



POLÍTICA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

ÍNDICE

5	INTRODUÇÃO	
7	CONTEXTO	
12	REFERÊNCIAS TEÓRICAS	
15	MATRIZ CONCEITUAL	
18	PRINCÍPIOS	
19	ATORES	
22	DIRETRIZES	
	Inteligência	22
	Aprendizagem	23
	Desenvolvimento Institucional	24
	Efetividade das Políticas	25
26	CONCLUSÃO	



INTRODUÇÃO

O Governo do Ceará tem realizado crescentes investimentos na área da saúde. Diante do desafio de ampliar, descentralizar e qualificar a assistência aos usuários do SUS, o Estado investe na reestruturação da rede de serviços com base em estudos, indicadores e metas. A Fundação Regional de Saúde surge como parte desta política, assumindo a tarefa de prestar serviços de saúde à população em todos os níveis de complexidade; apoiar melhoria da governança federativa regional; promover a inovação, o desenvolvimento científico e tecnológico em saúde. Planejada desde antes, a criação se deu por meio da lei estadual nº 17.186, de 24 de março de 2020, mesmo mês em que os primeiros casos de infecção pelo novo coronavírus foram registrados no Ceará.

A crise sanitária desencadeada atravessou o planejamento e continua a desafiar o financiamento, a logística e a resiliência do sistema. Mas também serviu para revelar a importância de um modelo público de assistência em saúde e, dentro dele, a centralidade dos trabalhadores.



A política de gestão de pessoas da Funsaúde reconhece o valor desses profissionais e apresenta estratégias de provimento, fixação e qualificação da sua força de trabalho na perspectiva de responder às necessidades da população, de acordo com os princípios e diretrizes do SUS. Mais que isso, estratégias que propiciem o trabalho como uma experiência prazerosa de transformação de si mesmo e do mundo ao redor.

CONTEXTO

Os sistemas de saúde no mundo todo enfrentam um aumento exponencial dos custos com tecnologias e os fenômenos da judicialização. Além disso, a assistência é impactada pelos efeitos deletérios do burocratismo, os problemas na formação de profissionais de ensino superior e a emergência de novas formas de governança relacionadas ao capitalismo cognitivo e a sociedade em redes. Se, por um lado, a mudança do perfil epidemiológico e a introdução de novas tecnologias são vistas como conquistas de um efeito positivo da ação da saúde e da ciência, por outro, demandam das organizações novos arranjos capazes de atender o aumento da demanda por tratamento das doenças crônicas e degenerativas.

Some ao envelhecimento da população, outras questões que se impõem como a crise financeira ocasionada pelos modelos de desenvolvimento e, no caso do Brasil, os desafios de um modelo federativo e a sobrecarga de responsabilidades para as esferas subnacionais.

O desenho do sistema de saúde brasileiro representa uma inovação na governança do setor no mundo, mas apresenta fragilidades nos processos de trabalho e no reconhecimento do trabalhador, principalmente no que concerne a sua remuneração e fixação.

Há muitos estudos que mostram que a valorização das pessoas e de seus proces-

A política de gestão de pessoas da Funesaúde reconhece o valor desses profissionais e apresenta estratégias de provimento, fixação e qualificação da sua força de trabalho

DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO POR VÍNCULO*



*Média com base em dados do Hospital de Messejana, Hospital Geral de Fortaleza e Hospital Infantil Albert Sabin

tos de trabalho é crucial para que a organização consiga ter êxito em seus objetivos.

A literatura aponta, por exemplo, que além de uma boa remuneração, médicos e demais profissionais da área da saúde procuram ambientes com boa estrutura, oportunidade de carreira, canais de comunicação, troca com trabalhadores mais experientes e aperfeiçoamento.

Mas como desenvolver essas estratégias junto a uma força de trabalho formada em sua maioria por terceirizados e cooperativados – realidade em boa parte

das unidades de assistência do SUS?

Na contramão da valorização, esses trabalhadores – profissionais da saúde que servem ao Estado sem vínculo direto – têm direitos negligenciados; recebem salários abaixo do mercado, sem qualquer outro tipo de incentivo; e não se apropriam dos fatores organizacionais.

