



3. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Destaca-se neste item como o HCFMUSP estimula, identifica, cria, compartilha e protege o conhecimento e o acervo tecnológico para desenvolver o capital intelectual da Instituição. Entende-se como capital intelectual o valor agregado aos produtos da organização por meio de informação e conhecimento; a informação gerada na organização deve ser tratada como capital da empresa e não do indivíduo. A divulgação e proteção de todo material produzido seguem normas e padronizações de comunicação impressa e audiovisual, conforme Ordem de Serviço nº 19/2003, que disciplina o uso das logomarcas no Complexo HCFMUSP.

A Instituição tem como objetivo promover, incentivar e estimular o capital intelectual de todos os profissionais e oferecer apoio para o desenvolvimento de pesquisa científica.

O capital intelectual da Organização é identificado através da análise de dados sobre a produção do conhecimento, atendimento e ensino. São avaliados índices como: absenteísmo, nº de atendimentos/profissionais, nº de funcionários por área, nº de trabalhos científicos, etc. Esses dados permitirão a avaliação das áreas, e a conseqüente intervenção, para melhoria em pontos fracos e manutenção e constante aperfeiçoamento dos pontos fortes. O capital intelectual também é constantemente estimulado e desenvolvido por meio de recebimento de estágiários, aprimorandos e da organização e realização de cursos de especialização.

Os Institutos também oferecem suporte técnico ao desenvolvimento de pesquisas científicas como:

- Núcleo de Consultoria e Apoio em Metodologia de Pesquisa e Estatística (NuCAMP) - auxilia os pesquisadores na elaboração e análise de seus projetos de pesquisa visando o aprimoramento da pesquisa institucional;
- Assessoria estatística aos alunos de pós-graduação estrito senso e a todos profissionais que necessitarem;
- Tradução, versão para o inglês, dos artigos científicos, para publicação nas revistas internacionais;
- RAV - orientação quanto à produção de recursos audiovisuais e quanto ao uso de equipamentos.

As bibliotecas dos Institutos têm a finalidade de, ao promover a divulgação de seus acervos, servir de apoio ao ensino, pesquisa e extensão, fornecendo aos usuários informações em todas as áreas. Têm como atividades: gerenciar as informações por meio de softwares, criar bases de dados, acervo, periódicos, produção científica, técnica e cadastro dos pesquisadores e das pesquisas em andamento.

Por exemplo, a base de dados de Produção e Técnica do Instituto da Criança é alimentada pelo envio quadrimestral dos dados de produção da comunidade de pesquisadores e técnicos dos Institutos e Departamentos da FMUSP às bibliotecas, que ampliam, ainda, sua cobertura, através da captação de literatura pertinente. Disponibilizam a divulgação "on line" através de digitalização dos documentos não existentes no acervo, quer sejam artigos, periódicos nacionais e internacionais, trabalhos publicados em anais e participação de eventos referentes à produção científica.



Destaca-se ainda o Instituto da Criança, onde está alocado o Centro de Referência Nacional de Saúde da Criança (CRNSC), criado em 04 de agosto de 1999, pela Portaria nº 23, da Secretaria de Políticas de Saúde do Ministério da Saúde, conforme termo de cooperação técnica assinado com o Departamento de Pediatria da FMUSP.

O CRNSC integra atividades de ensino, pesquisa e assistência à saúde da criança, desenvolvidas pelos órgãos signatários, e objetiva implementar estratégias de promoção, proteção, prevenção, proposição de ações de intervenção e capacitação de recursos humanos na área da saúde da criança e do adolescente. O CRNSC elaborou o CIS Criança, (site CRNS www.saudedacrianca.org.br), Centro de Informação em Saúde da Criança, com estrutura virtual, que tem como suporte o acervo da biblioteca e suas bases de dados "on line", disponibilizando documentos e informações pertinentes para apoio dos programas e ações do Centro de Referência Nacional de Saúde da Criança (CRNS Criança), normas técnicas sobre saúde, código de ética e estatutos, endereços eletrônicos e informações nacionais e internacionais sobre a si-

tução da saúde da criança.

