

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SES

Haino Burmester

OBJETIVOS

Esta política visa apresentar as diretrizes conceituais básicas da gestão de pessoas no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde.

Premissas básicas

- Valorização das pessoas.
- A gestão das pessoas visa a implementação de uma cultura organizacional definida.
- Pessoas representam papéis e executam processos na SES.
- As pessoas que trabalham na SES estão comprometidas com o sucesso do SUS.
- Os gestores da SES são, primordialmente, gestores de pessoas.
- O desafio do gestor de pessoas é criar um clima organizacional que permita que se exteriorize a motivação que existe dentro de cada um.
- O local de trabalho deve ser um ponto de encontro entre pessoas para sua realização profissional e complementação de sua realização pessoal.
- As ações de gestão de pessoas devem estar alinhadas com as diretrizes organizacionais da SES definidas no seu planejamento estratégico, Plano Estadual de Saúde e PPA.

Abrangência

Todas as unidades assistenciais da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, Departamentos Regionais de Saúde (DRS's), Sede, Institutos e Organizações Sociais de Saúde (OSS's).

Conteúdos

Esta política está baseada em três eixos de atuação: Sistemas de Trabalho, Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas e Bem estar e satisfação das pessoas.

Sistemas de Trabalho

Neste item se destaca como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado para o bom desempenho das tarefas. Em grande parte os sistemas de trabalho no âmbito do Estado estão regulados pela legislação.

Porém, mesmo atuando dentro destes limites existe grande espaço de ação para o gestor de pessoas.

Os organogramas das unidades mostram, graficamente, a estrutura formal com que estão organizados os cargos. Ele demonstra os níveis de função em que está dividida a estrutura organizacional; é desejável que estes níveis sejam poucos de maneira a não distanciar o nível estratégico do operacional. Deve-se buscar o achatamento da estrutura organizacional definindo as posições dos grupos, núcleos, centros, comissões ou outras formas encontradas para organizar os esforços das pessoas.

As bases desta estrutura devem se fundamentar na legislação pertinente, em critérios e fixação de responsabilidades atribuídas racionalmente, tornando claras e precisas as relações de trabalho, de maneira a integrar, desenvolver e coordenar as atividades para atingir objetivos definidos

Esta estrutura deve criar condições para que a iniciativa das pessoas se manifeste, acompanhada da decorrente responsabilidade; estimular a flexibilidade e reações mais rápidas aos requisitos de mudanças; e assegurar comunicações eficazes entre as unidades de trabalho que precisem atuar em conjunto para atender os requisitos organizacionais.

Da mesma forma a estrutura deve permitir estabelecer um enfoque para a remuneração e reconhecimento das pessoas que trabalham na SES. Estes aspectos referem-se a todas as formas de pagamento e recompensa, incluindo promoções, benefícios, gratificações, prêmios de incentivo e outros. Podem ser utilizados vários enfoques de premiação e recompensa – monetárias ou não, formais e informais, individuais ou grupais. Mais recentemente algumas organizações têm, seguindo tendência de outras indústrias, adotado formas de premiar produtividade e remuneração com base no aprimoramento de habilidades ou competências. Estas formas de remuneração podem também levar em conta a ligação com o reconhecimento dos usuários do SUS ou outros objetivos de desempenho. Aqui é contemplado o alinhamento dos interesses das pessoas com os interesses da SES, por meio de incentivos financeiros.

Outros elementos da tradicional administração de pessoal também fazem parte deste item, como recrutamento, seleção, admissão, integração, avaliação de desempenho individual ou grupal, promoções, e demissões. Também se incluem neste tópico a preocupação com os níveis de supervisão existentes; a presença de responsáveis pelos grupos de trabalho; as comissões

existentes e outros elementos.

Também neste item se aplicam os ciclos de controle e aprendizado para medir e avaliar as práticas de gestão das pessoas. Para isso podem ser usados fatores como o absenteísmo e rotatividade da mão-de-obra; outra maneira de fazer estas avaliações é por meio de informações conseguidas em entrevistas de desligamento e comparações com referenciais de excelência.