O Ceará, a partir de sua plataforma de modernização, escolheu a valorização das pessoas, as pessoas como centro, o lema da mudança. O usuário, o trabalhador e o gestor são o foco do investimento da gestão estadual na saúde. E uma dessas iniciativas de valorização dos profissionais é a criação da Funsauúde.

A fundação surge na perspectiva de aperfeiçoar os modelos de gestão e atenção, de fomentar a inovação tecnológica e produção de conhecimento, mas fundamentalmente para oferecer uma nova pactuação com o trabalhador e um acompanhamento sistemático, não só na dimensão do seu desempenho organizacional, como também na sua potência de empreender mudanças.

Por lei, fundação terá seu pessoal selecionado através de concurso público e contratado como empregado público, com vínculo regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), o que já representa um grande avanço. Mas, para além da previsão legal, a Funsauúde adota um modelo que investiga as necessidades de qualificação dos trabalhadores, a satisfação com o ambiente de trabalho, que faz ressoar a voz de seus profissionais na política desempenhada pela entidade.

***A Funsauúde
adota um modelo
que investiga as
necessidades de
qualificação dos
trabalhadores,
a satisfação
com o ambiente
de trabalho,
que faz ressoar
a voz de seus
profissionais
na política
desempenhada
pela entidade***



A gestão e produção de conhecimento em serviço tem ganhado um papel significativo nas organizações. É função da gestão de pessoas identificar e compartilhar o que cada trabalhador pesquisa, formula e descobre no dia a dia das unidades, facilitando a incorporação desse acúmulo em processos com os parceiros internos e externos.

A inteligência da força de trabalho não se restringe à disseminação de diretrizes e protocolos clínicos, mas reúne informações sobre perfil, necessidades de formação, absenteísmo, satisfação no trabalho, desempenho organizacional e legislação atualizada, por exemplo, para que os gestores tomem decisões em tempo real, adequadas ao corpo profissional e suas capacidades.

REFERÊNCIAS TEÓRICAS

Existem três dimensões teóricas e práticas da gestão de pessoas que convivem hoje de forma harmônica e desarmônica e, bem organizadas, produzem uma caixa de ferramentas importante para auxiliar a organização a apoiar o desenvolvimento de cada participante da entidade.

As teorias funcionalistas são as mais antigas e as mais bem aceitas no cenário das organizações, ancoradas na administração clássica de empresas que se referem mais ao comportamento organizacional, as teorias motivacionais, teorias de liderança, clima e cultura organizacional.

Com essas teorias, aprendemos a valorizar as estratégias de atração de liderança, desenvolvimento potencial de lideranças e iniciativas ligadas à promoção de uma cultura organizacional da diversidade, estimulando a criatividade, a invenção e a experimentação.

Com as críticas aos modelos organizacionais dos anos 60 e 70 e o advento da humanização no trabalho, os indivíduos passam a ser vistos como atores sociais na construção da realidade organizacional. E com os avanços das tecnologias de informação e de comunicação



no trabalho o comportamento passou a ser orientado em função do mercado. Com essa orientação, precisamos de uma política que dialogue sobre as inovações do mercado com o compromisso social do público.

Quando olhamos para o comportamento organizacional, temos que olhar a micropolítica – centrada no indivíduo e seus efeitos no ajustamento do trabalho, mesopolítica – como fortalecer o trabalho de equipe e criação de Grupos de Trabalho em Saúde (GTS), e a macropolítica – quais as grandes tendências que afetam a organização e seu contexto.

Para trabalhar com gestão de pessoas, temos a confluência de diversos saberes: a psicologia, a sociologia, antropologia, ciên-

cia política, administração, economia, dentre outras. A visão de sujeito determina a forma de desenhar uma política. Ao considerar o sujeito como um organismo, o foco da ação é no comportamento observável. Ao privilegiar o sujeito cognitivo, as ações estão mais ligadas à gestão do conhecimento e os modos como cada um significa e interpreta a realidade.