A Instituição também mantém o projeto Faculdade em Casa, com apoio da Fundação Criança e parceria HC/Faculdade Anhembi Morumbi, oferecendo curso superior de formação específica em "Gestão Empresarial de Serviço da Saúde", para o corpo de profissionais interessados.

A proteção do capital intelectual da Instituição é firmada através das publicações normatizadas e da divulgação para a comunidade médica. A divulgação do conhecimento da instituição é disseminada através de reuniões, que ocorrem nas áreas, onde são passadas informações para o desenvolvimento e crescimento das áreas como um todo.

O avanço do capital intelectual dos Institutos se deu, principalmente, por meio de livre acesso aos sistemas tecnológicos, disponibilizados a todos os usuários, através da internet, intranet e e-mail, gerando maior disponibilidade das informações. Os médicos, por sua vez, além da pesquisa bibliográfica, têm acesso ao prontuário eletrônico, aos dados de laboratório e diagnóstico por imagem.



VI - GESTÃO DE PESSOAS



GESTÃO DE PESSOAS

Nas páginas seguintes estão descritos o enfoque e a aplicação de práticas gerenciais e seus padrões de trabalho para que as pessoas sejam capacitadas a desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da Organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da Instituição.

1. SISTEMA DE TRABALHO

Destacamos aqui o trabalho realizado em dois Institutos do Complexo, para exemplificar as práticas gerenciais relativas à gestão de pessoas.

A atual estrutura organizacional do Sistema de Gestão de Pessoas começou a ser construída a partir de 1998, com processos que buscaram o crescimento progressivo e a maturidade dos profissionais que integram a Instituição. O desenvolvimento dessas ações está centralizado na competência de liderança da Diretoria Executiva, assim como as gerências e chefias dos diversos setores, que atuam de maneira integrada, com autonomia dentro do processo decisório.

Para a adoção desse modelo organizacional de responsabilidade partilhada, buscaram-se formas de treinamento, que consolidassem um aprendizado de teorias e conceitos relacionados ao auto-conhecimento, compreendendo que essa estrutura fosse capaz de capacitar os profissionais para que respondessem rapidamente às mudanças internas e externas, e às novas expectativas dos usuários. Esse aspecto pode ser observado no organograma da Instituição, flexível e maleável para detectar as exigências dos usuários internos e externos.

1.1. Estrutura de cargos

O Quadro de função-atividade do Instituto foi criado através de Decreto Governamental nº 12.363, de 29/09/78. Os cargos são de nível elementar, intermediário, universitário e em comissão. Este quadro só pode ser alterado por meio de autorização governamental.

Os cargos destinam-se a pessoas que atuam na execução de serviços administrativos e de assistência à saúde como os auxiliares; o nível universitário atua na assistência à saúde e também na supervisão; já os cargos em comissão atuam como gerentes, exercendo atividades que influenciam nas decisões mais complexas do Instituto, como visão de futuro, solução dos problemas, liderança, estratégias, metas e políticas a serem adotadas. Englobam cargos de supervisores, diretores e colegiados, atuam em áreas específicas, bem como através de comissões, onde as visões dos problemas envolvem todas as áreas do Instituto.

1.2. Criação, alteração ou supressão de cargos

Os cargos em comissão são indicados e cessados pela Diretoria Executiva, através de avaliação de desempenho do profissional, frente a sua desenvoltura como gestor, na solução, modernização e satisfação dos clientes.

1.3. Seleção e contratação de profissional

A seleção e a contratação de pessoal é feita por concurso público, após autorização governamental, sob regime da CLT. Do total de vagas liberadas para contratação, 5% destinam-se às pessoas portadoras de deficiência, nos termos da Lei Complementar 683, de 18/09/1992.

