedimentos que demonstraram ser bastante eficientes e eficazes. Parte do processo de integração do pessoal novo, em todas as modalidades contratuais, consiste na identificação com os valores da Organização, obtida principalmente por meio das sessões de introdução, da capacitação em diferentes habilidades, como o uso do PMIS, da entrega de ferramentas e guias sobre como identificar o assédio moral ou sexual e como proceder nesses casos e da manutenção do apoio contínuo para que possam ser membros produtivos da Organização.
- c) **Desenvolvimento da liderança:** Deve orientar-se por objetivos que melhorem a qualidade das habilidades ou as atitudes de liderança. Esta é uma oportunidade para adotar o enfoque da igualdade de gênero e diversidade. Algumas atividades de desenvolvimento da liderança já começaram no ano passado com um primeiro grupo de 30 indivíduos, composto por pessoal de diferentes níveis com responsabilidades de supervisão, e formou-se agora um novo grupo apenas com indivíduos do nível P5 e superior.
- d) **Melhoria substancial do programa de reconhecimento:** O reconhecimento do pessoal não pode ocorrer apenas a cada dois anos, faz-se necessário que sejam criados ou implementados mecanismos semestrais com vistas a motivar as pessoas e as equipes que contribuem, por meio de seu comportamento e suas ações, para o êxito da Organização.

- e) **Desenvolvimento de competências:** Considerando que a Organização adotou o mapa de competências da Organização Mundial da Saúde (OMS), é importante que todos os membros do pessoal, especialmente os funcionários com responsabilidades gerenciais a partir do nível P3, conheçam os comportamentos, características, habilidades e traços de personalidade identificados nos empregados com maior possibilidade de serem efetivos.
- f) **Retenção:** Devem ser estabelecidos critérios e deve haver um esforço sistemático voltado não apenas para a retenção do talento excepcional da RSPA, como também para a criação e a promoção de um ambiente de trabalho acolhedor e uma cultura de alta retenção, mais uma vez usando critérios relacionados à criação de oportunidades para as mulheres e com um enfoque integrado de gênero e diversidade.
32. Em nome dos funcionários da OPAS/OMS, agradecemos os contínuos esforços de nossos voluntários por representar o pessoal nos diferentes fóruns e comissões de trabalho, como as comissões de seleção. Também se reconhece a administração executiva por sua abertura ao diálogo e ao intercâmbio produtivo de ideias.

- - -