As teorias psicodinâmicas ou psicossociais nos ajudam a entender o processo de sofrimento e adoecimento psíquico nas organizações. São teorias mais voltadas para a saúde do trabalhador, para a ansiedade, estresse, síndrome de Burnout, que podem ser trabalhadas em escuta ativa, programas e projetos de escutatória, espaços coletivos de troca de experiências e acompanhamentos gerenciais como as rodas de gestão, espaços privilegiados para que o trabalhador possa fazer atividade física, yoga, artes marciais, aprender a tocar instrumentos, dança, música, teatro ou qualquer expressão artística e criativa que ampare essas questões que emergem do estresse cotidiano da organização.

As teorias sociais do trabalho afirmam que o trabalho é uma categoria estruturante do comportamento e deve ser estudado dentro e fora da organização. Por essa razão, os trabalhadores e a sociedade devem se envolver nos processos decisórios da entidade. Apesar de a Funsauúde ter sido criada para lidar com fenômenos de precarização, exploração de mão de obra, ainda temos que estar atentos às reivindicações dos trabalhadores, criando mesas de negociação e cenários de diálogo com o trabalhador organizado.

Por lei, a força de trabalho da Funsauúde é regida pela CLT, com admissão por concurso público

MATRIZ CONCEITUAL

SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DO CEARÁ

FUNSAÚDE

DIRETORIA DE GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



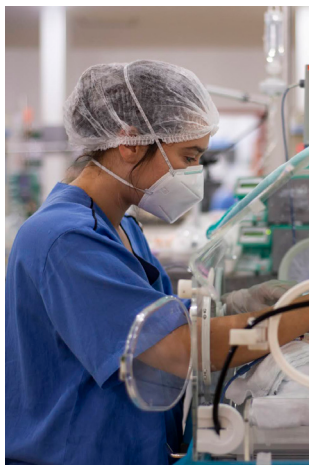
A Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Funsauúde é estruturada a partir de quatro áreas de conhecimento. Ainda que o exercício cotidiano opere na transversalidade. Os saberes específicos de cada área dialogam e colaboram entre si, num movimento similar ao que ocorre entre as diretorias que compõem a Funsauúde, conectadas com foco na assistência à saúde em consonância com os princípios e as diretrizes que estruturam o SUS.

A Governança está no centro da matriz conceitual, circundada pela Inteligência, Aprendizagem, Desenvolvimento Institucional e Efetividade das Políticas. No contexto das organizações de saúde, é a governança que mantém a direção estratégica da política, monitorando e corrigindo erros de percurso e garantindo a transparência das ações através de mecanismos de accountability (OMS, 2016). A Inteligência colabora no fortalecimento de uma cultura de gestão e análise de dados, fornecendo evidências científicas e tecnológicas.

A área oferece informações adequadas e atualizadas para que sejam definidas as atividades prioritárias e os indicadores de monitoramento. Ela é responsável, por exemplo, por elaborar o Mapa da Força de Trabalho. O instrumento traça o perfil dos profissionais e aproxima essas informações das necessidades do serviço, apontando para mudanças de rotinas, transferências de acordo com as competências, estratégias de desenvolvimento e formação.