Como se verá abaixo, questões importantes que podem ser analisadas em relação aos sistemas de trabalho são:

- Organização do trabalho e a estrutura de cargos para a iniciativa, autonomia, criatividade e inovação, individual e em grupo, e responsabilidade na definição, gestão e melhoria dos processos de trabalho da organização;
- Flexibilidade, cooperação, resposta rápida e aprendizado para atender às necessidades de clientes e aos requisitos operacionais;
- Comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os setores e unidades para melhor atender às metas da SES.

Sistemas de remuneração e reconhecimento das pessoas, individualmente e em grupos, em todos os níveis da organização, para reforçar as metas de desempenho, de aprendizado e dos sistemas de trabalho.

1.1. Definição e implementação da organização do trabalho. É importante a forma como as pessoas estão organizadas, como estão distribuídas em grupos com características afins já seja de natureza profissional ou ligadas à tarefa a ser executada; como as pessoas interagem entre si e como as responsabilidades são divididas. A organização deve definir a melhor forma de organizar a força de trabalho em função de particularidades de suas especialidades, porte, localização, personalidade jurídica ou outras. A melhor representação gráfica formal neste aspecto é o organograma porém inclui mais componentes do que ele. Uma das primeiras decisões que qualquer organização deve tomar ao definir sua organização do trabalho é com relação ao número de níveis hierárquicos (atualmente se recomenda, para facilitar o processo de comunicação interna, que as organizações tenham poucos níveis). Ao definir como distribuir o trabalho internamente, a organização deve ter em conta dois aspectos desejáveis: a necessidade de ela poder dar respostas rápidas às suas demandas de qualquer natureza; e a necessidade do aprendizado organizacional constante. Por organização do trabalho se entende:

- Repartição de responsabilidades e autoridades (lembrar que autoridade se delega porém responsabilidade não).
- Agrupamentos das pessoas em áreas e departamentos
- Estrutura de cargos, salários e níveis hierárquicos que diz respeito às responsabilidades, autonomia e tarefas atribuídas às pessoas individualmente, também conhecidas como: perfil de cargos; descrição de cargos; descrição de funções; ou perfil das funções.
- A organização do trabalho inclui: equipes de trabalho; equipes de solução de problemas; áreas funcionais; equipes departamentais, divisionais, multi-departamentais autogerenciadas ou não; comitês; comissões; centros; núcleos ou grupos de trabalho e similares.
- Instrumentos colocados à disposição da força de trabalho para estimular

participação e iniciativa.

- Graus de autonomia das diversas categorias de pessoas para definir, gerir e melhorar seus processos. Lembrar que “autonomia não significa ficar sem nenhum controle e deixar as pessoas fazerem tudo o que quiserem. Autonomia produtiva requer disciplina e profissionalismo da parte dos Servidores, que devem merecer a confiança e comprovar maior capacidade de agir, por terem mostrado que eles irão usar o poder com responsabilidade. Os comandos podem correr o risco de delegar poder quando tiverem confiança de que seus subordinados estão comprometidos com um conjunto homogêneo de padrões profissionais elevados¹. Quando na SES as unidades tiverem compartilhado metodologias para execução de tarefas e tiverem compartilhado valores para orientar decisões elas poderão naturalmente usufruir de maior autonomia.

1.2. Cooperação e comunicação eficaz entre pessoas de diferentes localidades e áreas.

A necessidade desta cooperação e comunicação eficaz se depreende do fato de que o sistema organizacional é composto por diversos subsistemas inter-relacionados e interdependentes. Daí a importância do pensamento sistêmico como um substrato à comunicação eficaz e cooperação entre as pessoas uma vez que todas são clientes ou fornecedoras umas das outras no fluir dos processos internos de transformação dos insumos em resultados. Instala-se o caos se as pessoas trabalham sabotando ou prejudicando o trabalho umas das outras.

