



ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE  
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE



## 128ª SESSÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

Washington, D.C., E.U.A., 25-29 junho 2001

*Tema 4.5 da Agenda Provisória*

CE128/12 (Port.)

10 abril 2001

ORIGINAL: ESPANHOL

### **DESENVOLVIMENTO E FORTALECIMENTO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR DA SAÚDE**

O tema dos recursos humanos, especificamente a gestão dos recursos humanos, tem estado ausente das agendas das reformas do setor da saúde, o que se reflete na persistência de importantes problemas de distribuição, migração, baixos salários, iniquidades e falta de articulação entre a formação de pessoal e as necessidades do sistema de serviços, entre outros. A capacidade institucional dos sistemas de saúde em gestão de recursos humanos é insuficiente não só para enfrentar os problemas do pessoal nos serviços de saúde, como também para assegurar as condições institucionais para que o desempenho humano contribua com eficácia, qualidade e produtividade para que se alcancem os objetivos dos serviços de saúde e das reformas setoriais.

Chama-se a atenção para a necessidade de: a) promover mudanças importantes no âmbito conceitual, político e operacional da gestão de recursos humanos; b) desenvolver e fortalecer as políticas de recursos humanos como expressões da intervenção da autoridade sanitária e c) formular estratégias e ações para melhorar a capacidade institucional dos serviços de saúde e gestão de recursos humanos. Em outras palavras, para que a gestão de recursos humanos seja assumida como função essencial de saúde pública e possa contribuir para a melhora do desempenho dos sistemas de saúde. Este documento resume a situação da gestão dos recursos humanos na Região, seus determinantes e as possibilidades para seu desenvolvimento. A OPAS propõe uma série de estratégias, ações e instrumentos operacionais para impulsionar a melhora da função de gestão de recursos humanos nas mudanças setoriais em andamento, tanto a nível nacional como regional, mediante a iniciativa da OPAS denominada Observatório dos recursos humanos nas reformas setoriais de saúde.

A Secretaria da OPAS apresenta este tema ao Comitê Executivo a fim de solicitar sua atenção, consideração e apoio para poder proceder a: 1) convocar a boa vontade política e a capacidade técnica dos governos para que dêem maior prioridade às políticas de recursos humanos em geral, e para que, de maneira específica, impulsionem mais o desenvolvimento e o fortalecimento da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde e 2) adotar iniciativas regionais de desenvolvimento institucional, como o Observatório dos recursos humanos, e que dêem apoio técnico aos países mediante modelos, instrumentos e metodologias que contribuam para elevar suas capacidades institucionais para esta função essencial de saúde pública.

## ÍNDICE

	<i>Página</i>
1. Introdução .....	3
2. Situação atual da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde .....	4
2.1 Determinantes da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde .....	4
2.2 Principais problemas relativos à gestão de recursos humanos .....	7
2.3 Falta de informação para a gestão de recursos humanos.....	8
3. Ações necessárias para o fortalecimento institucional em gestão de recursos humanos na saúde.....	9
3.1 Dimensão conceitual .....	9
3.2 Dimensão política .....	9
3.3 Dimensão operacional.....	10
4. Estratégia de cooperação.....	10
4.1 Estratégias a nível de país .....	11
4.2 Estratégias de alcance regional: Observatório dos recursos humanos nas reformas setoriais em saúde.....	11
4.3 Outros instrumentos disponíveis para o desenvolvimento da capacidade em gestão de recursos humanos .....	12
5. Implicações financeiras.....	12
6. Perguntas-chave para a deliberação .....	13
7. Ação solicitada do Comitê Executivo .....	13
Anexo A: Atribuições da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde	
Anexo B: Instrumentos e metodologias de apoio à gestão de recursos humanos disponíveis nos serviços de saúde	

## 1. Introdução

O tema dos recursos humanos, especificamente o relacionado com a gestão dos recursos humanos, tem estado ausente das agendas das reformas do setor da saúde na maioria dos países da Região. Conquanto seja normal encontrar expressões de que os recursos humanos são o elemento essencial dos sistemas de saúde e um fator essencial nas reformas do setor, em quase todos os países da Região é difícil encontrar o tema de recursos humanos, especificamente o relacionado com sua gestão, nos processos de mudança dos sistemas de saúde.