A abertura de concurso público é feita mediante edital publicado pelo Diário Oficial do Estado. Após aprovação nas provas, o profissional é encaminhado ao Serviço de Assistência Médica e Social aos Servidores para realização de exame médico admissional.



Existe, ainda, a contratação pela fundação de apoio, para preenchimento de cargos inexistentes no quadro criado pelo Decreto, e para suprir as necessidades emergenciais na falta de autorização para concurso público.

1.4. Captação interna

Os profissionais, já contratados, mediante processo de capacitação interna podem coordenar áreas diferentes daquela para a qual foram admitidos. Como exemplo pode-se citar os enfermeiros que coordenam áreas como Suprimentos, Serviço de Diagnóstico por Imagem e Informação. Com a implantação da Gestão Participativa dentro da Corporação desde 1993, foram revistas as formas de administração. Houve interesse em capacitar e realocar os profissionais já existentes, valorizando as pessoas e permitindo melhor aproveitamento das mesmas. Essa abertura aumenta o grau de satisfação e motivação dos profissionais.

1.5. Captação externa

Segue, rigorosamente, o processo de seleção de pessoal estabelecido pela Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

1.6. Desempenho de pessoas

De acordo com a CLT os profissionais têm seu desempenho avaliado após 30 e 90 dias do período de experiência.

Além disso, há uma avaliação e orientação do profissional em áreas específicas como: Enfermagem, Nutrição, Laboratório, Governança e outras, começando desde o 1º dia de trabalho pois o gestor deve orientá-lo e conhecê-lo bem, para realizar uma avaliação eficaz. São pontos de relevância na avaliação: a aprendizagem, retenção e utilização das informações recebidas, de forma a atender os objetivos da Corporação.

1.7. Benefícios

O Hospital das Clínicas oferece como

benefícios a todos os profissionais: vale-transporte, vale-refeição, cesta básica, creche, parque infantil EMEI, serviço médico (SAMSS) e jazigos em cemitério da prefeitura.

Além disso, o Instituto possui um posto de atendimento bancário nas suas dependências, otimizando o tempo dos profissionais no que se refere às transações bancárias. Fornece anualmente um kit escolar para cada filho de funcionário que está cursando o ensino fundamental/médio e um brinde de Natal fornecido pela Fundação Criança. O Instituto proporciona ainda aos profissionais e familiares o Plano de Assistência Médica - InCor.

O Instituto tem como política de motivação para os seus colaboradores prêmios e incentivos como: participação nos resultados/produktividades (Serviço de Diagnóstico por Imagem e Recurso Áudio-visual), atendimento/convênio (classe médica) e Cursos de Especialização com objetivo de carreira acadêmica. Outros tipos de reconhecimento aos colaboradores são: o quinquênio e ações de valorização (cartão de aniversário, condolências).

O horário flexível permite ao profissional cumprir a sua jornada de trabalho, de acordo com o seu contrato, considerando a somatória das horas semanais/mensais.

A possibilidade de flexibilizar o horário diário com o coordenador de área mediante intercorrências, ou necessidade pessoal, pressupõe responsabilidade e compromisso do profissional com suas tarefas diárias.

2. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Apresenta-se a seguir como um dos Institutos do Complexo identifica as necessidades de capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho e como os métodos são utilizados para apoiar a obtenção das estratégias da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização.



A Seção de Desenvolvimento Profissional e Organizacional - SDPO tem a missão de desenvolver competências e talentos humanos, por meio de uma aprendizagem continuada, alinhada à estratégia institucional.

Seus valores estão voltados ao comprometimento com a Instituição, com o desenvolvimento do trabalhador, ao respeito para com as pessoas; à visão do significado do trabalho; à responsabilidade pelo trabalho realizado e pelos resultados obtidos; ao feedback permanente e à qualidade da parceria estabelecida com as áreas.

A SDPO estabelece seus planos de ação anuais, por meio de:

- Diretrizes do Serviço de Gestão do Fator Humano;
- Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT);
- Feedback dos diferentes setores e dos funcionários sobre o atendimento aos clientes e as melhorias dos processos de trabalho.