A Aprendizagem atualiza permanente-

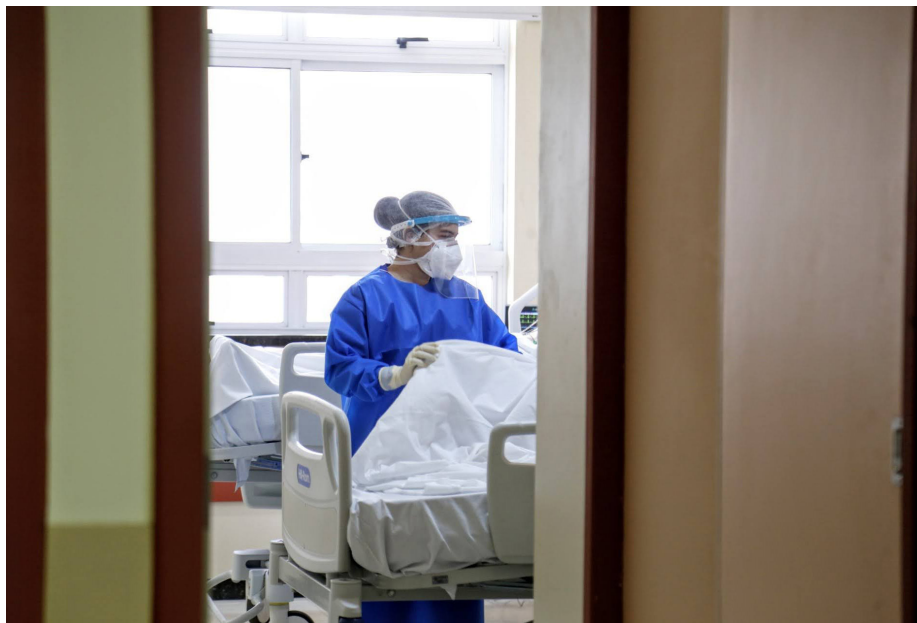




mente os processos de trabalho e as estratégias para melhorar o serviço. Os hospitais e demais unidades de saúde são compreendidas aqui como espaços de produção de conhecimento, seja na troca de experiências entre pares e outros atores, na problematização das atividades do dia-a-dia ou em processos estruturados de formação. Cada trabalhador tem um acúmulo acerca do seu fazer e da realidade epidemiológica local que deve dialogar com os conhecimentos clínicos e acadêmicos, produzindo e validando novos saberes. Cabe à gestão, através da Educação Permanente, Comunidades de Prática ou Inovação, estimular, apoiar e reconhecer esses processos que geram melhor capacidade de resposta e maior engajamento com o serviço público.

O Desempenho Institucional é responsável por incentivar o aprimoramento do serviço – individual e coletivo, estabelecer metas e métricas coerentes com os objetivos da fundação. Cabe ainda à área assegurar um modelo de benefícios e remuneração que estimule os resultados, considerando a equidade. Trata-se de um processo contínuo que identifica, mede, adapta e melhora o desempenho de gestores, equipes e indivíduos, transformando capacidades e motivação em um serviço de saúde mais qualificado e próximo das necessidades da população.

A Efetividade das Políticas de Saúde funciona como um regulador, avaliando o impacto na satisfação dos trabalhadores e usuários, articulando forças pelo aprimora-



mento dos indicadores e aprimorando os modelos de contratualização das equipes.

A área atua no sentido de garantir que a Política de Gestão de Pessoas não tem um fim em si mesma, mas que está comprometida com a produção de valor público – entendido nos termos do decreto nº 9203, de 2017, “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”.

PRINCÍPIOS

1 TRANSPARÊNCIA
(governo aberto e dados abertos) e Accountability (responsabilidade, responsividade e responsabilização);

2 DEMOCRACIA
governança democrática, atuações em redes colaborativas e participação cidadã;

3 DIÁLOGO
canais permanentes de troca horizontalizada para refletir e transformar as práticas cotidianas;

4 ALTO DESEMPENHO E VALOR PÚBLICO
com impessoalidade, confiabilidade, engajamento e legitimidade;

5 EQUIDADE
gestão que reconheça as diferenças e elaboração de mecanismos que promovam condições justas;

6 INOVAÇÃO
cultura de estímulo aos novos arranjos e práticas, com constante avaliação dos processos;

7 EDUCAÇÃO
compromisso com o processo de aprendizagem contínua, baseada em evidências, considerando a vivência e a troca com os diversos atores e possibilidades de emancipação; estímulo ao desenvolvimento do potencial individual e coletivo;

8 TRANSVERSALIDADE
parceria com as áreas da Funsauúde com o objetivo de integrar o trabalho em rede e cooperação entre pares; constante diálogo qualificado com a sociedade civil organizada, movimentos sociais, moradores do entorno, sindicatos;

9 SATISFAÇÃO
trabalhador e usuário.

ATORES

A Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas é atravessada por diversos atores que se relacionam com os processos de trabalho. É preciso reconhecê-los, estabelecer canais de diálogo, pactuar metas e metodologias que aproximem o entorno dos princípios e diretrizes traçados.