Em qualquer sistema de serviços de saúde, são os profissionais, técnicos e auxiliares de saúde que, em última instância, definem os serviços que serão produzidos; quando, onde e em que quantidade serão consumidos e, portanto, qual o impacto que terão sobre a condição de saúde das pessoas. O êxito das ações de saúde depende, em grande parte, da eficácia e da qualidade da gestão desses recursos. A gestão de recursos humanos inclui a teoria, as decisões e as intervenções sobre os processos inerentes ao desempenho dos recursos humanos de saúde em sua contribuição à atenção da saúde da população, em uma instituição especializada (o serviço de saúde) que é o lugar onde atua tecnicamente e torna seu contrato de trabalho efetivo.

A realidade demonstra que os problemas complexos relacionados com o desempenho do pessoal dos serviços de saúde (reconhecidos como as organizações sociais mais complexas que existem), não são suficientemente confrontados pelas instituições públicas do setor. Em geral, essas instituições sofrem com a escassez de recursos e passam por mudanças aceleradas. Normalmente outorgam pouca relevância política ao tema e desempenham a gestão de recursos humanos de uma forma fragmentada e sem atenção ao lado técnico. Frequentemente ostumam, além disso, deixar essas tarefas a cargo de um departamento de administração de pessoal.

Por essa razão, neste documento, entende-se a gestão dos recursos humanos de saúde como uma função essencial da saúde pública e não como “aquilo que os departamentos de pessoal fazem”. Pela mesma razão, a função de gestão de recursos humanos cabe à instância encarregada da direção de um sistema de serviços e de uma rede de atenção ou de uma instituição de saúde, a fim de assegurar as condições para a aplicação do talento humano, para a utilização do saber e da tecnologia necessária para satisfazer as necessidades de saúde de uma população.

Atualmente, os processos de reforma setorial afetam, considerável e diferenciadamente, o desenvolvimento dos recursos humanos de saúde em todos os países. Por outro lado, também se verificam problemas no desempenho dos sistemas de saúde devido à falta de definições políticas e técnicas sobre os recursos humanos, o que

afeta as possibilidades de se alcançar os objetivos dessas reformas. Confrontam-se, também, problemas de viabilidade de algumas mudanças institucionais (como aquelas relacionadas com a introdução de novos modelos de atenção) quando não contam com a participação e o apoio dos trabalhadores de saúde ou das instituições responsáveis por sua educação.

No desafio que os Estados Membros enfrentam para contar com sistemas de saúde eqüitativos eficientes, eficazes, sustentáveis e orientados à satisfação das necessidades de saúde de suas populações, o desenvolvimento integral de seus recursos humanos se converte em uma função essencial de suas capacidades institucionais<sup>1</sup>. Conseqüentemente, o desenvolvimento institucional para a gestão dos recursos humanos é uma das principais variáveis para um desempenho adequado dos sistemas de saúde, o que torna imperativo o fortalecimento desse ramo de trabalho da OPAS.

## **2. Situação atual da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde**

Pode-se afirmar que diante dos grandes desafios com que os sistemas de saúde se defrontam com as reformas setoriais, o conceito atual de gestão de recursos humanos e a capacidade institucional existente não são suficientes para resolver os problemas que se apresentam nem para contribuir para a melhora da atenção, o que representa um obstáculo para as mudanças e para os avanços no sistema de saúde.

### **2.1 *Determinantes da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde***

As reformas setoriais afetam o desempenho do pessoal nos serviços tanto quanto suas condições e relações de trabalho. Contudo, não se pode ignorar o impacto adicional das reformas que o governo vem realizando e as correspondentes mudanças na administração pública, tanto com a redução do quadro de pessoal, ocorrida em muitos países, como pelas mudanças nas normas que dão lugar, entre outras coisas, a novas maneiras flexíveis de emprego público.

Por outra parte, é impossível avaliar a situação e as tendências de emprego no setor da saúde sem considerar a situação de empregos, em geral, e as reformas trabalhistas. Os processos de ajuste econômico nos países da Região e os esforços para configurar economias abertas, tiveram um efeito considerável sobre a população trabalhista em geral, incluindo o pessoal de saúde, que não está devidamente documentado nem avaliado. Nesse panorama se estão manifestando tendências ao trabalho informal em quase todos os países da América Latina; a concentração do

---

<sup>1</sup> OPAS. Progreso das atividades de reforma do setor da saúde. CD39/13. 39ª Reunião do Conselho Diretor, Washington, D.C., setembro de 1996.

dinamismo trabalhista nos setores de serviços e uma maior demanda de trabalhadores profissionalmente mais qualificados.

As mudanças dos regulamentos para a abertura de escolas e para a introdução de programas educacionais, as reformas na educação superior e as novas relações entre o estado e a universidade pública (que procuram redefinir o financiamento e a função da instituição na sociedade e na economia), criaram mudanças consideráveis na política e na gestão institucional, que afetam a formação profissional e técnica.