- 1.3. Seleção e contratação.** São duas funções fundamentais para a boa gestão de pessoas uma vez que se não forem conduzidas de maneira apropriada podem comprometer todas as iniciativas da organização que não terá as pessoas apropriadas e com competência para conduzi-las. As práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho. O desempenho das pessoas vai depender em grande medida da definição clara dos requisitos do cargo a ser preenchido: dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a pessoa que irá ocupar o cargo. A necessidade de o candidato apresentar competências nestas três áreas dependerá muito das características do cargo a ser preenchido e das expectativas de quem o contrata. Para aquelas pessoas que na área de saúde terão contato com pacientes e acompanhantes vulneráveis pela doença, as atitudes sempre serão valorizáveis. O recrutamento interno é desejável, por apresentar vantagens, visto que oferece oportunidades de carreira aumentando o comprometimento da força de trabalho; além do que, expõe pessoas cujos pontos fortes e necessidades de treinamento já são conhecidos. A desvantagem do recrutamento interno é sua incapacidade de injetar “sangue novo” na organização.

- 1.4. Integração dos novos membros da força de trabalho.** Pressupõe-se que as pessoas entram numa organização para nela trabalharem durante anos. Portanto, não existe tempo perdido se a organização dedicar algumas (ou muitas) horas para proceder a devida integração de um novo membro à força de trabalho. É a oportunidade que a organização tem de dizer ao seu novo colaborador o que se espera dele; como é a organização de fato e não como seus novos colegas irão iniciá-lo nela (às vezes, mesmo sem má intenção, nos seus possíveis vícios e más práticas). É um momento único e oportunidade que não se repetirá para a organização dizer ao novato, por meio dos seus representantes: “nós somos assim!

¹ Kant, R.M., "Frontiers of Management".

Com nossos defeitos e virtudes esperamos que as pessoas que se juntam a nós façam as coisas dessa e dessa maneira..." Esta atitude trará benefícios futuros e evitará muitos conflitos e mal entendidos. Porém, há que se reconhecer que esta ainda é uma prática pouco comum nas organizações de saúde (embora em vias de mudança); principalmente com médicos que quase nunca são integrados na organização porque, se pressupõe (erroneamente) que eles sabem o que fazer e, também, porque sua autonomia profissional lhes faz crer que ninguém pode ou deve lhes dizer o que devem fazer. Os programas de integração devem ser desenvolvidos em diferentes fases: institucional, setorial e local ou na função a ser desempenhada. A intensidade e amplitude destas fases dependem de características específicas de cada caso. Na fase institucional a ênfase deve ser nos conceitos básicos da organização: valores, missão, visão e políticas básicas; nas outras fases a ênfase se impõe pelas características de cada caso. É importante lembrar que a integração não deve se restringir às pessoas que têm vínculo direto com a organização mas deve estender-se às pessoas de firmas contratadas na, assim chamada, terceirização.

- 1.5. Gerenciamento do desempenho.** É consequência direta do item anterior, pois sinaliza para as pessoas o que a organização quer delas. Deve-se pensar na aplicação de sistemas de avaliação atrelados ao alcance de metas que estão contidas num esquema de remuneração variável. Porém, mais importante que alcançar metas e remuneração variável, é o estímulo à cultura da excelência e ao desenvolvimento profissional das pessoas. Também se deve destacar que muito mais do que avaliar pessoas, hoje se recomenda o gerenciamento do desempenho de equipes, grupos e setores de trabalho.
- 1.6. Remuneração, reconhecimento e incentivos.** Estes três aspectos são importantes para mobilizar o potencial das pessoas; mais uma razão para vinculá-los às práticas de avaliação do desempenho e à busca da excelência. Só o aumento da produtividade faz uma pessoa, organização ou país crescer economicamente. Logo, não há como a SES se legitimar diante do povo do Estado de São Paulo e realizar bem a sua missão se ela não apresentar aumentos continuados de produtividade, ou seja, fazer mais com menos recursos. Aumento de produtividade, portanto, tem que receber reconhecimento e incentivos. Remuneração é a soma do total recebida pela pessoa em troca do seu trabalho (salário, remuneração variável e benefícios). Reconhecimento é quando a organização legitima contribuições significativas prestadas pela pessoa. Incentivos são instrumentos utilizados para estimular a apresentação de contribuições significativas. Podem ser utilizados vários enfoques de incentivos: premiação e recompensa, monetárias ou não, formais e informais, e individuais e/ou em grupo.

Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas.

O treinamento é fundamental para a excelência gerencial, como método de capacitação e de desenvolvimento das pessoas para apoiar a obtenção das estratégias da SES. Para tanto se deve fazer alocação específica de recursos para o treinamento, na sua previsão de despesas. Sem investimentos em treinamento dificilmente se alcançará excelência gerencial; não há como escamotear este fato. Treinamento se faz ao introduzir um novo serviço ou procedimento; para reforçar as práticas já assimiladas mas que sempre precisam ser revistas num contexto educativo para sedimentar domínio do conhecimento; para preparar pessoas para assumirem novas funções; ou para readaptação funcional de pessoas por quaisquer razões que sejam. É preciso destacar que além de preocupações em treinar as pessoas a SES também deve, por suas práticas, ter em conta a necessidade de educá-las em práticas cidadãs; de civilidade e respeito aos valores da ordem constituída; de disciplina e empenho no alcance dos objetivos do SUS.

Neste item o gestor deverá definir como a educação e treinamentos são projetados, aplicados, reforçados e avaliados, incluindo: como as pessoas contribuem ou são envolvidos em determinadas e específicas necessidades de educação e treinamento; como a educação e o treinamento são aplicados; como o conhecimento e a habilidade são reforçados no trabalho; e como a educação e o treinamento são avaliados e aperfeiçoados. Questões importantes a serem analisadas em relação à educação, desenvolvimento e treinamento das pessoas, incluem:

- Alinhamento da educação e o treinamento aos principais planos e às necessidades de desempenho da organização, incluindo os objetivos de desenvolvimento de longo prazo da força de trabalho;
- Envolvimento das pessoas na identificação das necessidades específicas e na elaboração do projeto de educação e treinamento;
- Aplicação e reforço das habilidades e conhecimentos recém-adquiridos na prática do trabalho.

Educação e treinamento implicam em conhecimento e habilidades desenvolvidas, contribuindo para os objetivos definidos no planejamento estratégico. Podem incluir direção, habilidades, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, interpretação e utilização de dados, atendimento aos usuários, uso de novas tecnologias, prática de diretrizes, pontos críticos, análise de processos, simplificação dos processos, redução de gastos, redução de ciclos de implantação de condutas ou serviços, ou de ciclos de melhorias, dados referentes ao custo e ao benefício de alguma atividade e outros treinamento que influenciem as pessoas com eficácia e segurança. Treinamentos podem levar ao enriquecimento do trabalho e a rotatividade em funções para aumentar as oportunidades de carreira e empregabilidade. Isso pode incluir também a habilidade básica de escrita, leitura, linguagem e domínio da informática requerendo contínua educação profissional para as pessoas. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas baseiam-se no fato de que a capacitação delas precisa estar alinhada às metas da SES, e que estas atividades devem ser permanentes, para que possam se adaptar continuamente às mudanças do ambiente.

Devem-se avaliar os investimentos em treinamento, assim como: a existência de um programa formal de integração das pessoas que ingressam nas unidades da SES; treinamentos específicos para as pessoas do serviço de higiene; o alinhamento das necessidades de treinamento com as diretrizes definidas no planejamento estratégico; a identificação de necessidades específicas de treinamento; e a avaliação do impacto dos programas de treinamento.

2.1. Identificação das necessidades capacitação e desenvolvimento. Não se podem começar programas de capacitação e desenvolvimento sem conhecer as reais necessidades destes programas. Na área de saúde são comuns ações desprovidas de relação de causa e efeito para capacitar alguém, em algum curso disponível, em algum lugar (congressos, seminários etc.) sem relação com as reais necessidades da unidade. Isto, na maioria das vezes, significa desperdício de recursos. Para começar é bom fazer uma distinção entre capacitar e desenvolver:

- Capacitar significa dotar a pessoa dos conhecimentos e habilidades necessárias para a correta realização das tarefas sob sua responsabilidade
- Desenvolver significa proporcionar evolução contínua da capacidade da pessoa para que ela seja capaz de executar atividades cada vez mais complexas, proporcionando condições para evolução profissional.