O desafio é tecer uma rede que se articule na autonomia e na corresponsabilidade de gestores, profissionais, usuários, fornecedores e demais operadores, com foco na qualidade do trabalho e na valorização do trabalhador.

TRABALHADORES DO QUADRO DIRETO DA FUNSAÚDE

empregados públicos, estatutários e cargos em comissão;

TRABALHADORES DO QUADRO INDIRETO

terceirizados e cooperativados que prestam serviço nos hospitais e demais unidades contratualizadas;

GESTORES

pessoal de cargo de liderança que atua na sede da Funsauúde e nas unidades;

RESIDENTES, ESTAGIÁRIOS E INTERNOS

estudantes das áreas médica e multiprofissional que atuam nas unidades sob orientação de preceptores;

PRECEPTORES

trabalhadores do quadro direto ou indireto da Funsauúde que assistem processo prático de formação de residentes e internos;

VOLUNTÁRIOS

pessoas, sem vínculo empregatício com a fundação, que apoiam o serviço ofertado;

USUÁRIOS

pessoas que buscam assistência e seus familiares, grupo de apoio e cuidadores;

SOCIEDADE CIVIL

comunidade do entorno das unidades, entidades que atuam em causas transversais aos serviços ofertados nas unidades;

SINDICATOS E ENTIDADES DE CLASSE

grupos organizados de trabalhadores.



80%

***da força de trabalho do
setor de saúde no Brasil –
cerca de dois milhões de
empregos – é absorvido
pelo SUS***

FONTE: IBGE, PESQUISA ASSISTÊNCIA
MÉDICO - SANITÁRIA, 2005

4,3%

***da população ocupada
no Brasil trabalha no
ramo da saúde***

FONTE: IBGE, SISTEMAS DE CONTAS
NACIONAIS, 2000 - 2005

DIRETRIZES 1

INTELIGÊNCIA

Criar uma cultura de gestão informada por evidências, valorizando o conhecimento produzido em serviço articulado com a produção científica em políticas públicas de gestão de pessoas.

Criar uma plataforma de suporte aos gestores da Funsauúde para que a tomada de decisão seja apoiada pelas informações qualificadas sobre a força de trabalho, envolvendo perfil, formação, experiência e competências necessárias à elaboração de estratégias de gestão adequadas ao corpo profissional e suas capacidades;

Monitorar, de forma permanente, indicadores da força de trabalho em saúde do Estado do Ceará, privilegiando postos de trabalho, evolução do processo de formação e novas competências, gestão de riscos, gestão de desempenho, gratificações, perfil de preceptoria, pesquisa e liderança, possibilitando um desenho organizativo mais

harmonioso entre os resultados esperados e a capacidade instalada de recursos humanos;

Dimensionar a força de trabalho nos quesitos quantitativos e qualitativos, sinalizando competências e complexidades, de forma a contribuir para que os objetivos da Funsauúde sejam alcançados, mantendo equilíbrio com indicadores de organizações similares;

Estabelecer um banco de talentos para a Funsauúde que permita a contratação de trabalhadores com perfil adequado às necessidades organizacionais e esteja afinado com as ofertas e exigências de mercado e das instituições públicas de renome nacional.

Planejar o perfil da força de trabalho a curto, médio e longo prazos, considerando sazonalidades e resultado das políticas de assistência adotadas.