O LNT visa levantar as competências atuais e as requeridas para o cargo, função ou processo, permitindo a elaboração de mapas de necessidades, que são essenciais na estruturação dos planos de ação de treinamento e desenvolvimento (T/D). As necessidades são identificadas por meio de entrevistas com os diretores, assistentes, chefes e funcionários e consultas de relatórios e de informações institucionais.

No início de 2002, foi realizado o levantamento das necessidades de treinamento nas diversas áreas, com o propósito de mapear com maior eficácia o desempenho dos profissionais, subsidiando ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) para o biênio subsequente.

Dentro de uma visão de competência, a SDPO buscou em 2003 considerar um conjunto significativo de informações - visão das lideranças, visão estratégica da organização, expectativa dos funcionários etc. - que permitiu a consolidação institucional do papel do treinamento e desenvolvimento nas áreas. A Instituição disponibiliza um orçamento anual para os programas de T&D alinhado com as diretrizes estabelecidas.

Quadro VI.1.: Modalidades de atuação de treinamento e desenvolvimento de um dos Institutos do HCFMUSP

- Integração Institucional - destinada aos funcionários recém-admitidos;
- Treinamento Técnico em Serviço - "On the Job Training" - realização de ações que envolvem o trabalho no dia-a-dia, de forma sistemática, com orientação e supervisão do líder;
- Treinamento e Reciclagem Teórico-Aplicado - desenvolvido em sala de aula ou espaço próprio, com o objetivo de aprendizagem e atualização de procedimentos, favorecendo o melhor desempenho dos colaboradores;
- Cursos Externos - oferecidos por empresas do mercado, envolvendo solicitação de auxílio financeiro.
- Desenvolvimento de Lideranças - focado no aprimoramento das competências gerenciais dirigidas à gestão de processos e de pessoas;
- Cursos de Atendimento ao Cliente - têm como diretriz a comunicação dirigida para as necessidades do cliente.
- Atividade de Consultoria e de Assessoria em Parceria com Áreas Específicas - visa o desenvolvimento da equipe e dos profissionais;
- Programa de Bolsa de Estudo;
- Coordenação de Programas de Estágio de Cursos Seqüenciais Conveniados com o HC;
- Coordenação de Solicitações de Visita e Estágio nas Áreas Administrativas e do Fator Humano.

Em todos os eventos de treinamento e desenvolvimento é aplicado instrumento formal e estruturado de avaliação, distribuído ao final do programa, onde os participantes registram sua opinião atribuindo uma pontuação que equivale a determinado conceito. Os aspectos avaliados dizem respeito ao domínio do assunto pelo instrutor, à condução da aula, sua habilidade em esclarecer dúvidas, sua capacidade de expressão e o seu relacionamento com os participantes. Avaliam-se também o conteúdo, o material didático e a infra-estrutura para o desenvolvimento do evento.





Para aprimorar sua prática, a Seção de Desenvolvimento Profissional e Organizacional utiliza indicadores de desempenho, como:

- Número de participantes em treinamento;
- Hora-Homem de treinamento;
- Investimento treinamento/ano;
- Investimento homem em treinamento/ano.

Os programas de educação continuada e de ações integradas de capacitação, treinamento e desenvolvimento são instrumentos importantes nas ações de melhoria e de manutenção da qualidade implementadas no ambiente de trabalho.

2.1. Bolsas de estudo a funcionários do HCFMUSP

O Programa de Bolsas de Estudos consiste na ajuda pecuniária ao funcionário ou servidor do HCFMUSP e/ou das Fundações de Apoio, contratados para atuar em unidades do Complexo, a fim de permitir o custeio de cursos técnicos/profissionais, de atualização e aperfeiçoamento. Em 2003 foram aprovadas 49 solicitações para o Programa.