Existem várias formas para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimentos das pessoas:

- Sistemáticas de avaliação de desempenho para identificar lacunas na capacitação quando objetivos não são atingidos; elas também devem ser usadas para identificar potencial para desenvolvimento.
- Estratégias da SES ou da unidade podem apontar para mudanças, novidades ou expansões que repercutem na capacitação da força de trabalho.
- Análise de não conformidades em avaliações diversas pode mostrar a necessidade de melhoria na capacitação das pessoas.

2.2. Compatibilização das necessidades. Vem em seguida à identificação das necessidades de forma a compatibilizá-las com:

- Necessidades operacionais têm a ver com a execução dos processos atuais da SES ou da unidade. Elas podem ser baseadas no desempenho das pessoas ou no dos processos.
- Necessidades estratégicas têm a ver com as necessidades futuras baseadas nos planos da SES ou da unidade para novos serviços, instalações ou métodos.
- Necessidades das pessoas têm a ver com novos passos na carreira identificados com base no perfil e aspirações individuais de cada um na SES ou na unidade.

2.3. Cultura da excelência e aprendizado organizacional. Os programas de capacitação e desenvolvimento devem visar a criação de uma cultura de excelência baseada no que se denomina de os “fundamentos da excelência”. Estes “fundamentos” são a base para as práticas de gestão influenciando a forma como as pessoas se comportam no dia a dia; devem começar a ser impartidos desde o programa de integração e seguir, depois, em todos os programas institucionais.

2.4. Forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento. A educação e treinamento podem ocorrer dentro ou fora da unidade; no local de trabalho, em sala de aulas ou outros locais, podendo, inclusive, envolver módulos de educação a distância com o uso de teleconferências, tele- medicina, *internet* etc.

2.5. Avaliação da efetividade. Os ciclos de avaliação do treinamento devem medir a eficiência do formato; conhecimento, habilidade, atitudes ou comportamentos adquiridos ou modificados; satisfação dos participantes (eficácia); transferência e aplicação de treinamento para uma situação de trabalho; impacto no desempenho da unidade de trabalho e custo efetividade das alternativas disponíveis de treinamento (efetividade). Um programa de desenvolvimento e capacitação só terá alcançado seus objetivos se resultar em mudança de conduta entre os que foram submetidos ao programa, causando impacto no seu ambiente de trabalho.

2.6. Desenvolvimento pessoal e profissional. O sucesso das pessoas depende das oportunidades que elas têm para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Estas podem ser exploradas com apoio da SES, da unidade ou individualmente; ultimamente virou moda denominar estas práticas de *coaching* seguindo influência dos países de língua inglesa. Devem-se identificar alguns conceitos que são importantes para o entendimento deste tópico:

- Desenvolvimento pessoal significa o alcance de níveis cada vez maiores de satisfação e bem estar por meio da conquista continuada de objetivos pessoais
- Desenvolvimento profissional significa o crescimento na carreira ocupando postos com complexidade crescente.
- Métodos de orientação ou aconselhamento são práticas voltadas para apoiar a escolha dos próximos passos na carreira.
- Métodos para aumentar as possibilidades de colocação profissional.
- Métodos de desenvolvimento de carreiras comparando o perfil e potencial da pessoa com oportunidades existentes

O conceito de empregabilidade tem crescido nas organizações; alguns até prognosticam como futuro para a relação de trabalho as remunerações baseadas nesta condição.