DIRETRIZES

APRENDIZAGEM 2

Criar uma rede de conhecimento em saúde, envolvendo trabalhadores, gestores, universidade e sociedade para a promoção de uma cultura de aprendizagem permanente e produção de conhecimento compartilhado entre os parceiros da Funsáude;

Desenvolver uma estratégia de educação permanente para todos os trabalhadores da Funsáude, apoiando o redesenho do modelo de gestão e de atenção, buscando o reconhecimento e a valorização das competências técnicas, programáticas, gerenciais e administrativas, individuais e das equipes;

Desenvolver um plano de educação para os trabalhadores da saúde, informados pelas necessidades de qualificação da força de trabalho e aperfeiçoamento das práticas em saúde;

Construir um cenário de formação dialógica e problematizadora, apoiado em metodologias ativas, tecnologias inovadoras e linguagem simples;

Estabelecer parcerias que fortaleçam a integração de saberes interprofissionais e a diversificação dos contextos de aprendizagem, com vistas a melhoria da qualidade dos serviços de saúde prestados à população;

Desenvolver ações que estimulem o reconhecimento e valorização da diversidade, gerando movimentos pró-equidade de gênero e raça na força de trabalho da Funsáude e empresas fornecedoras;

Criar, estimular e promover a publicação de conteúdos para subsidiar os processos de aprendizagem, sistematizar e publicizar o resultado do aprendizado.

DIRETRIZES

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 3

Estabelecer uma política de atração de talentos, apoiados nos valores e visão de futuro da Funsauúde, remunerados adequadamente para o perfil que a função exige, utilizando métodos seletivos que favoreçam à incorporação de trabalhadores com competência e reconhecimento para transferência de conhecimento que a organização necessita;

Promover a gestão do desempenho organizacional e humano, apoiado em referenciais humanistas e éticos, que favoreçam o atingimento de metas e resultados, melhorando a atenção à saúde da população;

Promover a saúde do trabalhador, através de ações voltadas para segurança e qualidade de vida dos trabalhadores, proporcionando condições para que possam exercer suas atividades de forma saudável e segura, com o compromisso da melhoria contínua de avaliação permanente;

Propiciar um ambiente adequado de trabalho e ferramentas de acessibilidade às pessoas com deficiência;

Promover a integração funcional do trabalhador, priorizando a capacidade adaptativa à cultura, aos valores, aos processos de trabalho e às normas internas da instituição, com acompanhamento de seu desenvolvimento funcional inicial;

Oferecer remuneração dentro de parâmetros salariais e benefícios que valorizem os trabalhadores de cada categoria profissional;

Estabelecer estratégias de promoção da equidade, proteção dos mais vulneráveis, garantia de direitos do trabalhador e valorização e respeito à diferença de idade, de gênero, raça, orientação sexual, deficiências física e mental, e toda e qualquer dificuldade social ou biológica que possa ser motivo de estigmatização e ou segregação institucional.

DIRETRIZES 4

EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS



Estabelecer programas e ações de reconhecimento, individuais e/ou coletivos, vinculados aos indicadores e metas pactuadas que destaquem e prestigiem os bons resultados alcançados;

Promover ações que desenvolvam cultura ecológica e sustentabilidade ambiental;

Adotar práticas internas e comunicações claras e regulares, que ajudem o trabalhador a encontrar propósito no trabalho;

Planejar, executar, mensurar e divulgar ações que efetivamente confluem para a melhoria dos indicadores de satisfação dos trabalhadores e usuários;

Elaborar protocolos técnicos e de relações sociais no trabalho, com pactuação de responsabilidades e fluxos.

CONCLUSÃO



A oferta de serviços públicos eficientes, à altura das necessidades da população, passa necessariamente por seus operadores. Na área da saúde, os trabalhadores ganham uma importância ainda maior, considerando a baixa automação e a complexidade do serviço de assistência. Daí, a enorme responsabilidade de elaborar uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas, capaz de reconhecer e estimular a importância estratégica dos profissionais, superando a visão estereotipada de burocratas, que perderam a dimensão do cuidado.

Atrair profissionais qualificados, oferecer aprendizagem contínua, sistematizar evidências, adequar o conhecimento às necessidades e condições materiais, garantir direitos e avaliar resultados é um exercício contínuo que a Funsáude assume. Os princípios e propostas estão aqui lançados, ancorados no propósito de seguir avançando na construção do SUS e na qualidade de vida no Ceará.