Alguns processos das reformas são determinantes na mudança dos conteúdos, condições de trabalho e relações trabalhistas dos recursos humanos nos serviços de saúde (Quadro 1).

**Quadro 1. Impacto das reformas sobre a gestão de recursos humanos em saúde**

Processos substantivos nas reformas	Implicações para a gestão dos recursos humanos em saúde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização</li> <li>• Mudanças nos ministérios: funções e estruturas</li> <li>• Mudanças no financiamento e nas modalidades de pagamento</li> <li>• Novas modalidades de gestão: externalização ou terceirização, compra de serviços, autonomia de serviços</li> <li>• Mudanças nos modelos de atenção, tanto no primeiro nível como em níveis mais complexos</li> <li>• Extensão da cobertura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior capacidade de resolução</li> <li>• Mudanças das funções e novas habilidades</li> <li>• Exigência de qualidade e de produtividade</li> <li>• Mudanças na organização do trabalho e na formação de equipes</li> <li>• Novas formas de contratação</li> <li>• Ênfase no desempenho e em sua avaliação</li> <li>• Mudanças nos sistemas de incentivos</li> <li>• Regulamentação dos processos de desenvolvimento de recursos humanos</li> </ul>

Alguns determinantes dos processos de mudança setorial atuam positiva ou negativamente sobre os recursos humanos em saúde e definem, na prática, a dinâmica social e institucional onde o pessoal de saúde exerce suas funções e, portanto, afetam a gestão dos recursos humanos.

- Descentralização dos serviços de saúde. Em quase todos os países, a descentralização dos serviços de saúde envolve a transferência para os níveis intermediários e municipais das atribuições, decisões e recursos que possam afetar

- todos os processos relacionados com o desempenho humano. Os mais urgentes e importantes desafios de mudança e desenvolvimento da gestão de recursos humanos encontram-se na descentralização.
- A relativa debilidade ou ausência das políticas de recursos humanos no setor da saúde. A ausência de questões relativas aos recursos humanos nas agendas políticas das reformas manifesta-se na persistência de alguns problemas que se arrastam já há muito tempo, tais como: a concentração do pessoal nas grandes cidades, a escassez de algumas categorias de pessoal crítico (enfermeiros, técnicos de saúde, alguns especialistas) e o relativo excesso de outras, a ausência de um enfoque de género nas decisões e intervenções (afetando uma força trabalhista em sua maior parte feminina), a dificuldade para adotar combinações de habilidades e perfis profissionais (*skill mix*) adequadas para uma atenção integral, a impossibilidade de adotar e utilizar critérios comuns para o desenvolvimento de pessoal entre as instituições de serviço e as de educação.
  - Além disso, em alguns países, há outros problemas considerados muito importantes, tais como: a persistência ou reocorrência de migrações não controladas, nacional ou internacionalmente; falta de incentivos no emprego; salários baixos e pouco competitivos e posição social relativamente baixa para algumas categorias profissionais no setor. Essas condições afetam negativamente não apenas o desenvolvimento do pessoal, como também a equidade e a qualidade da atenção à saúde.
  - Em muitos países os mercados de trabalho e a educação não são regulamentados pelo Estado. Entretanto observa-se não haver uma auto-regulamentação adequada para suprir o Estado, criando distorções e desequilíbrios entre a oferta e a distribuição dos recursos humanos.
  - Flexibilidade nas relações de trabalho. Em uma situação de estagnação geral ou de diminuição de empregos públicos no setor, observa-se uma tendência significativa para a flexibilidade de certas relações trabalhistas, com maior tendência para contratos de curto prazo e outras formas atípicas de contratação. Essa flexibilidade resulta em desproteção das modalidades contratuais.
  - Escassez de recursos. Em numerosos países existe uma situação de escassez de recursos financeiros para melhorar os salários, satisfazer novas necessidades de pessoal e para melhorar as condições de desempenho nos serviços de saúde. Por essa razão, embora as despesas com salários de pessoal possa alcançar até 70% do orçamento dos serviços públicos de saúde, os salários estão longe de ser satisfatórios ou competitivos.