2.2. Ajuda de Custo - CAP

Essa modalidade destina-se ao pagamento total ou parcial de inscrições, diárias e transporte aos supervisores (titulares e suplentes) dos Programas de Aprimoramento Profissional HCFMUSP/FUNDAP. Os candidatos ao subsídio devem ter trabalhos inscritos e aceitos para a apresentação em eventos nacionais ou internacionais, ligados à área de atuação do programa.

3. QUALIDADE DE VIDA

Destacam-se aqui as práticas desenvolvidas em um Instituto do Complexo, onde os fatos

relativos ao ambiente de trabalho e clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas que trabalham na Organização. Para melhorar as condições de trabalho dos profissionais, o Instituto desenvolve ações voltadas à qualidade de vida buscando, desta forma, abranger aspectos importantes na vida profissional e pessoal.

3.1. Prevenção e saúde

Os exames de saúde são controlados pelo SAMSS, sendo específicos para todos os funcionários do Complexo HC.

3.1.1. Exames admissionais

São exames realizados no momento da contratação: Imunização (hepatite B, Anti-tetânica, MMR - sarampo/caxumba/rubéola), RX tórax, hemograma com contagem plaquetas, VDRL - sorologia sífilis, protoparasitológico, glicemia de jejum, Urina I.

Se houver alterações nos resultados, o profissional é encaminhado para tratamento.

3.1.2. Exames periódicos

São exames específicos realizados em algumas áreas:

- Para os profissionais da Divisão de Nutrição são solicitados os seguintes exames: protoparasitológicos, coprocultura, realizados anualmente para os profissionais da Cozinha e Copas e no Lactário, semestralmente;
- Para os profissionais do Serviço de Diagnóstico por Imagem (SDI) que têm contato com radiação ionizante é realizado o controle da dose individual de radiação através do uso do dosímetro, e controle hematológico semestral.



3.2. Segurança e proteção

3.2.1. Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)

Os membros que a compõem são eleitos pelos próprios profissionais e também indicados pela Instituição. Apoiando a CIPA, existe o Grupo de Orientação em Higiene Hospitalar e Proteção Individual (GOHPI) e a Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH) que, em parceria, apóiam o trabalho da Comissão para a Análise e Promoção Organizacional, com o objetivo de manter o ambiente motivado, saudável e proporcionando melhor qualidade de vida no trabalho.

3.2.2. Brigada de Incêndio

A brigada é uma organização interna, formada pelos profissionais do Instituto, preparada e treinada para atuar com rapidez e eficiência em casos de princípio de incêndio, tanto efetuando o combate e a extinção do fogo, como organizando e promovendo a retirada segura das pessoas do interior do Instituto para um local de refúgio ou para uma saída.

3.2.3. GOHPI - Grupo de Orientação em Higiene Hospitalar e Proteção Individual

O GOHPI foi criado com o objetivo de incentivar e tornar permanentes medidas de higiene do ambiente hospitalar (área física e equipamentos) e o uso de técnicas de proteção individual e coletiva para prevenção de infecção, colaborar na adequação da área física às técnicas, normas e leis vigentes, colaborar com a CIPA e CCIH nas práticas que visem eliminar os fatores de risco que sejam detectados. No decorrer dos trabalhos deste grupo foram desenvolvidas as seguintes atividades:

3.2.3.1. Elaboração de Manual do GOHPI (atualmente sendo revisado para publicação)

3.2.3.2. Formação de 140 agentes

de higiene, dos quais 35 foram destacados para serem monitores e responsáveis pela intercomunicação entre áreas e o grupo.

3.2.3.3. Treinamento semestral de lavagem de mãos para todos os profissionais da Instituição e acompanhante de pacientes.

3.2.3.4. Anualmente, em outubro, é organizado evento com as crianças (GOHPINHO) onde, através de música e atividades lúdicas, são abordados cuidados de higiene com o próprio corpo.

3.3. Outros benefícios e inovações

3.3.1. Serviço Social para profissionais

O trabalho é desenvolvido por assistente social, contando com a colaboração das áreas profissionais dos Institutos. O atendimento é efetuado por meio de demanda espontânea do profissional ou de sua chefia.