Independentemente do que aconteça no futuro, hoje pessoas com maior empregabilidade podem ser realocadas internamente com mais facilidade ou têm mais facilidade nos processos de realocação externos. Mesquinhos poderão argumentar: por que investir no desenvolvimento de pessoas que depois serão recolocadas externamente? Ora, tal lógica não

prevalece nos grandes números, uma vez que aqueles que foram treinados aqui poderão ser reaproveitados ali e vice-versa; ademais a luta pelo desenvolvimento pessoal e profissional traz uma dinâmica positiva para o ambiente de trabalho.

O treinamento de pessoas para o mercado é também uma obrigação da SES para com o povo de São Paulo.

Bem estar e satisfação das pessoas

Aqui se está falando de qualidade de vida ou de condições de trabalho. Investir no bem-estar e satisfação das pessoas que trabalham na SES além de ser uma convicção ideológica, humanista ou ética, tem implícita uma lógica econômica muito clara e específica: pessoas satisfeitas com a organização onde trabalham, produzem mais, com mais qualidade, menos desperdício e sem ressentimentos nem sabotagens. O fundamento deste item é a importância que o clima organizacional tem sobre os resultados institucionais, ou seja, como o desempenho da organização é afetado pelo nível de comprometimento profissional das pessoas que, por sua vez, sofre o impacto de variáveis relacionadas com o ambiente físico e interpessoal do trabalho. A SES e o SUS sempre deverão ter retorno do dinheiro investido no bem-estar e satisfação do seu pessoal. Este item deve lembrar ao gestor como as unidades podem garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, ao bem estar, motivação e satisfação delas. Para garantir o bem-estar e a satisfação das pessoas, devem ser levados em consideração os seguintes aspectos:

- Definição adequada de indicadores e de metas de melhoria nos níveis existentes;
- Noção de que diferentes grupos de pessoas podem estar sujeitos a ambientes de trabalho muito diferentes; e
- Consciência de que podem coexistir na unidade diferentes vínculos trabalhistas, inclusive terceirizados.

A preocupação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho pode ser manifestada por práticas de:

- 3.1. Saúde ocupacional, segurança e ergonomia.** Ações que podem contribuir para a manutenção de um ambiente seguro e saudável na unidade contribuindo para a qualidade de vida das pessoas: monitoramento biológico das pessoas expostas a riscos de infecção; controle hematimétrico e de dose de radiação nos técnicos da radiologia; avaliação hematológica e sorológica das pessoas que tenham contato permanente com sangue e secreções dos doentes; controle de doenças pulmonares, especialmente tuberculose, entre o corpo clínico e enfermagem; avaliação de níveis de stress nas pessoas em todas as áreas; acompanhamento dos afastamentos por tipo de doença para todos os membros da força de trabalho; acompanhamento ergonômico dos projetos de engenharia realizados nas unidades; acompanhamento das pessoas com problemas crônicos; avaliação ergonômica dos móveis e equipamentos; programa 5'S em todas as áreas das unidades; treinamento de brigadas de incêndio; checagem e execução dos procedimentos de segurança de acordo com o mapa de risco de cada área; orientação quanto a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI); avaliação das causas dos acidentes de trabalho; cuidados para reduzir a exposição da força de trabalho a ruídos excessivos; contaminação por parasitas; contaminação radioativa, por gases e poeiras nocivos; cuidados com iluminação adequada; atuação das comissões internas de prevenção e outros. Deve-se avaliar o grau de maturidade da gestão por meio de questionamentos sobre o uso sistemático dos equipamentos de proteção individual; monitoramento de doenças profissionais e acidentes de trabalho; a existência e exposição de mapas de risco; imunização ativa dos profissionais em atividades de risco; se existem condições de conforto para as pessoas que trabalham nas unidades; se há estímulo formal à participação e à criatividade das pessoas através de mecanismos que reconheçam estas iniciativas; e outros.