- Melhora da qualidade, da eficiência e da produtividade. Em toda a Região, os agentes sociais comprometidos com a atenção estão exigindo mais melhoras para a qualidade, a eficiência e a produtividade dos serviços de saúde. São eles verdadeiros imperativos sociais em atenção à saúde e são um dos mais importantes desafios para a gestão de recursos humanos.
- Mudanças organizacionais. Em quase todos os países promovem-se mudanças organizacionais para a prestação de atenção integral e de qualidade à população a fim de superar as inflexibilidades das gestões que modificam as condições do desempenho dos recursos humanos e que necessitam ser mudadas. Em vários países da Região registram-se mudanças significativas nos modelos de atenção, com modalidades participativas de gestão de serviços, compromissos de gestão, autogestão de serviços, incorporação de modalidades de atendimento médico controlado (*managed care*), compra de serviços de cooperativas de serviços ou de terceiros e expansão das instituições privadas de financiamento (pré-pagos). Diante dessa ampla variedade de mudanças, cabe perguntar: qual será o impacto dessas experiências sobre o desempenho pessoal e sobre a atenção prestada à população?, qual a sua implicação para a gestão de recursos humanos?, elas favorecem a melhora da qualidade e da produtividade?, como afetarão as condições de trabalho? e as experiências de outros provedores de serviços na gestão serão a elas incorporadas?

## **2.2 Principais problemas relativos à gestão de recursos humanos**

Pode-se afirmar que, a longo prazo, há uma superposição de duas agendas de gestão: uma agenda antiga, correspondente a um modelo de regulamento em que as relações de trabalho são estáveis e protegidas, centradas em empregos com duração não definida e uma agenda nova correspondente a um novo modelo regulamentando o trabalho, caracterizado pela flexibilidade trabalhista. A antiga agenda faz referência às questões, situações e problemas que o departamento de pessoal não conseguiu ou não soube resolver e que continuam a existir. A nova agenda faz referência àquelas situações e questões problemáticas novamente instituídas devido às mudanças introduzidas nas reformas (Quadro 2).

Nos serviços de saúde já não há lugar para continuar com uma única função de administração de pessoal dedicada ao registro e ao controle dos aspectos normativos do ciclo administrativo e da carreira de empregados próprios e estáveis. As mudanças que envolvem os serviços públicos transformaram as condições institucionais da gestão, com uma grande reviravolta tanto na orientação e na finalidade da gestão dos recursos humanos, como em seu conteúdo.

**Quadro 2. Dupla problemática da gestão dos recursos humanos nos serviços de saúde**

Problemas persistentes	Problemas emergentes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desequilíbrios na disponibilidade, composição e distribuição da força de trabalho</li><li>• Gestão e avaliação insuficientes do desempenho</li><li>• Gestão ineficaz dos sistemas de compensação e de incentivos</li><li>• Fragmentação dos processos trabalhistas</li><li>• Capacitação repetitiva, centralizada e de impacto duvidoso</li><li>• Falta de motivação, absenteísmo, pouca participação</li><li>• Atraso e rigidez normativa</li><li>• Debilidade técnica</li><li>• Pouca visibilidade e prioridade política</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão pública de recursos humanos: deixou de ser exclusivamente administração de pessoal próprio</li><li>• Gestão descentralizada</li><li>• Gestão de qualidade e produtividade</li><li>• Melhora no recrutamento e na retenção</li><li>• Tendência maior e mais atenta à gestão de emprego flexível</li><li>• Gestão complexa: coexistência de diversos regimes trabalhistas para categorias ocupacionais semelhantes</li><li>• Fomento de educação continuada no serviço para melhorar e manter a capacidade profissional</li><li>• Tendência à redução do emprego público</li><li>• Concorrência de recursos financeiros e de pessoal</li><li>• Necessidade de adaptar, modernizar e simplificar a administração de pessoal</li></ul>

**2.3 Falta de informação para a gestão de recursos humanos**

Uma situação que é comum a muitos países é a falta de vigor dos sistemas de informação sobre os recursos humanos em todos os níveis dos serviços de saúde. Há falta de informação pertinente, oportuna e de qualidade para a tomada de decisões na gestão dos recursos humanos em um contexto de mudanças rápidas e mais complexas e dinâmicas das relações entre o pessoal de saúde, as agências governamentais, os sindicatos, representantes dos usuários e outros atores interessados. Junto com essa situação, observa-se haver pouca capacidade técnica por parte das unidades responsáveis por essa função em todos os níveis. Isto reflete a baixa prioridade dadas às questões e aos problemas de recursos humanos.