O objetivo é atender e orientar o profissional com dificuldades pessoais (problemas de saúde, questões familiares, situação sócio-econômica) que afetem seu bem-estar e interfiram negativamente no desenvolvimento de suas atividades profissionais; trabalhar aspectos das relações de trabalho estabelecidas entre profissionais e suas condições de trabalho; desenvolver programas de caráter preventivo e educativo que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos profissionais; servir como canal de comunicação do profissional com a Instituição.

Exemplos de atividades desenvolvidas em 2003: grupo de gestantes, formado pelas profissionais e esposas de profissionais grávidas; campanhas de prevenção do câncer ginecológico e de pele; hipertensão, diabetes, colesterol.



3.3.2. Programa de qualidade de vida: "Alimentação equilibrada"

É desenvolvido com estagiárias da Nutrição um trabalho para detectar dentre os profissionais da Divisão de Nutrição, os que apresentam sobrepeso e obesidade, através da pesagem dos profissionais. São dadas aulas teóricas e atividades em grupo sobre a alimentação equilibrada.

3.3.3. Programa de reeducação alimentar para profissionais dos Institutos

Este programa é desenvolvido pelas Divisões de Nutrição para todos os profissionais interessados em receber conhecimentos de nutrição, para prevenir ou corrigir os danos das doenças de origem alimentar. O programa consta de reuniões semanais, com duração de uma hora. Nestas reuniões são discutidos temas como: obesidade, hipercolesterolemia, diabetes, hipertensão, atividade física entre outros, além da avaliação nutricional de todos os profissionais.

3.3.4. Programa de atendimento nutricional para profissionais dos Institutos

É realizado com todos os profissionais dos Institutos, a partir de campanhas que avaliam a pressão arterial, dosagem de glicemia e colesterol dos profissionais. Os funcionários que apresentam alterações são encaminhados para tratamento médico e atendidos pelo nutricionista do Instituto, para receberem as orientações iniciais da dieta.

3.3.5. Grêmios

São entidades coordenadas pelas próprias pessoas que organizam e executam atividades esportivas, sociais, culturais e educativas e de lazer, com o objetivo de propiciar a integração e a convivência entre profissionais e seus dependentes.

Prestam benefícios com parcerias:

convênio odontológico, convênio com faculdades e cursos de inglês, supletivo de 2º grau e curso de turismo, orientação jurídica, revelação de filmes, locadora de vídeo, limpeza de pele e maquiagem, manicure, colônia de férias, teatro e cinema, excursões turísticas, palestras educativas. Anualmente promovem gincanas com tarefas sociais externas e/ou internas e a festa de encerramento do ano.

3.3.6. Mês da Promoção e Prevenção da Saúde

Desenvolvido no mês de agosto, objetiva oferecer aos profissionais do Instituto informações sobre cuidados com a saúde, abordando temas abrangentes como qualidade de vida, doenças sexualmente transmissíveis, prevenção de diabetes, ginástica laboral, hipertensão arterial, saúde integral da mulher, nível de colesterol e saúde mental na família e na empresa.

3.3.7. Programação cultural e de lazer

Em outubro, mês da criança, são realizados eventos para as crianças internadas e acompanhantes. Há também programação cultural e de lazer para os profissionais: palestras, concursos, show de talentos, atividades artesanais e gincana de integração.

3.3.8. Projeto Biblioteca Viva em Hospitais

O Projeto Biblioteca Viva em Hospitais é um projeto do Ministério da Saúde, em parceria com a Fundação Abrinq e Citibank, que visa capacitar profissionais da Instituição para serem mediadores de leitura.

A ação do projeto tem como objetivo atingir a dinâmica institucional e colaborar com a reorganização das relações entre os funcionários, interferindo positivamente na comunicação interpessoal, contribuindo para uma mudança na qualidade do atendimento hospitalar.