3.2. Bem estar, satisfação e motivação. É importante que preocupações com a satisfação, o bem estar e a motivação das pessoas seja levada em consideração quando das definições de prioridades e focos estratégicos. Um aspecto importante para o aumento da satisfação é a seleção dos serviços e benefícios colocados à disposição da força de trabalho, visto que devem ser buscados os alinhamentos às práticas comuns e a satisfação dos anseios de todos. A maior parte das organizações, independentemente do porte, pode disponibilizar serviços destinados a aumentar a satisfação da força de trabalho, tais como: aconselhamento pessoal e de carreira; atividades culturais ou recreativas; educação não relacionada com o trabalho; creche; licença especial para tratar de responsabilidades familiares e/ou serviços à comunidade; horários flexíveis; realocação e recolocação; programas de conscientização antitabagismo; prevenção da AIDS; programas de recuperação de drogas e alcoolismo; refeições subsidiados; e outros. Esses serviços podem também incluir atividades para desenvolvimento de carreira, com ajuda no desenvolvimento de objetivos e planos de aprendizado, e avaliação da empregabilidade (grau de preparação para o mercado de trabalho). Palestras de orientação sobre estilo de vida, hábitos alimentares e práticas de exercícios físicos são algumas das formas que as unidades da SES podem utilizar para promover o bem estar da força de trabalho. Nesta área se incluem a melhoria das condições de trabalho que permitam oferecer o melhor para os usuários dos serviços levando satisfação às pessoas por poderem realizar bem suas tarefas. O que a organização pode fazer é criar condições para que a motivação que existe dentro de cada um aflore e o indivíduo possa realizar todo o seu potencial pessoal e profissional no ambiente de trabalho.

1. É importante destacar que ninguém motiva ninguém.

3.3. Manutenção do clima organizacional. Instrumento poderoso para avaliar o grau de satisfação das pessoas que trabalham numa organização é a pesquisa de clima organizacional, cada vez mais presente nas organizações de saúde. O ideal é que seja feita por empresa contratada para garantir isenção no processo; porém, na impossibilidade da contratação externa, recursos internos bem orientados também podem realizá-la de maneira eficaz e a contento. Para o tamanho e amplitude desta pesquisa deve-se sempre levar em conta o porte da unidade. Três aspectos importantes neste tópico são: (1) a definição de indicadores e metas adequados, (2) o reconhecimento de que diferentes grupos de pessoas podem estar sujeitos a tipos de ambientes muito diferentes e (3) o reconhecimento de que no mesmo ambiente de trabalho podem conviver pessoas com diferentes tipos de vínculo com a organização.

3.4. Melhoria da qualidade de vida. Pressupõe que a organização informe e acompanhe esforços de sua força de trabalho para manter-se saudável dentro e fora do ambiente de trabalho. Trata-se de cuidar dos cuidadores; as organizações de saúde existem para prevenir doenças, promover ou recuperar a saúde das pessoas que utilizam seus serviços bem como reabilitar suas possíveis seqüelas; é de todo justo que faça o mesmo com sua força de trabalho para que ela esteja em condições de bem atender aos usuários. Além do que a SES deve ser um agente de mudanças dos hábitos de vida das populações.

3.5. Avaliação do bem estar, satisfação e motivação. São apresentados a seguir alguns indicadores e metas que podem ser utilizados para monitorar o grau de segurança das pessoas nas unidades: taxa de doenças ocupacionais e não ocupacionais ocorridas com a força de trabalho: menos de 30 para cada grupo de 1000 pessoas; número de dias perdidos por afastamento-doença: menos de 1,55 dias por pessoa/ano; taxa de acidentes de trabalho durante o ano: menos que 6% em relação ao total da força de trabalho; número de dias perdidos por acidentes de trabalho: menos que 0,5% dos dias trabalhados. Esses indicadores e informações devem dar ao gestor condições para determinar a adequação e a eficácia das práticas utilizadas para o bem-estar e satisfação das pessoas e, a partir dessa avaliação, verificar a necessidade de melhoras. Além destes indicadores, podem ser incluídas informações qualitativas para exercitar o ciclo de avaliação dos processos de bem-estar das pessoas: as reclamações e sugestões delas; as estratégias da unidade; comentários feitos durante as entrevistas de desligamento; e as práticas de outras organizações.

É importante notar que a motivação é algo que vem de dentro das pessoas