### **3. Ações necessárias para o fortalecimento institucional em gestão de recursos humanos na saúde**

O que fazer diante dessa situação?, como fazer frente a esses desafios partindo de uma situação de fraqueza na gestão dos recursos humanos? Em cada sistema de saúde existem certas tarefas urgentes que têm de ser executadas com decisão e há outras que podem ser realizadas em cooperação entre países e instituições responsáveis pela gestão dos recursos humanos. Existem alguns processos e ações que visam o fortalecimento das capacidades institucionais dos sistemas de saúde em gestão de recursos humanos em três dimensões: conceptual, política e operacional.

#### **3.1 *Dimensão conceitual***

É necessário promover a adoção de novos conceitos de recursos humanos e de gestão de recursos humanos nos serviços de saúde. Não é possível que a visão limitada que é própria de uma administração de pessoal tradicional que ainda se vê em muitos serviços e em alguns tantos cursos e mestrados de saúde pública continue vigente. É necessário superar esse paradigma para construir uma nova prática de gestão dos recursos humanos, fundamentada na idéia de pessoas protagonistas dos processos sociais e institucionais complexos que constituem a atenção à saúde.

O desempenho dos recursos humanos baseia-se na aplicação do saber e da tecnologia. Toda ação ou intervenção sanitária se baseia no saber e tem, como protagonista, os recursos humanos qualificados na aplicação desse saber, razão pela qual deve-se considerá-los como a base do capital intelectual de uma organização ou sistema de serviços de saúde

#### **3.2 *Dimensão política***

A gestão de recursos humanos nos serviços de saúde é parte das intervenções (junto com a regulamentação e o planejamento) que exige a execução das políticas de recursos humanos em saúde. A regulamentação harmoniza as regras do jogo e os interesses entre instituições e atores comprometidos com a educação, a prática profissional e os mercados de trabalho. O planejamento prevê e define os critérios de quantidade e de qualidade dos recursos humanos em função das necessidades dos serviços. A gestão dos recursos humanos assegura a eficácia e a qualidade do desempenho do pessoal para alcançar os objetivos dos serviços.

A gestão dos recursos humanos necessita ser valorizada e praticada como parte importante da gestão integral dos serviços de saúde, como uma função essencial da saúde pública<sup>2</sup>. A gestão de recursos humanos deve ser uma prática que se torne eficiente mediante as decisões da equipe da direção, e não ficar limitada ao departamento de administração de pessoal ou à unidade de capacitação. Isto é ainda mais urgente ao se considerar a importância que tem na viabilidade, praticidade e sustentabilidade das mudanças de gestão de serviços e dos modelos de atenção nas reformas setoriais. Uma condição básica para que a gestão de recursos humanos seja assumida como função essencial é a integração de suas diversas dimensões e intervenções sob uma única visão estratégica da autoridade sanitária.

### **3.3 Dimensão operacional**

Torna-se indispensável redefinir as áreas de competência da gestão de recursos humanos, de conformidade com um conceito diferente de recursos humanos, uma visão moderna de gestão do desempenho nas instituições e nas exigências da realidade em transformação dos sistemas e serviços de saúde, particularmente a descentralização. Por essa razão, propõe-se o quadro de responsabilidades próprias da gestão dos recursos humanos nos serviços de saúde (Anexo A).

## **4. Estratégia de cooperação**

A cooperação técnica para o desenvolvimento e fortalecimento da gestão dos recursos humanos nos serviços de saúde é parte da cooperação para fortalecer o desempenho dos sistemas de serviços de saúde e do apoio que se proporciona aos processos de reforma do setor da saúde. Dessa forma, procura-se fortalecer, nos países, a função reitora da autoridade sanitária<sup>3</sup> e o desenvolvimento das capacidades nacionais para exercer plenamente as funções essenciais da saúde pública.

A gestão de recursos humanos é peça indispensável para a melhora da qualidade da atenção e para a reorientação dos serviços com critérios de promoção da saúde. Uma nova geração de reformas do setor da saúde, calcadas na saúde das pessoas, requer especificar a gestão dos recursos humanos como condição para que o pessoal de saúde contribua mais e melhor e a concretização desse objetivo.

A cooperação técnica para o desenvolvimento e o fortalecimento da gestão dos recursos humanos fundamenta-se no desenvolvimento da capacidade institucional e

---

<sup>2</sup> OPAS. Funções essenciais de saúde pública. CD42/15. 42º Conselho Diretor da OPAS. Washington, D.C., setembro 2000.

<sup>3</sup> OPAS. A direção dos ministérios de saúde nos processos de reforma setorial. CD40/13. 40º Conselho Diretor da OPAS. Washington, D.C., setembro de 1997.

individual dos gerentes, nos serviços de saúde, com o fim de melhorar a qualidade das decisões e a eficiência das intervenções para fazer frente aos problemas de desenvolvimento do pessoal e resolvê-los. Inicialmente, uma parte substancial dos esforços de cooperação era dirigida à criação de um grupo crítico de administradores setoriais que viam os recursos humanos sob um ângulo diferente, e que tinham um bom nível de desempenho nas unidades responsáveis. Esta estratégia propõe ações em dois níveis que se relacionam e se apóiam mutuamente, o de país e o entre países, por meio de uma iniciativa regional de desenvolvimento conjunto de capacidades, a qual, nas reformas setoriais de saúde, tem o nome de Observatório dos recursos humanos.

#### **4.1 *Estratégias a nível de país***

- Articulação da gestão de recursos humanos com a de serviços de saúde por meio da promoção de novas práticas, estilos de gestão e integração de objetivos e estratégias.
- Ações de desenvolvimento e de fortalecimento institucional descentralizado: aprimoramento das unidades de gestão de recursos humanos (em essência, a capacitação permanente, no local de trabalho, de dirigentes de sistemas de serviços e de equipes de gestão no serviço e a distância).
- Criação e transferência de instrumentos de eficácia comprovada (alguns dos quais acham-se mencionados no Anexo B).
- Atualização e simplificação das normas.
- Elaboração de sistemas de informação: desenho de sistemas apropriados e aprimoramento da capacidade de análise de informações.
- Difusão de informações relevantes sobre boas práticas para apoiar e melhorar o desempenho do dia-a-dia nas unidades de gestão de recursos humanos.

#### **4.2 *Estratégia de alcance regional: Observatório dos recursos humanos nas reformas setoriais em saúde***

A fraqueza dos sistemas de informação sobre gestão e desenvolvimento dos recursos humanos levou a OPAS a desenhar e a pôr em funcionamento a iniciativa Observatório dos recursos humanos nas reformas setoriais de saúde. Trata-se de uma organização cooperativa de grupos nacionais interinstitucionais e intersetoriais promovidos e coordenados pelos ministérios de saúde e pelas Representações da OPAS, para estudar a situação e as tendências dos recursos humanos de saúde e a produção de

informações relevantes para a tomada de decisões políticas, o planejamento, a regulamentação e a gestão dos recursos humanos. A iniciativa propõe e apóia tecnicamente a produção de um conjunto de dados básicos de recursos humanos em cada país; desenha e apóia a realização de estudos comparativos de interesse geral e de ações de capacitação; mobiliza peritos entre países, e difunde informações relevantes para os problemas existentes.

Seu propósito é contribuir para a definição de políticas de recursos humanos e realizar a avaliação e a monitorização dos processos de desenvolvimento de recursos humanos nos processos de reformas setoriais, dando cumprimento ao mandato recebido pela OPAS na Cúpula de Chefes de Estado de Miami, em 1994. Essa iniciativa teve início em junho de 1999 e, em verdade, dela participam 12 países da Região: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Equador, Jamaica, México, Panamá, Peru e República Dominicana.

Os Observatórios nos países têm como objeto de estudo e intervenção o conjunto de processos relacionados com os recursos humanos de saúde. Eles geram conhecimentos e informações sobre processos (trabalhistas, de educação profissional e técnica e de capacitação do pessoal no ambiente de trabalho) e, políticas, regulamentações e intervenções gerenciais específicas. Porém é necessário que se diga que essa iniciativa — devido às exigências das realidades setoriais que confronta — está gerando mais informações sobre os problemas de desempenho por causa das mudanças promovidas pelas reformas, e está gerando mais preocupações entre os dirigentes setoriais.

#### **4.3 *Outros instrumentos disponíveis para o desenvolvimento da capacidade em gestão de recursos humanos***

Nos últimos anos, a OPAS e a OMS também trabalharam na elaboração de conceitos, modelos e instrumentos para potencializar, nos sistemas de saúde, a contribuição dos recursos humanos e para melhorar as condições de seu desempenho (Anexo B)

### **5. Implicações financeiras**

O Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos conta com dois novos consultores regionais para a cooperação técnica em matéria de políticas e gestão de recursos humanos. Para o biênio 2000-2001 a Secretaria destinou verbas regionais no montante de US\$ 59.000 para a cooperação técnica e, para o biênio 2002-2003, \$120.000 estão programados para a cooperação em gestão de recursos humanos.

Para pôr em prática a estratégia proposta serão necessárias verbas adicionais que

terão de ser mobilizadas de outras fontes como contribuições adicionais. Para que o impacto regional seja significativo, uma boa parte das ações de capacitação, desenvolvimento de sistemas de informação e simplificação das normas deverão ser realizadas nas instâncias descentralizadas, que são as que têm maior necessidade dessas ações.

## **6. Perguntas-chave para a deliberação**

Argumentou-se a favor da necessidade de uma iniciativa regional da Organização para ressaltar a importância dos recursos humanos nas agendas de reforma setorial e para assumir a gestão de recursos humanos como função essencial na gestão integral dos sistemas de saúde. Mais especificamente, é-se a favor de trabalhar para elevar a capacidade de gestão de recursos humanos a nível das redes de serviços e instituições de atenção. De acordo com essas considerações, propõe-se ao Comitê Executivo os seguintes pontos para discussão:

Que mecanismos e instrumentos institucionais, existentes em cada país, poderiam ser utilizados para conseguir que os dirigentes dos sistemas de saúde outorguem a devida importância às questões de recursos humanos, impulsionem a definição de políticas e fortaleçam a capacidade de intervenção setorial em planejamento, regulamentação e gestão de recursos humanos? e que ações devem-se tomar para ampliar a participação dos países na iniciativa do Observatório e potencializar sua ação a nível regional?

O objetivo de que cada país desenvolva uma prática de gestão de recursos humanos como função essencial de saúde pública exige vontade política, maior desenvolvimento técnico e uma mudança cultural que redefina o papel designado aos recursos humanos na prática da gestão dos serviços de saúde. Quais seriam as necessidades mais prementes a serem enfrentadas em um contexto de mudanças setoriais, tais como o atual, para elaborar uma gestão de recursos humanos eficaz integrada à gestão do sistema de serviços?, como se poderia melhorar a formulação de metodologias e instrumentos de gestão de recursos humanos para desenvolver a capacidade institucional? em que nível do sistema de saúde deveriam os esforços de fortalecimento da capacidade institucional em gestão de recursos humanos se concentrar?

## **7. Ação solicitada do Comitê Executivo**

Solicita-se a atenção, orientação e apoio do Comitê Executivo para que a Secretaria possa proceder a:

- Convocar o interesse e a boa vontade das autoridades políticas setoriais para dar maior prioridade às políticas de recursos humanos e, especificamente, a um maior

desenvolvimento e fortalecimento da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde, obtendo o compromisso do próprio pessoal de saúde nas mudanças setoriais transcendentais em curso.

- Dar maior impulso ao desenvolvimento de iniciativas regionais, tais como o Observatório dos recursos humanos nas reformas setoriais de saúde, e de modelos, instrumentos e metodologias, que contribuam para elevar a capacidade institucional dos sistemas de saúde mediante a gestão de recursos humanos nos serviços de saúde.

Anexos

### Atribuições da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde

Atribuições	Âmbitos de atribuição e ações
Análise da situação dos recursos humanos de saúde, identificação das necessidades de recursos humanos e programação	Compreende: a) a compilação de informações, análise e definição da situação integral de recursos humanos (disponibilidade, composição, estrutura e distribuição dos recursos humanos; a oferta de recursos humanos procedente das instituições educacionais; b) comparação com um determinado padrão ou modelo a fim de definir as brechas e necessidades (que se podem definir utilizando o mais adequado dos métodos disponíveis, segundo as características do sistema de serviços e possibilidades de informações); c) identificação de problemas e necessidades qualitativas e quantitativas de recursos humanos (em consulta com autoridades e atores relevantes do sistema de serviços) e d) definição de um plano para obter os recursos humanos mais adequados, de acordo com as necessidades identificadas.
Dotação de recursos humanos <i>(Staffing)</i>	Assegura, mediante modalidades de contratação adequadas, que o sistema de saúde obtenha uma dotação de recursos humanos apropriada (de todas as categorias ocupacionais necessárias) para poder alcançar seus objetivos dentro das possibilidades orçamentárias existentes, obedecendo às previsões dos planos (acima indicados). Inclui pessoal proveniente do mercado trabalhista, bem como pessoal necessário mas não encontrado no mercado, e que deverá ser formado por instituições educacionais.
Gestão do desempenho	Seu objetivo é otimizar a produtividade e a qualidade do desempenho dos recursos humanos nos serviços de saúde. Inclui intervenções para a gestão de desempenho propriamente dita (formas de organização do trabalho, gestão da tecnologia, capacitação de equipes de trabalho, uso dos sistemas de incentivos) e modos de avaliação de tal desempenho.
Gestão das relações de trabalho e administração de pessoal	Assegura um manejo adequado dos contratos de trabalho, dos sistemas de remuneração, das condições de proteção social dos trabalhadores (as quais incluem cursos profissionais, sistemas de incentivos, relações entre a instituição empregatícia e os empregados e as relações coletivas de trabalho, sindicalização e negociação coletiva) e a busca, tanto de modalidades eficazes de comunicação entre a direção e o pessoal, como de formas de participação do pessoal em decisões-chave para seu desempenho e os resultados benéficos à população.

Desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos	Assegura que todos os recursos humanos de um sistema de saúde estejam adequadamente qualificados e motivados. Compreende intervenções que vão desde a identificação contínua de necessidades educacionais, definição de atribuições trabalhistas, desenvolvimento curricular, desenho educacional, realização de ações educacionais nas modalidades mais eficazes e adequadas aos objetivos em mira e a avaliação da competência adquirida. Trata-se de uma estratégia de melhoria do desempenho e da mudança de práticas e de atitudes dos recursos humanos.
Proteção das condições, da segurança e do meio ambiente de trabalho	Essa habilidade assegura ambiente, condições e modos de organização trabalhistas adequados para contrabalançar o possível impacto negativo da natureza do trabalho sanitário sobre a saúde do pessoal. A maioria dos riscos pode ser minimizada com precauções adequadas e intervenções preventivas que dêem ênfase à segurança ocupacional e à promoção da saúde dos empregadores e dos empregados.

**Instrumentos e metodologias de apoio à gestão de recursos humanos disponíveis nos serviços de saúde**

Atribuição da gestão de recursos humanos nos serviços de saúde	Instrumentos e metodologias disponíveis elaborados pela OPAS/OMS	Observações — Fontes
1. Análise da situação dos recursos humanos, identificação das necessidades de recursos humanos e de programação	Conjunto de dados básicos de recursos humanos	
	Guia para a otimização das informações disponíveis sobre exemplos no setor saúde. Observatório de recursos humanos nos processos de reforma setorial	Relações trabalhistas no setor da saúde. Fontes de informações e métodos de análise. Série Observatório de recursos humanos 2. OPAS, 2000
	Caixa de Ferramentas para a elaboração de projeções de oferta e procura de recursos humanos de saúde	Autor: Thomas Hall, OMS, Genebra
	Manual para a análise de desempenho de equipes de saúde	OPAS. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2000
	Sistema de informações gerenciais, programa em versão <i>WINSIG</i>	OPAS. HSO/HSP. Programa de organização e gestão de sistemas e serviços de saúde
	Sistema de informações e gestão de recursos humanos de saúde (SIGRHS)	Instituto de Medicina Social, Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Brasil
2. Dotação de recursos humanos ( <i>Staffing</i> )	Workload indicators of Staffing Need ( <i>WISN</i> ). A manual for implementation	Autor: Peter Shipp, OMS, Genebra, 1988

3. Gestão do desempenho	Manual para análise do desempenho da equipe de saúde	OPAS HSP/HSR. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2000
	Guideline for introducing human resources indicators to monitor health service performance	Peter Hornby e P. Forte, OMS, Genebra, 2001
	Guia de metodologias para análise de sistemas de remuneração e incentivos dos recursos humanos do setor saúde	Relações trabalhistas no setor saúde. Fontes de informações e métodos de análise. Série Observatório de recursos humanos 2. OPAS, 2000
	Manual de gestão de recursos humanos com base em atribuições	OPAS. HSR/HSP, 2000 PALTEX (no prelo)
4. Gestão das relações de trabalho e administração de pessoal	Guia metodológico para a análise das relações coletivas de trabalho no setor saúde	Relações trabalhistas no setor saúde. Fontes de informações e métodos de análise. Série Observatório de recursos humanos 2. OPAS, 2000
5. Desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos	Manual de gestão da educação em serviços	OPAS. HSR/HSP, 2000 No prelo
	Manual para a programação educacional com base em atribuições	Sendo elaborado pela OPAS e CINTERFOR/OIT
	Programa de Capacitação em Desenvolvimento de Recursos Humanos (CADRHU)	OPAS, Brasil
	Training Manual on Management of Human Resources for Health	OMS, Genebra
	Gestão descentralizada de recursos humanos. Programa para a educação a distância	Programa elaborado pela OPAS e uma rede de instituições de educação e serviços para a INTERNET
6. Proteção das condições, de segurança e do meio ambiente de trabalho	Não disponível	Acha-se em andamento uma iniciativa entre as divisões HSP e HEP para formular uma linha de cooperação neste sentido.